



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Para la Obtención del Título de:
Psicólogo Laboral y Empresarial

Tema:
Incidencia del clima organizacional en la rotación
de ejecutivos comerciales de un contact center de
Guayaquil

Autor:
Christopher Ariel Ottati Sánchez
Director de Trabajo de Titulación:
Ing. Sedolfo Carrasquero Ferrer. Ph.D

2023

Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar un sincero agradecimiento, en primer lugar, a Dios por darme la oportunidad de completar mi carrera profesional.

También hago un extenso reconocimiento a todas las personas que me apoyaron en mi camino universitario. Familia, Docentes, Amigos y Compañeros. Fue una completa bendición rodearme de personas que aportaron valor y conocimiento para la persona que soy el día de hoy.

DEDICATORIA

Dedico el presente artículo:

A mis padres Alberto Ottati y Karina Sánchez por su sacrificio diario por siempre darme una educación de calidad y nivel superior, sin ellos mi formación universitaria no hubiera sido posible y porque al día de hoy soy un reflejo de lo que ellos siempre me enseñaron y quisieron que yo sea, siempre los tengo en mi corazón.

A mis hermanos Alberto Andrey y Stefano por su inmenso apoyo en todo momento.

A mi persona especial Maria Camila Navarro por motivarme a ser mejor cada día, siempre dándome su compañía y amor inclusive en los momentos más difíciles de este proceso.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, Christopher Ariel Ottati Sánchez, declara que este trabajo de titulación “Incidencia del clima organizacional en la rotación de ejecutivos comerciales de un contact center de Guayaquil” es de su autoría, considerando los aportes intelectuales de distintos autores bajo las respectivas citas bibliográficas por lo cual, dicho trabajo de investigación con sus resultados y conclusiones pertenece exclusivamente al autor.

Christopher Ariel Ottati Sánchez

INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ROTACIÓN DE EJECUTIVOS COMERCIALES DE UN CONTACT CENTER DE GUAYAQUIL

Christopher Ariel Ottati Sánchez

chris99ottati@hotmail.com

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo Diseñar un plan de acción integral orientado a los ejecutivos comerciales en un contact center de Guayaquil, con el propósito de mejorar el clima organizacional y reducir significativamente la rotación de personal. Este proyecto es de conveniencia para las empresas del sector de contact center, servirá para identificar factores que afectan el clima organizacional y en su defecto aumentan el porcentaje de rotación de personal orientado a los ejecutivos comerciales de la empresa. Para el cumplimiento del mencionado objetivo se llevó a cabo una metodología basada en la investigación de tipo descriptiva y exploratoria haciendo de la encuesta su principal técnica de recolección de información, entre los principales resultados se obtuvo que los encuestados opinan mejorando el clima organizacional disminuirá el porcentaje de rotación de ejecutivos comerciales del contact center; finalmente, se concluye que resultados obtenidos resaltan la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo tanto en líderes, supervisores y jefes para mejorar el clima organizacional como principal oportunidad de mejora en la organización obteniendo un menor índice de rotación de ejecutivos comerciales.

Palabras clave: Clima organizacional, Rotación de personal, Contact Center

INTRODUCCIÓN

Entre los modelos de empresas que se han visto beneficiadas por la globalización y los avances tecnológicos en los últimos años están las que emplean medios de acercamiento rentables y sostenibles con los clientes ya que cada vez los procesos para solucionar problemas y adquirir servicios cuyas necesidades deben ser cubiertas a la brevedad posible son de mucho interés tanto para clientes institucionales como para clientes finales. Un contact Center es precisamente una organización que ofrece varios canales de interacción con el cliente a través de llamadas, video, chatbots, encuestas, entre otras. Este tipo de organizaciones ha tenido un crecimiento abismal en el país porque le dan la oportunidad de laborar a bachilleres recién graduados, sin embargo, las empresas tienden a obtener un mayor beneficio haciéndolos trabajar en horarios extendidos, sin remuneración justa, y en algunos casos, sacando provecho de la necesidad de los trabajadores. Según un estudio realizado sobre la calidad del empleo y las condiciones de trabajo en los contact center, los sujetos jóvenes están menos satisfechos con las actividades de rutina, con los espacios de descanso, con el reconocimiento social del trabajo y con otras condiciones (Castro & Soto, 2012; Cardona y col., 2013).

La mayor parte del personal que conforma las empresas de contact center es un personal operativo representado por asesores telefónicos de call center por un volumen elevado de ingreso y salida del personal por varios motivos, se ven sometidos a factores que afectan su satisfacción laboral y estabilidad emocional, lo que al mismo tiempo sus problemas intrafamiliares y con el jefe inmediato, ya sea por faltade liderazgo de parte del jefe, poca flexibilidad en los horarios para tener la posibilidad de formarse profesionalmente mientras generan mayores ingresos en la empresa, las bajas oportuidades de crecimiento factores que hacen que los asesores telefónicos se vean desmotivados porque no ven la capacidad de escalar dentro de la empresa llegando a tener más de 10 años desempeñando el mismo cargo sin ser tomados en consideración para nuevos retos administrativos u operativos, (Veras, 2006; Venco, 2007),

Toda empresa está en búsqueda de que el personal de trabajo se mantenga estable y sobre todo productivo por lo que debe centrarse en incrementar los estándares de satisfacción y clima organizacional para de esta forma desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso dentro de su puesto de trabajo que no se sienta que es una máquina de producir sino de un ser humano que busca ser reconocido y promovido ~~pa~~ para lograr tener crecimiento profesional. Reyes (2017) menciona la relevancia que tiene un adecuado clima organizacional en la empresa. El clima organizacional reinante en la organización es fundamental en el actuar de la persona e influye en su desarrollo, situaciones básicas como la comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza, tienen su impacto, además tiene un efecto en la calidad de vida laboral que prevalece en un centro de trabajo fomentando relaciones más amigables, es decir, espontáneas y sinceras. La dirección efectiva de cualquier organización se beneficia de la motivación laboral propuesta por Maslow (1991) y Herzberg (1959). Estas teorías inspiran estrategias que promueven la vinculación y compromiso de los colaboradores con la empresa, estimulando su deseo de trabajar,

ambiciones de crecimiento y reconocimiento por sus logros laborales y profesionales.

Según Bohlander (2001), un alto grado de ausentismo o baja productividad se debe a un mal ambiente laboral y es que el personal es invadido por el estrés lo que causa un bloqueo mental y físico para lograr los objetivos planteados por la organización. Según Kovács (2005), los asesores de Call center tienen una alta rotación, el contenido de las tareas es limitado y rutinario, el 45,9% de ellos temen perder el empleo, el 55,5% tiene ganas de cambiar de empleo y el 59,3% desea cambiar de profesión.

Es por ello que se formula la siguiente interrogante:

¿Qué medidas se pueden aplicar para mejorar el clima organizacional y disminuir la rotación del personal en una empresa de contact center dentro de la ciudad de Guayaquil durante el periodo del 2022-2023?

Objetivo General

Diseñar un plan de acción integral orientado a los ejecutivos comerciales en un contact center de Guayaquil, con el propósito de mejorar el clima organizacional y reducir significativamente la rotación de personal.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el clima laboral que mida la satisfacción de los ejecutivos comerciales.

Identificar los factores que provocan la alta rotación del personal que desempeña ese puesto de trabajo.

Proponer técnicas de retención y fidelización dirigidas a ejecutivos comerciales en un contact center de Guayaquil para el mejoramiento del clima organizacional y disminución de la rotación de persona

MARCO TEÓRICO

Rotación del personal

La rotación de personal se puede definir como el proceso de cambiar a una persona de un trabajo a otro, lo que aumenta la capacidad y el valor de un empleado para una organización (Salazar, 2015). La rotación de personal, también conocida como rotación de trabajos es cuando una persona se desplaza a través de un calendario de tareas diseñadas para darle a esa persona bastante alcance a todo la operación (Littlewood, 2016).

El término rotación de trabajo también puede significar el intercambio programado de personas en oficinas, especialmente en oficinas públicas. Se puede utilizar de diversas maneras para satisfacer las necesidades de desarrollo y capacitación de empresas y empleados, sin interrupciones en la producción. Es una forma de reducir el ocio de los empleados y también facilita una mayor comprensión de la organización (Peña, 2017).

La rotación de trabajadores es el movimiento sistemático de los empleados de un trabajo a otro. La forma en que se realiza este movimiento depende del propósito que desee lograr y de lo dramático que esté dispuesto a tomar. En la rotación de trabajos, el personal se mueve entre diferentes trabajos durante un período de tiempo y este movimiento se planifica para lograr diferentes propósitos. Es un movimiento organizado de personal de un trabajo a otro y también agrega que una persona no tiene que dejar un trabajo para obtener un trabajo más satisfactorio (Ruiz, 2017). Esto se puede lograr en el mismo trabajo utilizando la rotación, el enriquecimiento y la reestructuración de empleos.

La rotación laboral implica que un empleado abandona sus actuales cargos para continuar su formación en otros lugares y las personas desempleadas son traídas a otras áreas de una empresa para trabajar, lo que trae como consecuencia una pérdida de personal capacitado para el desempeño

en funciones específicas (Estrada, 2016).

En palabras sencillas, un miembro del personal deja el trabajo y otra persona desempleada toma su trabajo y sus debates sobre la rotación de puestos toman la rotación de empleos fuera del alcance de la organización en lugar de dentro de la organización a medida que las personas desempleadas se incorporan a la organización. Según Ramírez y Pazos (2016), existen dos formas de rotación de trabajo:

- **Rotación dentro de la función**

La rotación dentro de la función significa rotación entre trabajos con el mismo o similar nivel de responsabilidad y dentro de la misma área operativa o funcional.

- **Rotación multifuncional**

La rotación multifuncional significa "movimiento entre trabajos en diferentes partes de la organización durante un período de tiempo". Sin embargo, en lugar de rotar entre una cantidad de trabajos que están en el mismo grupo y están estrechamente relacionados entre sí, el empleado individual o nuevo rotaría a través de una cantidad de trabajos en diferentes departamentos. Este método brinda oportunidades de desarrollo al empleado individual o nuevo, y la organización también puede utilizar dichos métodos para recopilar datos sobre sus habilidades, intereses y potencial para indicar su ubicación final.

Causas de rotación de personal

La tasa de rotación de empleados es el término utilizado para describir el porcentaje de trabajadores que abandonan una empresa y deben ser reemplazados dentro de un cierto período de tiempo (Tamayo, 2016). La gente se une y abandona las empresas; esto no es nuevo hay muchas razones por las que alguien podría dejar una organización. Algunas razones no son motivo de preocupación, ya que son en gran medida inevitables (Veintimilla & Velasquez, 2017).

Sin embargo, si los trabajadores se están yendo debido a la insatisfacción en sus trabajos, o si constantemente una empresa se encuentra despidiendo a empleados de bajo rendimiento, la misma tiene un problema. La alta rotación de empleados cuesta dinero y tiempos valiosos, puede ocasionar la pérdida de la moral de un personal, la reputación de una empresa también podría verse empañada, ya que las personas suponen que esa organización podría tratarse de un lugar terrible para trabajar (Prado, 2016).

Alguna rotación de empleados es inevitable. Por ejemplo, la jubilación, la reubicación y el abandono no pueden evitarse. Pero es importante controlar la rotación de los empleados y comprender por qué se van los empleados si se desea evitar repercusiones negativas. A continuación, se exponen posibles razones principales para la alta rotación de empleados

- **Falta de crecimiento y progresión**

La oportunidad de crecimiento y desarrollo es muy importante para retener buenos empleados. Si un empleado se siente atrapado dentro de una organización y su deseo no es continuar, es probable que busque diferentes empresas para mejorar su estado y sus ingresos.

- **Sobrecarga de trabajo**

Puede parecer natural que, en períodos de presión económica, se pida a un personal que asuma responsabilidades adicionales. Es posible que una empresa deba dejar ir a parte del personal y pedirles a los empleados restantes que aprovechen el trabajo laborando horas adicionales o incluso los fines de semana. Pero pedir a los trabajadores que elijan entre su vida laboral y personal nunca sentará bien. En su lugar, contribuirá a una mayor rotación, ya que los empleados se sienten frustrados.

- **Falta de retroalimentación y reconocimiento**

Si la gerencia o administración de una empresa evita dar comentarios, reconocimientos o

incentivos al personal, podría estar alejando a sus empleados. La retroalimentación es el primer paso para asegurar que el recurso humano tenga éxito, por lo que evitar este proceso puede ser perjudicial para el mismo. Si un empleado tiene dificultades, su retroalimentación honesta puede ayudar a administrar la carga de trabajo y reenfocarse. Ignorar la oportunidad de retroalimentación, o proporcionar retroalimentación inútil, dejará a un trabajador en una situación difícil, se desanimará, luchará y, eventualmente, se rendirá.

- **Pobre selección de empleados**

Encontrar al empleado perfecto es difícil, pero forzar un emparejamiento con un empleado que claramente no es el adecuado para la cultura o los valores de una empresa podría significar fracasos dentro de la organización. A pesar de que una persona muestre interés por ocupar un puesto, si este no cumple con el perfil requerido, no debería ser seleccionado.

Clima organizacional

El clima laboral o ambiente de trabajo como un todo que comprende la totalidad de las fuerzas, acciones y otros factores influyentes que están actualmente y, o potencialmente están en conflicto con las actividades y la productividad del empleado. El entorno de trabajo es la suma de la interrelación que existe entre los empleados y el entorno en el que trabajan los empleados (Uria, 2013).

Brenner (2004) opinó que la capacidad de compartir el conocimiento en todas las organizaciones depende de cómo se diseñe el clima laboral para permitir que las empresas utilicen el clima laboral como si fuera un activo. Esto ayuda a las organizaciones a mejorar la efectividad y permitir que los empleados se beneficien del conocimiento colectivo. Además, argumentó que el entorno de trabajo diseñado para adaptarse a la satisfacción de los empleados y al libre flujo de intercambio de ideas es un mejor medio para motivar a los empleados hacia una mayor

productividad (Rodríguez, 2013).

El clima de trabajo como un compuesto de tres subambientes principales: el entorno técnico, el entorno humano y el entorno organizativo. El entorno técnico se refiere a herramientas, equipos, infraestructura tecnológica y otros elementos físicos o técnicos. El entorno técnico crea elementos que permiten a los empleados realizar sus respectivas responsabilidades y actividades.

El entorno humano se refiere a los compañeros, otros con los que se relacionan los empleados, los equipos de trabajo y los grupos de trabajo, los problemas de interacción, el liderazgo y la administración. Este entorno está diseñado de tal manera que fomenta la interacción informal en el lugar de trabajo para que se pueda mejorar la oportunidad de compartir conocimientos e intercambiar ideas (Sierra, 2015).

El ambiente organizacional incluye sistemas, procedimientos, prácticas, valores y filosofías. La gerencia tiene control sobre el entorno organizacional. Sistema de medición donde las personas son recompensadas por la cantidad, por lo tanto, los trabajadores tendrán poco interés en ayudar a los trabajadores que están tratando de mejorar la calidad. Por lo tanto, las cuestiones del entorno organizacional influyen en la productividad de los empleados.

Para las personas que han estudiado este tipo de temas, solo existen dos opciones para la descripción del clima laboral. La primera es la visión objetiva, que se trata de analizar los factores externos de los individuos, el mundo que los rodea en su lugar de trabajo. En cambio, la segunda visión es más subjetiva, explicando que el clima laboral se ve más afectado por las percepciones de los empleados que integran la organización. Aunque sean visiones diferentes la subjetiva tiene mucho que ver con la objetiva ya que también se entiende como el conjunto de actitudes y percepciones hacia factores externos.

Según (Forehand & Gilmer, 2017) el clima laboral es multidimensional y está formado por un

conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son sostenibles en el tiempo e impactan sobre la conducta de los colaboradores en la organización. De acuerdo a esta definición el clima laboral es la suma de factores al que está expuesto el individuo y su ambiente, a estos factores se suma los distintos aspectos psicológicos de las personas que se encuentran en el círculo interno (Caraveo, 2004).

(Halpin & Croft, 2018) Se basan en la visión subjetiva ya que se centran en la personalidad del empleado, dando cabida a la individualidad de ser parte importante de un sistema organizacional. Luego (Tagiuri, 2018) presenta un concepto en el que indica la agrupación de factores externos e internos, ya que, plantea que existen atributos del ambiente, que se relacionan con las experiencias que han tenido los hombres y las mujeres.

Factores que inciden en el clima laboral

Un entorno de trabajo atractivo y de apoyo proporciona condiciones que les permiten a los empleados desempeñarse de manera efectiva, haciendo un mejor uso de sus conocimientos, habilidades y competencias, y los recursos disponibles para brindar un servicio de organización de alta calidad (Forehand & Gilmer, 2017). Basándose en este estudio, los factores se explican a continuación.

- **Apoyo del supervisor**

Un supervisor también se conoce como una persona con un líder de experiencia, una persona que puede resolver problemas y también el modelo a seguir en el primer nivel de gestión organizacional.

- **Buena relación entre compañeros de trabajo.**

Los estudios demuestran que las relaciones en el lugar de trabajo afectan directamente la capacidad del trabajador para tener éxito. Debido a que los trabajadores pasan un promedio de 40

horas a la semana en el lugar de trabajo, estas largas horas de trabajo dan como resultado la formación de amistades en el lugar de trabajo. Estas conexiones pueden ser tanto positivas como potencialmente dañinas.

- **Carga de trabajo adecuada**

La distribución adecuada de la carga de trabajo, está diseñada para permitir a los trabajadores alcanzar niveles óptimos de productividad y eficiencia. Una distribución equilibrada de la carga de trabajo ayuda a la administración de una organización a mejorar la productividad de su fuerza laboral existente.

- **Seguridad Laboral**

La seguridad laboral es un concepto que se refiere a la probabilidad real o percibida de que una persona mantendrá su trabajo.

- **Bienestar del trabajador**

El bienestar de los empleados es un término integral que incluye diversos servicios, beneficios e instalaciones ofrecidos a los empleados y por los empleadores. A través de tan generosos beneficios complementarios.

- **Ambiente de trabajo físico**

El entorno físico de trabajo puede hacer que una persona se adapte o no al entorno laboral. Un entorno de trabajo físico también puede ser conocido como un lugar de trabajo ergonómico. Se deben realizar investigaciones sobre el entorno laboral para obtener un lugar de trabajo ergonómico para cada uno de los empleados. Al tener este lugar de trabajo físico ergonómico en su lugar de trabajo, ayudará a los empleados a no sufrir lesiones nerviosas.

- **Retroalimentación de rendimiento**

La retroalimentación sobre el desempeño es un proceso de intercambio de información y

resolución de conflictos entre el empleado y el supervisor (Halpin & Croft, 2018). Esto consiste tanto en comentarios positivos sobre lo que el empleado está haciendo bien como en comentarios sobre lo que requiere mejoras.

- **Ayuda laboral**

El propósito de la ayuda laboral es dirigir y orientar para iluminar el desempeño de los empleados (Ruiz, 2017). La ayuda laboral también ayuda a respaldar el desempeño de los empleados. (Duncan 1985) revisó un ejemplo de desempeño militar con respecto a la dependencia militar en las ayudas laborales entre 1958 y 1972, que es una contribución significativa y positiva para el desempeño militar. También afirmó que, basándose en los resultados del análisis militar, la ayuda laboral ahorró dinero sin poner en peligro el rendimiento laboral de los empleados. Hay tres formas de aumentar el rendimiento en función de la ayuda labor.

- La primera forma es a través del soporte externo, lo que significa que los empleados deben retirarse del trabajo y buscar la fuente como referencia para su trabajo.
- La segunda forma es a través del soporte extrínseco. Un soporte extrínseco significa que la ayuda de trabajo se está dando dentro del propio sistema.

Contact Center

Un contact center es un tipo particular de negocio que ofrece sus servicios omnicanal a instituciones de renombre que priorizan a sus clientes finales respetando estándares de calidad (Castro & Soto, 2019). Los centros de contacto tienen una variedad de medios digitales para comunicarse con los clientes a los que no se puede contactar en persona de inmediato y, al mismo tiempo, ahorrar dinero. La prestación de servicios en respuesta a la demanda generada a través de diversos canales, incluyendo llamadas, correos electrónicos, chats, video atención y chatbots (Kerlinger & Lee, 2022).

Dado que los call centers solo utilizan las llamadas como única forma de contacto, comenzó como una evolución de los call centers (Morris et al., 2009). A medida que se desarrolla la tecnología, muchas empresas ven los canales de servicios digitales como las redes sociales, los chatbots, la asistencia por video y el servicio telefónico de atención al cliente como formas más rentables de llegar simultáneamente a la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible.

La gestión de llamadas entrantes (inbound) es uno de los dos tipos distintos de centros de contacto (Veintimilla & Velasquez, 2017). En este tipo de servicio, el cliente inicia el contacto con el centro de contacto a través de una variedad de canales de comunicación (Forehand & Gilmer, 2017). Como resultado, el cliente intentará ponerse en contacto con una empresa en particular para, entre otras cosas, hacer preguntas sobre los productos que ha visto en los anuncios de la red, obtener soporte técnico y/o aclarar cualquier confusión de facturación.

En este tipo de gestión, el cliente suele ser más receptivo a encontrar una solución o contratar un servicio específico que requiere (Tamayo, 2016). La gestión de salida se describe de la siguiente manera: Se distingue porque el Contact Center se encarga de la comunicación con el cliente (Tagiuri, 2018). Dado que existe la posibilidad de programar llamadas o plataformas para que los medios de contacto sean automáticos y generalizados para transmitir u ofrecer cualquier tipo de información que pueda ser relevante para los clientes, este suele ser el protocolo aceptado para las campañas de centros de contacto salientes (Castro & Soto, 2019).

Según Martínez (2017), suelen ser informativos o comerciales estos son los tipos de administración de centros de contacto donde los ejecutivos de negocios se involucran con el objetivo de generar la necesidad del cliente de un servicio que nunca han utilizado en los primeros minutos de una llamada.

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de investigación

El diseño del siguiente estudio es no experimental, dentro de la investigación no se realizará ningún tipo de alteración en las variables presentes en la misma. Se centra en observar los eventos desde su ambiente natural y serán posteriormente analizadas. (Hernández et al, 2010, p. 149).

Enfoque

El siguiente estudio presenta un enfoque cuantitativo. La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible en que los fenómenos que se observan o miden no deben ser afectados por el investigador, quien debe evitar que las aprehensiones, convicciones, anhelos y propensiones individuales puedan tener un impacto en los resultados de la investigación o entorpecer los procesos, sin que estos también se vean modificados por las inclinaciones de terceros (Unrau, Grinnell y Williams, 2005).

Se utilizará el método inductivo-deductivo, permitirá reconocer la influencia que existe del clima organizacional en la rotación de ejecutivos comerciales en una empresa del sector del contact center. En el enfoque cuantitativo, se logra diseñar la hipótesis de la investigación fijando con claridad el objetivo y pregunta de estudio, refiriéndose a lo que quiere lograr con la investigación (Sampieri et al, 2018).

Tiene un alcance de estudio descriptivo. La finalidad de la investigación descriptiva consiste en detallar ciertas características esenciales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Se vale de criterios sistemáticos que posibilitan la identificación de la estructura o el comportamiento de dichos fenómenos, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (Martínez, 2018) La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis).

La recopilación se realiza mediante el empleo de métodos estandarizados ampliamente aceptados en la comunidad científica. Las técnicas de investigación representan el conjunto de herramientas y procedimientos a disposición del investigador para adquirir información y conocimiento, aplicándose según los protocolos establecidos en cada metodología específica. (Para esta investigación se aplicó la herramienta de encuesta ya que permitirá conocer criterios referentes a las variables independientes han demostrado ser válidos y confiables.

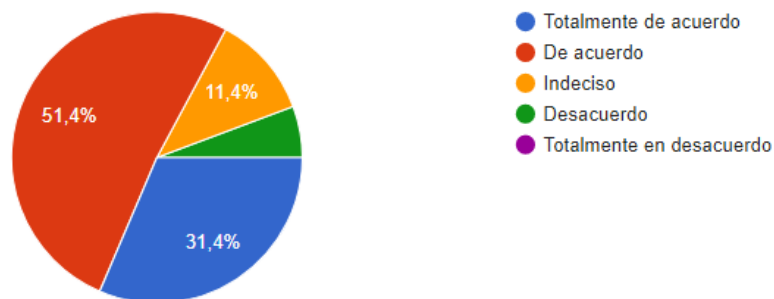
Los instrumentos fijados para la recolección de datos son dos tipos de cuestionarios que fueron aplicadas a ejecutivos comerciales en un contact center de Guayaquil con una población de 84 colaboradores y se realiza un muestreo por conveniencia de 30 colaboradores que cuentan con el cargo en mención, estableciendo la escala de Likert en cada una de las 10 preguntas que disponga de las opciones “Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo”.

Las encuestas para diagnosticar el clima organizacional, Para Brunet (1987) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla (investigaciones comparativas). Un examen de los impactos del clima organizacional en una empresa específica (investigaciones longitudinales). Según Brunet (1987), Según Brunet (1987), la mayoría de los cuestionarios empleados se caracterizan por poseer una empresa, el tipo de retribución o compensación proporcionada por la empresa a sus trabajadores, y la atención, reconocimiento y respaldo que un empleado recibe de sus superiores.

Las encuestas de salida constan en la evaluación de 4 puntos importantes como lo son, las compensaciones, desarrollo profesional, comunicación efectiva y cultura organizacional, Con 3 posibles respuestas, donde 1 es la calificación más baja y 3 es la calificación más alta. 1= Malo, 2 = Regular y 3 = Muy Bueno.

1. ¿Siente usted que se le ha informado acerca de los objetivos organizacionales en su área de trabajo?

Figura 1 Comunicación de objetivos organizacionales en el área de trabajo

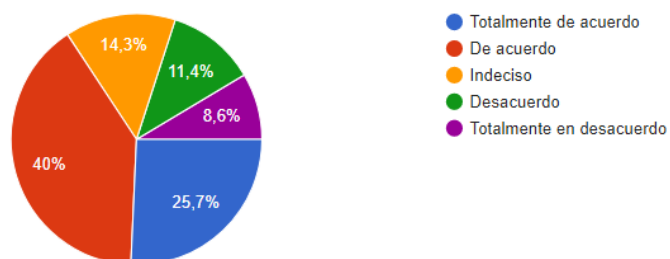


Elaboración propia

Se observa en la figura 1, que de acuerdo a los resultados obtenidos en encuesta aplicada a los ejecutivos comerciales en un contact center, un 51,4% está de acuerdo en el tipo de comunicación sobre objetivos que se practica en la empresa, un 31% opina que está totalmente de acuerdo, seguido de un 11% están indecisos en el tipo de comunicación.

2. ¿Desde su percepción, la capacitación y el entrenamiento proporcionado por la empresa durante los primeros meses de trabajo fue efectiva?

Figura 2 Capacitación y entrenamiento por la empresa

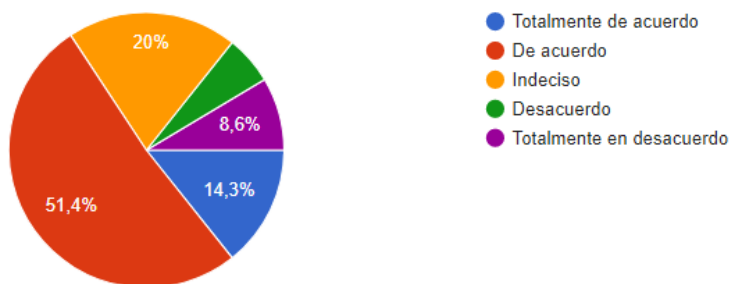


Se observa que un 65,7% de los ejecutivos encuestados, considera que fue efectiva la capacitación en el contact center en los primeros meses principalmente,

. Un 14% se considera indeciso en cuanto a los temas de capacitación. Un 19% se encuentran en desacuerdo. Estos resultados fundamentan la propuesta de esta investigación, pues el clima organizacional se ha afectado debido a que no se sienten 100% capacitados para ejercer el rol de ejecutivos comerciales.

3. ¿Considera que su supervisor confía en sus ideas y desempeño?

Figura 3 Apoyo de supervisor

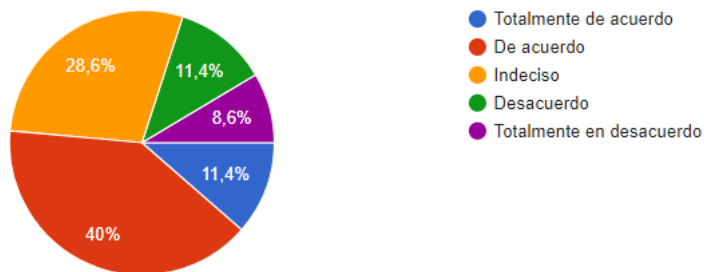


De las respuestas a esta pregunta se obtiene que un 65,7% de los ejecutivos comerciales está de acuerdo en que el supervisor confía en sus ideas y desempeño,

, un 20% se encuentra indeciso, por el contrario 14,3% se encuentra en desacuerdo de la confianza recibida por su supervisor. Muchas veces se da como resultado por la falta de acompañamiento de parte del supervisor al momento del ejecutivo presentar una falla técnica o un mal estar emocional que le impide realizar su gestión con regularidad.

4. ¿Considera que existe comunicación efectiva entre el equipo y supervisores?

Figura 4 Comunicación efectiva equipo y supervisores

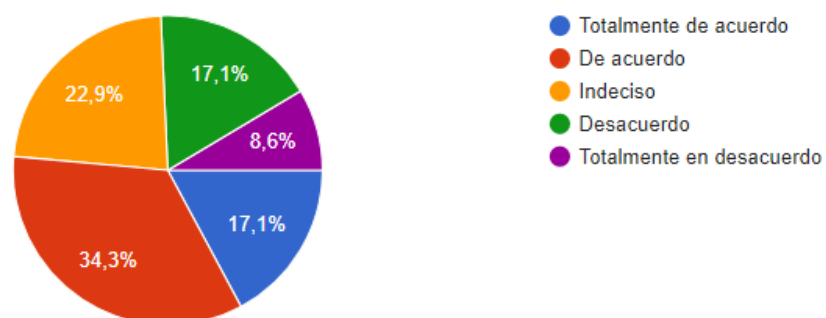


Un 51,4% de los ejecutivos comerciales encuestados manifestaron estar de acuerdo en tener una comunicación efectiva entre ejecutivos comerciales y supervisores, mientras un 28% opina estar indeciso, y finalmente un 18% que se encuentra en desacuerdo.

Se observa de esta manera la necesidad de implementar estrategias de integración entre ambas partes dentro de la empresa, ya que la comunicación forma parte esencial del logro de los objetivos y metas que se proponga la organización.

5. ¿Considera usted que el reconocimiento recibido por su desempeño de parte de su jefe inmediato en el cargo fue motivador?

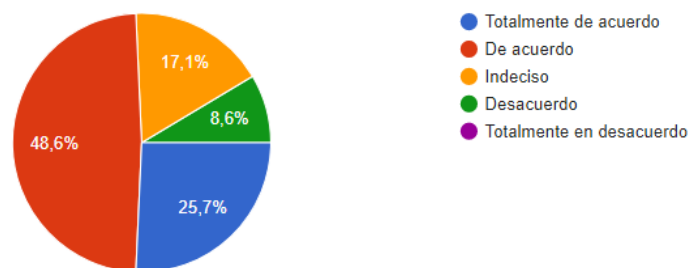
Figura 5 Reconocimiento de Jefe inmediato



Un 51,4% de los encuestados opinan estar de acuerdo que el factor reconocimiento del jefe inmediato fue motivador estando. Un 22% se encuentra indeciso si fue motivador el reconocimiento del jefe inmediato, finalmente un 25,7% está en desacuerdo. No solo se debe de retroalimentar a los ejecutivos comerciales que no cumplen con los objetivos trazados sino promover e incentivar a los ejecutivos comerciales que tienen buenos resultados para mantenerlos motivados.

6. ¿Considera que sus habilidades y conocimientos fueron bien aprovechados en su rol como ejecutivo comercial?

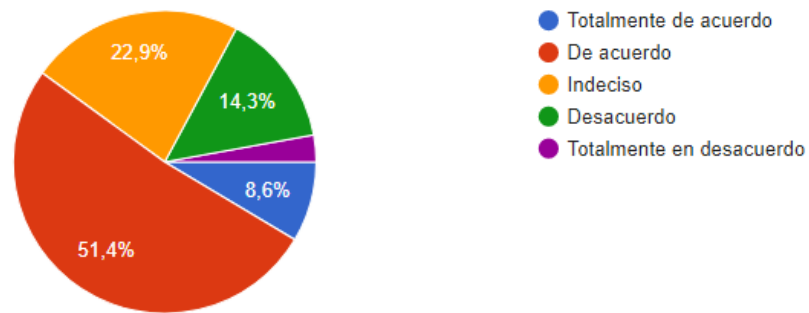
Figura 6. Habilidades y conocimientos como ejecutivos comerciales



Un 74,3% de los ejecutivos comerciales a quienes se les aplicó la encuesta, manifestó estar de acuerdo que sus habilidades y conocimientos fueron bien aprovechados referentes a la utilidad que representaron como ejecutivos comerciales, Un 17,1% se encuentra indeciso y finalmente un 8,6% se encuentra en desacuerdo por un bajo nivel de reconocimiento a los ejecutivos comerciales.

7. Considera usted que la empresa reconoce y elabora el desempeño de los ejecutivos comerciales de manera justo y adecuada?

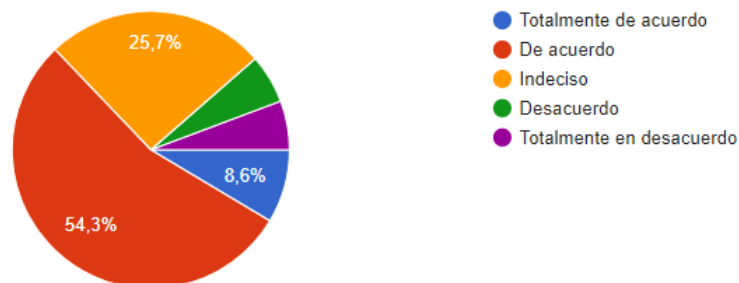
Figura 7. Reconocimiento del desempeño de los ejecutivos comerciales



De acuerdo a los resultados que se muestran en la figura 7, se puede precisar que un 60% de los ejecutivos comerciales opina que la empresa reconoce el desempeño de los ejecutivos justa un 17,2% refleja una opinión de estar totalmente en desacuerdo respecto al tema, Una propuesta positiva para implementar es el salario emocional logrando así disminuir los niveles de insatisfacción por bajo reconocimiento de los ejecutivos comerciales.

8. ¿Siente usted que existe un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo en el grupo de ejecutivos comerciales?

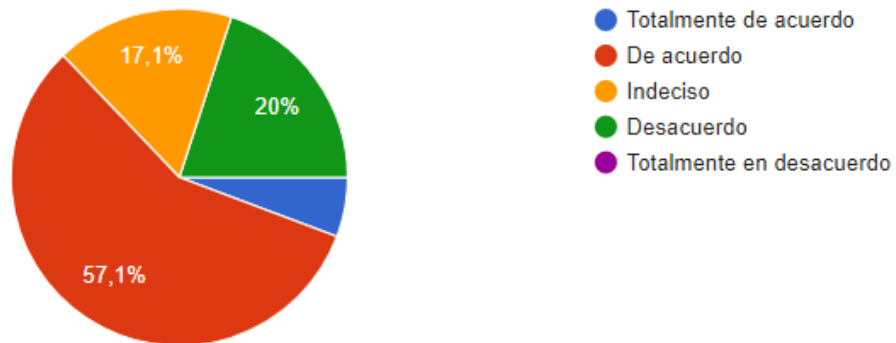
Figura 8. Ambiente laboral y compañerismo



De las respuestas a esta pregunta se obtiene que un 62,9% de los ejecutivos están de acuerdo que existe un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo, Se visualiza que un 25% se encuentra indeciso en afirmar el ambiente en su entorno laboral, finalmente con un 20% indica estar en desacuerdo, para incrementar los niveles de compañerismo y trabajo en equipo se requiere una imparcialidad de parte del jefe para lograr la integración de todo el grupo de manera equitativa.

9. ¿Siente usted que la empresa promueve y valora la iniciativa y la creatividad en la resolución de problemas en su rol como ejecutivo comercial?

Figura 9. Valoración de iniciativa y creatividad

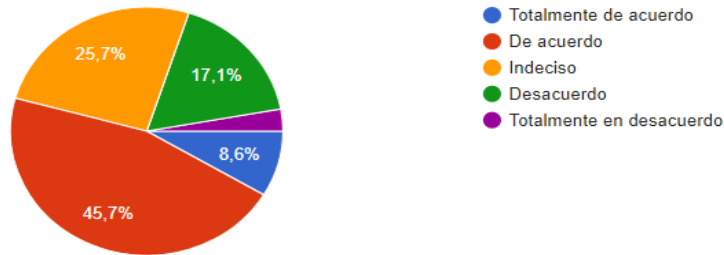


De las respuestas a esta pregunta se obtiene que un 62,8% de los ejecutivos comerciales están de acuerdo la promoción y valoración de iniciativa y creatividad por parte de la empresa, un 20% se encuentran en desacuerdo; un 17% manifiesta encontrarse indeciso en cuanto a la importancia mostrada por la empresa ante la resolución de sus problemas, estos porcentajes podrían mejorarse si la empresa le diera un poco más de seguimiento a los requerimientos del personal.

10. ¿Desde su percepción recomendaría a otros profesionales trabajar en este contact center?

Basado en su experiencia en la empresa

Figura 10. Valoración de iniciativa y creatividad



Se observa en la figura 10, un 54,3% están de acuerdo del compañerismo y el trabajo en equipo entre ejecutivos comerciales, un 25% opina que está indeciso ante el apoyo entre el resto de sus compañeros de trabajo, seguido de un 20% representa al desacuerdo de los ejecutivos comerciales. El punto importante que va a prevalecer que va a depender que tan elevado es el compañerismo y trabajo en equipo va a ser la personalidad de los ejecutivos en términos de competitividad mientras mayor es esta variable menor va a ser sus habilidades blandas.

Encuestas de salida para ejecutivos comerciales

Tabla 1. Compensaciones de la empresa

| Variables | | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------------|------------|------------|
| 1. Sueldo percibido | MALO | 1 | 3% |
| | REGULAR | 8 | 27% |
| | MUY BUENO | 21 | 70% |
| 2. Prestaciones y beneficios de ley | MALO | 4 | 13% |
| | REGULAR | 11 | 37% |
| | MUY BUENO | 15 | 50% |
| 3. Horario de trabajo | MALO | 6 | 20% |
| | REGULAR | 13 | 43% |
| | MUY BUENO | 11 | 37% |

Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 1, se reportan mayormente calificaciones satisfactorias o muy buenas de parte de los ejecutivos comerciales que salieron de la empresa, de las cuales, las de mayor impacto estuvieron representadas en las dimensiones de sueldo percibido (70%), prestaciones y beneficios de ley (50%) respectivamente. También se observaron que dentro del lugar de trabajo existía una insatisfacción en los horarios de trabajo proyectándolo como regular en un 43% que se da por la exigencia del cumplimiento de los objetivos en el contact center.

Tabla 2. Desarrollo personal

| Variables | | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------------|------------|------------|
| 1. Oportunidades de desarrollo en la empresa | MALO | 4 | 13% |
| | REGULAR | 15 | 50% |
| | MUY BUENO | 11 | 37% |
| 2. Reconocimiento recibido por parte de la empresa | MALO | 5 | 17% |
| | REGULAR | 18 | 60% |
| | MUY BUENO | 7 | 23% |

Elaboración propia.

Basados en la tabla 2, se reportan resultados en la que su predominancia mayoritaria se centra en la calificación regular de parte de los ejecutivos comerciales a comparación de la variable anterior de las cuales, las de mayor impacto estuvieron evidenciadas en las dimensiones de en las oportunidades de desarrollo (50%), reconocimiento recibido de parte de la empresa (60%); mismas que harán falta erradicarse por medio de planes de incentivos y mayores reclutamientos internos para una mayor satisfacción de los ejecutivos comerciales en el lugar de trabajo.

Tabla 3. Comunicación efectiva del jefe inmediato

| Variables | | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------------|------------|------------|
| 1. La comunicación con su jefe fue efectiva | MALO | 6 | 20% |
| | REGULAR | 10 | 33% |
| | MUY BUENO | 14 | 47% |
| 2. La comunicación sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades del equipo | MALO | 7 | 23% |
| | REGULAR | 9 | 30% |
| | MUY BUENO | 14 | 47% |
| 3. recibe una retroalimentación adecuada por parte de su jefe | MALO | 7 | 23% |
| | REGULAR | 8 | 27% |
| | MUY BUENO | 15 | 50% |

Elaboración propia.

En evidencia de la tabla 3, se observa un clima laboral muy bueno en la comunicación con el jefe inmediato, pero impactando principalmente en otros factores asociados a la comunicación sobre los objetivos (23%), retroalimentación (23%) fueron calificadas como malas para considerar como oportunidades de mejora.

Tabla 4. Cultura organizacional en relación con jefe inmediato

| Variables | | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------------|------------|------------|
| 1. Mi jefe pone en práctica los valores empresariales. | MALO | 5 | 17% |
| | REGULAR | 9 | 30% |
| | MUY BUENO | 11 | 37% |
| 2. Mi jefe crean un ambiente que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. | MALO | 14 | 47% |
| | REGULAR | 13 | 43% |
| | MUY BUENO | 11 | 37% |
| 3. La motivación que me da mi jefe es propicia para establecer nuevas metas. | MALO | 11 | 37% |
| | REGULAR | 8 | 27% |
| | MUY BUENO | 8 | 27% |

Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 4, se reporta una aceptación de la cultura organizacional alarmante impacto estuvieron representadas en las variables de ambiente laboral (47%), liderazgo y motivación (37%) respectivamente.

CONCLUSIONES

En lo que respecta al objetivo de diagnosticar el actual clima laboral de los ejecutivos comerciales que laboran en un contact center de Guayaquil, se considera

Para alcanzar un ambiente laboral equilibrado, se requiere que los empleados desempeñen sus tareas con motivación y atención a los objetivos de la empresa de manera más eficiente, con el fin de generar un sentido de satisfacción, compromiso de parte de ellos con la organización, y a su vez sentimiento de pertenencia, etc. Como efecto tendrá que el ejecutivo brinde un mejor servicio al cliente externo.

En cuanto a la identificación de los factores que provocan la alta rotación del personal que desempeña ese puesto de trabajo, se concluye por medio de las encuestas de salida aplicada a ejecutivos comerciales al momento de salir de la empresa posterior a su renuncia o término de contrato se encontraron tres principales factores: Horarios, algunos ejecutivos comerciales tienen familiares, estudios u otras actividades que atender posterior a la jornada laboral por lo cuál contar con horarios extendidos podría complicar esa parte y optan por salir, el segundo factor hace referencia a las pocas oportunidades desarrollo que hay dentro de la empresa para progresar dentro de la misma, el tercer factor y el más determinante es la falta de liderazgo del jefe inmediato para retroalimentar o motivar al personal para el cumplimiento de objetivos organizacionales. El ambiente de trabajo juega un papel importante en la productividad del empleado.

Se argumenta que el ambiente de trabajo tiene un impacto inmenso en la productividad de los empleados, ya sea hacia resultados negativos o positivos. En el mundo, hay organizaciones internacionales que debaten los derechos de los empleados. La mayoría de las personas pasan el cincuenta por ciento de sus vidas en ambientes interiores, lo que influye en gran medida en su estado mental, acciones, habilidades y productividad.

Por otra parte, en cuanto al objetivo de proponer técnicas de retención y fidelización dirigidas a ejecutivos comerciales en un contact center de Guayaquil para el mejoramiento del clima organizacional y disminución de la rotación de personal, se concluye que el personal sea escuchado tanto por el jefe inmediato como por el personal administrativo para brindar acompañamiento aumentando así la satisfacción de los ejecutivos comerciales, darles oportunidades de crecimiento y desarrollo a través de capacitaciones en herramientas necesarias para ejercer en un cargo visualizado por ellos a futuro. La distribución adecuada de las metas comerciales de trabajo, está diseñada para permitir a los ejecutivos alcanzar niveles óptimos de productividad y eficiencia. Una distribución equilibrada de la carga de trabajo ayuda a la administración de una organización a mejorar la productividad de su fuerza laboral existente. Con las metas excesivamente altas, los empleados se vuelven más susceptibles al estrés y al agotamiento, debido a que tendrán que extenderse de su jornada y sentirse poco valorados.

ANEXO 1

Cuestionario de clima organizacional

1. ¿Siente usted que se le ha informado acerca de los objetivos organizacionales en su área de trabajo?
2. ¿Desde su percepción capacitación y el entrenamiento proporcionado por la empresa durante los primeros meses de trabajo fue efectiva?
3. ¿Considera que su supervisor confía en sus ideas y desempeño?
4. ¿Considera que existe comunicación efectiva entre el equipo y supervisores?
5. ¿Considera usted que el reconocimiento recibido por su desempeño de parte de su jefe inmediato en el cargo fue motivador?
6. ¿Considera que sus habilidades y conocimientos fueron bien aprovechados en su rol como ejecutivo comercial?
7. Considera usted que la empresa reconoce y elabora el desempeño de los ejecutivos comerciales de manera justo y adecuada?
8. ¿Siente usted que existe un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo en el grupo de ejecutivos comerciales?
9. ¿Siente usted que la empresa promueve y valora la iniciativa y la creatividad en la resolución de problemas en su rol como ejecutivo comercial?
10. ¿Desde su percepción recomendaría a otros profesionales trabajar en este contact center?

Basado en su experiencia en la empresa

Anexo 2 – Encuesta de rotación de personal

| | | 1 = Malo | 2 = Regular | 3 = Muy Bueno | Califica del 1 al 3 | |
|-------------------------------|---|----------|-------------|---------------|---------------------|------------|
| COMPENSACIONES | | | | | ↓ | |
| 1. | Sueldo percibido | | | | () | |
| 2. | Prestaciones y beneficios adicionales | | | | () | |
| 3. | Horario de trabajo | | | | () | |
| DESARROLLO PROFESIONAL | | | | | | |
| 1. | Oportunidad de desarrollo en la empresa. | | | | () | |
| 2. | Reconocimiento recibido por parte de la empresa. | | | | () | |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | | LÍDER | SUPERVISOR |
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | | | | | | |
| 1. | La comunicación con su jefe fue efectiva. | | | | () | () |
| 2. | La comunicación sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades del equipo. | | | | () | () |
| 3. | Recibe una retroalimentación adecuada por parte de su jefe. | | | | () | () |
| CULTURA | | | | | | |
| 1. | Mi jefe pone en práctica los valores empresariales. | | | | () | () |
| 2. | Mi jefe crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. | | | | () | () |
| 3. | La motivación que me da mi jefe es propicia para establecer nuevas metas. | | | | () | () |

Anexo 3 – Consolidado de encuesta de clima organizacional

| DIMENSIONES | | TEMAS | MALO | % | REGULAR | % | MUY BUENO | % | TOTAL |
|-----------------------------|-----------------------|---|------|-----|---------|-----|-----------|-----|-------|
| COMPENSACIONES | | 1. Sueldo percibido | 1 | 3% | 8 | 27% | 21 | 70% | 30 |
| | | 2. Prestaciones y beneficios adicionales | 4 | 13% | 11 | 37% | 15 | 50% | 30 |
| | | 3. horario de trabajo | 6 | 20% | 13 | 43% | 11 | 37% | 30 |
| DESARROLLO PERSONAL | | 1. Oportunidades de desarrollo en la empresa | 4 | 13% | 15 | 50% | 11 | 37% | 30 |
| | | 2. Reconocimiento recibido por parte de la empresa | 5 | 17% | 18 | 60% | 7 | 23% | 30 |
| LIDERAZGO DE JEFE INMEDIATO | COMUNICACIÓN EFECTIVA | 1. La comunicación con su jefe efectiva. | 6 | 20% | 10 | 33% | 14 | 47% | 30 |
| | | 2. La comunicación sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades del equipo. | 7 | 23% | 9 | 30% | 14 | 47% | 30 |
| | | 3. recibe una retroalimentación adecuada por parte de su jefe. | 7 | 23% | 8 | 27% | 15 | 50% | 30 |
| | CULTURA | 1. Mi jefe pone en práctica los valores empresariales. | 5 | 17% | 14 | 47% | 11 | 37% | 30 |
| | | 2. Mi jefe crean un ambiente que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. | 9 | 30% | 13 | 43% | 8 | 27% | 30 |
| | | 3. La motivación que me da mi jefe es propicia para establecer nuevas metas. | 11 | 37% | 11 | 37% | 8 | 27% | 30 |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Caraveo, M. D. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf
- Castro, E., & Soto, I. (2019). *Calidad del empleo y condiciones de trabajo en los call center de la ciudad de Manizales*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.
- Estrada, R. (2016). *El costo de la rotación del personal*. Quito: Dialogos.
- Forehand, & Gilmer. (2017). *Clima Organizacional Vol 1*.
- Halpin, & Croft. (2018). *El clima organizacional de la escuela*.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2022). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill, 124.
- Littlewood, F. (2016). *Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal*. Medellín: Revista Internacional de Psicología Ocupacional.
- Martinez, C. (2018). *Investigación descriptiva: definición, tipos y características*.
- Peña, S. (2017). *Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias*. Mexico: Innovaciones de negocios.
- Prado, T. (2016). *Identificación de los factores que determinan la alta rotación del personal de ventas en empresas de retail de prendas de vestir: caso tiendas Piero*. Lima: Universidad de Lima.
- Ramírez, F., & Pazos, P. (2016). *La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Ramos, M. D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. . Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Reyes, A. (2017). *Administración de Recursos Humano, su proceso organizacional*. Monterrey.
- Rodríguez, L. V. (2013). *“ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN*.
- Ruiz, E. (2017). *Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego .
- Salazar, Y. (2015). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. Porres: Universidad de San Martin de Porres.
- Sierra, G. M. (2015). *EL CLIMA LABORAL EN LOS/AS COLABORADORES/AS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL. SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ: UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*.
- Tagiuri. (2018). *Organizational Climate: Explorations of Concept*.
- Tamayo, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. Granada: Universidad de Granada.
- Uria, D. (2013). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ANDELAS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Veintimilla, E., & Velasquez, P. (2017). *Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras*. Cotopaxi : Universidad Técnica de Cotopaxi .
- Venco, S. (2007). *Neocolonialismo o inmigración electrónica? El caso de los call center*.
- Veras, V. (2006). *Las relaciones de trabajo social y el costo humano de la actividad: experiencias de malestar y bienestar en un teleservicio gubernamental*.