

Desarrollo de la lealtad en mandos medios en Convergys Costa Rica

Ana Lucía Jiménez Gamboa, Universidad Latinoamericana de Ciencia y
Tecnología

2013

Tabla de Contenido

Resumen	4
Abstract.....	4
Introducción.....	6
Capítulo I. Antecedentes e importancia del problema.....	7
Antecedentes	7
Justificación.....	7
Problema	8
Objetivos.....	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
Preguntas de investigación	9
Alcances	9
Limitaciones	9
Capítulo II. Marco Conceptual.....	10
Lealtad	10
Visión del cambio	11
Percepción y emociones.....	11
Liderazgo.....	12
Comunicación	15
Sentido de pertenencia y desarrollo de identidad.....	16
Filosofía corporativa	17
Antecedentes de la empresa.....	17
Descripción.....	17
Beneficios para los empleados	18
Filosofía Corporativa.....	19
Organigrama	20
Capítulo III. Marco Metodológico	21
Tipo de investigación.....	21
Operacionalización de las variables.....	21

Población.....	23
Muestra.....	23
Instrumento.....	23
Capítulo IV. Análisis.....	24
Filosofía Corporativa.....	24
Lealtad.....	26
Comunicación.....	28
Liderazgo.....	28
Visión del cambio.....	30
Sentido de pertenencia.....	32
Técnicas utilizadas para el desarrollo de la lealtad.....	34
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	38
Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39
Referencias Bibliográficas.....	41
Anexos.....	43
Anexo 1. Encuesta.....	43

Resumen

La presente investigación pretende identificar las estrategias que han sido de mayor efectividad en el desarrollo de la lealtad; específicamente en los puestos de supervisión en Convergys Costa Rica, una empresa especializada en el manejo de cuentas con 4 años de trayectoria en Costa Rica y más de 30 años de experiencia a nivel mundial. El desarrollo de la investigación le permite a Convergys Costa Rica comprender el estado actual del sentido de pertenencia de sus supervisores, los cuales tienen la responsabilidad de ser a su vez, grandes influyentes en las nueve operaciones que funcionan en el país.

Por medio del instrumento de recolección de información denominado encuesta, se recopila la información a través de su aplicación, utilizando la herramienta online Survey Monkey, a 59 supervisores de la empresa Convergys Costa Rica. Los datos recopilados se analizan con el fin de establecer las conclusiones y las recomendaciones pertinentes al estudio.

Como parte de los resultados principales de la investigación, se mencionan el énfasis que ha tenido la empresa con respecto a la filosofía corporativa, lo que ha repercutido en el desconocimiento de las bases que sostienen la cultura organizacional y que guían el camino hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, los factores determinantes del desarrollo de la lealtad y cómo ha impactado en los supervisores y, por último, la importancia del coaching y el reconocimiento como estrategias efectivas en el desarrollo de la lealtad de los supervisores de Convergys Costa Rica.

Palabras Claves: filosofía corporativa, coaching, reconocimiento, lealtad, sentido de pertenencia, comunicación, liderazgo, visión del cambio, percepción y emociones.

Abstract

The following research intends to identify the most effective strategies in loyalty development on mid-level management positions, specifically on supervisors from Convergys Costa Rica, a customer management oriented company with over 4 years of establishment in the country and 30 years of worldwide experience. The results of the research allows Convergys Costa Rica to understand the current sense of belonging of their supervisors, who carry a big responsibility as they are great influencers within the nine operations working throughout the country.

By the application of the quantitative instrument called *survey*, information was collected through the online tool Survey Monkey from 59 supervisors working at Convergys Costa Rica. The data was analyzed with the objective of establishing conclusions and recommendations related to the study.

Within the main results of the research, it is necessary to mention the focus of the company on the corporate philosophy which has led to the lack of knowledge of the basis that upholds the company's

culture and that guides the path to accomplish organizational objectives, the main factors on loyalty development and how it has impacted their supervisors and, for last, the importance of coaching and the reward systems as effective strategies in loyalty development on supervisors from Convergys Costa Rica.

Key Words: corporate philosophy, coaching, reward systems, loyalty, sense of belonging, communication, leadership, change management, perception and emotions.

Introducción

Las exigencias del mercado actual han cambiado en gran medida debido a la globalización de las organizaciones a nivel mundial. Esto ha venido a modificar la manera en que las empresas administran sus operaciones. La transformación organizacional ha sido impactante en todas las esferas que la componen, impactando los procesos, los objetivos y los resultados.

Debido a esto, las empresas han tenido que fortalecerse en los aspectos de innovación, tecnología, desarrollo organizacional, mercadeo y finanzas. Asimismo los trabajadores se han visto obligados a ser más competitivos, flexibles y preparados profesionalmente. Y así es como ha ido cobrando importancia las ideas del capital humano, aprendizaje, organizaciones inteligentes y gestión del cambio, generando la necesidad de que las empresas se enfoquen en desarrollar estrategias para retener a su personal. Bien lo aclara Martín (2007) cuando expresa que “la evolución cultural que requiere avanzar hacia una cultura basada en conocimiento es, sin duda, la más costosa” (p. 54).

El desarrollo de la lealtad es una de las necesidades más imponentes en los departamentos de recursos humanos de hoy día, que sin duda, debe ser una responsabilidad compartida con la operación a nivel general. Requiere de mucha planeación, enfoque, disciplina, consistencia y esfuerzo; sin duda es costosa.

Sin embargo, las empresas que ignoran esta necesidad, más temprano que tarde, pasan a ser relegadas o absorbidas por las industrias que sí se preocupan por generar valor agregado en su estructura organizativa.

La presente investigación pretende estudiar el desarrollo de la lealtad específicamente en los puestos de mandos medios en Convergys Costa Rica, una empresa perteneciente a una industria que ha venido a cambiar el mercado laboral en Costa Rica: el call center.

Capítulo I. Antecedentes e importancia del problema

Antecedentes

Como bien es sabido, la globalización ha venido a transformar los giros de negocio de las organizaciones impactando sus procesos internos y externos. Una de las prácticas comunes que se han puesto en marcha debido a este razonamiento ha sido la contratación de servicios tercerizados, conocidos comúnmente como *outsourcing*, con el fin de subcontratar procesos del negocio a una compañía distinta con costos de producción menores.

Suárez (2011) menciona al respecto que “La tercerización, como una práctica empresarial enmarcada en las políticas neoliberales de flexibilización laboral, está teniendo un fuerte auge a partir de los TLC y su implementación, en un primer momento como instrumento de las transnacionales para deslocalizar actividades no esenciales de sus empresas de los países desarrollados a los países del tercer mundo, donde los costos sociales son mucho menores” (p. 7). Esto ha permitido que empresas como Convergys, sean contratadas para brindar servicios a corporaciones ubicadas en otras latitudes, asegurándose de brindar servicios de alta calidad a un precio mucho menor que el que pagaría en los países de origen de dichas empresas.

En Centroamérica, Costa Rica es uno de los destinos favoritos para el *outsourcing* de empresas estadounidenses (Suárez, 2011, 31). El personal costarricense es capacitado, en su mayoría con al menos un título universitario, posee facilidad de aprendizaje y un buen nivel de inglés. Además, Costa Rica tiene una economía relativamente estable, una ubicación geográfica ideal, ya que usualmente no hay desastres naturales que impacten negativamente la producción, y un ambiente de negocios favorable. En la actualidad, Costa Rica sobresale por encima de los otros países centroamericanos en aspectos de calidad de servicio más que en precio.

Por estas razones, empresas como Convergys han optado por establecerse en Costa Rica con el fin de ofrecer buena calidad de servicio a un precio accesible a empresas estadounidenses que regularmente buscan servicios *offshore*. El giro del negocio de Convergys y la industria del call center como tal son caracterizados por ser dinámicos, de bajo costo y con un énfasis en los resultados de producción. La misma naturaleza del negocio ocasiona que se pierdan de vista enfoques de Recursos Humanos necesarios para la buena salud y productividad del ambiente laboral, incluyendo sentido de pertenencia, lealtad, satisfacción laboral y desarrollo del personal.

Justificación

La industria del call center en Costa Rica usualmente tiene altos niveles de rotación. A nivel centroamericano, Costa Rica es prácticamente la cuna de la industria, brindando a las personas una variedad significativa de posibilidades de trabajo. Si la persona ingresa a una empresa y no se siente satisfecha durante su estancia, simplemente busca colocarse en otra organización. En el caso de

Convergys, las razones son varias, pero las más usuales son: búsqueda de un horario que se adecúe mejor a su estilo de vida, desea estudiar tiempo completo, ofrecimiento de una oportunidad laboral en su área profesional o no logra adaptarse a las interacciones de la industria durante el período de prueba.

Las crecientes cifras de rotación alarman la industria y con estos signos de advertencia, las empresas empiezan a concentrar esfuerzos en la retención del personal. En el mundo de los Recursos Humanos existe otra posibilidad proactiva de trabajar escenarios como estos y es concentrándose en obtener y mantener un ambiente sano y productivo que permita el desarrollo y la satisfacción del personal en todos los niveles de la organización. El comportamiento organizacional es el que permite descifrar las áreas de enfoque. Usualmente las razones por las que las personas deciden optar por buscar otras opciones de trabajo pueden ser prevenidas a través del desarrollo de la lealtad y el sentido de pertenencia hacia las empresas, siempre y cuando el estilo de liderazgo lo permita. Convergys es una empresa que tiene por característica, ver al empleado no como un activo, sino como una persona con capacidades, necesidades y talento. Esta norma aplica para todos los niveles jerárquicos, desde el agente hasta el gerente general de Convergys Costa Rica.

Para los puestos de supervisión en específico, la rotación es mucho menor. Sin embargo, es interesante analizar qué es lo que mueve a estos supervisores a mantenerse en la empresa con el fin de tener mayor información sobre lo que incide en la rotación a nivel de agente. En una empresa como Convergys, donde existe un enfoque en la persona y en los resultados, vale la pena investigar las estrategias que se utilizan en el desarrollo de la lealtad en puestos de supervisión.

Problema

¿Cuáles son las estrategias más efectivas para desarrollar la lealtad en los puestos de supervisión de la empresa Convergys Costa Rica?

Objetivos

Objetivo general

Identificar las estrategias más efectivas para desarrollar la lealtad en los puestos de supervisión de la empresa Convergys Costa Rica

Objetivos específicos

Determinar el énfasis que pone la empresa Convergys Costa Rica en la filosofía corporativa.

Investigar el desarrollo de la lealtad en los mandos medios de la empresa Convergys Costa Rica.

Identificar las técnicas utilizadas actualmente por la empresa Convergys Costa Rica en el desarrollo de la lealtad de sus supervisores.

Preguntas de investigación

¿Cuál es el énfasis que pone Convergys Costa Rica en la filosofía corporativa?

¿Qué factores determinan el desarrollo de la lealtad en los mandos medios de la empresa Convergys Costa Rica?

¿Cuáles técnicas son utilizadas actualmente por Convergys Costa Rica para el desarrollo de la lealtad en sus supervisores?

Alcances

La presente investigación tiene como propósito ser el estudio que clarifique las estrategias que dan resultado en las áreas de desarrollo de lealtad y sentido de pertenencia en Convergys Costa Rica. De esta manera se podrá contribuir en la creación de una conciencia con respecto a la importancia de desarrollar personal mentalizado en una estructura basada en la filosofía corporativa orientada hacia resultados deliberados en términos de calidad, desempeño y desarrollo del personal.

Además esta investigación pretende brindar una mayor visibilidad sobre los resultados a nivel de los puestos de supervisión del estudio de clima organizacional que están próximos a ser presentados ante la gerencia de Convergys Costa Rica. De la misma manera, servirá de base para analizar la rotación de agentes desde una perspectiva más profunda, junto con los resultados del estudio de clima organizacional.

Limitaciones

Algunas de las cuentas que contratan servicios de Convergys no permiten el acceso a sitios no autorizados por el cliente. La encuesta se realizó a través de una herramienta online llamada Survey Monkey que permite subir la encuesta a un servidor y por medio de un link, los encuestados accesan a la encuesta y completan el cuestionario. Esta información luego es recolectada y analizada por dicha herramienta. En algunos casos, los supervisores no pudieron ingresar a contestar las encuestas debido a las prohibiciones de seguridad en las computadoras de sus trabajos.

Adicionalmente, otra de las limitaciones de este estudio es que existe poca información disponible referente al tema del desarrollo de la lealtad en la industria del call center en Costa Rica y en Centroamérica, por lo tanto la información tuvo que ser recopilada de estudios de otras industrias con aplicaciones en campos organizacionales.

Capítulo II. Marco Conceptual

Lealtad

La lealtad es un sentimiento que lleva a las personas a ser fieles a algo o alguien. La naturaleza de la lealtad ha sido objeto de estudio durante muchos años. En el ambiente corporativo, las empresas optan por concentrarse usualmente en diferentes estrategias para desarrollar ciertas áreas relacionadas con la lealtad, pero usualmente no poseen una estrategia específica y clara que intencionalmente refuerce las áreas más importantes de la lealtad.

A nivel teórico, existe una división entre los expertos que consideran que la lealtad tiene como tal una naturaleza estocástica y probabilística y, por otro lado, los que le atribuyen una naturaleza intencionada y determinista.

En la primera, la lealtad está definida como un comportamiento de elección aleatorio con respecto a algo, lo cual responde a la manifestación de una acción repetitiva en la adquisición de los productos o servicios. A este respecto Delgado (2010) señala que, bajo esta posición, la “predicción de un comportamiento leal queda sistematizada desde una perspectiva estímulo-respuesta, pudiéndose mejorar esta predicción a medida que consideramos un mayor número de estímulos como factores explicativos” (p. 18).

Por otro lado, Delgado (2010), citando a Lutz (1991), menciona que “la atribución a la lealtad de una naturaleza intencionada y determinista implica poner mayor hincapié en la comprensión de las estructuras mentales, emocionales y de conocimiento como antecedentes del comportamiento” (p. 18). De esta manera la lealtad se comportaría como algo que se crea a partir de ciertos estímulos que deben ser analizados desde el punto de vista emocional de las personas impactadas.

En el entorno comercial es todo un reto lograr que los clientes desarrollen este sentimiento por las marcas, los productos y los servicios. Los clientes leales son el grupo de clientes más valiosos para la organización. El Principio de Pareto es uno de las leyes más mencionadas en el mundo de los negocios. Delgado (2007) menciona que Vilfredo Pareto, un economista italiano del siglo 20, realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza en Italia y encontró que el 80% de las riquezas estaban en el 20% de la población. Esta Ley luego se aplicó en otras situaciones permitiendo analizar los esfuerzos realizados en ese 20% específico que, por lo general, es el causante de resultados significativos. Para los mercadólogos, la estrategia utilizada se focaliza en concentrarse en ese 20% de los consumidores que son los verdaderos generadores de ganancias.

El desarrollo de la lealtad tiene un grado de complejidad bastante alto debido a que los motivos para que una persona tenga preferencia ante algo específico van a depender de las razones,

necesidades o circunstancias específicas que la persona posea en el tiempo determinado de su vida o situación en que se encuentre.

Visión del cambio

Cuando una persona desarrolla un sentimiento de lealtad por algo, está aceptando un cambio en su vida y a la vez, desarrollando un compromiso para con esto. Este es uno de los retos que se tienen a la hora de implementar estrategias para generar sentimientos de pertenencia y fidelidad. Si bien el cambio es inminente, también es por naturaleza, causa de incertidumbre. Chip y Dan Heath (2010) mencionan que para que el cambio suceda de una manera apropiada y aceptada, es necesario establecer una conexión emocional a nivel interno. “Para conseguir el cambio, hay que identificar el sentimiento” (p.130).

En el entorno organizacional, Méndez (2006) menciona algo muy relevante: “el éxito de los procesos de cambio depende de la capacidad que tengan la alta dirección y los facilitadores del proceso, de conocer previamente los rasgos de la cultura organizacional y de definir intervenciones que respondan a la realidad que se pretende modificar” (p.22). Los tomadores de decisiones deben estar conscientes que sin conocer la cultura organizacional, a su gente, a sus líderes positivos y negativos, no pueden avanzar hacia el camino de un cambio que genere lealtad.

Cuando la gente no cambia, se tiende a pensar que es por un problema de comprensión. Sin embargo, “sabemos que hay una diferencia entre saber cómo hay que actuar y estar motivado para actuar de ese modo” (Health, 2010, p.124). Al impulsar el desarrollo de lealtad hacia algo en particular, es necesario apelar a los sentimientos, de manera que los individuos encuentren motivación para aceptar el cambio, es decir, no sólo desarrollen lealtad ante una específica organización, sino que la mantengan a través del tiempo.

Margery (2010) señala que “la forma en que los seres humanos coordinan acciones y se comunican para el logro de resultados está cruzada por su emocionalidad” (p.161). ¿Cómo se podría desarrollar el sentimiento de la lealtad sin tomar en cuenta las emociones? Los seres humanos son seres integrales, donde cuerpo y mente están conectados. Separarlos sería no solo contraproducente, sino sin sentido.

Percepción y emociones

Cuando se habla sobre las emociones es importante tomar en consideración que es un terreno ampliamente subjetivo. Por lo tanto, tratar de entenderlo de manera racional puede ser peligroso. Araujo (2002) explica que “la mente emocional y racional se manifiestan, la mayoría de las veces, en armonía, por lo general, existe un equilibrio entre ellas. La emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional, mientras que la mente racional depura y a veces esta energía de entrada de las emociones. Ambas son facultades semi-dependientes y cada una refleja una operación de un circuito distinto pero interconectado del cerebro” (p.65). Tanto la mente racional como la emocional se

encuentran en el cerebro actuando de manera simultánea. Cuando un estímulo entra a través de los sentidos, estas se activan y ocasionan comportamientos basados en necesidades, como los de comprar algo específico o luchar por alguna causa en común.

Según Ratey (2003), “las emociones son el resultado de múltiples sistemas cerebrales y corporales que están repartidos por toda la persona. No podemos separar las emociones de la cognición o la cognición del cuerpo” (p.276). Esto apoya la versión de Araujo sobre mente y cuerpo, racional y emocional. De esta manera es posible comprobar que el sentimiento que se quiera implantar en las personas debe apelar tanto a la parte inteligente y racional de los individuos, como a la parte emocional y perceptual, tocando una parte de su esencia como personas y desarrollo como profesionales. Para lograr esto, es indispensable influir en los demás y esto sucede a través del liderazgo.

Liderazgo

Dubrin (2008) define liderazgo como “la habilidad de inspirar apoyo y confianza en las personas necesarias para lograr las metas de la empresa” (p.148). En distintas ocasiones al transcurso de la vida las personas lograrán experimentar los sentimientos de protección, inspiración, seguridad, fidelidad y grandeza con respecto a alguna persona específica que haya influido en sus vidas, así como también podrán comprobar lo completamente opuesto y las tonalidades de grises en medio. Cuando una persona es influenciada, realiza acciones que usualmente no haría en otras circunstancias. La idea primordial al influenciar de manera positiva en los empleados consiste en unir esfuerzos mediante el trabajo en equipo con la idea de cumplir los objetivos organizacionales de manera que el trabajador, al realizar su trabajo, lo haga de con pasión de acuerdo con sus competencias y habilidades y que éste le provoque satisfacción. Si bien es cierto que suena a un pensamiento utópico, es posible lograrlo. Por supuesto que implica de mucha estrategia, esfuerzo y constancia por parte del líder.

John Maxwell desenmascara el mito que ha permanecido mucho tiempo en el ambiente corporativo que se refiere a que un líder puede influir únicamente cuando tiene una posición con personal a cargo. Maxwell (2005) menciona que cualquier mando medio, por ejemplo supervisores, gerentes de línea, gerentes de grupo, capacitadores o entrenadores, entre otros, pueden ejercer su influencia de liderazgo en cualquier lugar de la organización mediante el liderazgo de 360 grados. “Los líderes de 360 grados, influyen en las personas de cada área de la organización, al ayudar a otros, se ayudan a sí mismos” (p.3). De acuerdo con esta posición, es indiferente si la persona se encuentra en la cima de la estructura jerárquica. Lo que verdaderamente hace la diferencia son los principios que se apliquen a la hora de ejercer el liderazgo. Los líderes influyen en todas direcciones y colaboran desde diversas perspectivas en el cumplimiento de objetivos. Para dar una mayor explicación sobre cómo influenciar desde otras posiciones, amplío a continuación la visión de Maxwell.

Para poder dirigir a los líderes que lo supervisan, Maxwell (2005) recomienda seguir a cabalidad los siguientes lineamientos y adoptarlos como principios: “1. Diríjase a usted mismo excepcionalmente

bien; 2. Aligere la carga de su líder; 3. Esté dispuesto a hacer lo que otros no harán, 4. No administre solamente. Dirija también; 5. Invierta en la química de las relaciones; 6. Esté preparado cada vez que usted ocupa el tiempo de su líder; 7. Reconozca cuando presionar y cuándo retroceder; 8. Conviértase en un jugador de acción; 9. Sea mejor mañana de lo que es usted hoy” (p.155). Estas acciones le permitirán estar en constante acción y compromiso con la empresa y con su jefatura. Además sembrará la confianza necesaria para tomar mayores responsabilidades que le servirán en su crecimiento en la empresa.

A la hora de influir lateralmente, entiéndase a sus compañeros en el nivel de jerarquía, un líder de 360 debe perfeccionar los siguientes principios: “1. Comprenda, practique y complete el círculo del liderazgo; 2. Complemente a sus compañeros líderes en lugar de competir con ellos; 3. Sea un amigo; 4. Evite la política de la oficina; 5. Amplíe su círculo de conocidos; 6. Permita que la mejor idea triunfe; 7. No finja ser perfecto” (Maxwell, 2005, p.208). Aplicando estos principios logrará un mejor nivel de compañerismo, establecerá lazos de confianza apropiados para el negocio y preparará el terreno para un mejor trabajo en equipo.

Ahora bien, para liderar en 360 grados, también se deben tomar en consideración los principios necesarios para influir en los subordinados, los cuales según Maxwell (2005) son: 1. Camine lentamente por los pasillos; 2. Vea un 10 en todas las personas; 3. Desarrolle a cada miembro de su equipo individualmente; 4. Coloque a su personal en sus zonas de fortaleza; 5. Dé el ejemplo de la conducta que usted desea; 6. Transfiera la visión; 7. Recompense los resultados” (p.257). Para poder mantener un liderazgo de respeto, de comprensión, de inspiración, debe seguir estas normas básicas y sencillas que brindan grandes beneficios para todos los involucrados en su liderazgo.

Por su parte Stephen Covey concuerda con Maxwell con respecto al propósito de la influencia. “Las personas proactivas concentran sus esfuerzos en su Círculo de influencia. Ellos trabajan en las cosas por las que pueden hacer algo. La naturaleza de su energía es positiva, en constante crecimiento y amplificación, causando que su Círculo de influencia crezca” (Covey, 2004, p.83). El círculo de influencia crece en la medida que el líder logre influir en los demás. Esto de manera intencional va a desembocar en distintos aspectos de la satisfacción laboral, tanto para los empleados como los que los dirigen. Entre ellos se verán afectados la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo permitiendo un desarrollo de identidad y un sentido de pertenencia para con la organización. Todos estos elementos trabajan interrelacionados y para un beneficio en común.

Para Dubrin (2008) “la motivación tiene dos significados: (1) estado interno que conduce a esforzarse por alcanzar un objetivo y (2) actividad realizada por una persona para lograr que otra haga algo” (p.170). En el ambiente organizacional, la motivación está basada en un estímulo que genera respuestas a nivel de comportamientos que provoca que las personas trabajen de la manera adecuada disfrutando sus tareas. Sin duda alguna la motivación influye en las actitudes de las personas frente a

sus obligaciones laborales. Sáenz (2013) menciona que “La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. Motivación y satisfacción son aspectos que se complementan dentro de la estructura de una empresa” (p.194). Desde este punto de vista es evidente que, al existir estímulos que motiven a los empleados, las probabilidades de que sean más productivos y más felices en sus labores. Para que esto pueda suceder, los líderes deben realizar un buen papel al conocer a su público interno desde todas las perspectivas posibles, incluyendo el lado humano.

Sin embargo, los esfuerzos motivacionales de la empresa no necesariamente van a satisfacer las necesidades de todos los individuos. Las necesidades son dinámicas y actúan sobre la conducta, por lo tanto, permanecen en un constante cambio generando reacciones en las personas. Una vez que una necesidad ha sido satisfecha, salta otra, que a su vez, debe ser satisfecha. Es un ciclo en el cual todos tenemos parte. Las industrias del consumismo lo saben y trabajan mucho concentradas en la provocación y satisfacción de estas necesidades.

Douglas McGregor propuso que las personas y las organizaciones obtendrían importantes beneficios de que existiera en las empresas un clima de mayor libertad y flexibilidad, apoyado en una supervisión más abierta y participativa (Maslow, 1991). Todos estos aspectos se ven reflejados en el ejercicio del liderazgo desde el punto de vista de Covey y Maxwell.

De acuerdo con McGregor, citado por Maslow (1991), existen varios aspectos relevantes al hablar sobre necesidades. En primer lugar, cuantas más necesidades se puedan satisfacer en el trabajo, más motivados van a estar los empleados. En segundo lugar, señala que las empresas que se concentren únicamente en la satisfacción las necesidades básicas (fisiológicas) y de seguridad (como la estabilidad laboral) están por el camino incorrecto, ya que las personas le dan un mayor valor a las necesidades sociales y psicológicas personales (como por ejemplo, el pertenecer a un grupo y sentirse identificado con la empresa). Por último, la teoría de McGregor apunta a que la responsabilidad de la dirección es poner los recursos y las condiciones apropiadas para que las personas puedan satisfacer la mayor cantidad de necesidades posibles mediante la participación y el cumplimiento de responsabilidades que les brinden un sentimiento de desarrollo y satisfacción. Las estrategias de las organizaciones con respecto a la motivación en muchas ocasiones va orientada hacia satisfacer las necesidades más evidentes. Esto provoca que exista una falta de impulsamiento con respecto a la automotivación, creando gente dependiente a los estímulos para sentirse motivada. En las empresas con giro de negocio de bajo costo como los call centers, esta tendencia es muy pronunciada.

Al analizar la cultura como un instrumento para la satisfacción de necesidades, es importante entender la definición de cultura de Malinowski (2003, citado por Díaz y Rodríguez), la cultura es “un aparato vasto en parte material, en parte humano, en parte espiritual, mediante el cual el hombre es capaz de sobrellevar los problemas concretos y específicos que lo enfrentan” (p.10). La cultura está formada por todos los aspectos sociales que llevan a los miembros de esta a un aprendizaje y es parte

fundamental del desarrollo del concepto social del ser humano. La cultura dentro de las organizaciones es de igual importancia en el crecimiento de los seres humanos como trabajadores. La cultura organizacional está definida por las costumbres, valores y creencias que tengan los miembros de una organización y está fundamentada desde la iniciación de la empresa en su filosofía corporativa.

Con respecto al trabajo en equipo, Maxwell (2005) explica que “las organizaciones necesitan desarrollar equipos de liderazgo en todos los niveles. Un grupo de líderes trabajando juntos siempre es más eficaz que un líder trabajando sólo” (p.261). Esto apoya todos los conceptos explicados anteriormente. Al tener un liderazgo efectivo, el trabajo en equipo fluye mejor. Todos van con la misma fuerza, remando hacia el mismo objetivo, sintiéndose útiles en sus habilidades y capacidades para lograr cumplir objetivos en común. Pero además de esto, tienen pasión por lo que hacen en una cultura, idealmente, que incentive las buenas prácticas del trabajo en equipo. Y para que esto se dé, es necesario que exista una comunicación fluida y efectiva.

Comunicación

Se entiende por comunicación el proceso por medio del cual se envía, recibe y comprende un mensaje (Dubrin, 2008, p.39). Todos los días, en todo momento y en todo lo que hacen, las personas se comunican; independientemente de las circunstancias o los lugares en que se encuentren. Es una certeza que constantemente los individuos envían y reciben mensajes.

Existen varios tipos de comunicación. La comunicación puede ser oral, utilizando palabras, lanzando mensajes verbales. Adler (2005) menciona que “las palabras son los canales que transportan casi todas nuestras ideas a terceros” (p.76), sin embargo, pueden estar expuestos a la malinterpretación si son enviados sin un propósito (lo que se quiere decir) o sin ser conscientes de los receptores.

¿Qué sucede por ejemplo, cuando el nivel de tensión incrementa durante una conversación y las emociones comienzan a adueñarse de la situación? La conversación se convierte en lo que se conoce como una conversación difícil. La base de toda conversación exitosa es el flujo abierto y correcto de información relevante (Patterson, Greeny, McMillan, Switzler, 2002). Esta precisamente es la comunicación deseable en equipos de trabajo; respetuosa, abierta y con contenido valioso.

En el entorno organizacional, las habilidades comunicativas se vuelven vitales. Una de las competencias a desarrollar por los profesionales, sin importar el campo en el que se desempeñen pero con mayor importancia cuando tienen personal a cargo, es la comunicación, debido a que esta es una herramienta para construir relaciones. Al desarrollar habilidades como la escucha activa, el receptor escucha para entender y el emisor se siente tomado en cuenta. Margery (2010) señala que la escucha empática es “una respuesta que evita juzgar y tratar de captar el tema o sentimiento expresado. Al hacerlo, construye rapport y entendimiento mutuo” (p.178). Esto implica que tanto el emisor como el receptor deben tener una apertura racional-emocional para compartir abiertamente la información dentro

de un ambiente de confianza iniciado por la cultura organizacional de la que ambas partes son miembros.

Todas estas variables impactan el sentido de pertenencia y el desarrollo de la identidad de los individuos hacia un grupo específico.

Sentido de pertenencia y desarrollo de identidad

Giménez (1997) señala que “la pertenencia social implica la inclusión de la personalidad individual en una colectividad hacia la cual se experimenta un sentimiento de lealtad” (p.5). De esta manera las personas logran incluirse en una sociedad que les permita ser tal cual son y sentirse parte de. Esta es una de las necesidades sociales explicadas por Abraham Maslow en su famosa teoría de las necesidades. La necesidad de aceptación social involucra afecto, amor, pertenencia y amistad (Martínez, 2001). Mediante la satisfacción de esta necesidad, el individuo se siente identificado y comparte gustos e intereses de un determinado grupo social. Así es como se da inicio al desarrollo de identidad de una persona dentro de un grupo.

Valera y Pol (1994, citando a Tajfel 1981), definen identidad social como “aquella parte del autoconcepto de un individuo que se deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo o grupos sociales juntamente con el significado valorativo y emocional asociado a esta pertenencia” (p.8). Si se parte de este punto, se puede determinar que la pertenencia a un grupo social va a definir tanto la identidad del individuo como lo que la persona piensa de sí mismo, mezclando las emociones que se van a desarrollar dentro del grupo. Desde el punto de vista empresarial, la cultura organizacional va a venir a establecer los fundamentos del grupo (visión, misión y valores) y cada individuo que ingrese a la organización, va a aportar su personalidad individual al grupo, el cual acepta o niega a dicha persona. Si la acepta, tanto el individuo como el grupo, comienzan a atravesar un camino de adaptación, durante el ocurre un desarrollo de identidad, tanto a nivel grupal como individual.

La teoría de la identidad social mantiene que un importante motivo detrás de las relaciones entre grupos es la creación o mantenimiento de una identidad positiva (Del Valle, 2013, p.63). De hecho, la amenaza a la identidad social de los individuos puede ocasionar la necesidad de aumentar su identidad positiva respecto a las demás personas de los grupos a los que pertenecen. Esto evidencia nuevamente la importancia del desarrollo de una identidad positiva dentro del grupo al que pertenecen. Idealmente las organizaciones deben crear un plan para el correcto desarrollo de la identidad social dentro de la empresa, con el fin de que exista un impacto positivo en los empleados. Si se considera el Principio de Pareto, al menos un 20% de los empleados deben estar fuertemente identificados con la empresa para poder impactar mayores audiencias con el mismo sentimiento. El cambio necesita basarse en el sentimiento y satisfacer las necesidades de pertenencia e inclusive, las de autorrealización.

Filosofía corporativa

Por último, es importante considerar las bases de toda cultura organizacional. En la filosofía empresarial, también conocida como filosofía corporativa, se define además de la misión y la visión de la empresa, el sistema de valores que deben regir los comportamientos y las actitudes de las personas en una organización (García, 2010, p.10). Estos tres aspectos son fundamentales en la creación de una organización ya que van a establecer los lineamientos básicos bajo los cuales se van a basar los procesos a seguir en la empresa. Deben ser claros, concisos y de fácil entendimiento. El objetivo es que se puedan tener presentes y recordarlos continuamente para trabajar bajo un sistema que guíe a todos los involucrados en el cumplimiento de objetivos.

Basauri (2013) define misión como “el propósito o la intención para realizar algo en favor de otras personas y de la organización misma” (p.2). Esta determina entonces para qué se ha creado la empresa. Es la esencia de la misma, la cual debe mantenerse en las conductas de las personas en tanto no sea modificada para el bienestar de la organización.

La visión por su parte establece el rumbo hacia el cual la empresa quiere llegar. Por lo tanto, esta va a fungir como el ideal corporativo hacia donde la empresa va a marchar, definiendo el camino a seguir para toda la organización.

Los valores son los principios éticos que van a predominar en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, especialmente desde la cultura organizacional, con el fin de tener un sentido en común que empieza a definir la identidad del grupo.

Gestionar una identidad significa realizar un detallado estudio de la visión estratégica para crear unos estímulos sensoriales y una comunicación que evoquen dicha visión. Que sean una representación de la identidad (Benítez, Camacho, Castellanos, Samara y Lee, 2013, p.29). La gestión de la identidad requiere de detalles que despierten el sentimiento de pertenencia ante algo. Si la empresa cuenta con una filosofía corporativa bien definida, clara, entendida y compartida por todos los miembros de la organización, o al menos por el 20% de la misma, se puede decir que la empresa ha iniciado su gestión de la identidad.

Antecedentes de la empresa

Descripción

Convergys es una empresa que se encarga del manejo de cuentas de clientes a nivel internacional. Posee treinta años de experiencia en la industria y gracias a su labor reconocida mundialmente, ha logrado posicionarse en el mercado como uno de los centros de soporte a clientes más importantes actualmente. Inició operaciones en Costa Rica en mayo del 2009, con dos cuentas como clientes, en un edificio en la Zona Franca Metropolitana. Hoy día, Convergys Costa Rica maneja 9

cuentas distribuidas en tres localidades diferentes en las provincias de Heredia y San José. Tiene alrededor de dos mil empleados en el país y este número continúa en crecimiento.

Las estrategias que comúnmente utilizadas por la empresa en retención y atracción de su personal son:

- **Coaching:** consiste en sesiones de entrenamiento dadas por supervisores, gerentes y Coaches específicos de área con el fin de mantener un nivel de calidad en las áreas específicas del desempeño de los empleados que deben perfeccionarse para poder ofrecer el servicio prometido y contratado por el cliente. Además, las sesiones de coaching permiten el desarrollo de relaciones positivas y colabora en la creación de un ambiente laboral saludable.
- **Recompensar el compromiso del cliente interno hacia la compañía por medio de programas de reconocimiento.** Estos programas son desarrollados por cada gerente de cuenta. Se destina un presupuesto que maneja cada gerente y éste lo distribuye de la manera que considere adecuada para el tipo de cuenta que maneje. Adicionalmente, el reconocimiento verbal es una herramienta que se utiliza con frecuencia.
- **Referral program:** el programa para referir a conocidos, familiares o amigos a trabajar en Convergys se utiliza para reclutar personal externo por medio del interno. El empleado que refiera a un individuo y ésta persona permanezca en la empresa por al menos 2 meses, recibirá un bono de \$50. El departamento de Sourcing y Mercadeo es el encargado de este programa. En ocasiones anteriores, el departamento de Recursos Humanos ha recibido realimentación con respecto a este programa en la que básicamente se informa que han existido situaciones en las cuales el bono no se ha cancelado en el tiempo prometido a los empleados que si cumplieron con los requisitos para dicho bono.

Beneficios para los empleados

Convergys ofrece los siguientes beneficios a todos sus empleados:

- **Subsidio de cafetería:** \$30 de subsidio para uso en la cafetería. Esta cantidad se deposita en el badge (tarjeta de identificación) de cada empleado el primer día de cada mes. El servicio de cafetería se encuentra disponible 24 horas al día durante los 7 días de la semana.
- **Asociación Solidarista:** luego de seis meses de ser un colaborador activo de Convergys, el empleado puede asociarse a ASECONVERGYS y disfrutar de los múltiples beneficios que ésta ofrece, entre ellos créditos, fondo de ahorro y descuentos con proveedores asociados.
- **Doctor de empresa:** para citas médicas o revisiones el colaborador puede solicitar una cita en la recepción de cada localidad. Además Convergys ofrece los servicios de psicología, nutrición y terapia física.

- **Emergencias Médicas:** en caso de una emergencia o accidente, el personal de Emergencias Médicas viene a atender la situación acompañados de una ambulancia completamente equipada. El servicio de traslado en ambulancia hacia el hospital más cercano en caso de ser necesario está contemplado en el paquete.

- **Descuentos en Mi Clínica.** Tanto los empleados como sus familiares pueden hacer uso de los servicios médicos y de laboratorio que ofrece Mi Clínica, aplicando descuentos en todos los servicios únicamente al presentar el badge de empleado.

- **Seguro médico privado con PALIC:** Para los colaboradores que deseen obtener un seguro médico privado, Panamerican Life Insurance ofrece una tarifa especial a todos los empleados de Convergys.

- **Servicio de Transporte:** Convergys tiene rutas destinadas al transporte punto a punto desde y hasta San José, Alajuela y Heredia en horarios determinados dependiendo de su localidad.

Filosofía Corporativa

Misión

Aumentar el valor de las relaciones de nuestros clientes con sus clientes mediante la mezcla óptima de agentes, tecnología y análisis para ofrecer un servicio al cliente consistente a través de todos los canales y geografías.

Visión

Ser la voz y la tecnología de las mejores experiencias de servicio y ser reconocidos como el líder de la industria.

Valores

- Satisfacción del cliente
- Trabajo en equipo
- Respeto al individuo
- Diversidad
- Desarrollar el personal
- Confianza de los socios
- Ciudadanía corporativa
- Integridad

Organigrama

Las líneas de mando constan de un gerente de localidad ubicado en cada edificio, seguido por gerentes de operación, mandos medios como supervisores de equipos de trabajo y supervisores de piso y por último, los agentes de servicio al cliente.

Los departamentos de soporte son básicamente reclutamiento, capacitación, tecnologías de información, administración, planillas y Recursos Humanos.

Capítulo III. Marco Metodológico

Tipo de investigación

Hernández (2010) describe la investigación cuantitativa como la que “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4). Además requiere ser objetivo en toda la investigación, analizando los resultados sin prejuicios u opiniones personales del investigador con el fin de predecir o explicar fenómenos. La presente investigación es de carácter cuantitativo ya que busca información sobre la aplicación de ciertas variables en el ámbito laboral de Convergys.

Asimismo, tiene carácter descriptivo, ya que según Hernández (2010), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80). Es decir, lo que pretenden es únicamente medir información sobre las variables en estudio. Por lo tanto, el enfoque de este estudio es descriptivo, ya que describe las variables indagadas para luego analizarlas con respecto a un tema específico.

Operacionalización de las variables

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Investigar el desarrollo de la lealtad en mandos medios en la empresa Convergys Costa Rica	Antigüedad en el puesto	Cantidad de años desempeñando el puesto actual	Encuesta	Pregunta 1 de la encuesta
Analizar el énfasis que pone la empresa Convergys Costa Rica en la filosofía corporativa	Filosofía corporativa	Misión, visión y valores por los cuales se rige una organización.	Encuesta	Preguntas 2, 3, 4, 5, 6 de la encuesta

Investigar el desarrollo de la lealtad en mandos medios en la empresa Convergys Costa Rica	Lealtad	Fidelidad que tienen los individuos por la empresa.	Encuesta	Preguntas 7, 8, 9, 10, 11 de la encuesta
Investigar el desarrollo de la lealtad en mandos medios en la empresa Convergys Costa Rica	Comunicación	Proceso de envío y recepción de información dentro de la empresa.	Encuesta	Preguntas 12, 13, 14, 15, 16 de la encuesta
Investigar el desarrollo de la lealtad en mandos medios en la empresa Convergys Costa Rica	Liderazgo	Capacidad de liderar e influir en los distintos públicos de la organización.	Encuesta	Preguntas 17, 18, 19, 20, 21 de la encuesta
Investigar el desarrollo de la lealtad en mandos medios en la empresa Convergys Costa Rica	Visión del cambio	Capacidad de adaptación al cambio originado por la industria del call center.	Encuesta	Preguntas 22, 23, 24 de la encuesta
Investigar el desarrollo de la lealtad en mandos medios en la empresa Convergys Costa Rica	Sentido de pertenencia	Sentimiento de fidelidad y lealtad hacia algo en específico que surge a partir de la utilización de técnicas para el	Encuesta	Preguntas 25, 26, 27, 28, 29 de la encuesta

		desarrollo de la lealtad.		
Definir las técnicas utilizadas actualmente por la empresa Convergys Costa Rica en el desarrollo de la lealtad en los supervisores	Técnicas utilizadas en desarrollo de lealtad	Procesos establecidos como parte de una estrategia dirigida al desarrollo de fidelidad y pertenencia por parte de individuos hacia algo en particular.	Encuesta	Preguntas 30, 31, 32, 33 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2013.

Población

La población está compuesta por hombres y mujeres mayores de 18 años bajo el puesto de supervisores de la empresa Convergys Costa Rica.

Muestra

La muestra estará compuesta por un total de 59 supervisores.

Instrumento

El instrumento a utilizar es la encuesta, la cual consiste de 33 preguntas elaboradas a partir de los objetivos específicos del investigador.

De acuerdo con Abascal (2005), “la encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población” (p.14).

Su aplicación será por medio del sistema *online* Survey Monkey, el cual permite crear una encuesta en línea y recolectar la información por medio de un *link* al que accesan los encuestados con toda la privacidad y anonimidad del caso desde cualquier computadora.

Capítulo IV. Análisis

A continuación se presenta un análisis con los resultados extraídos de la encuesta realizada como parte del trabajo de investigación para identificar las estrategias más efectivas en desarrollar la lealtad en puestos de supervisión en la empresa Convergys Costa Rica.

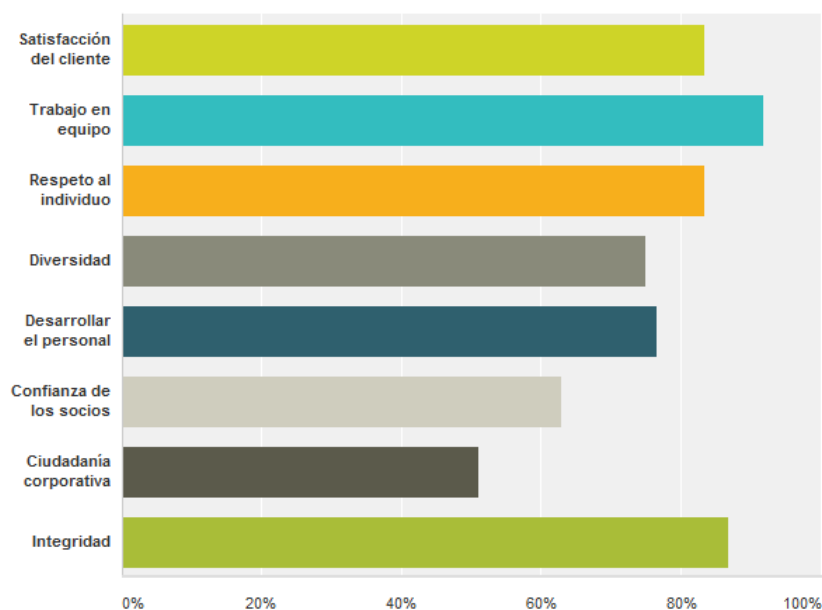
Se encuestaron un total de 59 supervisores de la empresa Convergys Costa Rica, por medio del sistema de encuestas en línea “SurveyMonkey”. La mayoría de los supervisores tienen entre 2 y 4 años de desempeñarse en su puesto. Sin embargo, existe también un porcentaje importante que tienen menos de 1 año de fungir como supervisores. Esto pone en evidencia que existen dos bandos relevantes para el análisis de la investigación: los que tienen experiencia y los que recién están comenzando su carrera como supervisores para la organización.

Para la encuesta se tomaron en consideración una serie de variables, a saber: filosofía corporativa, lealtad, comunicación, liderazgo, visión del cambio, sentido de pertenencia y técnicas utilizadas para desarrollar la lealtad. A continuación se presentan los resultados para cada una de ellas.

Filosofía Corporativa

Con respecto a la filosofía corporativa que se encuentra presente en la organización, existe un porcentaje alto de desconocimiento de la misión y la visión de Convergys.

Gráfico 1. Conocimiento de los valores por parte de los supervisores de Convergys Costa Rica



Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

Cuadro 2. Conocimiento de los valores por parte de los supervisores de Convergys Costa Rica

Opciones de respuesta	Respuestas	
Satisfacción del cliente	83,05%	49
Trabajo en equipo	91,53%	54
Respeto al individuo	83,05%	49
Diversidad	74,58%	44
Desarrollar el personal	76,27%	45
Confianza de los socios	62,71%	37
Ciudadanía corporativa	50,85%	30
Integridad	86,44%	51
Total de encuestados: 59		

Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

Más del 80% de los encuestados reconocen “trabajo en equipo”, “integridad”, “satisfacción del cliente” y “respeto al individuo como valores corporativos. Estos son los valores que tienen mayor peso

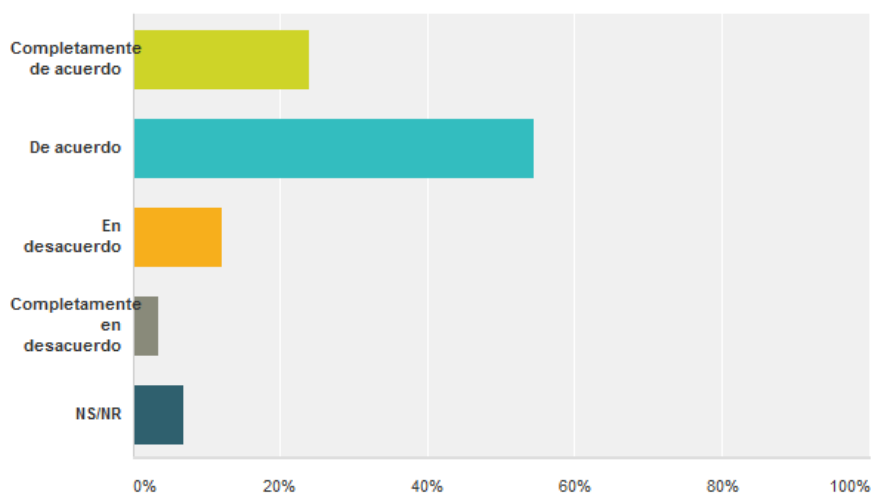
para los supervisores de Convergys. No obstante, un 60 % de los encuestados no reconoce como valores corporativos el “desarrollar el personal”, “diversidad” y “confianza de los socios”. El valor que menos reconocimiento tiene es el de la ciudadanía corporativa. La mitad de los encuestados no lo reconocieron del todo como un valor. Esto evidencia que la empresa no se ha enfocado en reforzar tanto los valores corporativos como la misión y la visión de Convergys. Esto puede tener ciertas repercusiones a nivel de estrategia interna y en el cumplimiento de metas, ya que estas pueden estarse logrando sin un propósito en común. Cuando las metas tienen un propósito que cala en las personas, apelando al sentimiento, esto provoca un mayor involucramiento en los procesos y un incremento en el sentimiento de pertenencia.

Lealtad

Para el 100% de los encuestados es importante tanto contribuir al éxito de Convergys como realizar su trabajo diario de la mejor forma posible, de acuerdo con sus habilidades y capacidades. Esto evidencia que existe un compromiso de parte de estos empleados en el cumplimiento de metas organizacionales.

La mayoría de los encuestados (93.22%) se encuentran orgullosos de decirle a la gente que trabaja en Convergys. En este resultado se involucra el sentimiento de satisfacción de los supervisores al realizar sus labores, por el ambiente que los rodea y por la estructura de la empresa. Si bien es cierto, siempre hay oportunidades de mejora en todas las compañías, es vital que los empleados se sientan orgullosos de trabajar en la organización en la que invierten tanto tiempo y esfuerzo.

Gráfico 2. Efectividad del coaching en desarrollo del puesto de acuerdo con supervisores de Convergys Costa Rica



Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

Cuadro 3. Efectividad del coaching en desarrollo del puesto de acuerdo con supervisores de Convergys Costa Rica

Opciones de respuesta	Respuestas	
Completamente de acuerdo	23,73%	14
De acuerdo	54,24%	32
En desacuerdo	11,86%	7
Completamente en desacuerdo	3,39%	2
NS/NR	6,78%	4
Total		59

Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

Con respecto al coaching que reciben por parte de sus jefes inmediatos, un 77.97% concuerdan en que la calidad del contenido de las sesiones que tienen o realizan, les brindan una guía necesaria para ser más efectivos en sus puestos. Un 15.25% está en desacuerdo con esta afirmación y un 6.78% se abstuvo de responder. Es importante notar que para la mayoría de los supervisores encuestados, el coaching está cumpliendo su propósito de guiar al colaborador en el mejoramiento de su desempeño. Esto les permite ser más exitosos en su labor y servir de facilitadores en el desempeño de los agentes, los cuales están en contacto directo con el usuario de los clientes que contratan los servicios de Convergys.

Un 83.05% de los encuestados respondió que el jefe inmediato les reconoce cuando hacen un buen trabajo. El reconocimiento juega un papel vital en todas las organizaciones sociales. El reconocimiento motiva al empleado a realizar un mejor trabajo y logra colaboradores comprometidos.

Rubinsztein (2013) menciona que “hay una amplia variedad de formas de reconocimiento que pueden implementarse en: programas de capacitación y desarrollo personal, reconocimiento (premios, distinciones, cuadros de honor, etc.), entrega de objetos distintivos de la corporación, días adicionales de vacaciones, flexibilización en el horario de trabajo, contratación de pólizas de seguros de retiro o vida y todo aquello que la creatividad permita” (p.3). Parte de la labor de Recursos Humanos junto con operaciones es lograr identificar cuáles serían las estrategias adecuadas para la implementación de reconocimientos efectivos a nivel de estímulo externo a una sensación interna del empleado. En Convergys se ha tenido el enfoque al empleado en aspectos de reconocimiento, por lo tanto estos resultados responden a la estrategia.

Comunicación

El 86.44% de los encuestados consideran que cuando sus jefes inmediatos toman una decisión pertinente al equipo, les comunican las razones de la decisión. Cuando la gente es tomada en cuenta, generalmente perciben un mayor nivel de participación para con la organización, lo cual propicia un impacto significativo en el sentido de pertenencia y desarrollo de lealtad de los individuos para con la empresa.

De todos los encuestados sólo un supervisor afirmó no tener acceso a los anuncios y publicaciones generales de la empresa. Esto implica que los canales y medios de comunicación utilizados, están siendo efectivos.

Aproximadamente el 70% de los encuestados considera que la revista Linked genera un valor agregado en la cultura de Convergys. La revista que se lanza en Costa Rica, es la versión latinoamericana, mostrando contenido tanto de Costa Rica como de Colombia. La revista trae fotos de actividades de la empresa, de celebraciones de días feriados, fiesta de la empresa, sesiones de reconocimiento a las personas ganadoras de premios de la cuenta y por buen desempeño, entre otras. Hay diferentes secciones que tratan temas de interés especialmente para el agente y el supervisor. Adicionalmente la revista contiene comunicaciones importantes y mensajes personalizados de la casa matriz, escritos por los altos jerarcas de Convergys.

El 71.19% de los encuestados considera que existe una comunicación efectiva y fluida por parte de la gerencia hacia los mandos medios. Sin embargo, existe un 27.12% que está en desacuerdo. Con respecto a la comunicación que va desde los supervisores y hacia la gerencia, existe una dinámica muy similar. Por lo tanto, la mayoría de los supervisores encuestados considera que existe una muy buena comunicación en ambas direcciones. Es necesario que en toda organización exista un buen flujo de información. Esto permite que las directrices y los mensajes lleguen de manera efectiva, en especial cuando se tienen que comunicar procedimientos, lineamientos, instrucciones nuevas de clientes o cambios organizacionales importantes.

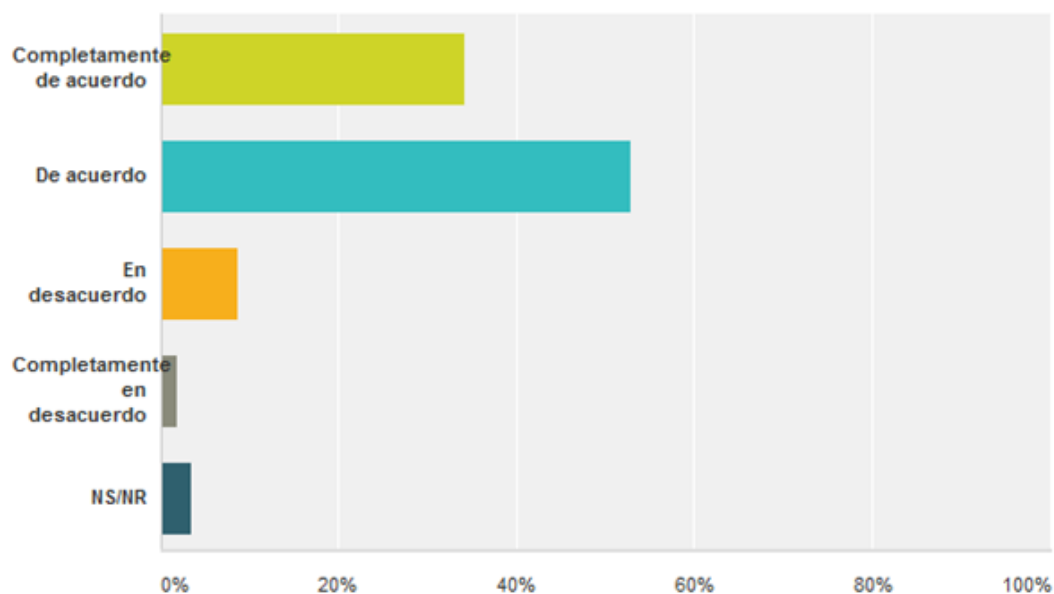
Liderazgo

El 86.44% de los encuestados consideran que sus jefes inmediatos le ayudan a entender cómo puede desarrollarse en su trabajo. Este aspecto es vital en las organizaciones ya que los individuos buscan un crecimiento tanto en su puesto como a nivel jerárquico. La labor de un supervisor puede llegar a hacerse monótona cuando se dominan todos los aspectos de la descripción del trabajo y esto usualmente sucede alrededor de los 3 años en el mismo puesto y en la misma cuenta.

El 88.13% mencionan que sus jefes son flexibles ante sus necesidades personales. Cuando los jefes se muestran atentos ante situaciones personales y permiten al empleado tomarse el tiempo para solucionar sus problemas, propician la creación de un ambiente de compromiso, donde los empleados se involucran en los objetivos del equipo y logran un desarrollo de lealtad ante dicho jefe.

Un 91.52% considera que su jefe le ayuda a entender cómo desempeñarse de acuerdo con las expectativas del puesto. El “coaching” es una herramienta que se utiliza para guiar el desempeño de las personas de un estado bueno a uno excelente. Durante el “coaching” se ven aspectos como las expectativas del puesto, las tácticas a realizar para mejorar en su trabajo, las métricas que se evalúan y se toma un tiempo de la sesión para construir relaciones positivas y duraderas entre empleados.

Gráfico 3. Consideración sobre liderazgo positivo y efectivo en jefatura inmediata de acuerdo con supervisores de Convergys Costa Rica



Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

Cuadro 4. Consideración sobre liderazgo positivo y efectivo en jefatura inmediata de acuerdo con supervisores de Convergys Costa Rica

Opciones de respuesta	Respuestas	
Completamente de acuerdo	33,90%	20
De acuerdo	52,54%	31
En desacuerdo	8,47%	5
Completamente en desacuerdo	1,69%	1
NS/NR	3,39%	2
Total		59

Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

Con respecto al liderazgo, un 86.44% está de acuerdo en que su jefe inmediato es un líder que influye de manera positiva en el equipo. Esto confirma que las personas ocupando el puesto de gerentes, están siendo atentas a las necesidades personales de sus supervisores, guiándoles a través del camino del éxito en su puesto y su desempeño, comunicándose efectivamente e influyendo efectivamente en su personal. Por otro lado, existe un área de mejora en ciertos grupos, los que forman parte del 10.66% restante, donde su supervisor inmediato actúa como jefe en función de su puesto y autoridad.

Cuando llega el momento de tomar decisiones, un 86.44% considera que su jefe inmediato toma en cuenta la opinión y participación de sus subalternos. Esto, sin duda alguna, aporta un impacto positivo a la relación con su equipo de trabajo. No solamente provoca un involucramiento mayor en la toma de decisiones, sino que también permite el desarrollo de un ambiente de confianza y sinceridad.

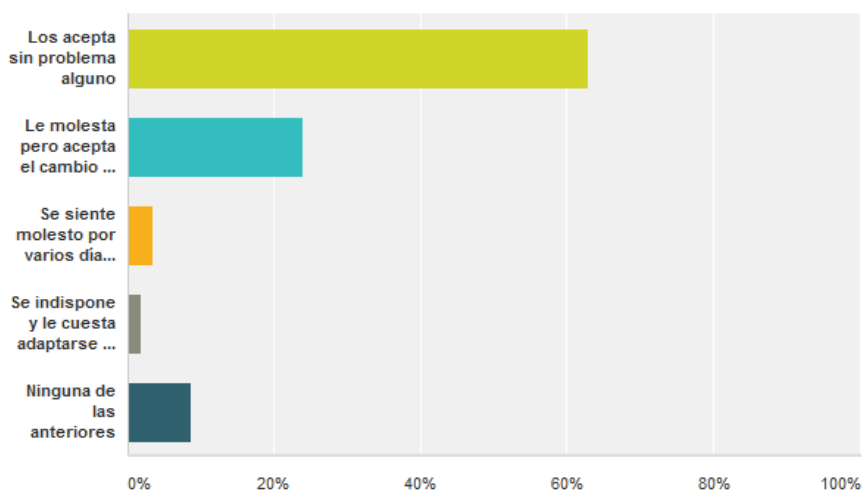
Visión del cambio

Con respecto a la visión del cambio, el 100% de los supervisores consideran que tienen una alta adaptabilidad al cambio. Esta es una de las competencias requeridas en los puestos de supervisión. La naturaleza del negocio es cambiante. Su dinamismo responde a las necesidades del mercado, de los clientes y de la industria como tal. Si hay algo definitivo en la industria del call center es su constante cambio y dinamismo.

En Convergys, los supervisores son asignados y entrenados para trabajar en cuentas específicas. Cada cuenta tiene un manejo diferente de políticas, procesos y lineamientos. Cuando la cuenta para la que los supervisores trabajan necesita realizar cambios en los procesos internos, el 66.10% de los encuestados aceptan los cambios sin problema alguno. Sin embargo, a un 16.95% le molesta el cambio pero lo termina aceptando y continúa con su trabajo. Por otro lado existe un 3.39%

que se siente molesto por varios días hasta que acepta el cambio. Un 13.56% se abstuvo de contestar. Basado en estos resultados se puede determinar que existe una alta tolerancia al cambio de procesos internos de las cuentas, la cual es una competencia vital en los profesionales que se desempeñan en la industria del call center.

Gráfico 4. Adaptabilidad a cambios relacionados con la empresa de acuerdo con supervisores de Convergys Costa Rica



Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

Cuadro 5. Adaptabilidad a cambios relacionados con la empresa de acuerdo con supervisores de Convergys Costa Rica

Opciones de respuesta	Respuestas
Los acepta sin problema alguno	62,71% 37
Le molesta pero acepta el cambio y continúa con su trabajo	23,73% 14
Se siente molesto por varios días hasta que acepta el cambio	3,39% 2
Se indispone y le cuesta adaptarse al cambio	1,69% 1
Ninguna de las anteriores	8,47% 5
Total	59

Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

Cuando Convergys como empresa realiza cambios en horarios, políticas u otros aspectos, existe una variación con respecto a la aceptación de los cambios de las cuentas. Un 62.71% los acepta sin problema alguno; no obstante, un 23.73% siente molestia ante el cambio pero lo termina aceptando. Un 3.39% se siente molesto por varios días hasta que acepta el cambio y únicamente 1 persona se indispone y verdaderamente le cuesta adaptarse al cambio. Un 8.47% se abstuvo de contestar. Esto evidencia que es más fácil para los supervisores tolerar cambios de la cuenta que de la empresa.

Sentido de pertenencia

Al 59.32% de los encuestados les resulta atractivo el programa de referir a sus amigos, conocidos o familiares para trabajar en Convergys. Sin embargo, el 35.59% no les es atractivo. El proceso para referir consiste en anotar en una tarjeta el nombre y número de teléfono de la persona referida junto con los datos del empleado que refiere. Una vez que la persona haya sido contratada y tenga dos meses laborando en la empresa, el colaborador que refirió a esta persona, debe llenar otra tarjeta y regresarla para que el departamento de mercadeo analice si aplica o no el bono de los \$50. El departamento de mercadeo debe comunicarse con el empleado que refirió al colaborador contratado para comentarle el resultado del bono. Este elemento tiene un porcentaje de aceptación de aproximadamente la mitad de los encuestados.

Con respecto a los programas de reconocimiento de los empleados por parte del supervisor inmediato, es importante mencionar que el 83.05% reconocen que su jefe si les reconoce; sin embargo, solo al 76.27% de los supervisores encuestados, dicho reconocimiento le motiva a realizar un mejor trabajo. El 20.34% no encuentra un impacto positivo en dichos programas. Es necesario que el reconocimiento que se da sea significativo para la persona que lo recibe. De lo contrario, no va a causar el impacto positivo deseado por los objetivos organizacionales y va a afectar negativamente el desarrollo del sentido de pertenencia.

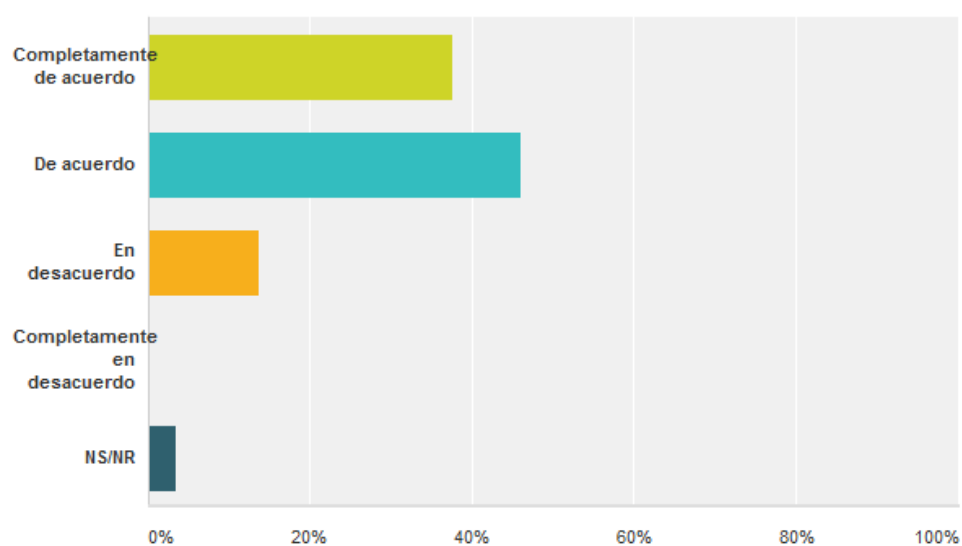
La totalidad de los encuestados están interesados en crecer profesionalmente en Convergys. Esta es una cifra muy importante ya que evidencia los deseos de sus supervisores en desarrollarse dentro de la empresa. Esta es una ventaja que posee Convergys, ya que puede implementar programas de desarrollo, planes de sucesión, plan de carrera con Convergys, entre otros. Con esto la empresa colabora en el crecimiento y desarrollo de sus empleados, obtiene un personal mejor capacitado y aumenta el sentido de pertenencia y la lealtad de sus supervisores hacia Convergys.

Al consultar sobre si la empresa provee suficientes oportunidades de crecimiento de acuerdo con sus intereses, la mayoría, en un 71.18%, contestó que sí. El crecimiento disponible a nivel de puesto, en especial para la posición de supervisor (conocida en Convergys como líder de equipo), es muy amplio debido a su dinamismo y los constantes retos que surgen a partir de los cambios de la industria. Para esto existen herramientas que se utilizan como el coaching, las capacitaciones que realiza Recursos

Humanos sobre temas relacionados a manejo de personal, entre otros esfuerzos del equipo de operaciones. A nivel jerárquico, las posiciones usualmente se abren internamente primero. De no encontrar el candidato adecuado, se busca externamente. Usualmente la mayoría de las posiciones se llenan con promociones internas.

Por otro lado, existe un 25.42% que considera que las oportunidades que ofrece Convergys no suficientes basadas en sus intereses.

Gráfico 5. Involucramiento en el desarrollo de la empresa de acuerdo con supervisores de Convergys Costa Rica



Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

**Cuadro 6. Involucramiento en el desarrollo de la empresa de acuerdo
con supervisores de Convergys Costa Rica**

Opciones de respuesta	Respuestas	
Completamente de acuerdo	37,29%	22
De acuerdo	45,76%	27
En desacuerdo	13,56%	8
Completamente en desacuerdo	0%	0
NS/NR	3,39%	2
Total		59

Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

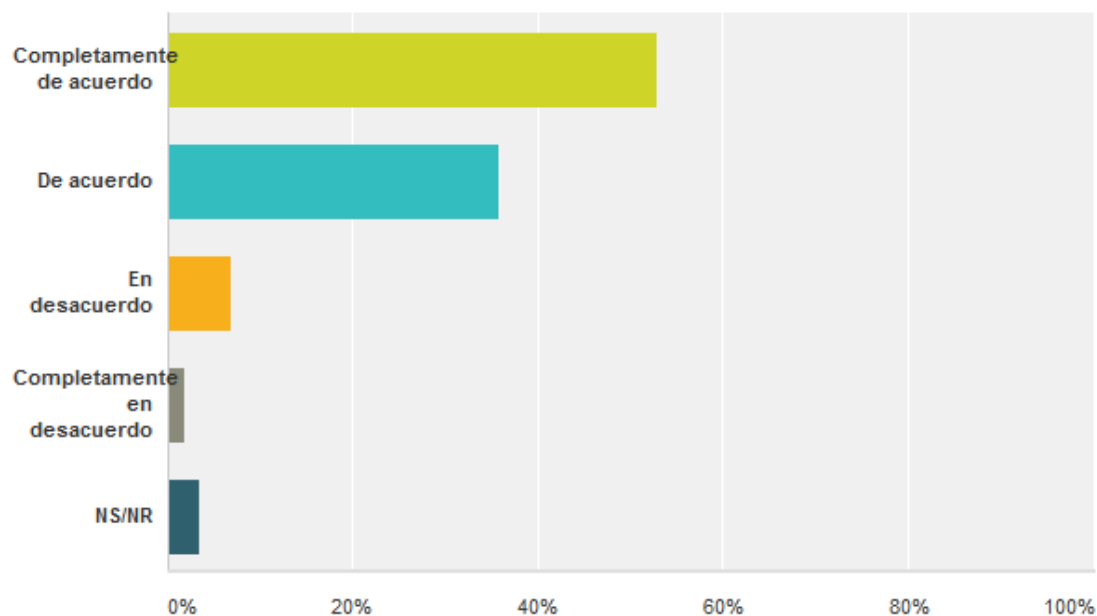
Un 83.05% de los encuestados se sienten involucrados en el desarrollo de Convergys como organización. Esto concuerda con el hecho de que ellos sientan grado de participación en la toma de decisiones, las ganas de crecer profesionalmente en Convergys, existe flexibilidad cuando hay una situación personal que tienen que manejar, se ejerce el liderazgo por parte de la mayoría de los gerentes, hay una buena comunicación entre gerencia y mandos medios y viceversa y poseen una alta tolerancia ante el cambio. Esto permite que haya un sentimiento de pertenencia hacia la organización y por lo tanto, tengan un nivel mayor de compromiso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Técnicas utilizadas para el desarrollo de la lealtad

Un 54.23% de los encuestados considera que el programa para referir conocidos, familiares o amigos a trabajar en Convergys les genera un valor agregado como colaboradores de esta empresa. Sin embargo, existe un alto porcentaje de la población (37.29%) que considera que este programa no les brinda un valor agregado.

De los beneficios ofrecidos por Convergys, los que verdaderamente causan un impacto positivo en los supervisores encuestados son: subsidio de \$30 en cafetería con un 50.85% de aceptación y la Asociación Solidarista (22.03% de aceptación). Doctor de empresa, descuentos en universidades y descuentos en MiClínica son los que menos porcentaje de aceptación tuvieron.

Gráfico 6. Utilidad del coaching para el desarrollo profesional de acuerdo con supervisores de Convergys Costa Rica



Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

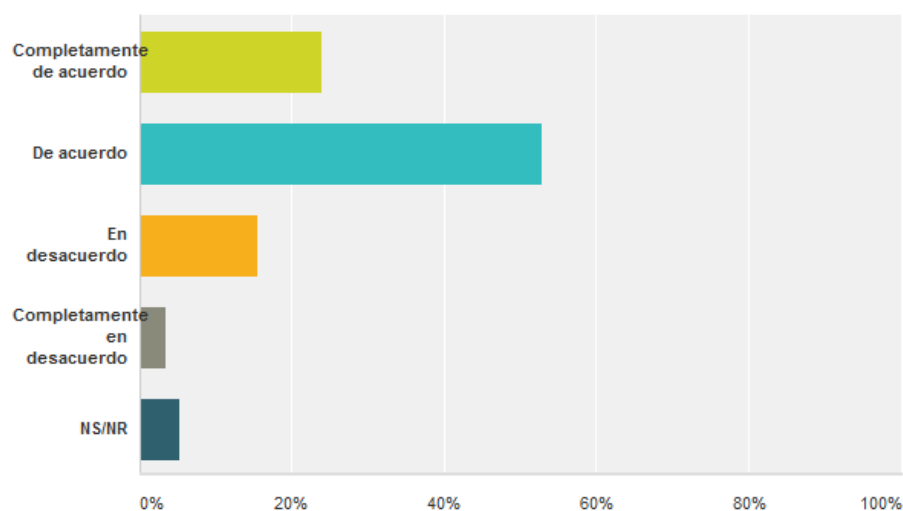
Cuadro 7. Utilidad del coaching para el desarrollo profesional de acuerdo con supervisores de Convergys Costa Rica

Opciones de respuesta	Respuestas	
Completamente de acuerdo	52,54%	31
De acuerdo	35,59%	21
En desacuerdo	6,78%	4
Completamente en desacuerdo	1,69%	1
NS/NR	3,39%	2
Total		59

Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

El modelo de coaching que Convergys ejecuto a partir de este año es una iniciativa que se dio a nivel global de Convergys corporativo, incitando a que en la práctica, existiera un mayor enfoque en la relación entre los supervisores y sus subalternos en todos los niveles de la organización. El programa de coaching anterior se enfocaba primordialmente en el desempeño de los empleados, principalmente en las fortalezas y las áreas de oportunidad de dichos individuos. Este modelo nuevo brinda una estructura a las mejores prácticas que se han implementado durante años por la empresa, por medio de las cuales se formularon varias estructuras a seguir a la hora de proveer realimentación (feedback), coaching o tener conversaciones difíciles con las personas. Este programa ha tenido gran aceptación por parte de los colaboradores y ha venido a mejorar las relaciones entre supervisor – subalterno, sin dejar de lado el mejoramiento del desempeño. Al consultar a los supervisores si consideran que el programa de coaching utilizado actualmente es útil en su desarrollo profesional, el 88.13% considera que sí.

Gráfico 7. Consideración sobre valor generado en el trabajo por el programa de reconocimiento de acuerdo con supervisores de Convergys Costa Rica



Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

Cuadro 8. Consideración sobre valor generado en el trabajo por el programa de reconocimiento de acuerdo con supervisores de Convergys Costa Rica

Opciones de respuesta	Respuestas	
Completamente de acuerdo	23,73%	14
De acuerdo	52,54%	31
En desacuerdo	15,25%	9
Completamente en desacuerdo	3,39%	2
NS/NR	5,08%	3
Total		59

Fuente: Encuesta realizada por medio de Survey Monkey, Noviembre 2013.

El 76.26% de los encuestados concuerdan en que el programa de reconocimiento que utiliza su jefe inmediato los hace sentirse valorados en su trabajo. Sin embargo hay un 18.64%, más de una cuarta parte de los encuestados, que sienten lo contrario. En materia de reconocimiento como técnica para desarrollar la lealtad, es importante tener una concordancia entre lo que las capacidades de la empresa para reconocer a sus empleados y lo que los empleados sienten que es reconocimiento. Es evidente que aunque la mayoría de los supervisores dicen ser reconocidos, los métodos de reconocimiento empleados actualmente lanzan porcentajes menores con respecto a la motivación y valoración de estas personas en sus trabajos.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La filosofía corporativa es la base de la creación de la empresa. Son los principios y lineamientos que se deben seguir para alcanzar el éxito organizacional. En Convergys existe un alto desconocimiento de la misión, la visión y los valores por parte de los supervisores. Los valores que más fueron reconocidos son trabajo en equipo, integridad, satisfacción del cliente y respeto al individuo. El recordar constantemente las bases de la empresa permite continuar por el camino adecuado para el cumplimiento de metas. De ahí la importancia del correcto énfasis en la filosofía corporativa. Basado en estos resultados se puede concluir que la empresa no se ha enfocado en establecer la filosofía corporativa como los cimientos del camino organizacional de Convergys y el punto de recuerdo de quien es Convergys.

Los supervisores sienten compromiso y orgullo por la empresa, ya que para ellos es importante contribuir al éxito de Convergys realizando su trabajo diario de la mejor forma posible, de acuerdo con sus habilidades y capacidades. Gracias al coaching que reciben, pueden desarrollarse mejor en su puesto. Durante las sesiones de coaching, los supervisores obtienen una guía para ser más efectivos. Además, sus jefes inmediatos les reconocen cuando hacen un buen trabajo. De esta manera se puede concluir que existe una lealtad significativa hacia Convergys por parte de los encuestados.

En materia de comunicación, los supervisores se sienten partícipes de la toma de decisiones de sus jefes, a los cuales la mayoría los consideran líderes positivos y efectivos. La comunicación que va de la gerencia hacia los encuestados y de los encuestados hacia la gerencia tiene buen flujo y es efectiva. Adicionalmente es importante mencionar que los encuestados tienen acceso a los anuncios y comunicados que la empresa envía. La revista Linked es una buena herramienta que contribuye a mantener un adecuado clima organizacional y brinda una visión de la empresa en Latinoamérica.

Los supervisores consideran que sus jefes inmediatos, los gerentes de operación, les ayudan a desarrollarse en sus puestos y a desempeñarse de acuerdo con las expectativas del puesto, permitiéndoles esto crecer como líderes de equipo. Una de las herramientas utilizadas para este objetivo es el coaching, el cual cumple el propósito de ser una guía hacia el éxito en términos de desempeño y desarrollo de relaciones sanas y positivas en el ambiente de trabajo. Los gerentes están siendo flexibles ante situaciones personales de los supervisores que surgen en la vida cotidiana, lo cual propicia el sentido de pertenencia del empleado hacia el gerente y por ende, hacia la empresa. Es importante que este estilo sea constante en los liderazgos de los gerentes de toda la empresa, con el fin de crear no solamente una lealtad para con el gerente del equipo en particular, sino para con la organización como un todo.

En la industria del call center, una de las competencias necesarias para las personas en los puestos de supervisión es la adaptación o flexibilidad ante el cambio. En Convergys, los supervisores consideran que poseen esta competencia desarrollada. Tanto cuando son cambios relacionados con las cuentas específicas para las que laboran como cuando los cambios son de la empresa como tal, los encuestados poseen alta adaptabilidad al cambio. Esto es muy positivo porque en posiciones de liderazgo como la que ellos desempeñan, liderar con el ejemplo es vital.

Al hablar de sentido de pertenencia es importante mencionar que si bien los encuestados se sienten orgullosos de trabajar en Convergys, el programa para referir amigos, familiares o conocidos para laborar en la empresa no les resulta atractivo a casi la mitad de los supervisores. Con respecto al reconocimiento, los empleados si están siendo reconocidos cuando hacen un buen trabajo, sin embargo el tipo de reconocimiento que les dan, no necesariamente les motiva en sus labores. No obstante, los supervisores se sienten involucrados con el éxito organizacional y tienen deseos de crecer en la empresa. Consideran que existen oportunidades de crecimiento de acuerdo con sus intereses y que el apoyo para desarrollarse lo obtienen de sus jefes inmediatos.

Por último, las técnicas utilizadas en Convergys para el desarrollo de la lealtad incluyen el programa de referencias, el paquete de beneficios, el coaching y el reconocimiento. El programa de referencias no está generando el valor deseado en los supervisores. En materia de beneficios, el subsidio de la cafetería y la asociación solidarista son los que tienen un mayor impacto en la población encuestada. Sin embargo, ninguno de los beneficios tiene una aceptación significativa e importante para la empresa. El coaching si está funcionando de acuerdo con las expectativas del modelo. Esta herramienta ha permitido formar mejores percepciones con respecto a los gerentes y generar valor a través del crecimiento en el puesto de los supervisores. El reconocimiento es una herramienta muy positiva que debe ser reforzada para asegurarse que se reconozca a la gente tal y como desean ser reconocidos, de manera que el reconocimiento tenga un significado positivo y valioso en las personas.

Por lo tanto, las estrategias más efectivas en el desarrollo de la lealtad en Convergys son el coaching y el reconocimiento. Las sesiones de coaching están cumpliendo con las expectativas del modelo y el reconocimiento mantiene los resultados del modelo en el tiempo. Ambas van de la mano y deben ser utilizadas como complemento para ser exitosas.

Recomendaciones

A nivel de recomendaciones y quizá la más urgente, es reforzar la filosofía corporativa de Convergys en los supervisores. Esta va a permitir que siempre tengan un punto de referencia para hacer sus labores y cumplir las metas propuestas. Además, la filosofía corporativa le da un propósito a cada acción que se haga dentro de la empresa, dicta las normativas aceptadas con respecto a comportamientos y actitudes y mantiene el camino hacia los objetivos corporativos.

Con respecto a la lealtad, es importante continuar los esfuerzos concentrados en hacer del coaching una herramienta vital en el mejoramiento del desempeño y en el establecimiento de relaciones positivas, saludables y duraderas entre gerentes y supervisores. A los gerentes se les recomienda invertir más tiempo en conocer a sus subalternos como personas, sus intereses, sus motivaciones, sus aspiraciones. De esta manera logran encontrar la manera más efectiva de reconocer a su personal tanto de manera individual como en equipo.

Es fundamental continuar la fluidez en la comunicación y utilizar los canales adecuados para transmitir los mensajes deseados de manera efectiva. La comunicación en los equipos de trabajo a nivel de supervisores va por buen camino. Es importante que los gerentes continúen siendo flexibles ante necesidades personales de los empleados y que este estilo se propague en la misma línea jerárquica con el fin de que los empleados se sientan todos tomados en cuenta por igual y desarrollen el sentido de pertenencia hacia la organización, no hacia alguien en particular.

Ya que los gerentes son considerados como líderes por la mayoría de sus subalternos es importante que continúen invirtiendo en el desarrollo de sus estilos de liderazgo sin dejar de lado la filosofía corporativa. Esto permite unificar la estrategia a nivel de empresa y de esta manera, ir logrando mediante esfuerzos en conjunto, un desarrollo de la lealtad mayor.

En materia de visión del cambio, se recomienda analizar a mayor profundidad las razones por las cuales a los supervisores se les hace más fácil aceptar los cambios de las cuentas que los de la empresa. Explicar las razones de la realización de los cambios es una buena estrategia para ayudar a las personas a aceptar con mayor facilidad los cambios.

En el tema del sentido de pertenencia, se recomienda aprovechar el deseo de crecimiento interno que poseen los supervisores para reforzar los planes de desarrollo organizacional que se ponen en práctica actualmente. Además se sugiere continuar con el modelo de coaching y reforzar el enfoque a los programas de reconocimiento que emplean los gerentes de operaciones, con el fin de aumentar el sentido de pertenencia e incrementar la lealtad de los supervisores hacia la empresa.

En materia de las técnicas utilizadas en el desarrollo del sentido de pertenencia por Convergys, es recomendable analizar las razones por las cuales el programa para referir amigos, familiares o conocidos para laborar en Convergys resulta poco atractivo para casi la mitad de los encuestados. Por lo tanto, es necesario analizar su efectividad en términos de desarrollo de lealtad. Se sugiere además, evaluar el impacto del paquete de beneficios ofrecidos por Convergys a sus empleados.

Referencias Bibliográficas

- Suárez, R. (2011). *La tercerización del empleo y propuestas para regularla, ya que constituye una corriente contraria a la promoción del trabajo decente*. Instituto Sindical para América Central y el Caribe. Nicaragua. RL Soluciones.
- Delgado, M. (s.f.). *Estado actual de la investigación sobre la lealtad a la marca: una revisión teórica*. Universidad de Murcia. No. 30. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. España.
- Heath, C, Heath, D. (2010). *Switch: Cómo cambiar las cosas cuando el cambio es duro*. Estados Unidos. Editorial Crown Business.
- Maxwell, J. (2005). *Líder de 360*. Guatemala. Editorial Caribe.
- Méndez, C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio*. Universidad del Rosario. Colombia. Editorial. LIMUSA.
- Covey, S. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Estados Unidos. Free Press.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo*. México. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Patterson, K, Greeny, J, McMillan, R y Switzler, A. (2002). *Crucial Conversations: Tools for talking when stakes are high*. México. Editorial McGraw Hill.
- Margery, E. (2010). *Herramientas de Coaching y efectividad personal*. Costa Rica. Urik Editores S.A.
- Ratey, J. (2003) *El cerebro: Manual de instrucciones*. España. Liberdúplex, S.L.
- Adler, R. (2005). *Comunicación organizacional*. México. McGraw-Hill.
- Martín, I. (2007). *Signo y Pensamiento. Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de la información a la creación de conocimiento organizacional*. Pontificia Universidad Javeriana. Vol XXVI. Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Giménez, G. (1997). *Materiales para una teoría de las identidades sociales*. *Frontera Norte*
- Valera, S., & Pol, E. (1994). *El concepto de identidad social urbana: una aproximación entre la psicología social y la psicología ambiental*. Anuario de psicología.

- del Valle, A., Monreal-Bosch, P., Perera, S., & Gimenez, A. (2013). *La construcción de la identidad nacional como un proceso de construcción social: un estudio comparativo entre los contextos de desarrollo de Catalunya y Andalucía*. Estudios de Psicología.
- Delgado, R. (2007). *El diagrama de Pareto*. *Revista Virtual de la Universidad Católica de Occidente Santa Ana, El Salvador, Centro América*, 49, 47-49.
- Sáenz, F. Z. (2013). *Satisfacción y motivación profesional*. In *Anales del Sistema Sanitario de Navarra* (Vol. 36, No. 2, pp. 193-196).
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. México. Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, C. G., & Rodríguez, J. K. (2003). *La Cultura Organizacional*.
- Martínez Coll, J. C. (2001). *Las necesidades sociales y la pirámide de Maslow*. *La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes*, http://www.eumed.net/cursecon/2/necesidades_sociales.htm [16/01/08].
- García Echevarría, S. (2010). *La dimensión corporativa de los RR. HH. en una economía globalizada*. El reto para la capacidad directiva. *Dirección y Organización*, (21).
- Basauri Ramírez, F. (2013). *Misión, Visión y Filosofía en las Empresas*.
- Abascal, E., & Esteban, I. G. (2005). *Análisis de encuestas*. ESIC Editorial.
- Rubinsztein, G. (2013). *Motivación e incentivos no monetarios en el trabajo*.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

Estimado colaborador,

La presente encuesta responde a una investigación enfocada en el bienestar y desarrollo de los puestos de supervisión y mandos medios dentro de Convergys. Por favor conteste las siguientes preguntas de la manera más honesta posible. Muchas gracias de antemano por su tiempo y sinceridad.

1. Hace cuantos años desempeña usted el puesto de supervisor en Convergys:

0-1

1-2

2-3

3-4

2. ¿Conoce usted la misión de Convergys?

Si

No

NS/NR

3. Si la conoce, por favor escríbala a continuación:

4. ¿Conoce usted la visión de Convergys?

Si

No

NS/NR

5. Si la conoce, por favor escríbala a continuación:

--

6. ¿Cuáles de los siguientes son valores de Convergys?

- Satisfacción del cliente
- Trabajo en equipo
- Respeto al individuo
- Diversidad
- Desarrollar el personal
- Confianza de los socios
- Ciudadanía corporativa
- Integridad

7. ¿Para usted es importante contribuir al éxito de Convergys?

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- NS/NR

8. ¿Se siente orgulloso de decirle a la gente que trabaja en Convergys?

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- NS/NR

9. ¿Se siente comprometido en realizar su trabajo diario de la mejor forma posible de acuerdo con sus habilidades y capacidades?

- Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

NS/NR

10. ¿El coaching que recibe por parte de su jefe inmediato le brinda la guía necesaria para ser más efectivo como supervisor?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

NS/NR

11. ¿Su jefe le reconoce cuando hace un buen trabajo?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

NS/NR

12. ¿Cuando su supervisor toma una decisión pertinente a su equipo, le comunica las razones de dicha decisión?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

NS/NR

13. ¿Tiene acceso a los anuncios y publicaciones generales de la empresa?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

NS/NR

14. ¿Cree que la revista Linked genera un valor agregado en la cultura de Convergys?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

NS/NR

15. ¿Considera que existe una comunicación efectiva y fluida por parte de la gerencia hacia los mandos medios?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

NS/NR

16. ¿Considera que existe una comunicación efectiva y fluida por parte de los mandos medios hacia la gerencia?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

NS/NR

17. ¿Su jefe inmediato le ayuda a entender cómo puede desarrollarse en su trabajo?
- Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
 - NS/NR
18. ¿Su jefe inmediato es flexible ante sus necesidades personales?
- Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
 - NS/NR
19. ¿Su jefe inmediato le ayuda a entender como desempeñarse de acuerdo con las expectativas del puesto?
- Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo
 - NS/NR
20. ¿Considera que su jefe inmediato es un líder que influye de manera positiva y efectiva en el equipo?
- Completamente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
 - Completamente en desacuerdo

NS/NR

21. ¿Cuándo su jefe inmediato toma decisiones, toma en cuenta la opinión y participación de sus subalternos?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

No respondo

22. Cuando la cuenta en la que usted trabaja necesita realizar cambios en los procesos internos, usted:

Los acepta sin problema alguno

Le molesta pero acepta el cambio y continúa con su trabajo

Se siente molesto por varios días hasta que acepta el cambio

Se indispone y le cuesta adaptarse al cambio

Ninguna de las anteriores

23. Cuando Convergys realiza cambios en las políticas, horarios u otros relacionados con la empresa, usted:

Los acepta sin problema alguno

Le molesta pero acepta el cambio y continúa con su trabajo

Se siente molesto por varios días hasta que acepta el cambio

Se indispone y le cuesta adaptarse al cambio

Ninguna de las anteriores

24. ¿Considera que la adaptabilidad al cambio es una habilidad que usted posee?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

No respondo

25. ¿El programa de referir a sus amigos, conocidos o familiares para trabajar en Convergys le resulta atractivo?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

No respondo

26. ¿Los programas de reconocimiento empleados por su jefe inmediato le motivan a realizar un mejor trabajo?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

No respondo

27. ¿Le interesa crecer profesionalmente en Convergys?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

No respondo

28. ¿Convergys provee suficientes oportunidades de crecimiento de acuerdo con su interés?

Completamente de acuerdo

- De acuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- No respondo

29. ¿Se siente involucrado en el desarrollo de Convergys como organización?

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- No respondo

30. ¿El programa para referir a conocidos, familiares o amigos a trabajar en Convergys le genera algún valor agregado a usted como colaborador de la empresa?

- Completamente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Completamente en desacuerdo
- No respondo

31. ¿Cuáles de los siguientes beneficios verdaderamente causan un impacto positivo en usted?

- Asociacionesolidarista
- Subsidio \$30 en cafetería
- Doctor de empresa
- Descuentos en universidades
- Descuentos en MiClinica
- NS/NR

32. ¿El programa de coaching que ofrece Convergys es útil para su desarrollo como profesional?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

NS/NR

33. ¿El programa de reconocimiento empleado por su jefe inmediato lo hace sentirse valorado en su trabajo?

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Completamente en desacuerdo

NS/NR