



**PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL
DE UNA CUENTA INTERNACIONAL EN UN CONTACT CENTER**

Elaborado por:

ANGIE CAROLINA TORRES SÁNCHEZ

Asesor: **MARCO RUIZ CORREA**

NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2019

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. **Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria**

Informe de Práctica. Ciclos Profesionales

**PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL
PERSONAL DE UNA CUENTA INTERNACIONAL EN UN CONTACT
CENTER**

Angie Carolina Sánchez Torres

*Estudiante de décimo semestre del programa **NEGOCIOS INTERNACIONALES***

Angie_2996@hotmail.com

Asesor: **Marco Ruiz Correa**

Recibido ()

Revisado ()

Aceptado ()

Tabla de Contenido

1.	Justificación	1
2.	Planteamiento del Problema	2
3.	Objetivos	2
4.	Marco Referencial	3
5.	Propuesta Metodológica	11
6.	Resultados	18
7.	Análisis de Resultados.....	22
8.	Conclusiones.....	25
9.	Recomendaciones	27
10.	Propuesta para la mejora de la productividad del personal	28
11.	Bibliografía	33

AGRADECIMIENTO

La ayuda, esfuerzo, dedicación, amor y comprensión que me has brindado ha sido sumamente importante para mí durante los momentos más difíciles que he tenido. Sé que no soy la persona más fácil de manejar y tengo defectos que son muy notorios, sin embargo, quiero agradecerte que en ningún momento, por más molesto, furioso o decepcionado que estés no me has dejado caer. Eres mi motivador número uno, que siempre ha confiado y puesto sus esperanzas en mí.

Me ayudaste hasta donde te era posible y mucho más. Muchas gracias amor

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi pareja, novio incondicional y persona favorita, ya que es una de las principales personas que siempre está para mí y me ha apoyado en mis proyectos personales y laborales. Por el quiero resaltar que este trabajo no habría sido posible sin su sabiduría, guía y especial atención.

1. Justificación

El concepto de sociedad surge de la premisa de una interacción sólida de un grupo de seres humanos que se identifican como parte de ese grupo y con el cuál comparten sus objetivos, trabajan para ellos y se sienten partícipes del mismo. (Levi-Strauss, 2011).

En este sentido, la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo para con ellos y con su objetivo producirá un efecto de vinculación, responsabilidad y empatía que puede favorecer la vitalidad (dinamización) de las tareas del grupo como colectivo. (Levi-Strauss, 2011).

Las empresas, que pueden ser entendidas como una microsociedad, no son ajenas a esta condición. La identidad y nivel de filiación de sus empleados presume un nivel de compromiso, entrega y responsabilidad que se traduce en la posibilidad de un desarrollo óptimo de las acciones que supone el objetivo misional de las empresas. (Fernandez, 2012).

Es ahí en donde se enmarca este estudio, la posibilidad de evaluar si existe una incidencia entre la calidad de las relaciones que tiene un equipo trabajo, dentro de un ámbito laboral, en el logro de los objetivos y metas empresariales.

2. Planteamiento del Problema

¿Como afectan las relaciones interpersonales para el cumplimiento de las metas globales?

3. Objetivos

- Analizar las estrategias de relacionamiento laboral aplicables a una empresa de servicios.
- Diagnosticar el estado de las relaciones en la campaña de Rebel

4. Marco Referencial

Considerar una alternativa para el fomento de la productividad, basada sobre el talento humano (los trabajadores), requiere entender que su dinámica al interior de la organización es en sí misma un contexto de orden social., se forman relaciones entre los individuos y dicha interacción puede ser susceptible de intervención. Y es *esa intervención la que puede causar una mejora en la productividad al propiciar un ambiente de trabajo ameno, agradable que motive a las personas a ofrecer lo mejor de sí.*

En ese sentido, se abordará en esta revisión del estado del arte los conceptos de Relaciones Sociales, Clima laboral, Rotación, Productividad y la relación que ellos tienen.

En las interacciones humanas, la cualificación positiva o negativa de las mismas dinamiza la misma y más en el ambiente laboral en dónde existen pautas de comportamiento, jerarquización y demanda sobre la conducta de las personas. En este sentido Sachau (Sachau, 2007), propone que el devenir de los colaboradores en el ámbito laboral está intrínsecamente relacionado con su estado volitivo (emociones y voluntades) y que, al mismo tiempo, dicho estado puede variar en relación a una percepción individual en la cual se es partícipe de un proyecto y este tiene un beneficio para sí. Esta propuesta, construida a partir de evaluaciones de Clima Laboral de 12 empresas del sector automotriz, muestra la incidencia que tiene el estado emocional de las personas en la ejecución de las tareas diarias de su quehacer laboral, a pesar de que este es considerado como un elemento vital en la vida de los trabajadores (Sachau, 2007).

Por su parte, Bauman y Tyler (2003), citados por Arenas, Ripoll y Yáñez (Arenas, 2010), dicen que, *“considerando el alto consenso existente sobre una alta fragilidad de los vínculos sociales en la sociedad el construir relaciones interpersonales en las organizaciones en un contexto de alta complejidad, cambio e incertidumbre es un alto desafío”* (p. 193).

Ellos sostienen que dicha multirelación se presenta debido a la construcción de relaciones sociales, de nivel personal, entre los trabajadores de la organización. Aspectos como las características de entorno de vivienda, dimensiones personales, posturas ideológicas,

esquemas axiológicos, entre otros; Elementos como el contexto social al que pertenecen, características personales e ideológicas, entre otras, lo que implica una complejización de la interacción entre las personas. El contexto organizacional no es la excepción a esta condición, dentro de una dinámica laboral para algunas personas establecer vínculos relacionales con pares o con personas en posiciones de jerarquía suponen todo un reto. En otras palabras, la interacción social se propende como un segundo factor a considerar en la dinámica laboral.

Ante esa posible dificultad, de establecer vínculos relacionales entre pares y líderes, se puede desencadenar una ruptura o ruidos si se quiere mencionar, en los canales de comunicación, además como menciona Bauman (2007) en Arenas et al (Arenas, 2010), el debilitamiento de las relaciones interpersonales se puede relacionar a que imperan intereses individuales y de alta desconfianza social.

De presentarse dicho panorama en un contexto laboral, implicaría para una organización una disminución de la cohesión social y del interés colectivo, lo que trae consigo la configuración de grupos aislados de trabajo, probablemente cohesionados a partir de la desconfianza sobre una persona en común o un interés muy particular de los pocos miembros de ese grupo, que no necesariamente corresponden a los empresariales. Es por ello, que Tan y Lim (2009), citados por Arenas et al (Arenas, 2010), sostienen que la parte más importante para que se dé una relación interpersonal positiva en el trabajo es la confianza, del mismo modo que, Ferres, Connell y Travaglione, (2004), citados por Arenas et al, (Arenas, 2010), afirman que la confianza es el facilitador de las relaciones positivas y afectivas en el trabajo.

Dichas afirmaciones se sostienen en un proceso investigativo de carácter cualitativo, en el análisis de las entrevistas de retiro de empresas del gremio aceitero. En donde los trabajadores indicaron que la falta de comunicación y la distancia que esta ausencia provoca es el mayor descontento que los conduce a la renuncia. Pues consideran que el no saber qué sucede, socava la confianza y disminuye la credibilidad en los líderes y en la posibilidad de crecimiento laboral.

En síntesis, dentro de la dinámica laboral, así como en las otras dimensiones de los individuos (hogar, familia, amigos); la confianza es un pilar para el desenvolviendo de la relación que permite apalancar procesos, cambios y transformaciones en el entorno. Es de esa forma, que los trabajadores al estar más cohesionados con otros quienes le generan afinidad, confianza y reciprocidad, suelen generar una relación positiva y más productiva dentro en ámbito laboral. En palabras de Beiza (2012), citado por Romero (Romero, 2016):

“Sin importar que tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las mismas se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso, tales herramientas son la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos factores para que las relaciones interpersonales y todos los tipos de relaciones existentes den como resultado, ambientes afables para los distintos tipos de organizaciones” (p.20).

La dimensión laboral de un individuo hace parte vital de su desarrollo personal. Pues esta le faculta un espacio en el cual desenvolver sus capacidades, conocimientos y habilidades, es decir desarrollarse en el ser, en el conocer y en el hacer. Y del mismo modo, supone una retribución económica que apalanca otros aspectos de su propio proyecto de vida. En ese sentido un trabajo puede generar o no satisfacción a una persona lo que en consecuencia afecta su desarrollo. Staw y Ross (1985), citados por Corrales (Corrales, 2015), dicen que la satisfacción laboral es la concordancia de la persona con su puesto y ésta se da por la influencia de factores internos de la persona y externos en su contexto laboral. Es decir, por factores intrínsecos los que, según valoración del trabajador, le generan satisfacción, como un buen ambiente en el trabajo, buenas relaciones con sus compañeros y superiores, se siente valorado y apreciado por su trabajo, etc. Mientras que los factores proporcionados por el contexto, los factores extrínsecos, refieren a las políticas de la empresa, salarios, clima laboral, programas de bienestar.

Así pues, la satisfacción laboral supone un hito en el desarrollo profesional que cada individuo debería alcanzar o experimentar dentro de su vida. Pero como se ha desglosado, existen elementos detonantes que puede desviar el alcance de dicho estado: el estrés laboral, la calidad de las relaciones sociales, la calidad de los salarios tangibles e intangibles, entre otros.

Y es en el reglón de las relaciones sociales en las que se centra este trabajo. No obstante como lo menciona Fernández (Fernandez, 2012), las empresas no parecen estar conscientes de la relevancia de esta condición, al considerar que muchas de ellas no invierten en esquemas y planes de desarrollo de la calidad relacional de su organización por considerar que es una inversión ineficiente, desconociendo el poder de innovación y adaptación que podrían lograr al tener trabajadores cohesionados y en sintonía con los objetivos empresariales.

Es decir, existe dentro de las empresas el tácito según el cual un trabajador cumplirá al ciento por ciento de los objetivos solo por el hecho de estar vinculado, independiente de su situación personal o si existen o no problemas dentro de su equipo de trabajo. Y esta postura, es desconocer que en la actualidad las empresas no solo deben buscar personas que cumplan con los perfiles que requieren, sino que hay en el medio la necesidad de las personas en trabajar en empresas en las que se pueda lograr la satisfacción laboral. (Chiavenato, 2009, citado por Corrales, 2015).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), (Hernandez, 2016), solo en México, durante el 2016 casi 760 mil personas abandonaron sus empleos debido al bajo salario y al estrés; y en comparación con el 2015, Adicionalmente el informe describe un aumentó en 10% en el abandono del trabajo. Y al momento de cualificar los motivos de la rotación más de cien mil personas, opinaron que las relaciones laborales se deterioraron.

En Colombia, de manera en particular se considera que estos factores, denominados bajo las categorías de intralaboral, extralaborales e individuales, son de vital importancia en la dinámica laboral. Al punto que existe una reglamentación para su medición seguimiento

y establecimiento de programas de vigilancia epidemiológica que permitan la identificación y mitigación de condiciones riesgosas: Ley 2646 de 2008. (MinProtección Social, 2008).

La razón de esta norma, al igual que las circunscritas en este nivel, es entender que el desarrollo productivo de una empresa está con relación al capital humano que realiza las acciones. Y para que dicho capital, sea el más adecuado no es suficiente con un proceso de homogenización entre la vinculación, perfil del cargo frente a las potencialidades de los trabajadores o posibles trabajadores. Es necesario, de igual forma entender su dinámica social y el ejercicio de acciones específicas que permitan el desarrollo del individuo al interior de la empresa.

En ese mismo sentido, es tal el grado de urgencia y criticidad de estos aspectos en el país, que para este año el Ministerio de Trabajo emitió la 2404 de 2019, en la cual hace hincapié en la utilización de la Batería de Riesgo Psicosocial de la Nación (MinTrabajo, 2019), que permite medir y cuantificar estos aspectos y que para efectos de este trabajo, ofrece una mirada cuantitativa y estructura al fenómeno relacional del trabajador con su entorno (compañero – jefe – organización).

Así pues, necesario crear un vínculo emocional fuerte entre los objetivos empresariales y la realización personal del individuo que las ejerce. Y al mismo tiempo generar un espacio socio laboral que favorezca esa realización en la dimensión social de este individuo. Es decir, no basta con contar con el mejor prospecto individual que un trabajador pueda tener para la realización de las tareas; se deben organizar y ejecutar acciones alrededor de él para que su realización individual y social sea tan alta, que su entrega en pro del objetivo empresarial sea de la misma proporción.

En ese mismo sentido, la legislación colombiana propone como requisito legal el diagnóstico, evaluación, identificación, seguimiento e intervención del Clima Laboral dentro de las empresas. En el siguiente cuadro se tipifica la legislación al respecto:

Norma	Descripción
Ley 1010 de 2006	Tiene como objetivo la definición, mecanismo de prevención, corrección y sanción para formas de agresión, maltrato y trado

	discriminatorio en el contexto de una relación laboral privada o pública.
Resolución 2646 de 2008	En ella se establecen disposiciones y se definen las responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.
Resolución 652 de 2012	Definición y alcance de los Comités de Convivencia.
Resolución 1356 de 2012	Modificación sobre la conformación de los Comités de Convivencia
Ley 1562 de 2012	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional
Decreto 1443 de 2014	Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo
Decreto 1447 de 2014	Tabla de Enfermedades Laborales
Decreto 0349 de 2019	Batería para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial

Es importante señalar la existencia de esta legislación, en cuanto que permite circunscribir una urgencia y una relevancia legal sobre el entendimiento, la cualificación y la cuantificación de la calidad de las relaciones sociales de los trabajadores en un ámbito laboral. De manera tal que se generen planes de intervención en el mejoramiento de su calidad de vida y su relación con la dimensión productiva de las empresas.

En otras palabras, para el estado colombiano el diagnóstico, evaluación, intervención y seguimiento sobre las condiciones de relacionales y sociales de los trabajadores son de alta relevancia, en pro de una perspectiva relacional calidad de vida – índices de productividad empresarial.

Así pues, el proponer una estrategia operativa que permita la descripción de la calidad de las relaciones sociales entre los trabajadores de la empresa y que esta a su vez permita el

desarrollo del potencial productivo, a no solo es una estrategia de fomento industrial, es al mismo tiempo, una estrategia que responde a la legislación colombiana sobre el riesgo psicosocial.

Ello al tener una estrategia operativa constante y transversal en el tiempo, que permitiría siempre tener dimensionada, medida y cualificada las características de las relaciones sociales en el trabajo y no solo un diagnóstico puntual en el tiempo del año, que supone la ley. Del mismo modo, quizás la estrategia pueda ser útil como un programa dentro del sistema de vigilancia epidemiológica de riesgos psicosociales.

Hasta este punto se ha explorado que las relaciones sociales en el trabajo son vitales para el desarrollo de la condición y satisfacción de las personas. Y que adicionalmente tiene una mirada de urgencia al punto de ser vigiladas y monitoreadas desde una perspectiva legal.

Sin embargo, el impacto en la productividad no se ha evaluado su relación con la productividad empresarial. Para ello se propone hacer seguimiento a un aspecto particular cuantificable: El alcance de la cúspide de productividad en una línea de producción. (Imai, 1998)

Si todo el grupo de trabajo tiene el mismo tiempo en la empresa, se presume que todos alcanzan el máximo de la curva de aprendizaje y productividad al mismo tiempo. Sin embargo, si el equipo empieza a perder personas (rotar) por renunciadas, esta productividad global se ve afectada (Imai, 1998). Además de un aumento en los costos debido a los costos específicos de la rotación (Tiempo sin la persona, reclutamiento, selección, capacitación, formación, seguimiento). (Coronado, 2005)

Esto, sin dejar de lado la revisión de las causas que generan las renunciadas de personal (rotación) y las posibles causas de disminución de productividad individual, mediante el seguimiento al ausentismo y las renunciadas que puedan tener un tinte o señalamientos de fatiga y/o estrés, así como las quejas en frente a las relaciones, pleitos y conflictos con compañeros y líderes. Que de no ser evaluadas y monitoreadas suponen un riesgo para la

productividad, bien por la ausencia del capital humano, así como en la apatía a desarrollar las actividades (Coronado, 2005).

En resumen, para este trabajo se considera como teoría fundamenta la propuesta por Sachau (Sachau, 2007), quien propone que el éxito productivo de los colaboradores en el ámbito laboral está intrínsecamente relacionado con su estado volitivo (emociones y voluntades) y que, al mismo tiempo, dicho estado puede variar en relación a una percepción individual sobre la calidad de su entorno, en la cual se es partícipe de un proyecto y este tiene un beneficio para sí.

5. Propuesta Metodológica

Este trabajo, de tipo cualitativo de tipo exploratorio, se realiza dentro de una campaña (Cuenta) de un Contact Center, quien presta sus servicios a un cliente internacional, denominado Rebel. El servicio se presta mediante la resolución de requerimientos, vía tickets de PQRs, del aplicativo del Cliente.

El servicio se presta las veinticuatro (24) horas del día, los 7 días de la semana. La campaña general, divide a sus agentes (trabajadores), en grupos de máximo 20 personas, liderados por un supervisor.

Cada equipo, está especializado en un tipo de requerimiento o un área específica del manejo de la relación cliente-consumidor. De manera tal que el tiempo de respuesta entre el tiempo de emisión del requerimiento y la generación de la respuesta sea el menor posible. Adicionalmente esta respuesta debe contener y cumplir los requerimientos de calidad propuestos por el cliente.

Es por ello, que la exigencia física (horarios), cognitiva (número de resoluciones por turno) y la relación entre líder y equipo marca significativamente la productividad y cumplimiento de las metas.

Para este trabajo específicamente se tiene las siguientes variables:

- **Población:** 15 personas, miembros del equipo de trabajo de una línea de negocio de un Cliente Corporativo Internacional.
- **Duración de la intervención:** 60 días.
- **Indicadores:** La eficiencia de los miembros del equipo se define a partir de varios indicadores, pero para efectos de esta intervención se limitan a dos; Productividad y C-SAT

$$Productividad = \frac{Número\ de\ Procedimientos\ realizados}{Número\ de\ Procedimientos\ Esperados}$$

$$C - SAT = 5 - Errores\ en\ ejecución\ de\ procedimiento$$

Se escogen estos dos indicadores, debido a que son los que permiten ejecutar la facturación, cobro, de la empresa al Cliente Internacional y adicionalmente, el que permite el alcance de incentivos económicos para los miembros del equipo de trabajo.

Para evaluar el desarrollo de las relaciones sociales del equipo, se tomará la dimensión Liderazgo, bajo la perspectiva de la Batería de Riesgo Psicosocial del Ministerio de Protección Social (MinProtección Social, 2010).

- **Modelo de Intervención:** Se realizará una distribución por cuartiles de los puntajes alcanzados por cada uno de los miembros del equipo en los dos indicadores determinados. Que será evaluada semana a semana, para determinar la efectividad de las estrategias propuestas.

Para cada uno de los cuartiles y las personas que se encuentran en ellos se generará una estrategia de seguimiento semanal, basado en el modelo de Coach SixSigma. Estrategias que pueden ser de mantenimiento, mejora, mejora prioritaria o corrección inmediata.

El coach se procura de manera diaria con los agentes, teniendo en cuenta los impactos de cada semana, identificando por medio de cuartiles cuales eran las personas menores puntajes en sus métricas de productividad y de acuerdo a esto se realiza un seguimiento para trabajar el comportamiento el cual el agente tuviera una oportunidad de mejora y así poder elevar el puntaje en la métrica.

En ese sentido, el coaching se define como la herramienta utilizada por una persona hacia otra, con el fin de que la otra persona que lo recibe pueda identificar, reforzar o esclarecer las dudas, procesos, falta de conocimiento o de habilidades con las guías brindadas por el coach (persona que lo ofrece) para esclarecer lo anteriormente mencionado. Finalmente, la meta del coaching, es que quien lo recibe busque y encuentre lo que necesita para mejorar algo en lo cual tenía falencias.

Los comportamientos que se utilizan para calificar el problema según el modelo de trabajo son: ambiente, retroalimentación, motivación, conocimiento y habilidades.

Habiendo identificado cual es el comportamiento, se pasa a realizar el coaching utilizando alguna de las siguientes guías: quiz rápido, transacción propia, transacción modelo, transacción propia vs formulario de observación, discusión, establecimiento de metas, establecimiento de expectativas, analogías, juegos de roles. Las anteriores herramientas se utilizan de acuerdo al comportamiento a trabajar encontrado y se pactan compromisos con el agente con el fin de que aplique lo aprendido y que así el comportamiento mejore al igual que el indicador.

La definición de las guías es la siguiente:

- Quiz rápido: serie de preguntas relacionadas con el tema a reforzar.
- Transacción propia: verificación de una transacción realizada por el agente en donde el mismo evalúa si lo hizo bien o no.
- Transacción modelo: donde se observa y revisa una transacción realizada bajo los lineamientos correspondientes, el cual el agente puede tener como guía para realizar las propias.
- Transacción propia vs formulario de observación: esto es donde el agente observa una transacción realizada por el mismo en donde se tenga la lógica de soporte o la información de lo que debe realizar en determinado caso y así identificar si el proceso está realizado correctamente.
- Discusión: aquí es donde se pueden aclarar dudas mediante una conversación en donde surgen inquietudes acerca del tema a reforzar.
- Establecimiento de metas: esto se puede mezclar con una transacción propia o modelo en donde luego de haber trabajado el aspecto a mejorar, se establecen metas de lo que hará en cada interacción, es decir, el compromiso de colocar atención y mejorar lo que necesite.

- Establecimiento de expectativas: esto se aplica cuando ya se ha brindado un coaching o el agente ya tenía la información y se realiza un refuerzo en forma de llamado de atención de que si sabe cómo es el proceso lo tiene que aplicar.
- Analogías: colocar casos cotidianos al agente durante la sesión de coaching o alguno que esté familiarizado con su vida y así hacerlo entender acerca de lo que tiene que trabajar o necesita información.
- Juegos de rol: en este se adapta una interacción en donde cada uno tiene un papel y tiene que desempeñarse de la mejor forma posible (en tiempo real), teniendo en cuenta lo que hay que trabajar.

En paralelo se realiza seguimiento mensual, mediante la estrategia de grupo focal de las condiciones de liderazgo y relaciones sociales en el trabajo que se presentan en el grupo, usando las categorías que propone la Batería de Riesgo Psicosocial del Ministerio de Protección Social (MinProtección Social, 2010): Características del Liderazgo, Relaciones Sociales en el Trabajo, Retroalimentación del desempeño, Relación con los Colaboradores.

Ello con el fin de monitorear el impacto social que puede tener la estrategia de Coach en la dinámica social de los trabajadores y contrastar con los resultados en los indicadores de productividad.

Las categorías propuestas para los grupos focales, sus dimensiones y definiciones se explican en el siguiente cuadro, tomados directamente de los criterios propuestos para la misma metodología en la Batería de Riesgo Psicosocial de Colombia (MinTrabajo, 2019):

Cuadro 1. Definición de Categorías y Dimensiones para Grupo Focal

<i>CATEGORÍA</i>	<i>DIMENSIÓN</i>	<i>DEFINICIÓN</i>	<i>INDICADORES DE RIESGO</i>
<i>LIDERAZGO</i>	<i>“Características del liderazgo</i>	<i>Se refiere a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos,</i>	<i>• La gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas.</i>

		<p>participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores.</p> <p>Estas características se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, y para estimular y permitir la participación de sus colaboradores. • El apoyo social que proporciona el jefe a sus colaboradores es deficiente o escaso.
Relación con los colaboradores (subordinados)	<p>Trata de los atributos de la gestión de los subordinados en relación con la ejecución del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos y participación. Además, se consideran las características de interacción y formas de comunicación con la jefatura.</p> <p>Características que se convierten en fuente de riesgo cuando:</p>		<ul style="list-style-type: none"> • La gestión que realizan los colaboradores presenta dificultades en la ejecución del trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas. • El grupo de colaboradores tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente con su jefe. • El apoyo social que recibe el jefe de parte de los colaboradores es escaso o inexistente cuando se presentan dificultades laborales.
Retroalimentación del desempeño	<p>Describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño.</p> <p>Este aspecto se convierte en fuente de riesgo cuando la retroalimentación es:</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador.
Relaciones sociales en el trabajo	<p>Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> . La posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral. . Las características y calidad de las interacciones entre compañeros. . El apoyo social que se recibe de compañeros. . El trabajo en equipo (entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común). 		<ul style="list-style-type: none"> • En el trabajo existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas. • Se da un trato irrespetuoso, agresivo o de desconfianza por parte de compañeros, que genera un ambiente deficiente de relaciones. • Se presenta una limitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se recibe es ineficaz. • Existen deficiencias o dificultades para desarrollar trabajo en equipo. • El grado de cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente.

		<p>. La cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración).</p> <p>Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	
CONTROL	Control y autonomía sobre el trabajo	<p>Se refiere al margen de decisión que tiene un individuo sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso.</p> <p>Es fuente de riesgo cuando:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido o inexistente.
	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	<p>Se refiere a la posibilidad que el trabajo le brinda al individuo de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos.</p> <p>Esta condición se convierte en fuente de riesgo cuando:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo impide al individuo adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades. • Se asignan tareas para las cuales el trabajador no se encuentra calificado
	Participación y manejo del cambio	<p>Se entiende como el conjunto de mecanismos organizacionales orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral.</p> <p>Entre estos dispositivos organizacionales se encuentran la información (clara, suficiente y oportuna) y la participación de los empleados.</p> <p>Se convierte en una fuente de riesgo cuando:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador carece de información suficiente, clara y oportuna sobre el cambio. • En el proceso de cambio se ignoran los aportes y opiniones del trabajador. • Los cambios afectan negativamente la realización del trabajo.
	Claridad de rol	<p>Es la definición y comunicación del papel que se espera que el trabajador desempeñe en la organización, específicamente en torno a los objetivos del trabajo, las funciones y resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa.</p> <p>Esta condición se convierte en una fuente de riesgo cuando:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización no ha dado a conocer al trabajador información clara y suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tiene el ejercicio del cargo en la empresa.
	Capacitación	<p>Se entiende por las actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización brinda al trabajador con el fin de desarrollar y fortalecer sus conocimientos y habilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso a las actividades de capacitación es limitado o inexistente. • Las actividades de capacitación no responden a las necesidades de formación para el desempeño efectivo del trabajo”.

		<i>Circunstancia que se convierte en fuente de riesgo cuando:</i>	
--	--	---	--

Ahora bien, para puntuar las verbalizaciones encontradas en los grupos focales y que están en relación a las categorías propuestas, se considera el siguiente sistema de puntuación, que es tomado directamente de la Bateria de Riesgos Psicosociales del Ministerio de Trabajo (MinProtección Social, 2010) para establecer su gravedad y así poder clasificar y hacer monitoreo de la incidencia de las acciones emprendidas para su intervención.

Cuadro 2. Definición de puntuaciones para los hallazgos en los grupos focales, para las categorías propuestas.

Criterio	6 -5	4-3	2 – 0
<i>Frecuencia de Presentación</i>	<i>Siempre o casi siempre (la mayor parte de las veces que se presenta las situaciones riesgosas)</i>	<i>Algunas veces (aproximadamente la mitad de las veces que se presenta las situaciones riesgosas)</i>	<i>Nunca o casi nunca (ocasionalmente o rara vez que se presenta la condición es riesgosa)</i>
<i>Intensidad</i>	<i>El factor de riesgo causa o podría causar, alteraciones serias en la salud del trabajador (por ejemplo, enfermedad o síntomas que ocasionan incapacidad o la muerte) o en la vida laboral (retiro, despido, efectos altamente negativos en los resultados, en la imagen o en la estabilidad de la organización o de sus unidades funcionales; graves conflictos con otras unidades funcionales, con clientes, con trabajadores, con proveedores, con la comunidad o con usuarios, entre otros), o en el entorno familiar del trabajador (por ejemplo, rupturas familiares o alteraciones significativas en la dinámica familiar por causas relacionadas con el trabajo).</i>	<i>El factor de riesgo causa o podría causar alteraciones moderadas pero manejables en la salud del trabajador (por ejemplo, síntomas que ocasionan molestia, malestar o fatiga frecuente) o en la vida laboral (disminución del desempeño, sanciones, u otras de naturaleza similar que no representan un riesgo mayor para la estabilidad laboral del trabajador, o los resultados la imagen o la estabilidad de la organización o de sus unidades funcionales; dificultades moderadas en las relaciones con otras unidades funcionales, con clientes, con trabajadores, con proveedores, con la comunidad o con usuarios, entre otros), o en el entorno familiar del trabajador (por ejemplo, discusiones o conflictos frecuentes relacionados con el trabajo)</i>	<i>El factor de riesgo causa o podría causar leves alteraciones en la salud del trabajador (por ejemplo, síntomas pasajeros u ocasionales que no afectan el desempeño cotidiano) o en la vida laboral (errores fácilmente corregibles, llamados de atención u otros similares que no afectan el desempeño laboral del trabajador o que no ponen en riesgo los resultados, la imagen o la estabilidad de la organización o de sus unidades funcionales; desavenencias menores con otras unidades funcionales, con clientes, con trabajadores, con proveedores, con la comunidad o con usuarios, entre otros), o en el entorno familiar del trabajador (por ejemplo, discusiones menores o pasajeras relacionadas con el trabajo)</i>

6. Resultados

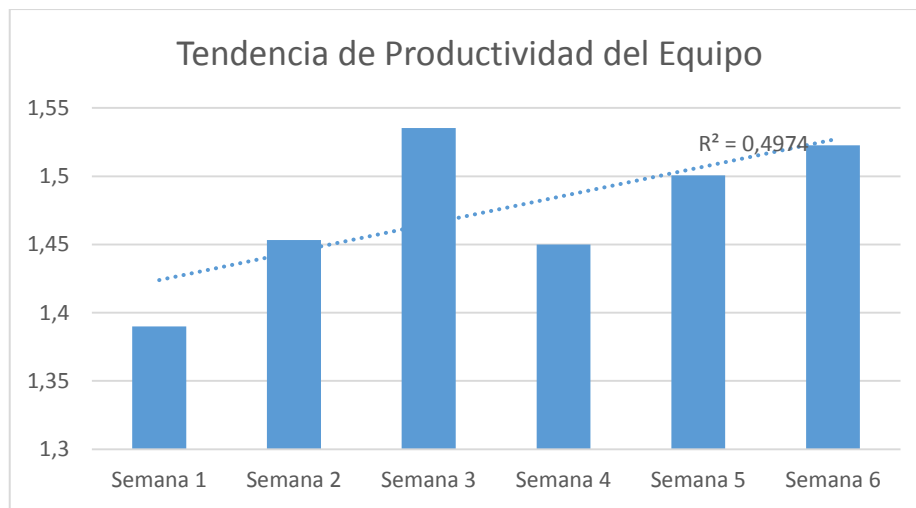
La estrategia se aplicó durante sesenta (60) días, con quince (15) agentes (trabajadores) de la línea Rebel, que responden contactos y solicitudes vía tickets para el cliente. Particularmente responden solicitudes relacionadas sobre el estado de la cuenta de los usuarios: Documentación y requisitos para la vigencia de la misma.

Productividad

Tal como se describió en el apartado de la metodología se monitorean dos indicadores de productividad durante la aplicación de la estrategia de Coach: Productividad y C-SAT

Los resultados en productividad se encuentran en la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Tendencia de Productividad del Equipo

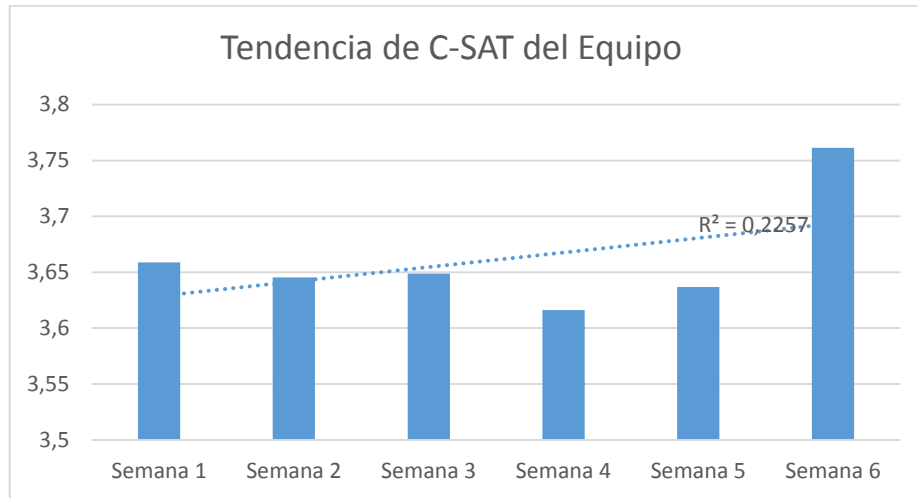


En el gráfico de productividad se puede evidenciar una tendencia positiva en el crecimiento de la productividad (contestar los tickets emitidos por los usuarios), en los tiempos establecidos para tal fin, por parte del grupo de agentes.

Es llamativo, el descenso en la productividad en la semana cuatro 4, sin que esto implicara una caída por debajo del punto inicial. Adicionalmente es importante señalar que el promedio de productividad inicia por encima del 1.3, es decir que el grupo es un grupo de

agentes altamente productivos al iniciar el seguimiento con un índice de productividad de 130%.

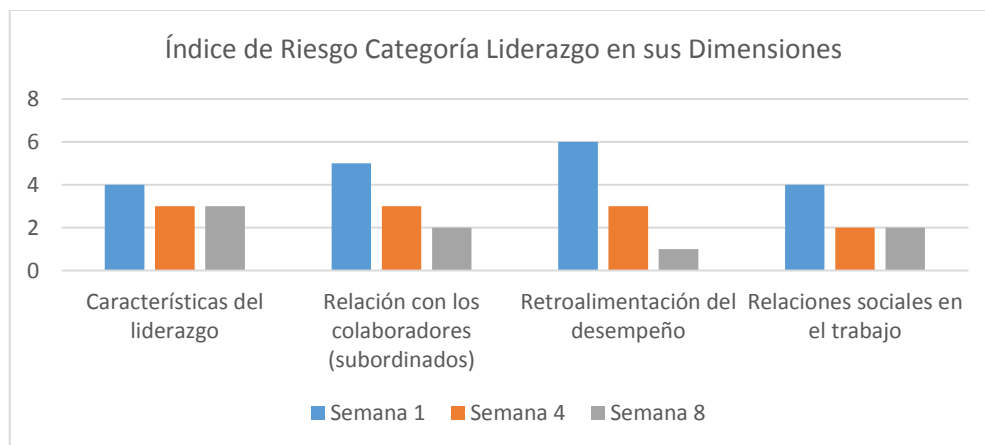
Gráfica 2. Tendencia de C-SAT Productividad del Equipo



En la descripción que propone la gráfica 2, se encuentra una tendencia de incremento en los puntajes alcanzados como equipo en el indicador C-SAT o calidad en la ejecución de los contactos. Al igual que en la productividad se evidencia una ruptura en el ritmo de crecimiento en la semana cuatro (4).

Grupos Focales

Gráfico 3. Índice de Riesgo Psicosocial en Categoría Liderazgo y sus Dimensiones.



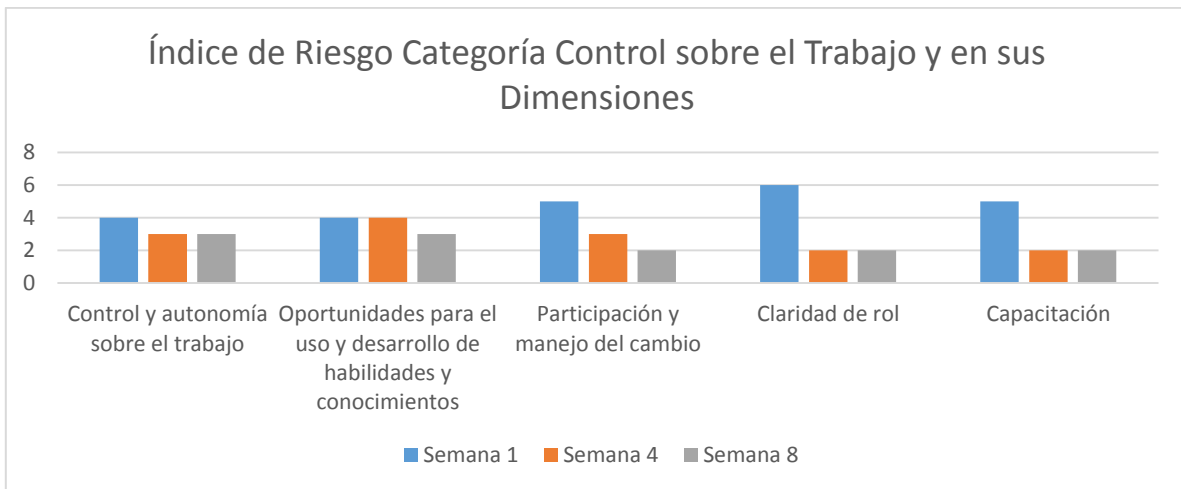
El primer elemento a tener en cuenta es que entre más cercano a seis (6) sea el valor puntuado en cada dimensión, mayor es el riesgo de ser una característica estresante, incomoda o factor detonante para el deterioro del Clima Laboral y/o distanciamiento del trabajador con sus funciones laborales.

Así pues, el gráfico describe que, en el primer momento de medición, la dimensión Retroalimentación del desempeño es la que más riesgo supone y con el paso de las semanas, esta dimensión es la que logra la mayor reducción de riesgo reportado por los agentes del grupo intervenido.

Del mismo modo, se presenta una reducción en la percepción desfavorable o de riesgo que tiene la relación del líder con sus colaboradores (subordinados), que puntúa un valor de 5 en la primera medición y descende a un valor de 2 en la última medición.

En esta misma tendencia se encuentra la dimensión Relaciones Sociales en el Trabajo, que disminuye entre la primera y la última medición. Por último, se evidencia una pequeña reducción en los valores de riesgo de la dimensión Características de Liderazgo, aunque no sea significativa dicha reducción, los valores de dicha dimensión, según la escala no suponen una urgencia.

Gráfico 4. Índice de Riesgo Psicosocial en Categoría Control sobre el Trabajo y sus Dimensiones.



En la categoría Control sobre el Trabajo y en sus dimensiones, el gráfico 2, describe una reducción sustancial en la perspectiva de riesgo en las dimensiones Claridad del Rol y Capacitación, pasando de valoraciones críticas a valores por debajo de alerta.

No obstante, dicha reducción, la dimensiones Control y autonomía sobre el trabajo y Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos no presenta mayores variaciones durante el periodo evaluado.

7. Análisis de Resultados.

Respecto a la productividad se puede afirmar que la estrategia de Coach es efectiva en el desarrollo del personal para el alcance de las metas, en particular por que todo el equipo logra superar el índice de productividad (1). Es de notar que existe un efecto negativo en el avance de la productividad y es el cambio de mes (semana 4). En el que la inserción de nuevas políticas operativas o de gestión de los contactos, hace que la existan retrocesos y un reinicio en la curva de aprendizaje, así este no sea por debajo de la productividad mínima, es un elemento que afecta las ganancias máximas de la unidad de negocio.

El seguimiento de C-SAT se refuerza la idea que el coach como mecanismo de elevación de la productividad es un mecanismo viable, pues este indicador al medir la calidad de la ejecución del contacto, presentó una tendencia ligera al alza y tuvo la misma caída en el mismo momento que la productividad (semana 4). Lo que supone que las estrategias de mejora de la productividad no solo son de ejecución sino de mejora de la ejecución de la actividad, es decir no solo mejorar la cantidad de contactos, sino la calidad de los mismos.

Sobre las cualidades del clima laboral durante la intervención de la estrategia se puede analizar que, la dimensión Retroalimentación del Desempeño es la que más reducción en su índice de riesgo presenta, muy probablemente esté vinculado a que el acompañamiento directo, la exposición clara de los resultados individuales y el ser partícipe de las estrategias para solventar las dificultades señaladas en esa retroalimentación, permiten una mejora en la perspectiva de riesgo: su disminución.

Del mismo modo, es probable considerar que el aumento en el número de conversaciones e interacciones que sostiene el líder de equipo con cada uno de los equipos debido al seguimiento y acompañamiento en la estrategia influye en el mejoramiento de la calidad de la relación con ellos, ello evidente en la reducción del índice de riesgo de este concepto en la medición por la vía de grupo focal.

En este sentido, es plausible plantear que la reducción en las dimensiones Claridad del Rol y Capacitación, es consecuencia del sentido e implicaciones de la intervención propuesta bajo el modelo de Coach.

Pues, la posibilidad de cambio, la estrategia de solución y el desarrollo de la misma supone una alta entrega por parte del trabajador y el reconocimiento de su potencial, así mismo parece que hay un reconocimiento al tiempo y espacio de conocimiento y formación específica que el coach puede ofrecer.

Sin embargo, se quedan estancadas las dimensiones Control y autonomía sobre el trabajo y Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, pues las libertades para modelos creativos o interacciones alternas se ven limitadas por las características del producto manejado y las políticas propuestas por el cliente para sus usuarios y que deben ser cumplidas a cabalidad, por la relación contractual.

Así pues, desde la perspectiva de Sachau (Sachau, 2007), los resultados sugieren la evolución hacia una favorabilidad en las percepciones en la relación de los agentes con su líder y de ellos mismo con el sentido de su labor suponen al mismo tiempo una mejora en las condiciones de Clima Laboral.

Adicionalmente, producto de esa mejora en el esquema de relacionamiento, sin perder el esquema jerárquico, de responsabilidades y metas de cumplimiento, la productividad también mejoró.

Según Sachau, esta relación directa mejora de clima laboral (dimensión comunicativa con el líder) suele traer mejoras en rendimiento de los equipos, pues estos se sienten más seguros de la información recibida, de la que poseen y que se ha fomentado un vínculo de lealtad y credibilidad que permite la entrega de mayor ritmo de trabajo, al tiempo que el temor al equivoco se reduce pues aunque aparezca, el grado de confianza y acompañamiento permite solucionarlo de manera tranquila, sin que llegue a un estado de crisis. (Sachau, 2007)

8. Conclusiones

En la línea de estrategia de relacionamiento laboral, la estrategia de coach se muestra como una alternativa viable para el desarrollo de la actividad laboral en un Contact Center, al tiempo que mejora algunas condiciones de Clima Laboral: Liderazgo y Control sobre el trabajo.

Esta estrategia dentro del periodo de intervención al parecer permite el aumento de la productividad, el desarrollo de autonomía de los agentes en el desarrollo de su actividad, sin descuidar la calidad de su trabajo. Lo que la convierte en una estrategia eficaz y eficiente.

Respecto al diagnóstico de las relaciones en la campaña Rebel y en particular en el grupo de trabajo, se puede describir que en el inicio del estudio, la mayoría de agentes eran muy abiertos con respecto al compartimiento de sus ideas, pensamientos, proyectos, su vida personal y también respondían las preguntas que pudiese hacer en determinado momento, sin embargo habían otros que no compartían mucho de sus vidas, pero si hacían comentarios o compartían sus formas de pensar en determinada situación o conflicto presentado. Es decir, una desconfianza con el equipo y una separación entre la dimensión personal y los compañeros de trabajo, incluyendo al líder, que no permitía un nexo fluido de la totalidad del equipo.

Es importante mencionar que a cada uno se trataba de realizar un acercamiento para poder conocer un poco de sí mismos e ir identificando comportamientos especiales de cada uno, para así poder conocer que les era importante, como les gusta que les comparta la información, qué hacer cuando no se encuentren de acuerdo con algo que no puede cambiarse, conocer sus debilidades y fortalezas, identificar qué los movía para estar allí sentados y hacer ameno los momentos compartidos durante la jornada. Además de esto, es importante integrarse en el grupo de trabajo, sin invadir la privacidad.

El coaching también era un momento crucial para identificar estos comportamientos, ya que no solo era el momento del agente y supervisor para conversar acerca de los puntos

a mejorar, sino para que también el agente tuviera confianza de compartir lo que los demás no querían que se supiese.

Luego de los dos meses de implementación, se cosecha un equipo unido, que tiene confianza en su líder y que no tiene miedo de compartir las cosas, si algún miembro del equipo no realiza una actividad o compartir una inconformidad, bien porque en el momento no era su deseo o prefiere no hacerlo, tiene otros momentos para hacerlo. De manera tal que su voz o su iniciativa no queda en el olvido, lo que permite la cohesión de este con el equipo y con su líder.

Adicionalmente este panorama inicial, su medición, determinación de puntos críticos y mediciones posteriores están propuestas desde una herramienta estatal, gratuita y que está estandarizada para el territorio nacional: Batería de Riesgo Psicosocial – Componente Grupo Focal. Lo que supone que su replica es posible en otras industrias.

9. Recomendaciones

Como herramienta de líder de equipo el Coach SixSigma, puede ser un recurso altamente eficiente, su estrategia, pasos sistemáticos y planteamientos de medición conjunta suponen una estrategia completa. Sin embargo, dependen de un factor intangible que es la confianza.

Cosechar confianza es algo imprescindible, pues es la credibilidad en la postura del líder, al señalar, describir, proponer metas, proponer soluciones o alternativas a las solicitudes de los miembros del equipo.

Es gracias a esa confianza, lo que permite percibir las acciones del líder sean justificadas: Incentivar, motivar, llevar al máximo al personal, conceder, permitir y premiar de manera individual o general. Más aún cuando no todos siempre se encontrarán de acuerdo con decisiones, opiniones o puntos de vista, pero allí es cuando la ventaja de "conocer por donde meterse" tiene sus frutos para que la reacción no sea tan negativa que afecta el Clima y por ende la productividad.

Por otra parte, los grupos focales importan en esta dimensión, ya que al realizar estos surgen detalles que posiblemente no sean notorios a simple vista o hagan salir a la luz inconformidades con acciones o conductas que se presumen se están haciendo bien. Además de ello también sirve para unir el equipo durante momentos en los cuales no se tiene mucha oportunidad por el trabajo del día a día.

Siguiendo con la idea de los grupos focales, se logra ver que cuando hay unidad con respecto a las metas y lo que debe efectuar cada uno para alcanzarla, se encuentra disposición por parte de la mayoría y en oportunidades buscan ayuda para encontrar la mejor forma de conseguirlo, teniendo en cuenta las habilidades de cada uno.

10. Propuesta para la mejora de la productividad del personal

1. ***Nombre del Proyecto:*** Coach Sixsigma
2. ***Área:*** Línea de negocio cuentas usuario REBEL.
3. ***Participantes:*** 60 trabajadores de la línea de negocio Cuentas Usuario, de los tres turnos. 3 supervisores de los equipos de la línea de negocio.
4. ***Periodo de Ejecución:*** diciembre 2019 – diciembre 2020
5. ***Justificación del Proyecto***

Los resultados del estudio, que se realizó con 20 agentes y su supervisor en la línea Cuentas Usuario de la línea Rebel, demostró que la interacción entre los miembros de un equipo de trabajo facilita y potencia la productividad del mismo, así que proponer una estrategia que permita avanzar de manera positiva la calidad de la relación entre los miembros del equipo y su líder permitirá un aumento en la productividad del mismo.

Ello al estar más cohesionados, con credibilidad en el líder y en el alcance común de los objetivos y metas de producción planteadas. Lo que redundará en mayor facturación para la línea al tiempo que hay aumento en la favorabilidad del clima laboral, la satisfacción de los trabajadores, lo que evitaría la rotación de personal.

Es por ello, que dicha dinámica debería ser replicada a todos los equipos que componen la línea (los tres turnos), de manera tal que está se una línea más eficiente y dinámica

6. ***Objetivos general y específico***

General

- Aumentar al cabo de un año, la productividad de los equipos de la línea Cuentas de Usuario, pasando de un punto inicial de 1.5 de productividad, para llegar al cabo de este periodo cerca de una eficacia de 1.8.

Esta medición de equipo se realiza bajo el indicador de productividad:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número de Procedimientos realizados}}{\text{Número de Procedimientos Esperados}}$$

Específicos

- Aumentar un 0.04 la productividad de cada equipo de la línea Cuentas Usuarios, de manera constante cada mes, respecto a los resultados finales del mes anterior.

Indicador:

$$\text{Aumento} = \frac{\text{Número de Procedimientos realizados mes 2}}{\text{Número de Procedimientos Esperados mes 2}} - \frac{\text{Número de Procedimientos realizados mes 1}}{\text{Número de Procedimientos Esperados mes 1}}$$

- Evitar una caída en la productividad superior al 0.05, en la primera semana de cada mes por incidencia de cambios en política por parte del cliente hacia los usuarios. En comparación a la primera semana del mes inmediatamente anterior.

$$\text{Caída} = \frac{\# \text{ de Procedimientos realizados sem 1 mes 2}}{\# \text{ de Procedimientos Esperados sem 1 mes 2}} - \frac{\# \text{ de Procedimientos realizados sem 1 mes 1}}{\# \text{ de Procedimientos Esperados sem 1 mes 1}}$$

7. Resultados adicionales esperados

- Aumento en la percepción positiva del Clima Laboral y aumento de 4% en la encuesta interna de satisfacción E-SAT. Para el año en curso el puntaje obtenido en la encuesta es de 53, lo que implica que para el cierre del año 2020 la puntuación debería alcanzar, para esa línea específica, un valor de 55.

Esta encuesta es de carácter general de la compañía y su aplicación, control y emisión de resultados es por fuera de la Cuenta Rebel, lo que aplica como un elemento de control externo.

- Disminución de la rotación de personal a un 0.09 al final del año de aplicación, en comparación al año inmediatamente anterior

$$\text{Rotación} = \frac{\# \text{ Total de retiros en el año 2 en la línea}}{\# \text{ total de vinculación año 2 para la línea}} - \frac{\# \text{ total de vinculación en el año 1 para la línea}}{\# \text{ total de vinculación año 1 para la línea}}$$

8. Descripción de Actividades

Implementación de sesiones de Coach individuales con cada miembro del equipo. Estas sesiones tienen una duración de 30 minutos, en las que todos los miembros deben participar.

En ese sentido, el coaching se define como la herramienta utilizada por una persona hacia otra, con el fin de que la otra persona que lo recibe pueda identificar, reforzar o esclarecer las dudas, procesos, falta de conocimiento o de habilidades con las guías brindadas por el coach (persona que lo ofrece) para esclarecer lo anteriormente mencionado. Finalmente, la meta del coaching, es que quien lo recibe busque y encuentre lo que necesita para mejorar algo en lo cual tenía falencias.

Los comportamientos que se utilizan para calificar el problema según el modelo de trabajo son: ambiente, retroalimentación, motivación, conocimiento y habilidades.

Habiendo identificado cual es el comportamiento, se pasa a realizar el coaching utilizando alguna de las siguientes guías: quiz rápido, transacción propia, transacción modelo, transacción propia vs formulario de observación, discusión, establecimiento de metas, establecimiento de expectativas, analogías, juegos de roles. Las anteriores herramientas se utilizan de acuerdo al comportamiento a trabajar encontrado y se pactan compromisos con el agente con el fin de que aplique lo aprendido y que así el comportamiento mejore al igual que el indicador.

De manera mensual se realiza una sesión de 1 hora con todos los miembros del equipo a manera de grupo focal, en el que se analiza las situaciones del mes, acuerdos anteriores, incomodidades o solicitudes adicionales que se puedan tener en el ámbito laboral pero que no necesariamente implican un elemento directo en el desarrollo de las tareas diarias.

9. Recursos

- *Tecnológicos*: Equipo de cómputo, con licencias de software y correo.
- *Físico*: Espacio de reunión individual y un segundo espacio para reunión mensual con el equipo (20 personas).
- *Humano*: 41 horas de trabajo/mes para el ejercicio de todas las actividades (líder).
3 horas de trabajo/mes para la participación de cada miembro del equipo (trabajadores).

Se entiende como líder, al supervisor a cargo de 20 trabajadores (agentes) que realizan la labor específica de solución de peticiones.

Cronograma Líder

ACTIVIDAD	SEMANA 1					
	L	M	M	J	V	S
Análisis de resultados semana anterior previo a encuentro con los agentes y organización de agenda de coach priorizando agentes con productividad comprometida	1h					
Coach Individual con cada agente. Mínimo 3 agentes por día, 30 minutos con cada uno.	1h:30	1h:30	1h:30	1h:30	1h:30	1h:30
Socialización resultados generales de la semana al equipo						30 min

Nota, este cronograma se repite semana a semana, excepto en la semana 4, cuya actividad de socialización de resultados cambia a grupo focal, con duración 1 hora.

Cronograma Agentes

ACTIVIDAD	SEMANA 1					
	L	M	M	J	V	S
Coach Individual con líder de equipo.	30m					

Socialización resultados generales de la semana al equipo						30 min
---	--	--	--	--	--	-----------

Nota 1: El día del coach varía en cada agente atendiendo al nivel de alerta de su productividad de la semana inmediatamente anterior.

Nota 2: Al igual que el cronograma del líder, este se repite semana a semana, cuya actividad de socialización de resultados cambia a grupo focal, con duración 1 hora.

Por último, la evaluación E-SAT, está a cargo de la compañía y no de la cuenta, así que el agendamiento en cronograma no es posible hasta que la Gerencia de Recursos Humanos la emita la información en febrero 2020.

11. Bibliografía

- Arenas, M. R. (2010). *El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general*. Santiago de Chile.
- Coronado, I. (2005). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control. En *IX Congreso Internacional de Costos*. Sao Paulo.
- Corrales, J. (2015). *Factores de riesgo psicosocial y su posible incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de una mediana empresa*. Universidad SEK.
- Fernandez, L. (2012). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las Organizaciones*. Rioja: Univesidad de la Rioja.
- Hernandez, M. (31 de Julio de 2016). Se agudiza el ambiente laboral en México. *Periodico el Milenio*.
- Hymer, S. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. Cambridge: MIT Press.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. McGraw Hill.
- Levi-Strauss, C. (2011). *L'Anthropologie face aux problèmes du monde moderne*. París.
- MinProtección Social. (2008). *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo y determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional*. Bogotá.
- MinProtección Social. (2010). *Batería de Evaluación Factores de Riesgo Psicosocial*. Bogotá: Ministerio de la Protección Social.
- MinTrabajo. (2019). *Batería de Instrumentos para la Evaluación de Riesgos Psicosociales*. Bogotá.
- Romero, L. (2016). *Relaciones interpersonales y clima laboral de los colaboradores en la empresa minera construcción y transporte La Libertad SRL (MINCOTRALL)*. Parcoy.
- Sachau, D. (2007). Resurrecting the motivation – hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 377-393.
- Tan, H. &. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 45-66.

