

Propuesta de un modelo gerencial en la empresa Teleperformance Bogotá para mejorar la
satisfacción laboral de los operadores de Call center

Héctor Hernando Rincón Ríos

Directora trabajo de grado:

Marta Lucia Restrepo

Pregrado Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Bogotá D.C.

2022

Propuesta de un modelo gerencial en la empresa Teleperformance Bogotá para mejorar la
satisfacción laboral de los operadores de Call center

Héctor Hernando Rincón Ríos

Directora trabajo de grado:

Marta Lucia Restrepo

Pregrado Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Bogotá D.C.

2022

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen.....	9
Abstract.....	9
1 Introducción	10
2 Planteamiento del Problema.....	14
2.1 Pregunta de investigación.....	17
3 Justificación.....	17
4 Objetivos	20
4.1 Objetivo general	21
4.2 Objetivos específicos.....	21
5 Marcos Referenciales	21
5.1 Marco Teórico	22
5.2 Condiciones laborales.....	22
5.3 Satisfacción laboral en las empresas	23
5.3.1 Clima organizacional como modelo de satisfacción laboral.....	25
5.4 Modelos gerenciales en las empresas	28
5.4.1 Estilos gerenciales para la gestión empresarial.....	29
5.4.2 Teoría de las relaciones humanas.....	30
5.4.3 Teoría de la burocracia.....	31
5.4.4 Teoría del comportamiento organizacional.....	32
5.5 Marco geográfico.....	34
6 Diseño Metodológico	36
6.1 Tipo de investigación	36

6.2	Enfoque de investigación	36
6.3	Población y muestra	37
6.4	Instrumentos de recolección de información.....	38
6.4.1	Escalas de medición del instrumento de recolección de información.....	39
6.4.2	Análisis estadístico.....	39
6.4.3	Ficha técnica de la encuesta	40
7	Resultados de Investigación.....	41
7.1	Hallazgos y oportunidades	41
7.2	Valoración diagnóstica que afectan los niveles de satisfacción en Teleperformance	43
7.3	Análisis de las variables que generan insatisfacción laboral.....	49
7.4	Propuestas de mejoramiento del modelo gerencial	52
7.4.1	Objetivo del modelo gerencial con base en la teoría del comportamiento organizacional.....	53
7.4.2	Gestión del programa de liderazgo adaptativo.....	53
7.4.3	Proceso de capacitación de liderazgo empresarial	55
7.4.4	Políticas de gestión de satisfacción de personal en salario emocional.....	57
8	Conclusiones	60
9	Recomendaciones.....	64
10	Referencias.....	66

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Distribución de preguntas por variables	39
Tabla 2 Ficha técnica de la encuesta.....	40
Tabla 3 Matriz DOFA resultados de hallazgos y oportunidades	41
Tabla 4 Resultados encuesta de clima y satisfacción laboral IMCOC	44
Tabla 5 Tácticas y políticas del mecanismo de liderazgo.....	54
Tabla 6 Políticas de mejora del área de talento humano en Teleperformance.....	57

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Resultados gráficos del cuestionario por dimensiones.....	46
Figura 2 Competencias del líder de gestión a implementar en Teleperformance.....	56
Figura 3 Consolidación del mecanismo de liderazgo empresarial.....	56
Figura 4 Consolidación del mecanismo de liderazgo empresarial.....	58

Lista de Ecuaciones

	Pág.
Ecuación 1 Fórmula para el cálculo de poblaciones finitas	37
Ecuación 2 Cálculo de la muestra.....	38

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Instrumento de recolección de información.....	72
Anexo B. Respuestas consolidadas del instrumento de recolección de información	75

Resumen

El desarrollo actual de las empresas se ha orientado a vincular modelos gerenciales y estratégicos que tengan como pilar fundamental la satisfacción de los empleados, esto obedece a mejorar las condiciones internas en factores de desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas entre otros que contribuyan con su satisfacción, cumplimiento de metas y objetivos así como su adaptación a la empresa. Por tal motivo, el desarrollo del presente trabajo tiene por objetivo proponer un modelo de gestión gerencial en la empresa Teleperformance para la mejora en las condiciones laborales de los operadores del Call Center que conlleven a un aumento de su satisfacción, resaltando la importancia de implementar modelos gerenciales en el marco de la satisfacción del personal que conduce a una mejor comprensión de las oportunidades de mejora para la gestión interna de las necesidades del personal y de la empresa, entendiendo la necesidad de que la propuesta se alinee de forma realista, concreta y puntual teniendo como eje de partida y desarrollo el postulado de la teoría del comportamiento organizacional. Finalmente, se concluye que la gestión de este modelo gerencial obedece a una mejora en la estrategia de comunicación, mejora en las habilidades y destrezas del personal, fomento de las capacidades gerenciales de la empresa así como de los operadores del Call Center y, sobre todo, conduce a que se generen escenarios de mayor satisfacción del personal que contribuya con la reducción de la tasa de rotación al interior de Teleperformance, así como fomentar los escenarios de realimentación de los componentes planteados en el modelo gerencial de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados de la entidad.

Palabras Clave: Modelo gerencial. Satisfacción Laboral. Call Center. Comunicación. Empleado

Abstract

The current development of companies has been oriented to link management and strategic models that have employee satisfaction as a fundamental pillar, this is due to improving internal conditions in factors of development of knowledge, abilities, skills among others that contribute to their satisfaction, fulfillment of goals and objectives as well as their adaptation to the company. For this reason, the development of this work aims to propose a managerial management model in the Teleperformance company for the improvement in the working conditions of the Call Center operators that lead to an increase in their satisfaction, highlighting the importance of implementing models management in the framework of staff satisfaction that leads to a better understanding of the opportunities for improvement for the internal management of the needs of the staff and the company, I understand the need for the proposal to be aligned with a realistic, concrete and punctual having as starting point and development the postulate of the theory of organizational behavior. Finally, it is concluded that the management of this managerial model is due to an improvement in the communication strategy, improvement in the abilities and skills of the personnel, promotion of the managerial capacities of the company as well as of the Call Center operators and, above all, leads to the generation of scenarios of greater staff satisfaction that contributes to the reduction of the turnover rate within Teleperformance, as well as promoting feedback scenarios of the components proposed in the management model in accordance with the needs and expectations of the entity's employees.

Keywords: Management model. Work satisfaction. Call Center. Communication. Employee

1 Introducción

En los modelos actuales de organización los gerentes y encargados del área de recursos humanos deben establecer mecanismos que conlleven a la satisfacción del personal en diferentes áreas tanto de orden administrativo, físico y psicológico, con la finalidad que permitan implementar modelos organizacionales orientados a la mejora continua y a los niveles de satisfacción interna de los colaboradores. Vazquez, (2021) señala que los modelos de planeación estratégica conducen a que se mejoren las condiciones de los empleados a fin de lograr las metas y objetivos que se proponen desde la Alta Dirección, debido a que estos modelos de gestión permiten asignar los roles y responsabilidad a modo de crecimiento organizacional y crear valor a cada uno de los involucrados tanto internos como externos, siendo un modelo integral para alcanzar los estándares de desarrollo y de la visión de empresa.

Ante el incremento de la demanda de competitividad laboral, las empresas están en la obligación de vincular modelos estratégicos internos que conlleven a la satisfacción de sus empleados en temas físicos y psicológicos, dando así respuesta a las demandas de los servicios o productos ofrecidos por la compañía en el sector económico en el cual se desempeña, debido a que esto genera condiciones de trabajo íntegras y orientadas al logro de los objetivos y al momento de contar con este tipo de políticas seguramente se ejercerá un crecimiento de la motivación de los empleados asociado con la satisfacción laboral de los colaboradores (Becerra, Serna, & Naranjo, 2013). Es decir, que los modelos actuales hacen que las empresas visualicen la importancia del talento humano y de asegurar las condiciones en las cuales los empleados prestan sus servicios, con la finalidad de optimizar estos espacios y lograr la eficiencia y eficacia de las personas en momentos determinados.

La correcta gestión de políticas de gestión gerencial se encaminan a maximizar los resultados, optimizar tareas, reducir pérdidas de tiempo, materia prima y a gestar mecanismos de

interacción acordes a la naturaleza de la empresa que propendan por vincular al personal adecuado en el puesto requerido y con ello fomentar la motivación y satisfacción empresarial, es por ello que se resalta una necesidad creciente de contar con departamentos gestiones internas y externas que respondan a las necesidades de compañía a través del desarrollo de las funciones propias de esta área que sean tendientes a lograr el objetivo empresarial en el corto, mediano y largo plazo, consolidando empresas que presenten linealidades entre los objetivos y metas propias y de sus empleados, fomentando sinergias que reduzcan los riesgos de deserción o de inconformismo.

Las condiciones laborales en las empresas son benefactoras de la calidad en el trabajo desarrollado por las empresas, en efecto, la implementación de mecanismos asociados con la gestión organizacional compete con la mejora en la productividad, fidelización del empleado, orientación al logro y a ser mayormente competitivo en un mercado ampliamente demandante que busca respuestas diferenciadoras para el desarrollo empresarial teniendo como eje de crecimiento el talento humano. Coaquira, (2018), señala que los modelos organizacionales deben estar orientados a la gestión de la calidad, conocimiento y del liderazgo transformacional que propendan por mejorar el ambiente de trabajo y, sobre ellos determinar oportunidades de mejora que den como resultados implementaciones en el crecimiento del desempeño de las personas y de la empresa de manera coordinada orientada al logro de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La gestión organizacional es garante de generar oportunidades de seguimiento y de mejora que contribuye a que la empresa realice las actividades y tareas de mejor manera, por lo tanto, se deben gestar escenarios de trabajo que se enfoquen en el control organizacional y operacional de la compañía, con la finalidad que se optimicen las respuestas operacionales a los

problemas internos y externos existentes. En este contexto, Medina, (2019), afirma que las condiciones internas de la empresa se ven fuertemente influenciadas por las variables del macroentorno y estas deben considerarse de tal manera que contribuyan con el desarrollo de los empleados en la empresa, ajustándose a los requerimientos empresariales, por lo cual la gestión estratégica de las variables conduce a que las empresas sean susceptibles a cambios positivos para la adecuada gestión del personal para fomentar su desempeño y fortalecer variables que minimicen los riesgos físicos y psicológicos.

Por ende, se puede señalar que el estudio organizacional es una de las ramas más importantes de administración, y su impacto es múltiple, en este caso se determinan posibles oportunidades de mejora en el ámbito de la gestión del talento humano en la mejora de la satisfacción del operador de Call Center, para disminuir la deserción laboral, el agotamiento físico y mental y también teniendo en cuenta que una mejor salud de una u otra forma favorece a la motivación de los empleados en las empresas, consolidando mecanismos gerenciales que sean tendientes a optimizar el desempeño del personal bajo lineamientos estructurales que contribuyan con la adherencia en la toma de decisiones en el marco de crecimiento integral entre la empresa y los colaboradores.

Dicho lo anterior, el objetivo del presente trabajo de grado es proponer un modelo de trabajo que mejore las condiciones laborales en los Call Center con miras a aumentar la satisfacción del operador de Call Center en Teleperformance, para ello, el trabajo se ejecuta bajo un enfoque investigativo de tipo mixto, al implementar aplicación de un instrumento tipo encuesta a los operadores de Teleperformance, así como el apoyo en investigación en fuentes secundarias de investigación. Así mismo, el documento se desarrolla en cuatro grandes capítulos. En el primer capítulo se desarrollan los componentes investigativos de introducción,

planteamiento del problema, justificación así como los componentes teóricos que sustentan el documento.

En el segundo capítulo se realiza el proceso de identificación de las variables que influyen en el desempeño de los colaboradores y que están afectando en las dimensiones físicas y psicológicas a los operadores del Call Center en Teleperformance Bogotá, para ello se realiza la aplicación del instrumento tipo encuesta a los empleados de la empresa antes mencionada. En el tercer capítulo se desarrolla el análisis de las diferentes variables organizacionales causantes del deterioro en la salud enfocados en factores físicos y psicológicos en los empleados del Call Center de Teleperformance en la ciudad de Bogotá, a fin de determinar oportunidades de mejora bajo la identificación de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas. Un cuarto capítulo se enfoca en establecer el panorama interno en factores organizacionales de la empresa Teleperformance Bogotá para la propuesta de mejora en el modelo laboral de los operadores del Call Center. Finalmente, se concluye la investigación con las conclusiones y recomendaciones teóricas y metodológicas realizadas a la empresa.

2 Planteamiento del Problema

Actualmente, Teleperformance no cuenta con modelos de seguimiento y medición de los empleados en temas físicos y psicológicos que permitan establecer los grados de satisfacción o no de estos, lo cual ha derivado con reducciones de productividad y de fidelización empresarial lo que ha dado como resultado que la compañía no pueda resolver sus problemas asociados a la gestión interna empresarial, dado que, importan los contextos productivos y administrativos, por ende, los factores personales y de gestión física y psicológica pasan a un segundo plano en la empresa, derivando en altos índices de rotación de personal y de deserción laboral, generando pérdidas a la empresa en términos monetarios y de mano de obra.

En el proceso de consolidación de la problemática en la empresa se determina que en factores asociados a la gestión e incentivos no se evidencian políticas que sean tendientes a un crecimiento espiritual y profesional de cada uno de los empleados asociados a la entidad, esto conduce a un bajo nivel de satisfacción personal de los colaboradores lo que da inicio a procesos de desvinculación laboral lo que aumenta los índices de rotación de personal y esto a su vez, impacta las finanzas empresariales al tener que desarrollar procesos de reclutamiento y selección de manera frecuente generando costos e inversiones en tiempo de personal, uso de equipos e infraestructura, entre otros costos asociados al proceso de vinculación de personal.

Así mismo, Arévalo, (2016) concluye que la gestión interna de las empresas en modelos empresariales debe adoptarse desde el punto de vista de generar sinergias entre los componentes estratégicos y filosofía de las personas a fin de consolidar modelos cohesionados y eficaces, sin embargo, esto no se puede lograr en ambientes de desconfianza y que no se encaminan a determinar la importancia del enfoque humano en las empresas, dando como resultado ineficiencias en los resultados empresariales. Por lo tanto, en Teleperformance existe una resistencia al cambio en temas de análisis estructural de los modelos gerenciales alineados a la

gestión del talento humano a fin de asegurar las condiciones físicas del ambiente de trabajo y a seguir con patrones de seguimiento psicológicos que propendan por el desarrollo personal y profesional de los empleados, a fin de que estos se alineen al cumplimiento estratégico de la compañía y contar con empleados felices.

La ausencia en políticas de gestión de satisfacción de personal derivan de manera directa en problemas internos de comunicación, jerarquía, deficiencia en la toma de decisiones y asignación errada de responsabilidades, lo anterior sucede en la empresa Teleperformance donde los canales de comunicación son deficientes y las políticas de clima organizacional al ser nulas inciden en el desarrollo del trabajo interno en la entidad, contribuyendo a renuncias de los empleados, insatisfacción laboral, pérdida de pasión por el trabajo y, los colaboradores se remiten a cumplir medianamente sus actividades y cobrar el salario, evidenciándose, además, pérdida de confianza con los superiores y el no respeto por la línea de mando empresarial.

Chiang y Ojeda, (2013), señalan que las deficiencias en modelos gerenciales de satisfacción y de análisis de gestión en clima organizacional incurren en la deficiencias en temas de competitividad de las personas y de la empresa en sí misma, lo cual deja en entredicho la evolución de la empresa y de abordar nuevos mercados globalizados que se caracterizan por entregar un entorno favorable en el que se desempeñan las personas, por ende, se requiere que se gestionen mecanismos y políticas estratégicas que contribuyan con la satisfacción del personal y minimizar con ello los inconvenientes en la comunicación, toma de decisiones y logro de los objetivos, lo cual se logra por medio de desarrollos empresariales para resolver problemas de su micro y macroentorno empresarial.

Dicho lo anterior, se concluye que las falencias operacionales son causales de efectos negativos que se presentan en la actualidad, en efecto, conduce a que la entidad cuente con

procesos con bajo nivel estructural en temas de gestión organizacional y aumenten los niveles de insatisfacción de los empleados en temas de gestión al seguimiento físico y psicológico, lo que repercute en que los colaboradores no se sienten motivados y tienen poco sentido de pertenencia, de igual forma no hay claridad en la ejecución de tareas y políticas de estos derivando en problemas internos y de cumplimiento de los objetivos trazados, afectado de manera directa su reputación, favorabilidad de los clientes, permanencia en el cliente, credibilidad y mejora en los servicios que presta.

2.1 Pregunta de investigación

Conforme a lo expuesto en el problema, el desarrollo del trabajo de investigación pretende dar respuesta al siguiente interrogante:

¿Cuál es el modelo gerencial que puede adaptarse a Teleperformance que permita el aumento de la satisfacción de los operarios de Call Center que conlleve a la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño?

3 Justificación

En las empresas modernas el talento humano hace parte inherente de la competitividad de estas, por lo tanto, representa un desafío la implementación de modelos de seguimiento y de mejora a las condiciones laborales en los Call Center y en general de todas las empresas, puesto que, los modelos estratégicos gerenciales y administrativos se enfocan en la gestión de equipos de alto desempeño que se orientan al funcionamiento empresarial y contribuyen con la sostenibilidad en el tiempo. Amigot y Martínez (2020), concluyen que la importancia de la implementación de modelos gerenciales que mejoren las condiciones laborales conduce a que se genere una adecuada valoración del capital humano desde sus conocimientos, aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones, logrando sinergia entre el departamento de gestión humana, empresa y empleado, a fin de consolidar entidades comprometidas y orientadas al logro.

La vinculación de modelos gerenciales conduce a que las organizaciones puedan mejorar su desempeño interno, a fin de contar con mejores políticas que contribuyan con la toma de decisiones y, a su vez, mejoren las condiciones de los empleados en el desarrollo de sus actividades. Monge y Zhunio, (2013) concluyen que, la actualidad empresarial obliga a las compañías a contar con políticas internas que fomenten el desarrollo integral de sus empleados y fomente su satisfacción, por ende, la vinculación de estas políticas resulta ser importante desde el enfoque del cumplimiento de sus objetivos estratégicos, satisfacción de clientes, destacarse sobre la competencia y, particularmente, generar procesos internos de crecimiento y desarrollo de los empleados en diferentes áreas.

Por ende, la gestión de modelos gerenciales orientados a la mejora de la satisfacción de la persona resulta ser una política innovadora y esencial para las empresas actuales, debido a que deben enfrentar retos en temas de satisfacción laboral y en determinar las condiciones internas

para minimizar los índices de rotación de personal, reducir la desmotivación y evitar la pérdida en la calidad de los servicios prestados por la empresa, por lo tanto, Nader, Peña y Sánchez, (2014) señalan que la importancia de la adopción de modelos gerenciales de talento humanos que fomenten el clima, cultura y competitividad serán garantes de contar con empresas líderes en su sector económico, empleados comprometidos y gestión del cambio operacional, lo que conduce a que se cuente con empleados valorados y, que a su vez, se genere un ambiente de conocimiento con oportunidades de mejoramiento en los procesos que, conllevan a que la entidad perdure a través del tiempo.

Por ende, el desarrollo del trabajo se fundamenta en la importancia de gestionar modelos gerenciales alineados a la mejora de la satisfacción de los operadores del Call Center a fin de superar las dificultades internas de gestión de personal que afectan la calidad en el servicio y, en consecuencia, deben ser mejoradas para aumentar la percepción de satisfacción de los involucrados. Con la realización del presente trabajo se desean mejorar, procedimientos relacionados con la mejora inherente e integral del seguimiento de los patrones de valoración de factores físicos y psicológicos que sean tendientes a aportar al crecimiento continuo de Teleperformance.

Adicionalmente, la gestión de este tipo de trabajos desde el área profesional de Administración de empresas compete con proponer modelos gerenciales que permiten comprobar la incidencia de los factores intrínsecos y extrínsecos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y en el desempeño de los colaboradores al maximizar las condiciones de seguimiento físicos y psicológicos que conlleven a la implementación de alternativas viables que pueden considerarse para mejorar la calidad en el trabajo, en efecto, se consolidan mejoras significativas en el interés de gestión del personal y de los escenarios propios de la empresa para

que esta pueda implementar modelos de mejora que contribuyan con la calidad en el servicio y que los asesores asignados puedan prestar servicios acordes con la filosofía corporativa y, para ello, la gestión de modelos gerenciales conduce a un desempeño eficiente en temas de satisfacción de los operadores en este caso de Teleperformance.

Finalmente, la justificación desde el proceso de formación profesional en administración de empresas conduce a un aporte a las empresas y de la aplicación de las habilidades y/o conocimientos aprendidos durante los semestres lectivos y práctica laboral como inclusión de modelos gerenciales en el crecimiento empresarial, generando con ello un beneficio al Colegio de Estudios Superiores en Administración desde el enfoque social y de cooperación con el crecimiento y desarrollo económico de la región y del país al preocuparse por los problemas de las pequeñas, medianas y grandes empresas, sirviendo como eje de conocimiento para que las nuevas generaciones de profesionales aporten al desarrollo de esta carrera en el claustro universitario.

4 Objetivos

4.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión gerencial en la empresa Teleperformance para la mejora en las condiciones laborales de los operadores del Call Center que conlleven a un aumento de su satisfacción.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar por medio de la valoración diagnóstica los factores que están afectando en los niveles de satisfacción de los empleados en factores físicos y psicológicos a los operadores del Call Center en Teleperformance Bogotá.
- Analizar las diferentes variables organizacionales causantes del deterioro de la satisfacción laboral en factores físicos y psicológicos en ellos empleados del Call Center de Teleperformance en la ciudad de Bogotá.
- Establecer el panorama interno en factores organizacionales de la empresa Teleperformance Bogotá para la propuesta de mejora en el modelo gerencial de los operadores del Call Center.

En el proceso de investigación de los referentes teóricos que sustentan la investigación se realiza un proceso de revisión en fuentes de información secundaria que permitan sentar las bases de las propuestas de modelos gerenciales orientadas a mejorar la satisfacción interna de los empleados de las diferentes empresas, por lo tanto, el desarrollo del presente capítulo permite hacer un recuento de los diferentes modelos gerenciales que pueden ser adaptados a la empresa para la gestión interna en diferentes áreas operacionales y administrativas. Así mismo, en un segundo apartado se presenta el marco geográfico de la empresa Teleperformance sede Bogotá en el cual se enfocó la realización del presente estudio.

5.1 Marco Teórico

El análisis estratégico de la empresa conlleva a que se determinen los principios de los modelos gerenciales enfocados en la gestión de satisfacción del personal en la empresa y, que además, contribuya de manera directa con el desarrollo operacional y competitivo de las empresas en el corto, mediano y largo plazo, consolidándose como empresas que se interesan por sus empleados y que fomentan la competitividad interna en sus áreas tanto operativas como administrativas en la búsqueda del éxito económico, social y de reconocimiento.

5.2 Condiciones laborales

El desarrollo empresarial conlleva que se generen escenarios de trabajo que cumplan con las condiciones propias para la ejecución de las tareas al interior de la entidad bien sea en la parte operacional o administrativa. La Organización Internacional del Trabajo, (2020), señala que las condiciones laborales son aquellas actividades que ejerce la empresa para optimizar las tareas asignadas a los empleados dentro de las cuales se consolidan condiciones de seguridad, satisfacción, humanitarias, así como la consecución de políticas asociadas con las horas de trabajo, periodos de descanso, remuneración, además, se tienen en cuenta todas aquellas

condiciones físicas y de las demandas mentales que se imponen en el sitio de trabajo y, claramente, se debe realizar un seguimiento para conocer su evolución, adaptación y ejecución de pilares de condiciones que consoliden escenarios seguros en factores físicos y psicológicos.

Por su parte, Martínez, Oviedo y Luna (2013), afirman que la gestión de las condiciones laborales implican una mejora de manera exponencial en los hábitos y en la calidad de vida, debido a que se agregan factores de cuidado de la salud física y mental por medio de estrategias extralaborales que sean tendientes a mejorar las condiciones internas de trabajo y liberar al empleado de la monotonía en ambiente seguros, consolidando un crecimiento en factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, entre otros que permiten encontrar una mejora en el desempeño del colaborador, con lo cual se realiza una alineación entre empresa, operario y las estrategias de intervención en la satisfacción de las condiciones de trabajo.

Diversos autores analizan que las condiciones laborales se dan en tres escenarios de los cuales se resaltan las condiciones ambientales al mejorar la satisfacción laboral, riesgos laborales, reducción de la carga laboral y mejora en la dotación para la ejecución de las tareas diarias asignadas, así mismo, se cuentan con las condiciones ergonómicas que se enfocan en el estudio integral del sitio de trabajo a fin de consolidar un bienestar en las tareas a corto y mediano plazo y, finalmente, se tienen las condiciones económicas que se orientan a mejorar la percepción del trabajador con respecto al salario retribuido así como a las estrategias de salario emocional entregado por la empresa en el cumplimiento de sus actividades en el corto y mediano plazo (López & Molina, 2019).

5.3 Satisfacción laboral en las empresas

La satisfacción laboral se consolida como una política que se enfoca en mantener las condiciones físicas y psicológicas de los empleados en el cumplimiento de sus tareas, con lo cual se maximiza el interés de la persona en el cumplimiento de las labores, logrando con ello linealidades con las oportunidades de trabajo, calidad y cantidad de trabajo asignado, recompensas emocionales y salariales, oportunidades de capacitación para el aprendizaje en la ejecución de las tareas, retribuciones, equidad, entre otros factores que son inherentes al desempeño del colaborador en momentos determinados (Cardoza, Hidalgo, Peña, & Torres, 2019).

La satisfacción laboral se asocia con múltiples factores que pueden ser físicos o psicológicos, debido a que involucra diferentes grupos de personas y se deben consolidar linealidades globales en su ejecución en la empresa. Ramos et al (2020) añaden que este criterio se asocia en las actitudes generalizadas hacia el trabajo, así como un sentimiento de respuesta bien sea positiva o negativa a las condiciones de trabajo entregadas por la empresa, optimizando el desempeño desde el particular que la entidad cuente con políticas estructuradas en el sentido de mejorar sus condiciones de trabajo y, que estas a su vez, repercutan con el estado emocional de las personas y de su experiencia en la plena ejecución de tareas y/o actividades.

Por su parte, Zayas, Báez, Zayas y Hernández (2015) señalan que la gestión de empresas requiere de la implementación de políticas que den como resultado entidades comprometidas con su talento humano y, de igual manera generen mecanismos de gestión y consolidación de potencial humano que conlleven a la real satisfacción cognitiva de los colaboradores, lo cual repercute de manera directa con el aumento en el grado de eficiencia, efectividad y eficacia al momento en el cual se generan compromisos lineales y bidireccionales entre la corporación y los

colaboradores, consolidando empresas mayormente productivas y con empleados felices con base en consideraciones de las condiciones laborales donde se desempeña el trabajo.

5.3.1 Clima organizacional como modelo de satisfacción laboral

En los procesos de consolidación de satisfacción de los empleados se deben establecer mecanismos de clima organizacional, los cuales permiten implementar políticas que contribuyan de manera directa con la satisfacción de los empleados. Mena, (2019), concluye que la gestión interna y externa de este tipo de políticas coincide de manera directa con la estabilidad interna de las empresa, que consigue de manera importante el logro de los objetivos y metas, pero que está fuertemente condicionado por el macroentorno que rodea a las personas, es decir, que este tipo de mecanismos generan sinergias estratégicas entre los empleados y con la empresa de manera directa, consolidando condiciones empresariales íntegras y alineadas con la satisfacción de los colaboradores que se traduce en mayor competitividad, satisfacción laboral, reducción de los índices de rotación entre otros factores.

En este contexto de análisis de la satisfacción laboral de los empleados en su contexto laboral, resulta importante vincular procesos y mecanismos de cultura organizacional debido a que esto obedece en gran medida a que se genere un proceso de significados compartidos al interior de la empresa, entre los empleados y gerentes así como la misma entidad, con lo que se logra la consolidación de la identidad por medio de patrones como lo son valores, misión, visión, política empresarial (Yopan, Palmero, & Santos, 2020). En concordancia con lo expuesto anteriormente, se determina que la gestión de este tipo de políticas coincide de manera directa con razonamientos lógicos y de implementación de políticas que contribuyan con el aumento de las labores y satisfacciones entre los empleados, comunidad y clientes, al momento de mejorar

los factores internos que fomentan el compromiso de la empresa para con sus empleados a fin de favorecer escenarios de crecimiento y desarrollo tomando como base el talento humano.

5.3.1.1 Dimensiones de la satisfacción laboral con base en el clima laboral

En el proceso de gestión de vinculación del clima organizacional el cual está directamente relacionado con la satisfacción de los empleados y la reducción de niveles de rotación de personal, Chiang, Núñez, Martín y Salazar, (2010), señalan que estos mecanismos influyen de manera directa con la motivación y satisfacción de los empleados, debido a que se generan escenarios positivos en el logro de las tareas y metas empresariales, en efecto, se logran sinergias con el fin de gestionar de mejor manera la convivencia con los compañeros y el relacionamiento empresa - trabajador, que fomente un ambiente de desarrollo mutuamente beneficioso para las partes involucradas.

Por lo tanto las empresas deben gestar políticas que sean lineales con la búsqueda de la satisfacción de sus empleados, además de políticas a fin de ser más humanos y que se apliquen modelos de desarrollo organizacional que sean capaces de determinar las necesidades de la compañía y de sus colaboradores así como una mayor y mejor integración en las decisiones estratégicas de la empresa (Araque, Meriño, & Martínez, 2018). Concluyendo que, la gestión de mecanismos y modelos gerenciales en temas de clima laboral conduce a que la entidad sea capaz de determinar sus propias necesidades frente a la de la de sus colaboradores generando una mayor y mejor integración en las decisiones estratégicas de la empresa.

La gestión del clima organizacional es la gestión interna y externa de 9 dimensiones que conllevan a un crecimiento de la compañía y del trabajador generando sinergias entre estos involucrados, conforme lo expone Iglesias y Sánchez, (2015):

- Estructura: conduce a que se mejore la comunicación interna de las dependencias, mejorando las políticas de gestión y de desarrollo a fin de consolidar equipos de trabajo que tengan las mismas metas y objetivos.
- Responsabilidad: promueve la autonomía de la toma de decisiones según los roles designados previamente, esto genera un ambiente de respeto y de autonomía que contribuye con la consolidación de los objetivos y metas que se han trazado.
- Recompensa: la retribución emocional y salarial juega un rol en el desarrollo de nuevas políticas, a fin de lograr las metas previamente definidas.
- Desafíos empresariales: conduce a que se establezcan sinergias de cooperación interna y externa que contribuyan con el cumplimiento de los horizontes de gestión con base en el apoyo íntegro de las personas que conforman el equipo de trabajo.
- Relaciones internas: permite que la empresa, gerentes, directivos y empleados fomenten relaciones de apoyo y de trabajo en equipo que determine escenarios gratos de servicio a fin de gestar relaciones mutuamente beneficiosas.
- Cooperación: conduce a mejorar la ayuda entre los empleados y sus jefes directos, consolidando oportunidades de mejora que fomenten los objetivos y metas de la empresa y de cada empleado.
- Estándares: fomenta el respeto, mejora y ejecución de las normas con base a los principios filosóficos de la empresa.
- Gestión de conflictos: promueve la gestión y análisis de la empresa al momento de determinar los juicios de valor así como la atención oportuna de las quejas, reclamos y sugerencias por parte de los interesados, al momento de establecer sinergias de apoyo y cooperación.

- Fomento de la identidad: la gestión de políticas de clima organizacional conduce a que se fomente el sentido de pertenencia, logrando que los ambientes de trabajo sean acordes a las necesidades empresariales que conlleven al logro de las metas y objetivos.

Por lo tanto, se determina que un modelo gerencial tiene que ver con la gestión del clima organizacional al momento que contribuye con la mejora inherente de las capacidades de los empleados para con la empresa, en efecto, permite detallar si el trabajador está satisfecho con las acciones de crecimiento y desarrollo en temas laborales que contribuyen con su desempeño al interior de la compañía y, sobre ellos generar mayor operatividad y sinergia interna y externa.

5.4 Modelos gerenciales en las empresas

En el proceso de crecimiento y desarrollo empresarial se han establecido diferentes modelos gerenciales de administración que se enfocan en los modelos de los procesos administrativos, en este sentido, la gestión interna de modelos compete con el crecimiento de las empresas obedeciendo a varios factores tanto administrativos como productivos, pero existe uno en particular que articula a la organización y la proyecta para posicionarse en el mercado de manera tal que trasciende en el tiempo y es el estilo gerencial. Conforme a lo expuesto por Hernández, Muñoz y Barrios, (2017), la vinculación de estilos gerenciales conlleva a que se desarrollen estrategias de gestión operativa de management para redireccionar el sistema estratégico de una empresa u organización teniendo como base de desarrollo el pensamiento administrativo de las teorías clásicas principalmente.

Puede señalarse que las empresas actuales, modernas y exitosas no pueden concebirse sin aplicar un modelo administrativo de gestión, puesto que, estos modelos permiten determinar recursos, roles y responsabilidades de todos y cada uno de los integrantes de las empresas en los diferentes cargos tanto estratégicos, tácticos y operativos, asimismo, el estilo gerencial que

imprime cada una de las empresas conduce a establecer una serie de principios rectores que ayudan al cumplimiento de la misión, visión y los valores corporativos.

Asimismo los estilos gerenciales y la linealidad que tienen con las teorías organizacionales influyen de manera directa en el crecimiento de las compañías e imprimen su estilo propio que le permite el cumplimiento de los objetivos y ayuda a crear valor corporativo, es por ello que las empresas deben identificar su estilo gerencial y teorías que pueden ser aplicadas a su contexto para que la orienten a cumplir con lo establecido en su direccionamiento estratégico mejorando el impacto en el mercado y poder proyectarse como líderes indiscutibles de su sector económico, siendo ejemplo a seguir de otras empresas que no son competencia directa, generando diferencias significativas en el sector económico (Hernández, Muñoz, & Barrios, 2017).

5.4.1 Estilos gerenciales para la gestión empresarial

Tal y como se ha abordado previamente, la gestión gerencial trae consigo una serie de mejoras inherentes a la empresa en diferentes escenarios estratégicos y prospectivos, debido a que la implementación de políticas de direccionamiento trae consigo avances significativos en las diferentes áreas tanto operativas como administrativas que agregan valor a la prestación de un servicio o la fabricación de un bien, en este contexto la vigilancia de las variables internas y externas se han posicionado como un eje de desarrollo organizacional para las empresas, al momento de consolidar mecanismos de seguimiento a los procesos y personas con lo cual se busca promover mejoras a sus procesos y procedimientos y, con ello generar un mayor impacto en el mercado o sector donde desarrollan sus operaciones (Delfín & Acosta, 2016).

Por su parte, Santos y Maccari, (2014), señalan que el estilo de los modelos gerenciales de la empresa deben estar enmarcados en los análisis internos particularmente de las

competencias de sus empleados y en garantizar que estos se sientan satisfechos y a gusto con su labor en la empresa, en este orden de ideas, se han diseñado herramientas que permitan comparar las diferentes gestiones de las empresas generalmente con la empresa líder del sector, a fin de ser competitivos en los mercados globalizados a los cuales se enfrentan los gerentes y sus empleados en un momento determinado. Lo realmente importante es fomentar el crecimiento organizacional en las entidades a fin de generar dinamismos internos que se reflejen en el funcionamiento de la compañía en el corto y mediano plazo operacional.

En la actualidad se han adoptado diversos modelos de trabajo empresarial que contribuyen con la mejora en el desempeño de las personas en su ambiente de trabajo, en este contexto, se determinan los principales modelos de estilo gerencial que toman como base de desarrollo el personal de la empresa, debido a que esto contribuye con la mejora de la satisfacción laboral de los operadores del Call Center en Teleperformance. Hernández & Mosquera, (2016), señalan que la gestión de estos modelos conduce a que se generen beneficios intrínsecos en las empresas bajo modelos de la planeación, organización, dirección y control operacional a fin de consolidar modelos gerenciales orientados a la empresa y, particularmente, en la satisfacción del personal, siendo vigentes en la comprensión y análisis de las necesidades administrativas.

5.4.2 Teoría de las relaciones humanas

Este modelo es propuesto por George Elton Mayo, la cual se enfoca en el estudio sobre las razones de la eficiencia o no de los empleados y hace parte de las condiciones humanizantes que contribuyen con la motivación activa y de participación del personal de la planta. Flores, (2005), determina que, esta teoría se fundamenta en la humanización y democratización de la administración, que constituye la necesidad de liberar a la empresa de los conceptos rígidos y de

lo mecánico dando mayor responsabilidades a las personas, implementando modelos de psicología y sociología que contribuyen con la toma de decisiones más sociales y humanas con el objetivo de generar un correctivo sobre la relación entre la gerencia y empleados, es decir, que se fundamenta en vincular pilares de motivación, satisfacción, trabajo, productividad, liderazgo, entre otros.

Así mismo, la vinculación de la teoría de las relaciones humanas expuesta por Elton Mayo conduce a que se fomente la integridad en la satisfacción de los empleados, debido a que si son motivados esto repercute en la gestión de beneficios que sirven de estímulos para mejorar las condiciones de trabajo y de vida, bien sea en lo personal o profesional. De esta manera, se crean lazos afectivos entre compañeros y empresa dando como resultado excelentes niveles de rendimiento y de desempeño a mediano y largo plazo, dada la gestión interna en la motivación de los colaboradores en temas económicos, psicosociales y de determinar las necesidades de aprendizaje y de actualización de los conocimientos para el cumplimiento de los objetivos propios y de la empresa (Flores, 2005).

5.4.3 Teoría de la burocracia

El desarrollo de la teoría de la burocracia conduce a que se promuevan escenarios de desarrollo de la administración científica a fin de consolidar modelos de racionalidad y de toma de decisiones enfocadas en el bien de la administración, esta teoría fue concebida en 1940 por Maximilian Weber, consolidando oportunidades de la división de las organizaciones en jerarquías y en el establecimiento de bases y linealidades de las autoridades y los controles, con lo cual se desarrollaron procedimientos completos con estándares de operación y con alto enfoque de detalle de las tareas rutinarias (Martínez, 2016).

Por ende, se determina que la burocracia es una forma de gestión empresarial que se fundamenta en la racionalidad, mejora en la adecuación de los medios para el logro de los objetivos que se enmarcan en las eficiencias y en la búsqueda de los objetivos, siendo estos la base de las empresas modernas las cuales se caracterizan por promover la producción, relaciones humanas, racionalidad y el capitalismo como eje de desarrollo organizacional, al momento en el cual las actividades se determinan como deberes de la empresa y, a su vez la gerencia cuenta con autoridad para imponer reglas, las cuales deben ser en consenso con los empleados, de modo que estas reglas deben ser respetadas a fin de consolidar bases en los métodos estipulados (Martínez S. , 2016). Finalmente, se determina los principios de la teoría de la burocracia de Max Weber, conforme lo expone Reyes, (2020):

- Existe una especialización de las tareas asignadas a los empleados.
- Se genera una jerarquía de autoridad y línea de mando que debe respetarse.
- Selección formal de la política empresarial y de los empleados.
- Fomento en el respeto por las reglas y requisitos
- Es impersonal
- Se coincide con una orientación profesional

5.4.4 Teoría del comportamiento organizacional

La teoría del comportamiento organizacional compete con el estudio de los individuos y los grupos o estructuras de la empresa y su forma de interacción y gestión a fin de determinar de qué manera le afecta el microentorno empresarial, por ende, el principal objetivo de esta teoría se fundamenta en el análisis del comportamiento a fin de optimizar el funcionamiento de la empresa con base en el análisis de la satisfacción de los empleados. Molina, Briones y Arteaga, (2016), concluyen que este modelo de desarrollo empresarial fomenta el comportamiento organizacional

bajo el concepto de la conducta individual de las personas que conllevan a redefinir los conceptos de administración, esto conduce a que se conciba a la empresa como un sistema social y de cooperación para la toma de decisiones estratégicas a corto y mediano plazo.

En efecto, esta teoría compete con establecer las necesidades humanas para consolidar una mejor conducta de las personas y utilizar la motivación como un modelo de mejoramiento interno de la calidad de ambiente de trabajo al interior de la empresa y, se determina una fundamentación de los conocimientos obtenidos para optimizar el funcionamiento de la organización en momentos determinados, por lo tanto, esta vinculación conduce a la dirección de la empresa y de tomar decisiones encaminadas a la mejora de las relaciones con los empleados con base en sus relaciones sociales, generando una linealidad de funcionamiento de la organización, donde los colaboradores son mejor comprendidos y será más fácil a la empresa ayudarles al cumplimiento de sus metas y objetivos (Molina, Briones, & Arteaga, 2016).

La vinculación de este modelo de teoría organizacional como modelo gerencial para las empresas conduce a que se coincida con el cumplimiento de las metas y objetivos que esta se ha trazado en el corto y mediano plazo. Ludeña, (2021), concluye que los objetivos que persigue este modelo son los siguientes:

- Incremento de la motivación de los empleados al momento en el cual se actúa sobre su motivación, generando un sentimiento de vinculación directa con la empresa.
- Reduce de manera significativa los costos económicos que provoca el absentismo de los empleados.
- Promueve el análisis de las personas y de su comportamiento que contribuyen al logro de los objetivos y al rediseño de la empresa.

- Comprender los motivos de insatisfacción de los empleados para implementar mecanismos que consoliden un rendimiento interno.
- Adelantarse a los acontecimientos para que la empresa disponga de mayores rangos de reacción
- Reducir los errores humanos por medio de garantizar la calidad de la producción al gestar escenarios de funcionamiento de la organización.

5.5 Marco geográfico

El desarrollo del presente trabajo se enfoca en la empresa Teleperformance sede Bogotá, siendo una compañía multinacional con sede central en París y sus principales actividades económicas derivan de la subcontratación de procesos empresariales o BPO, es una empresa líder a nivel mundial en gestión de experiencia de clientes omnicanal subcontratada, procesos de atención al cliente, soporte técnico, adquisición de clientes, así como en soluciones de análisis de datos y programas de cobro de deudas (Teleperformance, 2022).

Actualmente, la empresa cuenta con expertos en interacciones distribuidos en 76 países, en 265 idiomas, esta compañía llegó al país en el 2012 para convertirse en hub de exportación de servicios, gracias a las ventajas en costos y talento humano, la empresa adquirió a Teledatos e inicio en Medellín, para después crear una nueva sucursal en Bogotá. Desde estas sedes presta servicios en las áreas de atención al cliente, soporte técnico, soluciones digitales, análisis y back office a más de 6 millones de clientes en diferentes países, en inglés, portugués y español (Teleperformance, 2022).

La compañía cuenta con 11 campus y más de 15.000 empleados distribuidos en sus sedes, destacándose por la prestación de servicios en Colombia de donde atiende a más de 50 empresas nacionales y a multinacionales europeas y americanas, siendo una de las compañías más

importantes en su área para el desarrollo de la economía del país a mediano y largo plazo. La empresa ha generado para sus empleados la academia de liderazgo Jump y programas de bilingüismo, brindando así herramientas paralelas a la formación académica que facilitan la creación de profesionales idóneos que impactan el desarrollo empresarial del país, consolidándose como una solución integral para las necesidades de empleo nacional y de gestión empresarial (Teleperformance, 2022).

6 Diseño Metodológico

El presente capítulo se fundamenta en determinar el desarrollo metodológico del objetivo de investigación propuesto, a fin de determinar la ruta metodológica para la ejecución de los mecanismos pertinentes para la consolidación de la propuesta del modelo gerencial en Teleperformance Bogotá para la satisfacción laboral de los operadores del Call Center de esta empresa.

6.1 Tipo de investigación

El desarrollo del presente trabajo se fundamenta en el tipo de investigación mixta, en este contexto, Hernández, Fernández, & Baptista, (2014), consideran que este tipo de investigación considera la objetividad en el estudio de las variables, y que se generan a partir de un proceso inductivo lo que implica que la recolección de los datos combine los enfoques cualitativo y cuantitativo en un mismo estudio con la finalidad de generar mayor análisis e interpretación de los datos objeto de estudio.

6.2 Enfoque de investigación

El desarrollo del trabajo se enfoca en la investigación descriptiva, puesto que, se alinea con la descripción de la población, situación o fenómenos alrededor del cual se centra un estudio, en este sentido, se opta por este tipo de investigación al aportar información pertinente y relativa al cómo, cuándo y dónde relativo al problema a abordar, asimismo, este tipo de investigación permite determinar las condiciones prevalecientes y los patrones del objeto de estudio al ser no invasivo y al uso de observación mixta, es decir, tanto cualitativa como cuantitativa que conllevan a analizar las variables de manera integral para concluir con un análisis a profundidad, lo que lleva a validar las condiciones existentes que puedan prevalecer en una población previamente seleccionada (Alban, Verdesoto, & Castro, 2020).

6.3 Población y muestra

Conforme a los datos suministrados por Teleperformance, actualmente en la empresa tiene contratos vigentes con 579 personas en la sede de Bogotá, siendo esta la sede objeto de estudio de la investigación y, además, estas 579 personas se consolidan como la población de análisis y, que además, servirá como base para determinar la muestra a la cual se le aplicará el instrumento tipo encuesta.

Una vez se ha determinado la encuesta se procede a calcular la muestra investigativa, para lo cual se toma como referencia la fórmula para poblaciones finitas expuesta por Herrera (2011), la cual se detalla en la ecuación 1.

Ecuación 1

Fórmula para el cálculo de poblaciones finitas

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Fuente: Herrera, (2011, p.1)

Donde

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha} = 1.65^2$ para un nivel de confianza del 90%
- p = proporción esperada
- $q = 1 - p$
- d = precisión

Conforme a los anteriores datos, en la ecuación 2 se presenta el desarrollo del cálculo de la muestra para determinar la población objetivo para la aplicación de encuestas y recolectar datos de la fuente primaria de investigación.

Ecuación 2*Cálculo de la muestra*

$$n = \frac{579 * 1,65_{\alpha}^2 * 0,5 * 0,5}{(0,01^2 * (579 - 1)) + (1,65_{\alpha}^2 * 0,5 * 0,5)} = 61$$

Fuente: Elaboración Propia, (2022). Con información de Herrera, (2011)

Para efecto de la presente investigación, y con base en el cálculo anterior, se debe aplicar el instrumento de recolección de información a 61 personas dentro de la población, las cuales serán elegidas de forma aleatoria con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

6.4 Instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información se toma como referencia el instrumento IMCOC desarrollado por la Universidad del Rosario en 1986, el cual ha sido validado y genera un 100% de confianza en los resultados arrojados una vez se ha aplicado el instrumento, dicho instrumento está fundamentado en los modelos de relaciones humanas y las variables del instrumento de Rensis Likert (Universidad del Rosario, 2008). El instrumento de recolección de información se presenta en el anexo A, (Véase anexo A), instrumento que se compone de 45 preguntas las cuales se han agrupado en 7 categorías para entender mejor los resultados.

Los resultados permiten proyectar mecanismos para reducir las deficiencias asociadas a los factores de clima y satisfacción laboral. Para ello, se hace uso de la aplicación del cuestionario asociado con el instrumento para la medición del clima en organizaciones colombianas (IMCOC), el cual consta de 45 preguntas que evalúan los siguientes factores: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control. En la siguiente tabla se presenta la distribución de preguntas por variables.

Tabla 1
Distribución de preguntas por variables

Variables de Análisis del instrumento de recolección	Pregunta No.	Objetivo al cual corresponde
1. Objetivos corporativos	1, 2, 3	Objetivo 1 y 2
2. Cooperación al logro de objetivos	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	Objetivo 1 y 2
3. Liderazgo orientado control de grupo	14, 15, 16, 17 18, 19, 20, 21, 22.	Objetivo 1 y 2
4. Toma de decisiones	23, 24, 25	Objetivo 1 y 2
5. Relaciones interpersonales	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32.	Objetivo 1 y 2
6. Motivación y satisfacción personal	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39	Objetivo 1 y 2
7. Liderazgo, motivación y toma de decisiones	40, 41, 42, 43, 44, 45	Objetivo 1 y 2

Fuente: Elaboración Propia, (2022) Con base en Universidad del Rosario, (2008)

6.4.1 Escalas de medición del instrumento de recolección de información

Conforme a lo expuesto por Bravo, González y Duque, (2018), cada pregunta deberá ser valorada y cuantificada en una escala Likert de 7 opciones. Las respuestas 5, 6 y 7 describen un clima organizacional favorable. La opción 4 es considerado neutro. Las respuestas 1, 2 y 3 describen un clima organizacional desfavorable, posteriormente, se realiza un proceso de promedio por cada dimensión a fin de consolidar un promedio cuantitativo sobre las 7 dimensiones de IMCOC, a fin de determinar aquellas que son causales de deficiencias internas de la empresa y, sobre ellas proponer acciones de mejora inherentes al desarrollo organizacional.

6.4.2 Análisis estadístico

El análisis estadístico se realiza por medio de estadística diferencial, haciendo uso de programas como Microsoft Excel el cual permite consolidar los datos de manera gráfica y estadística para determinar las falencias de la empresa en cuestiones de satisfacción laboral y deficiencias en políticas de clima y cultura organizacional, a fin de determinar las políticas y

estrategias que contribuyan con la mejora interna de la compañía en el aumento de la satisfacción de los empleados en el ejercicio diario de sus tareas y responsabilidades asignadas.

6.4.3 Ficha técnica de la encuesta

Para el ejercicio de aplicación de la encuesta se tiene en cuenta personal de la empresa Teleperformance de la sede ubicada en la ciudad de Bogotá, sin embargo, los resultados no presentan nombres de los encuestados, cargo, antigüedad, entre otros factores que permitan la identificación del encuestado, respetando la confidencialidad en la información y en las directrices dadas por la empresa para la ejecución de las encuestas en el personal seleccionado de manera aleatoria simple. En la tabla 2 se presenta la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 2

Ficha técnica de la encuesta

Criterio	Descripción
Ámbito de aplicación	Local, empresa Teleperformance
Universo	Empleados del Call Center en Teleperformance, 579 personas
Tamaño de la muestra	61 personas se les aplicará el instrumento tipo encuesta
Punto de muestreo	Sede Teleperformance Bogotá.
Tipo de muestreo	Muestreo probabilístico por método aleatorio simple
Participantes	Empleados del Call Center en Teleperformance. Se maneja por medio de anonimato por respeto de las normas internas de la empresa en el modelo de gestión y divulgación de datos personales.
Procedimiento	Se determina modelo aleatorio simple, aplicación de la encuesta por medio digital haciendo uso de la herramienta de Google Forms, enlace enviado vía digital por correo electrónico o vía WhatsApp, de forma aleatoria sin tener en cuenta factores como edad, género, religión, entre otros factores que puedan ser excluyentes.
Error muestral	Para un nivel de confianza del 90% con un margen de error del 10%
Fecha de realización	La encuesta fue aplicada en la muestra determinada en las fechas de 11 de junio al 17 de junio de 2022
Consulta del instrumento	https://cutt.ly/2Kbk9DS

Fuente: Elaboración Propia, (2022)

7 Resultados de Investigación

El desarrollo del presente capítulo permite presentar los resultados del instrumento de recolección de la información tipo encuesta, así como analizar las variables organizacionales que generan deficiencias internas que conducen a la insatisfacción del personal de Teleperformance y que ha derivado en altos índices de rotación, aumento de deficiencias en la prestación del servicio al cliente, pérdidas de productividad y de confianza interna de los empleados frente a la empresa y, finalmente, se consolida el panorama para proponer los modelos de mejora interna en las condiciones laborales que contribuyan con el aumento de la satisfacción de los empleados.

7.1 Hallazgos y oportunidades

En el proceso de gestión de la herramienta diagnóstica permitió determinar hallazgos significativos en factores de clima laboral y de satisfacción de los empleados de la empresa Teleperformance, debido a que esta empresa no ha implementado de manera fehaciente políticas que conlleven a mejorar el clima interno de la empresa y que favorezcan el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal del área de Call Center. Para un mejor análisis de los hallazgos y oportunidades del instrumento de medición utilizado, así como del proceso investigativo realizado se hace uso de la matriz DOFA presentada en la tabla 3.

Tabla 3

Matriz DOFA resultados de hallazgos y oportunidades

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados conocen los objetivos, metas y estructura empresarial, mejorando con ello el desempeño de las personas. • Las funciones están delimitadas, estructuradas y orientada al logro de las metas. • Los colaboradores del área cuentan con 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen modelos de clima organizacional que pueden ser adaptados a la empresa, en miras del cumplimiento de los objetivos trazados. • La gestión de políticas de clima organizacional conduce a que se mejoren los resultados de la empresa en factores económicos. • Reducción de la tasa de rotación de personal

- experiencia en su área de intervención.
- La empresa promueve la capacitación en temas afines a la prestación de servicios, reduciendo así la curva de aprendizaje.
 - La entidad cuenta con escenarios adecuados para el desarrollo de las tareas.
 - Nivel salarial es adecuado con las labores a desarrollar, horario y carga laboral.
 - Los procesos de selección en la empresa son estructurados, lo que mejora la calidad del recurso humano.
 - Las actitudes de los empleados son positivas.

- a mediano plazo, al contar con políticas de satisfacción de personal.
- Existencia de mecanismos como el empowerment que contribuya con la toma de liderazgo de los empleados.
 - Existe un amplio interés del personal por consolidar escenarios de clima y satisfacción laboral.
 - Las directivas de Teleperformance cuentan con amplia motivación para la implementación de políticas de clima y satisfacción laboral.
 - Gestar políticas de motivación del personal.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La entidad no promueve escenarios de liderazgo dentro de sus empleados generando déficits en la toma de decisiones. • No se cuentan con políticas de reconocimiento así como de salario emocional. • No se cuentan con políticas fehacientes a implementar programas internos de satisfacción y clima laboral. • Ausencia de políticas, objetivos y estrategias que consoliden mecanismos de satisfacción de personal. • No se cuentan con mecanismos de seguimiento y desarrollo de los empleados frente a su desempeño. • Presión a los empleados y sobrecarga laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de pérdida de competitividad por negligencia en la gestión de políticas de clima organizacional. • Crecimiento del índice de rotación de personal por deficiencias en las políticas de clima laboral y satisfacción de personal. • La deficiencia en temas de satisfacción de personal ha repercutido en el interés de personal externo por hacer parte de la empresa. • Incremento de la carga laboral, generando posibles demandas a la empresa. • Las relaciones interpersonales son negativas, afectando el desempeño de la empresa en el cumplimiento de su labor. • Pérdida de imagen de la empresa a causa del clima organizacional.

Fuente: Elaboración Propia, (2022)

Conforme a los resultados determinados en el matriz DOFA acerca de las oportunidades y hallazgos significativos en la empresa Teleperformance es evidente que la empresa ha

adelantado procesos sistemáticos que contribuyan con la satisfacción del personal, sin embargo, este tipo de políticas no ha contado con los resultados esperados a mediano plazo siendo deficientes y fácilmente descartadas por los líderes de área y por el departamento de recursos humanos, consolidando serías amenazas para los empleados del Call Center empresarial al momento en el cual no se tienen en cuenta escenarios de liderazgo internos que fomenten el crecimiento en dimensiones intrapersonales y de toma de decisiones acertadas por parte del personal, generando limitantes en el escenario de progreso personal.

Sin embargo, existen oportunidades que pueden ser tenidas en cuenta por la empresa y, particularmente en el departamento de recursos humanos, debido a que la implementación de políticas de satisfacción y clima laboral conduce a que la entidad sea mayormente productiva y se oriente al logro no sólo de los empleados sino también de la empresa en sí misma, por lo tanto, pueden concebirse oportunidades asociadas con la reducción de la tasa de rotación de personal a mediano plazo, pues al contar con políticas de satisfacción de personal habría una mejora inherente en la satisfacción de los colaboradores, toma de decisiones acertadas y con mayor injerencia al interior de la empresa que fomentan la competitividad y buena imagen frente a posibles aspirantes a ingresar a la empresa, consolidando oportunidades de mejora en diferentes áreas de las cuales se resaltan la financiera, talento humano, operativa, administrativa y en sí diferentes áreas de intervención organizacional a corto y mediano plazo.

7.2 Valoración diagnóstica que afectan los niveles de satisfacción en Teleperformance

Para determinar el proceso diagnóstico sobre la satisfacción laboral y el clima organizacional en la empresa Teleperformance se aplicó el instrumento IMCOC, resultados que se presentan de manera resumida e integrada en la tabla 4.

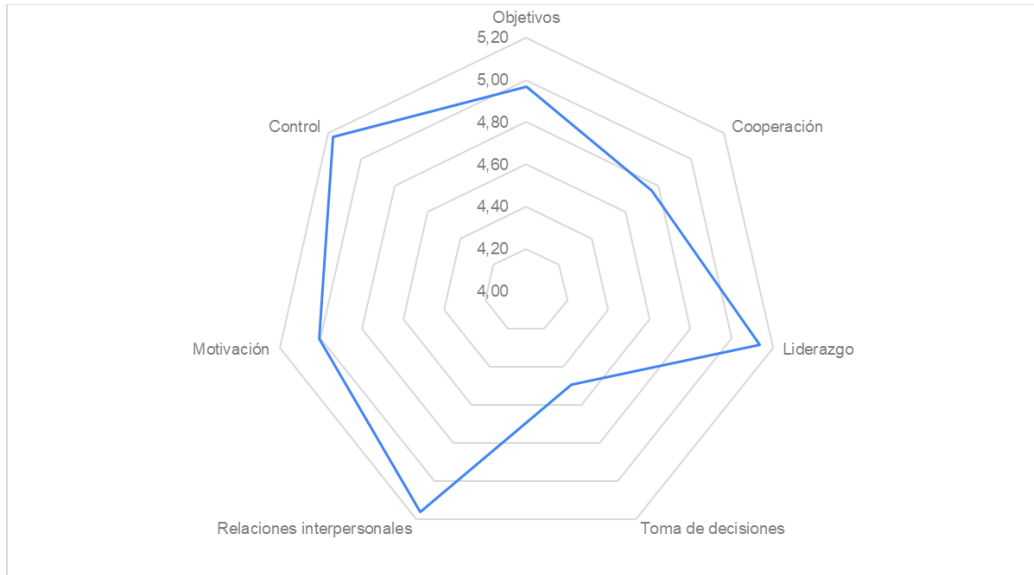
Tabla 4
Resultados encuesta de clima y satisfacción laboral IMCOC

Dimensión	Pregunta	Promedio
Objetivos	¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	4,93
	¿Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?	5,25
	¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?	4,72
Cooperación	¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?	4,98
	¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	5,48
	¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?	5,20
	¿Califique la frecuencia con que usted acostumbra a divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa?	4,59
	¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?	4,11
	¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?	4,44
	¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?	4,64
	¿Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?	4,70
	¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?	4,25
	¿Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección?	5,23
Liderazgo	¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe?	5,10
	¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros?	5,00
	¿Su trabajo, lo hace como usted quiere?	4,69
	¿Su jefe es una persona justa?	5,30
	¿Qué tanto obedece a su jefe?	5,34
	¿Su jefe controla su trabajo?	4,98
	¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?	5,43
	¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores?	5,33
	¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?	5,07
Toma de decisiones	¿Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	4,15
	¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?	5,02
	¿Participa usted, de las decisiones de esta empresa?	4,13

	¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?	4,67	
Relaciones interpersonales	¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	5,31	
	¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?	5,36	
	¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?	5,28	
	¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?	5,16	5,16
	¿Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto?	4,93	
	¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección?	4,92	
Motivación	¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?	5,03	
	¿De acuerdo con su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe es justo?	4,64	
	¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?	4,97	
	¿En qué medida cumple usted con su trabajo?	5,34	5,01
	¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	4,98	
	¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?	5,08	
Control	¿Su trabajo es revisado en esta empresa?	5,28	
	¿En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo?	5,25	
	¿Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo?	5,23	5,17
	¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla?	5,03	
	¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?	5,02	
	¿Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien?	5,23	

Fuente: Elaboración Propia, (2022)

Los resultados presentados en la tabla 2, se detallan de manera gráfica en la figura 1, estos se alinean con las dimensiones del instrumento IMCOC, determinando como principales hallazgos deficiencias en temas de liderazgo, toma de decisiones, empoderamiento y gestión de relaciones, siendo estas las principales causas que están generando pérdida de competitividad y déficits en temas de clima laboral, por lo tanto, las oportunidades de mejora se deben enfocar a políticas que conlleven a cerrar las brechas de liderazgo, toma de decisiones y que generen mayor empoderamiento del personal al interior de Teleperformance como política de satisfacción del personal a corto y mediano plazo.

Figura 1*Resultados gráficos del cuestionario por dimensiones*

Fuente: Elaboración Propia, (2022)

Conforme a los resultados presentados en la tabla 2 y figura 1, permiten entrever que la empresa Teleperformance cuenta con deficiencias en dimensiones particulares como lo son la toma de decisiones debido a que las valoraciones conducen a determinar que las decisiones son centralizadas y dejan poco margen de error así como la exclusión de los empleados en la toma de decisiones que tengan que ver con el crecimiento empresarial, dejando a una dimensión de toma de decisiones con una calificación global de 4,49 lo que se traduce en un clima laboral y satisfacción de los empleados en gestión estratégica medianamente neutro, que incurre en deficiencias internas y externas a nivel profesional y de desempeño al interior de la organización.

La cooperación es otra dimensión que presenta problemas internos y muestra una valoración de 4,76 lo que se traduce en un clima laboral neutral con tendencias a presentar un déficit en factores como la integración laboral y en actividades extralaborales que den como resultado mayor cohesión entre los empleados, además, las relaciones entre los compañeros no es

la mejor y coincide con desmejoramiento de la cooperación interna de los colaboradores y la gerencia, pues esta, no ha tomado cartas en el asunto para mejorar la cooperación para el logro de los objetivos y de las tareas asignadas a las personas y a las áreas de trabajo, en efecto, se consolida una falla en la participación de actividades internas debido a que no existe sinergia entre la empresa y los empleados en la articulación de medidas de cooperación e integración interna.

Otra consolidación de deficiencias internas se enfoca en la gestión de objetivos que obtiene una puntuación de 4,97 es decir, que es neutro y no genera mayor interés de crecimiento dentro de los empleados de la empresa, esto obedece a que la empresa no fomenta de manera íntegra las políticas de objetivos empresariales y, que además, no generan procesos de adopción al puesto de trabajo ni de inducciones que derivan en el no cumplimiento de las metas y objetivos trazados para el punto de trabajo aumentando los índices de insatisfacción en la empresa y el bajo desempeño global de los puestos de trabajo, asociándose con deficiencias en la entrega formal del puesto y en el seguimiento al cumplimiento de las metas, lo que incide con la insatisfacción de los empleados a corto, mediano y largo plazo.

Ahora bien, existen dimensiones que cuentan con un escenario interno positivo de las cuales se resaltan los escenarios de motivación corporativa con una valoración de 5,01, esto se debe a que los empleados se sienten ampliamente motivados al cumplimiento de sus tareas y objetivos que ha dispuesto la compañía en sus respectivos lugares de trabajo, además, sienten amplia satisfacción y fidelización con la empresa aunque algunos empleados aducen que esto no es directamente retribuido por la empresa al momento de contar con políticas de ascensos, reconocimientos internos, aumentos salariales, entre otros mecanismos que conlleven al aumento de la satisfacción propia de cada colaborador.

Siguiendo con el factor motivacional se determina que el salario representa un déficit en el cumplimiento de los objetivos, debido a que no se sienten retribuidos acorde a la carga laboral con la que cuentan así como los horarios asignados, esto ha derivado en el aumento de los retiros de personal al encontrar otras empresas que les retribuyen tanto salarial como emocionalmente su tiempo y dedicación a la empresa, considerándose un punto negativo para Teleperformance. Sin embargo, las escalas salariales no han sido impedimento para el cumplimiento de las labores propias de cada persona, esto ha fomentado que en cierta medida se cumplan con los proyectos y metas proyectadas mes a mes para que exista una retribución por parte de la empresa.

Una de las fortalezas detectadas en Teleperformance tiene que ver con el liderazgo, dimensión que obtuvo una puntuación de 5,14 teniendo como principal eje de crecimiento el respeto por las líneas de mando enfocándose en el liderazgo del jefe de área, además, existen líneas de comunicación entre los empleados y el jefe para la solución de problemas internos existentes entre los compañeros de trabajo y el ejercicio propio de las tareas en Teleperformance. Las debilidades en el contexto del liderazgo tienen que ver con la toma de mando por parte de los empleados que no es bien valorado y visto por los superiores debido a que se limitan en las libertades otorgadas a cada empleado y solo pueden acceder a decisiones propias que no interfieran en gran medida con el desarrollo organizacional, generando limitantes de creatividad, liderazgo y gestión de compañerismo en la entidad, siendo una causal del detrimento en la satisfacción, compromiso y fidelidad hacia la empresa.

Finalmente, las dimensiones que tienen mayor valoración en temas de satisfacción y clima laboral tienen que ver con las relaciones interpersonales con una puntuación de 5,16 y la dimensión de control con una puntuación de 5,17, lo que se traduce en que son favorables para la empresa pero que deben mejorarse de manera integral a fin de maximizar su puntuación y lograr

mejores resultados operacionales a corto y mediano plazo. Con relación a las relaciones interpersonales se determina que la comunicación entre los empleados y el jefe es satisfactoria al momento en el cual suman esfuerzos para sobrepasar un problema interno, además, la comunicación con los compañeros de trabajo es buena y coincide con la gestión de relaciones mutuamente beneficiosas para sobreponerse a inconvenientes en el corto plazo.

En la dimensión de control se presentan amplias fortalezas de las cuales se resaltan que existe una revisión periódica de los objetivos y manera en la cual los colaboradores desarrollan sus tareas y, de igual manera, se generan procesos cíclicos de realimentación de manera trimestral, si bien se generan amplios controles y la toma de decisiones son centralizadas se debe resaltar que las pequeñas decisiones que si bien no son trascendentales pueden ser tomadas por los empleados para evitar cuellos de botella en los procesos, siendo ampliamente valorados por los jefes y líderes de cada procedimiento, de igual manera, los colaboradores consideran que la manera en la cual se ejecutan los procesos de revisión son consecuentes con los resultados esperados y se manejan dentro de un escenario de respeto y de cooperación al momento de consolidar apoyos internos que contribuyan con la satisfacción de todos los involucrados.

7.3 Análisis de las variables que generan insatisfacción laboral

En un entorno empresarial cada vez más competitivo tanto en el entorno nacional como internacional, es importante que las organizaciones ejecuten acciones eficientes para lograrse mantener en una posición competitiva y con una importante participación del mercado, garantizando así un mayor rango de utilidad. Frente a esta situación, cobra una relevancia aun mayor el diagnóstico empresarial el cual permite al empresario conocer su entorno tanto el macro como microentorno y orientar adecuadamente las actividades productivas, necesarias para el

desarrollo empresarial y sobre todo para que se logre un nivel de productividad adecuado a las exigencias del mercado.

Conforme a lo expuesto en el segundo objetivo específico relacionado con analizar las diferentes variables organizacionales causantes del deterioro de la satisfacción laboral en factores físicos y psicológicos en los empleados del Call Center de Teleperformance en la ciudad de Bogotá, se ha evidenciado que a las preguntas relacionadas con la gestión integral de la empresa existen diferencias debido a que las personas cuentan con aspectos que valoran de la empresa donde esperan que su trabajo sea mayor y mejor retribuido, determinando que el salario es uno de los factores que más incidencias tienen dentro de la empresa y, por ende, se genera insatisfacción al momento en el cual no se genera un proceso lineal entre las funciones y la asignación salarial. Además, dentro de las características más importantes se tiene la figura de liderazgo la cual debe ser mayormente valorada y configurarse con base a las necesidades reales de la empresa y de los empleados.

En la consolidación de los resultados de la encuesta IMCOC se determina que las oportunidades de mejora en los canales de comunicación deben perfeccionarse con la finalidad de establecer sinergias estratégicas entre la empresa, líderes de proceso y empleados, debido a que no se tienen en cuenta dichos factores para la toma de decisiones generando desmotivaciones e insatisfacción entre los colaboradores, anotando que, el área de recursos humanos ha implementado mecanismos de clima laboral como el reconocimiento de empleados y de salarios emocionales pero que no se ejecutan de manera tal que genere un impacto positivo en los empleados y en la empresa.

Otro de los aspectos a tener en cuenta tiene que ver con la deficiencia en la gestión de seguimiento a los objetivos y compromisos en la aceptación de errores por parte de los líderes de

proceso que resulta ser un papel importante para implementar mecanismos equitativos, responsables e igualitarios para la capacidad de asumir los errores y proseguir con el cumplimiento de las metas y objetivos que se han trazado, afectando de manera directa los factores de éxito, riesgos operacionales y administrativos desde el entorno interno y externo, pues son necesarios para garantizar la sostenibilidad empresarial, lo que conduce a que se fomenten estrategias de mejora continua y se gestionen los recursos con los que cuentan las empresas a fin de promover estrategias de desarrollo organizacional, que logren propender por un mejoramiento de las operaciones internas y que estas se vean reflejadas en el desempeño externo de la compañía.

Dentro de los aspectos que pueden ser mejorados y, que actualmente presentan deficiencias se tienen en cuenta que se deben fomentar escenarios de mejorar las habilidades en la ejecución de las actividades y en el fomento de políticas de liderazgo para los directivos y líderes de procesos, a fin de mejorar las relaciones internas que conlleven a una mejor relación que fomente el cumplimiento de metas y objetivos, lo cual se logra conforme a una planeación, organización, dirección y control de los procesos internos, así como políticas de mejoramiento de las relaciones interpersonales del personal, con programas de comunicación que permita un relacionamiento entre los departamentos y las personas que lo conforman, buscando un equilibrio entre los objetivos de la empresa y del colaborador.

Dentro de la gestión de análisis de las variables que generan deficiencias en la satisfacción laboral se enfocan en las bonificaciones que son inexistentes y el reconocimiento de la labor es igual, en efecto, se han derivado en problemas de prestación del servicio y ha desmotivado a los compañeros en el compromiso de cooperación integral, además, se debe resaltar que existen situaciones internas que promueven la inseguridad y la insatisfacción como

lo es el cambio constante de los puestos de trabajo que inciden con la curva de aprendizaje y con la gestión de la toma de decisiones, así como la falta de apoyo de los jefes para la toma de decisiones trascendentales y la deficiencia en temas de gestión de nuevas políticas de liderazgo, siendo claramente un proceso de decrecimiento operacional y en los déficits en el cumplimiento de las metas y objetivos de los colaboradores.

Por ende, la vinculación de modelos de comunicación permite que los colaboradores cuenten con un mayor compromiso para su cumplimiento, así como permite que agentes externos tales como clientes y competidores, sepan los aspectos que rigen el funcionamiento de la organización. En general, el comunicar tales objetivos permite que la organización enfoque sus recursos y esfuerzos a su cumplimiento, contando con una dirección unánime que aumente la probabilidad de que estos realmente se cumplan, debido a que es una de las dimensiones con mayores problemas al interior de la empresa lo que conlleva a que se creen escenarios inciertos y que de algún modo tienden a generar mayores problemas que soluciones, maximizando la insatisfacción laboral entre los empleados y la empresa.

7.4 Propuestas de mejoramiento del modelo gerencial

En el desarrollo de las mejoras inherentes del modelo gerencial con base en el análisis diagnóstico se proyectan escenarios de mejora que contribuyen a desarrollar la satisfacción y el clima laboral tanto de los empleados como de la empresa en sí misma, por lo tanto, este capítulo permite establecer el panorama interno en factores organizacionales de la empresa Teleperformance Bogotá para la propuesta de mejora en el modelo gerencial de los operadores del Call Center, por medio de la implementación de planes de acción con estrategias que pretenden cubrir las debilidades de la empresa y promover escenarios de mejora en cada una de las dimensiones que aborden las problemáticas, por ende, las propuestas de mejoramiento del

modelo gerencial se enfocan en la teoría del comportamiento organizacional, el cual tiene por fundamento la satisfacción interna de los empleados de Teleperformance.

7.4.1 Objetivo del modelo gerencial con base en la teoría del comportamiento organizacional

El desarrollo de la propuesta del modelo de comportamiento organizacional tiene por objetivo proponer mecanismos que contribuyan con el incremento de la satisfacción laboral de los operarios del Call Center de Teleperformance, por medio de estrategias internas que contribuyan con la mejora en la satisfacción, desempeño de sus funciones, determinar políticas de liderazgo, procesos de servicio al cliente, escenarios de comunicación, capacitación, gestión de incentivos de salario emocional, reconocimientos, entre otros factores que contribuyen de manera directa con el desempeño del personal y fomenta el bienestar interno y externo en la empresa.

7.4.2 Gestión del programa de liderazgo adaptativo

En el proceso de consolidación de la política de liderazgo en Teleperformance, es importante visualizar oportunidades de mejora conforme lo exponen autores como Herzberg, McGregor, McClelland, entre otros, los cuales buscan una consolidación propia del liderazgo en las diferentes áreas de trabajo, lo que nos da como efecto una mejora de los resultados al interior de la empresa, por ende, el modelo organizacional propuesto tiene como eje de desarrollo el liderazgo adaptativo como mecanismo de creación de valor corporativo, personal y profesional de todos y cada uno de los empleados en Teleperformance.

Para el logro de este tipo de políticas se consolidan las estrategias y tácticas presentadas en la tabla 5.

Tabla 5
Tácticas y políticas del mecanismo de liderazgo

Estrategias	Tácticas	Responsable
Fomentar la vinculación del liderazgo adaptativo con el fin de mejorar la experiencia interna de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar un equipo interdisciplinar para implementar estas políticas empresariales. • Definir los contenidos programáticos de vinculación de estos mecanismos. • Innovar el contenido de liderazgo para vincular mayor personal. • Crear contenido audiovisual para el liderazgo adaptativo, en medios internos de la empresa. 	Gerente y líder Recursos Humanos
Mejorar la gestión de comunicaciones haciendo uso de las herramientas digitales de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir chat en línea y establecer conectividad vía WhatsApp para mejorar la experiencia entre los empleados. • Hacer uso de las herramientas de conectividad para personalizar los perfiles del personal para una mejor gestión del liderazgo. • Crear y mejorar contenido publicitario y de impulso de imagen corporativa bajo modelos de liderazgo adaptativo en la entidad, • Realizar publicaciones por medio de medios digitales que fomenten el liderazgo. • Establecer protocolos de comunicación con los usuarios • Establecer programa de fidelización en la vinculación de estas medidas. 	Gerente y líder Recursos Humanos
Fortalecimiento del programa de liderazgo adaptativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y crear los contenidos de las campañas liderazgo adaptativo a través de los correos corporativos de los usuarios. • Desarrollar las estrategias por medio de SendingBlue y Gmail Ads, entre otros. • Hacer seguimiento a la base de empleados a fin de ampliar el núcleo de gestión de estos programas, fortaleciendo los mecanismos de liderazgo. 	Gerente y líder Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia, (2022)

La importancia de la consolidación de estas políticas obedece particularmente a que la entidad debe implementar las herramientas de liderazgo adaptativo, a fin de propender por alcanzar los objetivos trazados por la firma en el horizonte estratégico proyectado, donde las personas son el eje central de esta y el líder se adapta a las personalidades del conjunto de

individuos a fin de dirigir y controlar las metas y objetivos integrales entre empresa y colaborador, en consecuencia, se debe en primera instancia promover los mecanismos de comunicación de estas estrategias y sobre ella infundir las nuevas técnicas del liderazgo adaptativo.

7.4.3 Proceso de capacitación de liderazgo empresarial

En el proceso de consolidación de políticas de mejora en la satisfacción interna de los empleados, se ha determinado una oportunidad de mejora en afianzar los conocimientos intrínsecos de las personas en su eje como líder de área, debido a que la gestión de este tipo de mecanismos conduce a que se proyecten nuevos líderes al contar con una visión a largo plazo de las estrategias adoptadas para convertirlas en oportunidades, esto nos lleva a que se anticipen a los acontecimientos y cambios volátiles del mercado objetivo, con la finalidad de tener tiempo para adaptarse al cambio y apalancarse en los inconvenientes, para sobresalir y llevar a la empresa al posicionamiento y éxito organizacional.

Por ende, un líder debe contar con la capacidad de convertir amenazas en oportunidades de crecimiento de las tareas de la empresa, además, debe fomentar el trabajo en equipo, relación entre todos los involucrados y dar solución a los problemas conforme al desarrollo de mesas de trabajo y de diálogo con las demás personas, en la figura 2 se consolidan las competencias a implementar en el desarrollo del liderazgo del equipo de trabajo de Call Center en Teleperformance.

Figura 2

Competencias del líder de gestión a implementar en Teleperformance



Fuente: Elaboración Propia, (2022)

Así mismo, el proceso de fortalecimiento del liderazgo debe contar con un marco de desarrollo que contribuya con la satisfacción del personal, para ello en la figura 3 se consolida un proceso integral de gestión de la teoría del comportamiento organizacional.

Figura 3

Consolidación del mecanismo de liderazgo empresarial



Fuente: Elaboración Propia, (2022)

7.4.4 Políticas de gestión de satisfacción de personal en salario emocional

Para mejorar el crecimiento de la satisfacción interna del personal y fomentar un mejor clima organizacional se deben gestar mecanismos de talento humano que sean tendientes a mejorar estos factores, además, promover instrumentos de empoderamiento corporativo que propendan por maximizar el desarrollo de las habilidades, competencias y conocimientos de los colaboradores del área de la empresa. Por lo mencionado anteriormente, se deben adelantar mecanismos que conduzcan a la mejora del clima organizacional al interior de la empresa, por tal motivo, en la tabla 5 se mencionan las estrategias sugeridas para mejorar la relación con los empleados.

Tabla 6

Políticas de mejora del área de talento humano en Teleperformance

Actividad	Finalidad	Cómo se gestiona	Divulgación
Empleado del mes	Mejorar la competitividad de los trabajadores, fomentando la sana competencia	Por medio del trabajo en equipo, implementando indicadores de seguimiento	Directamente por la gerencia
Celebración de cumpleaños	Mejorar la vinculación de los empleados con la empresa, y fortalecer los alzos de compromiso y unión entre departamentos	Cada cumpleaños se comparte una torta con el empelado y se da un obsequio de la empresa.	Gerencia y correo electrónico
Día del trabajo y fechas de profesiones	Mejorar la relación en los departamentos y fomentar la cultura de superación personal.	Celebrar con un obsequio cada día que de profesiones a fin de promover el crecimiento profesional de los empleados	Gerencia, correo electrónico, valla publicitaria
Despedida fin de año	Promover las relaciones familiares y socio afectivas de los trabajadores	Cada diciembre se celebra la despedida empresarial	Gerencia, correo electrónico, valla publicitaria
Apuestas deportivas	Promover espacios de esparcimiento y cambiar la rutina	Cada vez que existan juegos de la selección nacional, se fomentan apuestas para promover la relación y gestión de la competencia	Gerencia, correo electrónico, valla publicitaria

Fuente: Elaboración Propia, (2022)

De igual manera, conforme a las deficiencias encontradas en el diagnóstico referentes a la gestión de habilidades y conocimientos sobre las decisiones que se toman en la empresa, se consolidan mecanismos que conlleven a que los empleados tomen roles más importantes y con injerencia en la empresa, por lo tanto, se consolidan oportunidades de mejoramiento con base en el empowerment empresarial, el cual conducirá a que se impulsen mejoras en el ámbito empresarial, que finalmente reflejen un mejoramiento sustancial en los objetivos y metas de la empresa, en la figura 4 se consolidan los mecanismos de empowerment a implementar en la consolidación del modelo gerencial para Teleperformance.

Figura 4

Consolidación del mecanismo de liderazgo empresarial



Fuente: Elaboración Propia, (2022)

En este contexto, se resalta que la implementación y gestión de este tipo de políticas conduce a que desde el área de talento humano y, en general de la empresa se consoliden mejoras eficientes en el cumplimiento de los objetivos y metas a seguir, estableciendo un fortalecimiento de las competencias del personal con base en el empowerment, donde se promueve la toma de conciencia, responsabilidad y toma de decisiones en la empresa a fin de impulsar el crecimiento corporativo, de igual manera, se conduce a que los empleados se alineen con la filosofía corporativa desde el perspectiva de generar mayor tasa de sentido de pertenencia en los empleados de la empresa.

8 Conclusiones

En el marco de desarrollo del trabajo se identificaron oportunidades de mejora para el aumento en la satisfacción de los empleados de la empresa Teleperformance sede Bogotá, donde se logran consolidar factores deficientes relacionados con el cumplimiento de objetivos, programas de capacitación, deficiencia en el liderazgo, políticas de ejecución del trabajo interno de cada persona, lo cual ha contribuido en que no se cumplan con las metas y objetivos que se han trazado desde la alta dirección en la empresa, dando como resultado personal operacional desmotivado y sin expectativas en su labor derivando en un cumplimiento al límite de sus funciones sin ir más allá por la ausencia de factores motivacionales que repercutan con la mejora en su desempeño, por ende, se deben determinar oportunidades que contribuyan con la satisfacción, resultados, metas y objetivos de los empleados en Teleperformance.

El proceso diagnóstico por medio del cuestionario IMCOC el cual tiene como variables tanto dependientes como independientes el clima y satisfacción laboral, objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, permitió determinar que en Teleperformance existen problemas en factores como la toma de decisiones internas lo que ha contribuido que existan patrones de pérdida de la confianza entre los empleados para la ejecución de sus tareas y actividades rutinarias, así mismo, existen patrones de déficit en la cooperación interna entre los compañeros de trabajo al no existir un procedimiento que propenda por regular la gestión de comunicaciones e intercambios de datos e información, dando como resultado una desarticulación entre áreas, equipos de trabajo y traslado de la información.

Siguiendo con el proceso diagnóstico se logró determinar que existen fortalezas internas como lo son las políticas de liderazgo en temas de gestión fundamentada de las decisiones por

parte de los líderes, pero, que requieren de un mecanismo que fundamente el desarrollo de este factor entre los empleados y cooperación entre las áreas, así mismo, otra fortaleza encontrada tiene que ver con las relaciones interpersonales y con el control del tiempo, debido a que se consolidan mejoras sustanciales en factores como la delegación de actividades para resolver problemas, relación con los compañeros en la atención prioritaria a inconvenientes y un proceso de confianza con los altos mandos y directivos a fin de fortalecer los resultados del área y de la empresa en general.

Por otro lado, en el proceso de análisis de las variables organizacionales que causan deterioro en la satisfacción de los empleados del Call Center en Teleperformance tiene que ver con la deficiencia en actividades compensatorias que sean de orden lúdico y recreativo que se den en un marco extralaboral y que contribuyan con la unión del equipo de trabajo, además, se deben consolidar mecanismos que fomenten la vida sana y actividad deportiva en las instalaciones de la empresa que conlleven a establecer lazos de amistad fuera de la empresa, debido a que estos repercuten de manera positiva en los resultados internos de la empresa en el mediano plazo, de igual manera, la línea de mando jerárquica y dominante es causal de generar pánico dentro de los empleados al momento en el cual se realizan revisiones de las acciones desarrolladas, lo que conduce a que se comentan errores mínimos pero de alto impacto en el proceso, debido a que los directores o jefes de proceso son considerados como dominantes y con poca empatía en la entidad.

En el proceso de contextualización de las oportunidades de mejora se enfocan en la gestión gerencial en el marco de cerrar brechas asociadas en el clima laboral, en este contexto, se espera una mejora de las relaciones internas, cooperación e identidad con la empresa al momento en el cual se consolidan estrategias de empoderamiento, liderazgo y toma de decisiones acertadas

en momentos críticos los cuales repercuten de manera directa con los intereses de crecimiento empresarial a mediano plazo, fomentando con ello el cumplimiento de los objetivos y metas que consoliden una empresa más confiable y orientada a la mejora continua en sus políticas de talento humano.

En este contexto, las características del trabajo representan un factor clave en el desarrollo de estas políticas debido a que se generan altas cargas laborales que derivan en un estrés laboral de las personas, logrando que se realicen procedimientos errados y contribuyan con la insatisfacción laboral propia y de los compañeros de trabajo, además, se consolidan características de trabajo con deficiencias en la vinculación y asignación de tareas que generan recargo en algunos puestos más que en otros, generando una respuesta negativa en el trabajador al momento en el cual existen deficiencias en esta asignación, por ende, se consolidan oportunidades de trabajo en la asignación de acciones de la compañía que contribuyan con una retribución en la carga laboral así como políticas de descanso que contribuyan de manera directa con la satisfacción de estos y, con ello se consoliden los cumplimientos de los objetivos, metas e intereses de cumplimiento a cada puesto de trabajo.

En el ejercicio de determinar la propuesta de modelo gerencial esta se fundamenta en el postulado de la teoría del comportamiento organizacional, debido a que este fomenta los procesos de relación entre los empleados, contribuye a una mejor satisfacción de sus actividades y desarrolla una nueva forma de desempeño al interior de la empresa, además, surgen escenarios y políticas de comprensión, descripción y consolidación de oportunidades de mejora que dan como resultado un mayor y mejor desempeño de los empleados al generar políticas de satisfacción como mecanismos de cumplimiento de las metas, contribuyendo de manera directa a una reducción del absentismo por insatisfacción laboral, optimización de la ejecución de las

tareas, reducción de las fallas humanas, maximización de la calidad y cantidad de producción así como un mayor grado de productividad al contar con escenarios de desarrollo personal y grupal al interior de la organización.

La propuesta del modelo gerencial basado en la teoría de las organizaciones compete con la mejora inherente desde los factores internos que contribuyan con la gestión del liderazgo, comunicaciones, intercambio de información, consolidar mejoras en temas de clima organizacional que se fundamenten en el logro de los objetivos en primera instancia de los empleados y, en segunda instancia de la empresa, consolidando mecanismos de mejora interna.

En el marco de consolidación del clima laboral y satisfacción de los empleados en Teleperformance permite entrever que las empresas nacionales poco o nada vinculan este tipo de políticas asumiendo un rol de tendencias nulas en el involucramiento de estos factores, esto obedece a que no proyectan a los empleados así como a sus procesos en la consolidación de estas políticas que se ha demostrado conducen a un crecimiento exponencial de satisfacción, además, se constituye que este tipo de estrategias llevan al desarrollo de nuevas políticas con la finalidad de construir un equipo de trabajo que se adapte a la empresa, al mercado y a los requerimientos propios de los empleados mejorando la toma de decisiones e incentivando el desarrollo organizacional, respeto y consolidación de los objetivos, tal y como se propone en los modelos gerenciales de satisfacción de personal.

9 Recomendaciones

Es importante que la empresa fomente escenarios de mejora y de seguimiento a cada uno de los puestos de trabajo así como a cada persona a horizontes planificados, debido a que un correcto seguimiento de los perfiles profesionales y puestos de trabajo contribuye con identificar debilidades y falencias al interior de la compañía, con lo cual los gerentes y líderes de proceso pueden tomar medidas preventivas para minimizar falencias en los procesos empresariales, así como contribuir de manera directa con el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

También es relevante que se vinculen modelos de toma de decisiones que conlleve a que los empleados cuenten con mayor poder de decisiones y con ello sentirse importantes, a fin de consolidar bienestar en la empresa y tener en cuenta posibles soluciones aportadas desde los empleados que promuevan un mejor desarrollo de los procesos internos y externos.

Consolidar una mejora en el organigrama que se asemeje a uno de tipo circular donde todos cuenten con una jerarquía similar y el mismo derecho de opinar con base a los criterios personales, profesionales y de antigüedad, con lo cual se busca un incremento de las relaciones entre los empleados y jefes en la toma de decisiones de crecimiento y desarrollo.

Construir a futuro un modelo gerencial que involucre mecanismos como ingeniería, justo a tiempo, relaciones internas, mejora continua entre otros, con la finalidad de contribuir con cambios de mentalidad orientados al logro de los objetivos que permitan mejoramiento en los procesos, flujo de trabajo, productividad organizacional, motivación, que deriven en una mejora en la calidad, servicio, costos entre otros.

En la consolidación de las políticas de satisfacción laboral en las diferentes empresas se debe determinar el impacto para el sector académico, debido a que se generan líneas de investigación empresarial en el marco administrativo y de gestión del talento humano como un

activo de suma importancia para las empresas, en efecto, desde la academia se pueden consolidar líneas de investigación orientadas al análisis del desempeño del personal en cuanto factores de satisfacción y de condiciones laborales, mejorando con ello las estrategias que se pueden proponer desde las aulas académicas a una empresa del sector real, auspiciando oportunidades de mejora a corto plazo en las empresas para que visualicen a sus empleados como el pilar más importante y se determinen mecanismos para su satisfacción interna y externa.

Las aulas universitarias son pioneras en investigación y desarrollo de nuevos modelos de intervención en temas de talento humano, por lo tanto, se gestionan oportunidades de mejora e intervención lectiva y de asocio empresarial entre las universidades y los sectores productivos al momento en el cual se identifican fallas internas que generan pérdidas significativas en cuanto a la productividad por no contar con mecanismos de satisfacción laboral y seguimiento a las condiciones laborales. En consecuencia, la academia gana un reconocimiento integral en el momento de comprometerse con el desarrollo económico, político y social de la nación al apoyar nuevos escenarios de análisis de las condiciones de trabajo, siendo ampliamente beneficioso para los involucrados.

10 Referencias

- Alban, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 163-173. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>
- Amigot, P., & Martínez, L. (2020). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1073-1084. Obtenido de <https://eds-s-ebsohost-com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=7c3c326c-be97-4b7f-b4c8-08c099891a36%40redis>
- Araque, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*(84), 43-61. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00043.pdf>
- Arévalo, J. (2016). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(37), 15-24. Obtenido de <https://eds-p-ebsohost-com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=2d2c30e4-b80e-46ba-842a-9c03d9be3458%40redis>
- Becerra, F., Serna, H., & Naranjo, J. (2013). Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 29, 247-257. Obtenido de <https://eds-s-ebsohost-com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=429113a3-a2a1-459d-b1a4-ed8bb9a4310c%40redis>

- Bravo, Á., González, G., & Duque, J. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 4(1), 12-31. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-12.pdf>
- Cardoza, M., Hidalgo, L., Peña, J., & Torres, C. (2019). Satisfacción con la vida y satisfacción laboral. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 8(1), 75-89. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521758809021>
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n2/v58n2a3.pdf>
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, J., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90-100. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>
- Coaquira, C. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Apuntes Universitarios*, 8(3), 57-76. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4676/467657107004/html/>
- Delfín, F., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 40(8), 184-202. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>
- Flores, M. (2005). Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas. *Revista Espacios*, 26(2), 24-31. Obtenido de

<https://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260244.html#:~:text=La%20Teor%C3%ADa%20de%20las%20Relaciones%20Humanas%20considera%20que%20las%20motivaciones,la%20realizaci%C3%B3n%20del%20trabajo%20mismo.>

Hernández, C., & Mosquera, J. (2016). Modelos administrativos para las Mypes en Bucaramanga.

Descripción de los modelos actuales de gestión gerencial, en las grandes empresas industriales de Pereira y Dosquebradas en el contexto actual de la economía periodo 2013 – 2014, 21(2), 122-127. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84950866003>

Hernández, H., Muñoz, D., & Barrios, I. (2017). Estilos gerenciales y su influencia en la

generación de valor de las Instituciones Prestadoras de Salud de la Región Caribe.

Económicas CUC, 38(1), 133-146. Obtenido de

https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1574/pdf_125

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (sexta ed.).

Ciudad de México: Mc Graw Hill. Obtenido de [https://www.uca.ac.cr/wp-](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

[content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

Herrera, M. (2011). *Fórmula para el cálculo de la muestra poblaciones finitas*. Obtenido de

<https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>

Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-

457. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180039699016>

López, J., & Molina, A. (2019). Análisis espacial de las condiciones laborales de la mujer en el

sector agropecuario en México. *Lecturas de Economía*(91), 181-209. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155260886006>

- Ludeña, J. (24 de junio de 2021). *Comportamiento organizacional*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/comportamiento-organizacional.html#:~:text=El%20comportamiento%20organizacional%20consiste%20en,el%20funcionamiento%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Martínez, L., Oviedo, O., & Luna, C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. *Salud Uninorte*, 29(3), 542-560. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/sun/v29n3/v29n3a06.pdf>
- Martínez, S. (2016). La Burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *MISIÓN JURÍDICA Revista de Derecho y Ciencias Sociales*(10), 141-154. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5645561.pdf>
- Medina, M. (2019). La evolución del discurso de la gestión empresarial a través de la literatura gerencial. Hacia la construcción del sujeto neoliberal. *Signo y Pensamiento*, 38(75), 1-12. Obtenido de <https://eds-s-ebsohost-com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c21570c1-24a8-4814-b5ef-842321a9dc2d%40redis>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*(46), 11-47. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>
- Molina, L., Briones, Í., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Domino de las Ciencias*, 2(4), 498-510. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802885.pdf>
- Monge, E., & Zhunio, B. (2013). Aplicación de modelos gerenciales en los establecimientos de alimentos y bebidas del centro histórico de Quito. *RICIT: Revista Turismo, Desarrollo y*

- Buen Vivir*.(5), 40-68. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4424359.pdf>
- Nader, M., Peña, S., & Sánchez, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30, 31-39. Obtenido de <https://eds-p-ebsohost-com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=83f73ac2-d398-4089-81a6-fa54ba6f1450%40redis>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *23 Condiciones de Trabajo*. Obtenido de OIT: <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/working-conditions/lang--es/index.htm>
- Ramos, A., Coral, J., Villota, K., Cabrera, C., Herrera, J., & Rivera, D. (2020). Salud laboral en administrativos de Educación Superior: Relación entre bienestar psicológico y satisfacción laboral. *Sociedad Venezolana de Farmacología Clínica y Terapéutica*, 39(2), 237-250. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55969799016>
- Reyes, V. (2020). Vigencia de la Teoría Burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública. (*Trabajo de grado*). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7786/1/T3189-MDTH-Reyes-Vigencia.pdf>
- Santos, G., & Maccari, E. (2014). Proposition of an alumni portal based on benchmarking and innovative process. *JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management*, 11(3), 591-610. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203232705006>

Teleperformance. (2022). *Quienes somos*. Obtenido de <https://teleperformance.com/en-us/locations/colombia-site/colombia/>

Universidad del Rosario. (2008). *El IMCOC en acción* . Obtenido de <https://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-7/ur/El-IMCOC-en-accion/>

Vazquez, M. (2021). Gestión global de talento en una empresa multinacional del sector de la automoción. *Revista Internacional de Organizaciones*(27), 111-136. Obtenido de <https://eds-s-ebsohost-com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=87f56151-84f3-40ca-ba87-fabda434f664%40redis>

Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-281. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., & Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(2), 35-51. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943601004>

Anexos

Anexo A. Instrumento de recolección de información

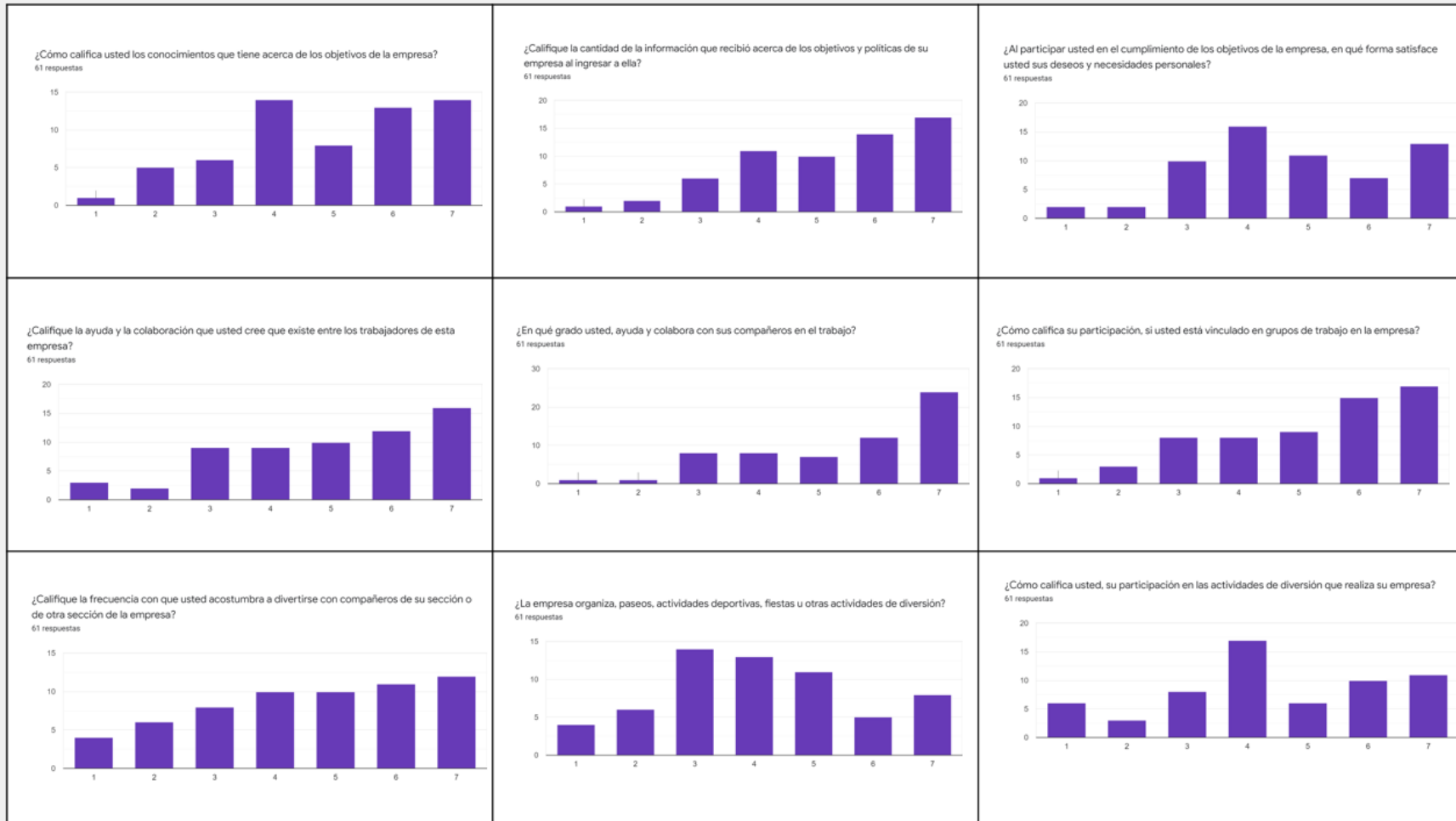
El presente instrumento de recolección tipo encuesta se compone de preguntas cerradas de selección múltiple con una única opción de respuesta, los cuestionamientos están orientados a determinar las oportunidades de mejora en el desarrollo de las actividades propias de los empleados del Call Center de Teleperformance asociados con factores físicos y psicológicos.

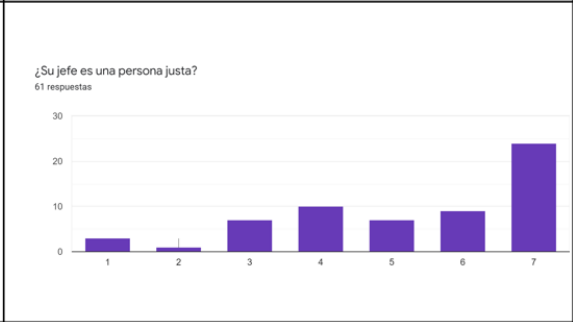
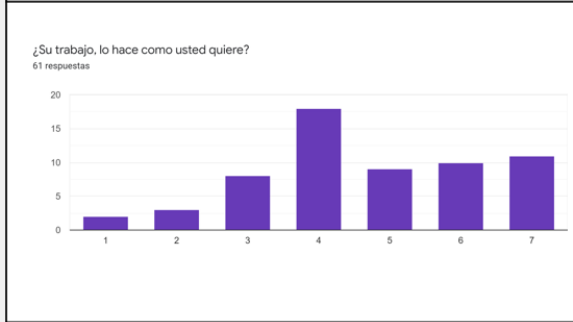
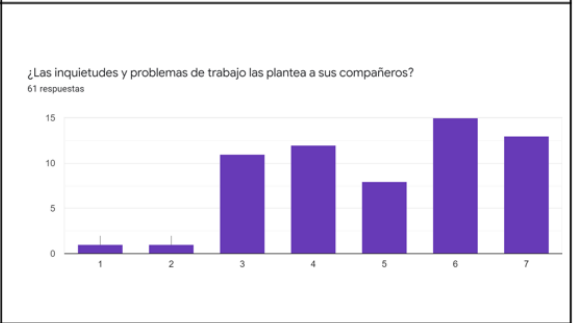
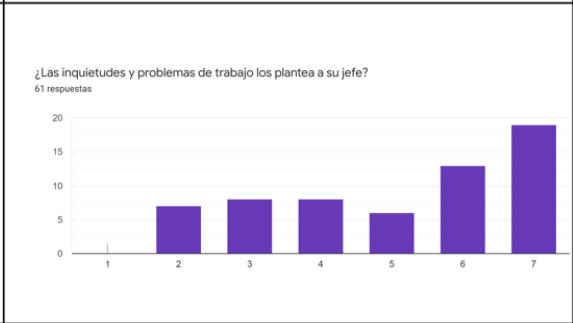
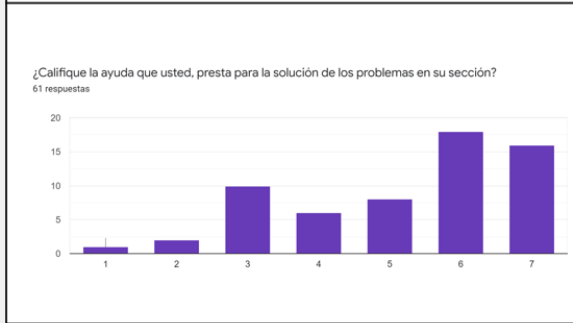
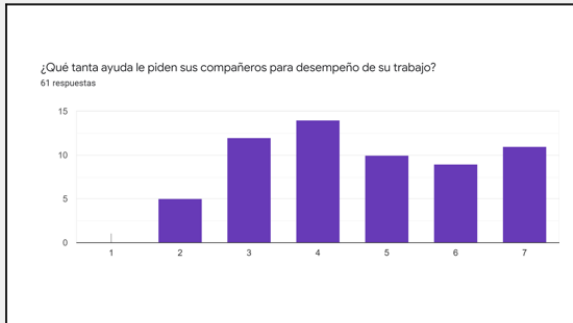
1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?
2. ¿Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?
3. ¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?
4. ¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?
5. ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?
6. ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?
7. ¿Califique la frecuencia con que usted acostumbra a divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa?
8. ¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?
9. ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?
10. ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?
11. ¿Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?
12. ¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?

13. ¿Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección?
14. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe?
15. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros?
16. ¿Su trabajo, lo hace como usted quiere?
17. ¿Su jefe es una persona justa?
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?
19. ¿Su jefe controla su trabajo?
20. ¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores?
22. ¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?
23. ¿Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?
24. ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?
25. ¿Participa usted, de las decisiones de esta empresa?
26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?
27. ¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
28. ¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?
29. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?
30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?
31. ¿Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto?

32. ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección?
33. ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?
34. ¿De acuerdo con su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe es justo?
35. ¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?
36. ¿En qué medida cumple usted con su trabajo?
37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?
39. ¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?
40. ¿Su trabajo es revisado en esta empresa?
41. ¿En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo?
42. ¿Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo?
43. ¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla?
44. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?
45. ¿Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien?

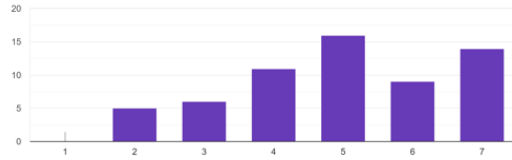
Anexo B. Respuestas consolidadas del instrumento de recolección de información





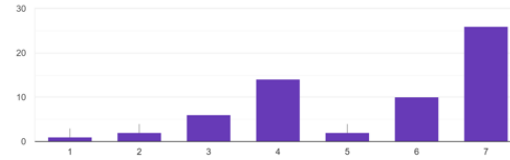
¿Su jefe controla su trabajo?

61 respuestas



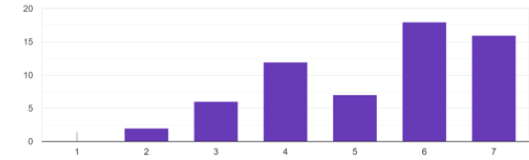
¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?

61 respuestas



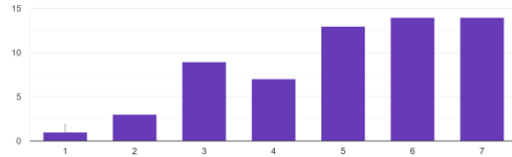
¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores?

61 respuestas



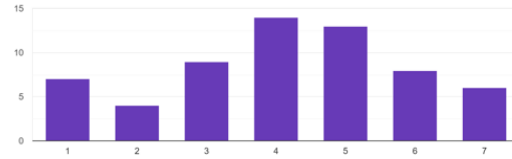
¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?

61 respuestas



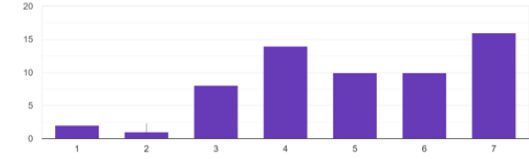
¿Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?

61 respuestas



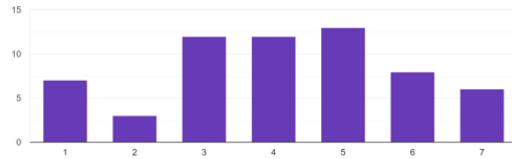
¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?

61 respuestas



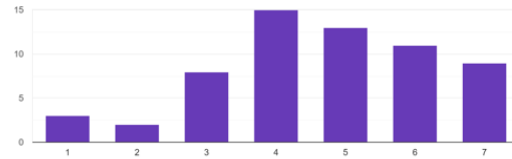
¿Participa usted, de las decisiones de esta empresa?

61 respuestas



¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?

61 respuestas



¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?

61 respuestas

