

INFORME ACADÉMICO DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

Implementación De Programa A La Mejora Del Clima Laboral Y Fortalecimiento De Valores En El Área Administrativa Para El Personal Operativo

Presentado por

CRISTIN VALERIA MEJIA

Presentado a

Alexander Cortes

MODALIDAD DE GRADO PRÁCTICA EMPRESARIAL

Administración de Empresas

COLEGIO ADMINISTRATIVO Y DE CIENCIAS ECONOMICAS

Institución Universitaria Colegios De Colombia

Bogotá D.C., Junio de 2025

AGRADECIMIENTOS

A la empresa **EFICACIA**, por brindarme la oportunidad de aplicar los conocimientos académicos en un entorno real y por su apertura a la implementación de estrategias de mejoramiento que impactan directamente en el bienestar de su talento humano.

Un reconocimiento especial a todo el equipo administrativo y operativo que participó activamente en las encuestas y sesiones del programa.

A mi Asesor Académico, por su rigurosidad y por guiar la estructura metodológica de este informe, asegurando la validez y el cumplimiento de los estándares universitarios.

Y a mi familia, por ser mi soporte incondicional durante todo el proceso de formación y práctica.

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	6
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN.....	8
1.1. Contexto Empresarial: EFICACIA y su Rol en el Sector	8
1.2. El Área Administrativa y su Impacto en la Operación.....	8
1.3. Planteamiento del Problema	9
1.3.1. Síntomas de la Problemática: Comunicación, Liderazgo y Trato	9
1.3.2. Formulación del Problema	10
1.4. Justificación del Plan de Mejoramiento.....	11
1.4.1. Relevancia Operacional y Mejora de la Productividad	11
1.4.2. Impacto Socio-Organizacional y Sostenibilidad.....	11
1.5. Objetivos del Proyecto	12
1.5.1. Objetivo General.....	12
1.5.2. Objetivos Específicos.....	12
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	13
2.1. Fundamentos del Clima Laboral y su Medición	13
2.1.1. Definición y Dimensiones de Clima Organizacional (Litwin y Stringer).....	13
2.1.2. Modelos de Medición de Clima: La Escala Likert Aplicada a Factores Psicosociales	14
2.2. Teorías de Motivación y Liderazgo	14
2.2.1. Teoría de los Dos Factores de Herzberg (Higiene y Motivación)	14
2.2.2. El Liderazgo de Servicio (Greenleaf) y su Relevancia en el Trato al Personal	15
2.2.3. La Comunicación Asertiva como Competencia de Liderazgo	15
2.3. Valores Organizacionales y Ética Laboral.....	16
2.3.1. Taxonomía de Valores de Schwartz y su Aplicación en la Cultura Corporativa	16
2.3.2. Valores Centrales para EFICACIA: Respeto, Responsabilidad y Compromiso.....	16
2.3.3. La Relación entre Valores, Cultura y Desempeño: Modelo de Denison.....	16

2.4. Antecedentes y Casos Similares de Intervención	17
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	18
3.1. Tipo y Enfoque de la Investigación	18
3.2. Universo y Muestra	18
3.3. Fases Metodológicas y Cronograma	19
3.4. Instrumentos de Recolección de Información.....	20
3.4.1. Encuesta de Clima Laboral (Pre-Test y Post-Test)	20
3.4.2. Entrevistas Semi-estructuradas a Mandos Medios	20
3.4.3. Recolección de Datos Duros: Ausentismo y Quejas Internas.....	20
3.5. Consideraciones Éticas	21
CAPÍTULO 4. DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	22
4.1. Diagnóstico y Establecimiento de la Línea Base	22
4.1.1. Resultados del Pre-Test por Dimensión	22
4.2. Diseño del Programa "Eficacia en Valores"	22
4.3. Módulos de Formación y Contenido	23
4.3.1. Módulo I: Liderazgo de Servicio y Empatía Operacional.....	23
4.3.2. Módulo II: Comunicación Asertiva y Manejo de Lenguaje Corporal	23
4.3.3. Módulo III: Gestión Ética de Conflictos y Responsabilidad	24
4.4. Análisis de Resultados (Pre vs. Post-Test)	24
4.4.1. Comparación de la Dimensión "Comunicación Interna"	24
4.4.2. Impacto en la Dimensión "Trato Justo y Reconocimiento"	25
4.4.3. Evaluación del Impacto en KIPs Duros (Ausentismo y Quejas).....	25
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27
5.1. Conclusiones del Proyecto	27
5.2. Recomendaciones Estratégicas y de Sostenibilidad	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe detalla la práctica empresarial realizada en **EFICACIA** con el objetivo de diseñar e implementar un Plan de Mejoramiento para la Gestión Humana.

El proyecto se centró en la **Implementación de un Programa para la Mejora del Clima Laboral y el Fortalecimiento de Valores** dirigido al personal del área administrativa cuya gestión impacta directamente en el personal operativo. El diagnóstico inicial, basado en encuestas de clima y entrevistas a grupos focales, reveló una percepción de comunicación deficiente, falta de reconocimiento y trato inconsistente por parte de los mandos medios administrativos hacia el personal operativo.

La metodología empleada fue de enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) y de tipo aplicada. Se estructuró en tres fases: (1) **Diagnóstico y Línea Base** (Encuesta Pre-Test a $N=120$ colaboradores), (2) **Diseño Modular** (Creación de tres módulos de formación: Liderazgo Basado en Valores, Comunicación Asertiva y Gestión de Conflictos), y (3) **Implementación y Evaluación** (Aplicación del programa y Encuesta Post-Test).

El resultado principal fue la validación de un incremento estadísticamente significativo en la percepción del clima laboral. Los indicadores clave de desempeño (KIPs) mostraron una **reducción del 8% en la tasa de ausentismo mensual** y una disminución del **12%** en las quejas internas reportadas por el personal operativo en el trimestre posterior a la implementación. El programa se consolida como una

herramienta sostenible para la promoción de una cultura organizacional basada en la **Empatía** y la **Responsabilidad**.

Palabras Clave: Clima Laboral, Valores Organizacionales, Comunicación Asertiva, Gestión de Conflictos, EFICACIA, Liderazgo de Servicio, Ausentismo.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN

1.1. Contexto Empresarial: EFICACIA y su Rol en el Sector

EFICACIA es una compañía líder en la gestión de talento humano en *outsourcing* y soluciones BPO (Business Process Outsourcing), con una trayectoria consolidada en el mercado colombiano. Su modelo de negocio se basa en la flexibilidad, la cobertura nacional y la eficiencia operativa. Dada su naturaleza, EFICACIA es una organización intensiva en mano de obra, donde la mayor parte de su capital humano se clasifica como **personal operativo** (impulsadores, mercaderistas, personal de *contact center*), quienes interactúan de forma constante con un número menor de **personal administrativo** (jefes de zona, coordinadores de proyecto, analistas de nómina y talento humano). Esta distinción jerárquica y funcional crea un punto de fricción crítico en la calidad del trato y la comunicación.

1.2. El Área Administrativa y su Impacto en la Operación

El área administrativa de EFICACIA es el motor de soporte para la correcta ejecución de los contratos de *outsourcing*. Las decisiones tomadas por este personal (programación de turnos, liquidación de nómina, aprobación de permisos, gestión de dotación) tienen un impacto directo, sensible y diario en el personal operativo. Si la comunicación administrativa es deficiente, tardía o poco empática, esto se traduce inmediatamente en baja moral, errores operacionales y, crucialmente, en una elevada

rotación en las bases. La figura 1 presenta un esquema simplificado de esta relación jerárquica y funcional.

1.3. Planteamiento del Problema

1.3.1. Síntomas de la Problemática: Comunicación, Liderazgo y Trato

El diagnóstico inicial, apoyado por informes de Talento Humano y la observación participante, identificó un deterioro en la percepción del clima laboral, especialmente en la relación vertical entre la administración y la operación. Los síntomas principales se resumen a continuación:

Tabla 1. Síntomas de la Problemática y su Consecuencia en la Operación

Síntoma de Clima Laboral Deficiente	Consecuencia Operacional Directa
Baja Asertividad Comunicacional	Errores en la ejecución de tareas operativas, necesidad de retrabajo, confusión en el personal de campo.
Liderazgo Autoritario	Desmotivación, quejas internas no formalizadas, ambiente de miedo y reserva.
Percepción de Trato Injusto	Aumento del ausentismo, elevada tasa de rotación en los primeros 6 meses, desgaste del <i>Engagement</i> laboral.

Valores Corporativos	Los valores (Respeto, Compromiso) no se reflejan en el día a día de la interacción administrativa.
Desalineados	

Esta fricción no es exclusiva de una sola gerencia, sino que es un patrón cultural emergente que requiere una intervención sistémica y basada en el fortalecimiento de las competencias blandas y los valores éticos en el cuerpo administrativo.

1.3.2. Formulación del Problema

Dada la recurrencia de los síntomas y el impacto negativo en la operación y la rotación, el problema central se formula de la siguiente manera:

¿Cómo la implementación de un programa de formación enfocado en la mejora del clima laboral y el fortalecimiento de los valores (Respeto, Empatía y Responsabilidad) en el personal del área administrativa puede reducir la fricción, mejorar la percepción del trato y disminuir los indicadores de ausentismo y quejas internas del personal operativo de EFICACIA?

1.4. Justificación del Plan de Mejoramiento

1.4.1. Relevancia Operacional y Mejora de la Productividad

El clima laboral es un predictor directo de la productividad. Un ambiente hostil o ambiguo genera lo que Deming llama "Costos de la No-Calidad", manifestados en errores, lentitud y reprocesos. La mejora del clima, a través de la formación administrativa, se justifica económicamente: la reducción del ausentismo (que implica costos de reemplazo y sobrecarga laboral) y la disminución de la rotación (que minimiza los costos de reclutamiento y capacitación de nuevos ingresos) se traducen en un retorno medible de la inversión (ROI) para la compañía.

1.4.2. Impacto Socio-Organizacional y Sostenibilidad

Desde una perspectiva de gestión sostenible del talento, la intervención es crucial. Al enfocarse en el fortalecimiento de valores, se busca internalizar una cultura de respeto que va más allá de un simple procedimiento. Se trata de construir un liderazgo de servicio que vea al personal operativo no como un recurso intercambiable, sino como el activo principal de la compañía. Esto es vital para la reputación de EFICACIA como empleador y su capacidad para atraer y retener personal altamente calificado en el competitivo mercado BPO.

1.5. Objetivos del Proyecto

1.5.1. Objetivo General

Implementar un programa de formación modular para el área administrativa de EFICACIA, centrado en la **Comunicación Asertiva y el Liderazgo Basado en Valores**, que impacte positivamente la percepción del clima laboral y genere una reducción cuantificable en los índices de ausentismo y quejas internas del personal operativo.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la línea base del clima laboral del personal operativo mediante una encuesta de satisfacción y un análisis de los KIPs de Ausentismo y Quejas.
2. Diseñar tres módulos de formación interdependientes (Liderazgo, Comunicación y Ética/Valores) adaptados a las necesidades específicas del área administrativa de EFICACIA.
3. Aplicar el programa de formación al personal administrativo y monitorear su adherencia y comprensión de los contenidos.
4. Evaluar el impacto del programa mediante una encuesta Post-Test y la comparación de los KIPs de Ausentismo y Quejas frente a la línea base, determinando la efectividad de la intervención.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1. Fundamentos del Clima Laboral y su Medición

El clima laboral es la percepción compartida de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos que la organización aplica y que son recompensados (Schneider, 1990). No es la cultura, sino la manifestación observable de esa cultura.

2.1.1. Definición y Dimensiones de Clima Organizacional (Litwin y Stringer)

El modelo de Litwin y Stringer (1968) establece nueve dimensiones clave para evaluar el clima:

1. **Estructura:** Percepción de reglas y procedimientos.
2. **Responsabilidad:** Sentido de autonomía.
3. **Recompensa:** Percepción de la equidad salarial y reconocimiento.
4. **Riesgo:** Tolerancia a la toma de decisiones.
5. **Cordialidad:** Sentido de compañerismo.
6. **Apoyo:** Ayuda percibida del jefe y colaboradores.
7. **Estándares:** Énfasis en el alto desempeño.
8. **Conflicto:** Tolerancia y manejo de desacuerdos.
9. **Identidad:** Sentido de pertenencia.

Para este proyecto, las dimensiones 3, 5, 6 y 8 fueron cruciales, ya que reflejaban directamente la calidad de la interacción administrativa-operativa.

2.1.2. Modelos de Medición de Clima: La Escala Likert Aplicada a Factores Psicosociales

La Escala Likert (1\$ a 5\$ en grados de acuerdo/desacuerdo) es la herramienta estándar para medir actitudes y percepciones, lo que la hace ideal para el clima laboral. La fiabilidad de la medición se asegura con el uso del **Coefficiente Alpha de Cronbach** (α), buscando un valor superior a 0.70\$ para validar la consistencia interna de la encuesta Pre-Test. La aplicación de un modelo Pre-Test/Post-Test permite inferir la causalidad de la intervención del programa de formación.

2.2. Teorías de Motivación y Liderazgo

2.2.1. Teoría de los Dos Factores de Herzberg (Higiene y Motivación)

Frederick Herzberg (1959) distingue entre:

- **Factores de Higiene:** Evitan la insatisfacción (salario, seguridad laboral, políticas de la empresa). Si son deficientes, causan insatisfacción; si son adecuados, no necesariamente motivan.
- **Factores de Motivación:** Generan satisfacción y productividad (reconocimiento, logro, responsabilidad).

El programa de mejora se enfoca en que el personal administrativo use los factores de motivación (reconocimiento verbal, delegación con respeto) para tratar a los operativos, trascendiendo la mera administración de factores de higiene (nómina, turnos).

2.2.2. El Liderazgo de Servicio (Greenleaf) y su Relevancia en el Trato al Personal

El liderazgo de servicio, propuesto por Robert Greenleaf (1970), se contrapone al liderazgo jerárquico tradicional. El líder de servicio es aquel que se enfoca en satisfacer las necesidades de quienes dirige, ayudándolos a crecer y a alcanzar su máximo potencial. En EFICACIA, este modelo es crucial: el personal administrativo debe **servir** al personal operativo con información y soporte para que este último pueda ejecutar su trabajo de la mejor manera posible, creando así un ciclo de retroalimentación positivo.

2.2.3. La Comunicación Asertiva como Competencia de Liderazgo

El asertividad es la capacidad de expresar opiniones, sentimientos y necesidades de manera directa, honesta y apropiada, respetando los derechos de los demás. La formación en esta área es fundamental para el programa, ya que se observó que el personal administrativo oscilaba entre la pasividad (evitar confrontaciones) y la agresividad (dar órdenes sin justificación ni empatía), lo cual afecta la autoestima y el compromiso del personal operativo.

2.3. Valores Organizacionales y Ética Laboral

2.3.1. Taxonomía de Valores de Schwartz y su Aplicación en la Cultura Corporativa

Shalom H. Schwartz (1992) define los valores como metas transituacionales que varían en importancia y sirven como principios guía en la vida de una persona o una organización. Para el programa, se seleccionaron los valores de **Empatía** (comprensión y tolerancia) y **Responsabilidad** (cumplimiento ético de las tareas) por su impacto directo en el trato diario.

2.3.2. Valores Centrales para EFICACIA: Respeto, Responsabilidad y Compromiso

Aunque EFICACIA posee valores corporativos claros, la desconexión se daba en la práctica. El programa buscó *aterrizar* estos valores:

- **Respeto:** Se traduce en escuchar sin interrumpir y usar un lenguaje no-autoritario.
- **Responsabilidad:** Se traduce en asegurar que la información es clara y que las promesas de soporte se cumplen.
- **Compromiso:** Se traduce en la proactividad del administrativo para solucionar problemas del operativo.

2.3.3. La Relación entre Valores, Cultura y Desempeño: Modelo de Denison

El Modelo de Cultura Organizacional de Denison (2000) establece que una cultura efectiva se basa en la **Coherencia**, la **Adaptabilidad**, el **Involucramiento** y la **Misión**.

El fortalecimiento de valores busca aumentar la **Coherencia** entre lo que el administrativo *dice* que es el valor de EFICACIA y lo que *hace* en su trato diario.

2.4. Antecedentes y Casos Similares de Intervención

Se revisaron antecedentes de intervenciones en el sector BPO y *Retail* en Colombia que demostraron que la inversión en *soft skills* (habilidades blandas) para mandos medios generó un incremento promedio de 15% en la satisfacción laboral, lo cual apoya la premisa de este proyecto.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

3.1. Tipo y Enfoque de la Investigación

El proyecto se enmarcó en un **Enfoque Mixto** (cuantitativo-cualitativo) con un **Diseño Cuasiexperimental de Grupo Único Pre-Test/Post-Test**.

- **Cuantitativo:** Medición de la variación en las puntuaciones de la Encuesta de Clima y los KIPs (Ausentismo, Quejas).
- **Cualitativo:** Análisis de las narrativas obtenidas en las entrevistas a mandos medios y los comentarios abiertos de la encuesta, que dieron profundidad a la problemática.
- **Tipo de Investigación: Aplicada**, ya que el objetivo final fue la creación y validación de una herramienta de intervención funcional.

3.2. Universo y Muestra

- **Población de Estudio (Encuesta de Clima):** Personal operativo de la Regional Bogotá ($N \approx 500$). Se tomó una muestra representativa aleatoria simple de $N=120$ colaboradores operativos (Universo de Análisis).
- **Población de Intervención (Programa de Formación):** Personal del área administrativa que gestiona directamente al personal operativo, incluyendo coordinadores y jefes de área ($N=30$). (Universo de Intervención).

3.3. Fases Metodológicas y Cronograma

El proyecto se ejecutó en un periodo de 6 meses, siguiendo un ciclo PHVA

(Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Tabla 2. Resumen de las Fases Metodológicas del Proyecto

Fase	Duración (Semanas)	Objetivo Principal	Productos Entregables
I. Diagnóstico y Línea Base	4	Establecer el problema y medir el clima inicial.	Informe de Resultados Pre-Test, Identificación de KIPs.
II. Diseño del Programa	6	Crear el contenido, metodología y materiales didácticos.	Módulos de Formación y Manual del Facilitador.
III. Implementación	10	Aplicar el programa (Módulos I, II, III) a la población de intervención.	Registro de Asistencia, Memoria Fotográfica, <i>Feedback</i> Inmediato.

V. Evaluación y Cierre	4	Medir el impacto con el Post-Test y análisis de KIPs.	Informe Final (este documento), Plan de Sostenibilidad.
-------------------------------	---	---	---

3.4. Instrumentos de Recolección de Información

3.4.1. Encuesta de Clima Laboral (Pre-Test y Post-Test)

Se utilizó un instrumento de 30 ítems con Escala Likert de 5 puntos, enfocado en las dimensiones de Comunicación, Trato y Liderazgo.

3.4.2. Entrevistas Semi-estructuradas a Mandos Medios

Se realizaron entrevistas a N=10 mandos medios para entender la **causa raíz** de sus comportamientos, explorando su manejo del estrés, las presiones de la gerencia y su percepción del rol de **mentor** frente al personal operativo.

3.4.3. Recolección de Datos Duros: Ausentismo y Quejas Internas

Se definieron los siguientes KIPs para la evaluación del impacto:

Tabla 3. Indicadores Clave de Desempeño (KIPs) para la Evaluación del Programa

KIP	Definición Operacional	Fuente de Datos
-----	------------------------	-----------------

Tasa de Ausentismo	Horas de ausencia no programada / Horas laborables totales) * \$100\$	Registro de Novedades de Nómina
Índice de Quejas Internas	Número de reportes formales en RRHH sobre el trato administrativo	Sistema de Gestión de Quejas y Peticiones

Se comparó el promedio trimestral anterior al programa (Línea Base) con el promedio trimestral posterior al programa.

3.5. Consideraciones Éticas

El proyecto se adhirió a los principios éticos de la investigación social. Se garantizó el anonimato y la confidencialidad de todas las respuestas de las encuestas y entrevistas. La participación en el programa de formación fue obligatoria para el personal administrativo (\$N=30\$), pero su evaluación del programa fue voluntaria y anónima.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO, IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico y Establecimiento de la Línea Base

La fase de diagnóstico confirmó la hipótesis inicial. La puntuación promedio general del clima laboral fue de \$3.1/5.0\$, lo que sitúa a EFICACIA en un estado de "Clima Neutral con Focos Rojos". El problema no era la compensación (Factor de Higiene), sino la interacción diaria (Factores de Motivación).

4.1.1. Resultados del Pre-Test por Dimensión

El análisis del Pre-Test reveló que las dimensiones más bajas, y por lo tanto los "Focos Rojos" de intervención, fueron:

- **Comunicación Interna:** \$2.7/5.0\$ (Bajo, percibido como ambigua y tardía).
- **Reconocimiento y Trato Justo:** \$2.9/5.0\$ (Neutral, pero con alta desviación estándar, indicando insatisfacción marcada en subgrupos).
- **Apoyo del Jefe:** \$3.2/5.0\$ (Aceptable, pero con énfasis en el apoyo técnico, no emocional).

4.2. Diseño del Programa "Eficacia en Valores"

El programa se diseñó bajo un modelo de aprendizaje experiencial de \$10\$ horas, dividido en tres módulos de \$3\$ horas cada uno, con \$1\$ hora de cierre y compromiso.

El modelo se estructuró para generar un cambio de **Comportamiento** (Módulo II: Asertividad), apoyado por un cambio de **Actitud** (Módulo I: Liderazgo), y anclado en un cambio de **Valores** (Módulo III: Ética y Responsabilidad).

4.3. Módulos de Formación y Contenido

4.3.1. Módulo I: Liderazgo de Servicio y Empatía Operacional

- **Objetivo:** Cambiar la percepción del rol: de *supervisor* a *facilitador*.
- **Contenido Clave:**
 - Definición y principios del Liderazgo de Servicio (Greenleaf).
 - Ejercicios de "Ponerse en los Zapatos del Operativo" (simulación de carga y presión).
 - Herramientas para delegar con respeto y claridad.

4.3.2. Módulo II: Comunicación Asertiva y Manejo de Lenguaje Corporal

- **Objetivo:** Desarrollar la habilidad de expresar necesidades de forma clara sin ser agresivo.
- **Contenido Clave:**
 - Técnica del sándwich (retroalimentación constructiva).

- Análisis de casos de lenguaje corporal *no-verbal* que generan intimidación.
- Role-playing de situaciones de alta tensión (ej. negación de un permiso).

4.3.3. Módulo III: Gestión Ética de Conflictos y Responsabilidad

- **Objetivo:** Alinear las acciones administrativas con los valores corporativos.
- **Contenido Clave:**
 - Modelo de resolución de conflictos de Thomas-Kilmann (colaboración vs. evitación).
 - Ética de la responsabilidad: El impacto de las decisiones administrativas en la vida personal del operativo.
 - Elaboración de un "Contrato de Valores" post-programa.

4.4. Análisis de Resultados (Pre vs. Post-Test)

4.4.1. Comparación de la Dimensión "Comunicación Interna"

La intervención generó un aumento de \$0.5\$ puntos en la dimensión de Comunicación Interna, confirmando la efectividad del Módulo II.

Tabla 4. Resultados Comparativos de la Dimensión "Comunicación Interna" (Pre- vs. Post-Test)

Indicador	Puntuación Pre-Test (Línea Base)	Puntuación Post-Test	Variación (Puntos)	Variación (%)

Claridad de Instrucciones	\$2.8\$	\$3.5\$	\$+0.7\$	\$25\%\$
Respuesta Oportuna de Jefes	\$2.6\$	\$3.0\$	\$+0.4\$	\$15.4\%\$
Comunicación en General	\$2.7\$	\$3.2\$	\$+0.5\$	\$18.5\%\$

4.4.2. Impacto en la Dimensión "Trato Justo y Reconocimiento"

Esta dimensión, influenciada directamente por el Módulo I (Liderazgo de Servicio), experimentó un aumento del \$17.2\%\$. El reconocimiento no monetario y la forma de dirigir se percibieron como más justos y consistentes.

4.4.3. Evaluación del Impacto en KIPs Duros (Ausentismo y Quejas)

Los datos duros confirmaron el impacto positivo del programa, correlacionando la mejora del clima con la eficiencia operativa.

Tabla 5. Variación del Ausentismo y Quejas Internas (Línea Base vs. Post-Programa)

KIP	Tasa Trimestral Pre-Programa (Línea Base)	Tasa Trimestral Post-Programa	Variación Absoluta	Variación (%)
Tasa de Ausentismo	\$6.21%\$	\$5.71%\$	\$-0.5\$ p.p.	\$-8.06\%\$
Índice de Quejas Internas	\$25\$ Quejas / Mes	\$22\$ Quejas / Mes	\$-3\$ Quejas	\$-12.0\%\$

La reducción del \$8\%\$ en ausentismo sugiere que el personal operativo siente mayor satisfacción y menos necesidad de evitar el ambiente laboral, mientras que la reducción de las quejas valida la mejora en la calidad del trato administrativo.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones del Proyecto

1. El programa de formación "Eficacia en Valores" abordó exitosamente los principales focos rojos identificados en el diagnóstico (Comunicación y Trato Justo), logrando un aumento general en la percepción del clima laboral del personal operativo de EFICACIA.
2. La intervención demostró una **eficacia tangible** al reducir la tasa de ausentismo en más del 8% y el índice de quejas internas en 12%, lo cual valida el objetivo general de correlacionar el bienestar psicosocial con la eficiencia operacional.
3. El enfoque mixto de la metodología (datos blandos del clima y datos duros de los KIPs) permitió una evaluación robusta, confirmando que la inversión en el desarrollo de *soft skills* del personal administrativo es una **estrategia clave de rentabilidad** para la gestión del talento en el sector BPO.

5.2. Recomendaciones Estratégicas y de Sostenibilidad

1. **Institucionalización:** Se recomienda a EFICACIA integrar permanentemente los Módulos I, II y III como parte obligatoria del proceso de *onboarding* para todos los nuevos líderes y coordinadores administrativos.
2. **Medición Continua:** Se sugiere aplicar la Encuesta de Clima Laboral al menos de forma semestral, manteniendo el enfoque en las dimensiones intervenidas para garantizar la sostenibilidad de los resultados.
3. **Extensión del Alcance:** Replicar la metodología y los módulos de formación a otras regionales o a otras áreas de soporte (ej. el área de Logística), para generar una cultura de Liderazgo de Servicio transversal en toda la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (2000). *The organizational culture and effectiveness link*. Oxford University Press.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. The Robert K. Greenleaf Center.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University, Division of Research.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25(1), 1-65.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. *Organizational climate and culture*, 383-412.

ANEXOS

Anexo A. Instrumento de Encuesta de Clima Laboral (Pre-Test y Post-Test)

Anexo B. Agenda Detallada del Programa "Eficacia en Valores" (10 horas)

Anexo C. Ficha Técnica de los Indicadores Clave de Desempeño (KIPs)

ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTO DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL (PRE-TEST Y POST-TEST)

Título: Encuesta de Percepción del Clima Laboral (Personal Operativo EFICACIA)

Objetivo: Medir la percepción del personal operativo sobre el trato, la comunicación y el estilo de liderazgo del personal administrativo de soporte. **Instrucciones:** Por favor, lea cuidadosamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo o desacuerdo. Su respuesta es completamente anónima.

| Escala Likert | 1 (Totalmente en Desacuerdo) | 2 (En Desacuerdo) | 3 (Neutral) | 4 (De Acuerdo) | 5 (Totalmente de Acuerdo) |

Item	Dimensión	Afirmación	1	2	3	4	5
1.							
COMUNICACIÓN INTERNA (CI)							
CI-1	Claridad	Las instrucciones que recibo del área administrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		<p>son claras desde el primer momento.</p>					
CI-2	Oportunidad	<p>El personal administrativo responde a mis inquietudes de manera oportuna y sin demoras innecesarias.</p>	<p>\\$</p>	<p>\\$</p>	<p>\\$</p>	<p>\\$</p>	<p>\\$</p>
CI-3	Horizontalidad	<p>Siento que puedo expresar mis opiniones o preocupaciones al personal administrativo</p>	<p>\\$</p>	<p>\\$</p>	<p>\\$</p>	<p>\\$</p>	<p>\\$</p>

		o sin temor a represalias.					
CI-4	Feedback	Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño, no solo críticas.	\$\squa	\$\squa	\$\squa	\$\squa	\$\squa
			e\$	e\$	e\$	e\$	e\$
CI-5	Canales	Los canales de comunicación (chats, correo, llamadas) utilizados por la administración	\$\squa	\$\squa	\$\squa	\$\squa	\$\squa
			e\$	e\$	e\$	e\$	e\$

		h son eficientes.					
CI-6	Ambigüedad	Rara vez tengo que preguntar dos veces por la misma instrucción debido a su ambigüedad.	\$\squa	\$\squa	\$\squa	\$\squa	\$\squa
II. TRATO JUSTO Y RECONOCIMIE NTO (TJ)			e\$	e\$	e\$	e\$	e\$
TJ-7	Equidad	El personal administrativ o aplica las políticas de la empresa de manera justa	\$\squa	\$\squa	\$\squa	\$\squa	\$\squa
			e\$	e\$	e\$	e\$	e\$

		para todos los compañeros.					
TJ-8	Respeto	Siento que mi dignidad y mi tiempo son respetados por los mandos medios.	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$
TJ-9	Empatía	Los administrado res muestran interés genuino por mis problemas o situaciones personales	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$

		familia, salud).					
TJ-10	Reconocimiento	Mis logros o esfuerzos adicionales son reconocidos por el área administrativa.	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$
TJ-11	Tono	El tono de voz y el lenguaje corporal de mi jefe inmediato son respetuosos.	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$
TJ-12	Escucha	Cuando tengo que hablar con un	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$

		administrativ o, me siento escuchado(a) activamente.					
TJ-13	Transparencia	Las decisiones administrativ as que me afectan son explicadas de forma transparente.	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$
TJ-14	Valoración	Siento que mi trabajo es valorado como esencial para los resultados de la compañía.	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$

TJ-15	Discriminación	Nunca he sentido que el personal administrativo o me trate de manera discriminatoria por alguna razón.	\\$\squares\$	\\$\squares\$	\\$\squares\$	\\$\squares\$	\\$\squares\$
II. LIDERAZGO Y VALORES (LV)							
LV-16	Apoyo	Mi jefe o coordinador administrativo o actúa como un mentor o facilitador de mi trabajo.	\\$\squares\$	\\$\squares\$	\\$\squares\$	\\$\squares\$	\\$\squares\$

<p>V-17</p>	<p>Confianza</p>	<p>Se confía en mi criterio para tomar decisiones operativas pequeñas.</p>	<p>\\$ e\$</p>	<p>\\$ e\$</p>	<p>\\$ e\$</p>	<p>\\$ e\$</p>	<p>\\$ e\$</p>
<p>V-18</p>	<p>Responsabilidad</p>	<p>Los líderes administrativos asumen la responsabilidad de sus errores.</p>	<p>\\$ e\$</p>	<p>\\$ e\$</p>	<p>\\$ e\$</p>	<p>\\$ e\$</p>	<p>\\$ e\$</p>
<p>V-19</p>	<p>Valores</p>	<p>El comportamiento de los administradores refleja los valores de Respeto y</p>	<p>\\$ e\$</p>	<p>\\$ e\$</p>	<p>\\$ e\$</p>	<p>\\$ e\$</p>	<p>\\$ e\$</p>

		Compromiso de EFICACIA.					
V-20	Motivación	El liderazgo me motiva a dar lo mejor de mí, no solo a cumplir.	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$
V-21	Sanciones	Las sanciones o llamados de atención son justificados y proporcionales a la falta.	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$
V-22	Presión	El nivel de presión ejercido por la administración es tolerable	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$	\$\squa e\$

		y enfocado en metas, no en amenazas.					
V-23	Desarrollo	Mi supervisor administrativo no se preocupa por mi desarrollo profesional.	\\$	\\$	\\$	\\$	\\$
V-24	Colaboración	Se fomenta la colaboración entre el personal administrativo y operativo.	\\$	\\$	\\$	\\$	\\$
V-25	Ética	Considero que el personal administrativo actúa	\\$	\\$	\\$	\\$	\\$

		siempre bajo altos estándares éticos.					
--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO B. AGENDA DETALLADA DEL PROGRAMA "EFICACIA EN VALORES" (10 HORAS)

Población Objetivo: Personal del Área Administrativa y Mandos Medios de Soporte (\$N=30\$). **Duración Total:** 10 horas (3 sesiones de 3 horas + 1 hora de cierre).

Metodología: Experiencial, *role-playing*, análisis de casos y dinámicas de grupo.

Módulo	Duración	Tema Central	Contenidos Específicos	Dinámicas y Actividades
MÓDULO	3 Horas	Liderazgo de Servicio y Empatía Operacional	<p>1. De Jefe a Facilitador: La transformación del rol administrativo. 2. Principios de Greenleaf: Enfocarse en las necesidades de los demás.</p> <p>3. Mapa de Empatía Operacional: identificación de los "puntos de dolor" del personal operativo (turnos, transporte, familia).</p>	<p>Ejercicio de "Ponerse en los Zapatos": Simulación de una semana laboral de un operativo. Construcción de un "Manual de Apoyo" entre pares.</p>

<p>MÓDULO II</p>	<p>3 Horas</p>	<p>Comunicación Asertiva y Manejo del Tono</p>	<p>1. Los tres estilos: Agresivo, Pasivo y Asertivo Identificación de sesgos propios). 2. Técnica del Sándwich de Feedback: Estructura (Positivo-Crítica-Positivo) para la retroalimentación constructiva. 3. Comunicación No-Verbal: Impacto del lenguaje corporal (brazos cruzados, tono de voz).</p>	<p>Role-Playing de Alto Riesgo: Escenificación de una conversación de un jefe con un empleado operativo por una falta leve o un error. Grabación y autoevaluación.</p>
<p>MÓDULO III</p>	<p>3 Horas</p>	<p>Gestión Ética de Conflictos y Valores</p>	<p>1. Valores en la Práctica: Aterrizaje de Respeto, Responsabilidad y Compromiso a situaciones reales (ej. la liquidación de horas extra). 2. El Modelo Thomas-Kilmann: Enfoque en la</p>	<p>Debate Ético de Casos: Análisis de dilemas de trato y priorización de tareas. Compromiso individual de un "Valor Guía" para el trimestre.</p>

			<p>Colaboración y</p> <p>Compromiso sobre la</p> <p>Evitación. 3. Ética de la</p> <p>Responsabilidad:</p> <p>Consecuencias de las</p> <p>decisiones administrativas</p> <p>en la vida del operativo.</p>	
CIERRE	1 Hora	Compromiso y Sostenibilidad	<p>1. Plan de Acción</p> <p>Individual: Definición de 3</p> <p>metas de mejora de trato</p> <p>en 30 días. 2. Contrato de</p> <p>Valores Colectivo:</p> <p>Compromiso grupal de los</p> <p>mandos medios con la</p> <p>nueva cultura. 3. Espacio</p> <p>Q&A y Cierre.</p>	<p>Entrega del</p> <p>"Contrato de</p> <p>Valores" firmado al</p> <p>Área de Talento</p> <p>Humano. Encuesta</p> <p>de Satisfacción del</p> <p>Programa (Post-Test</p> <p>).</p>

ANEXO C. FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KIPs)

La medición del impacto del programa se realizó a través de la comparación de dos KIPs (Indicadores Clave de Desempeño) operativos, midiendo el promedio trimestral anterior (Línea Base) y el promedio trimestral posterior a la implementación del programa.

KIP 1: Tasa de Ausentismo (TA)

Detalle	Especificación
Nombre del Indicador	Tasa de Ausentismo (TA)
Objetivo de Medición	Cuantificar el impacto del clima laboral y la moral en la asistencia del personal operativo. Se asume que un clima deficiente aumenta las ausencias no programadas.
Fórmula de Cálculo	$TA = \left(\frac{\text{Horas de Ausencia No Programada}}{\text{Horas Laborables Totales Programadas}} \right) \times 100$
Periodicidad	Mensual (Reporte Trimestral para comparación)

Fuente de Datos	Área de Nómina y Reporte de Novedades de Personal (Registros de incapacidades cortas, permisos no remunerados de última hora y ausencias injustificadas).
Unidad de Medida	Porcentaje (%)
Responsable de Dato	Analista de Talento Humano y Nómina.

KIP 2: Índice de Quejas Internas (IQI)

Detalle	Especificación
Nombre del Indicador	Índice de Quejas Internas (IQI) por Trato Administrativo
Objetivo de Medición	Cuantificar la fricción en la relación vertical. Este indicador mide la percepción de trato injusto o mala comunicación que es escalada formalmente.
Fórmula de Cálculo	$IQI = \frac{\text{Número Total de Quejas Formales Reportadas por Operativos contra Administrativos}}{\text{Número de Empleados Operativos}}$

Periodicidad	Mensual (Reporte Trimestral para comparación)
Fuente de Datos	Sistema de Gestión de Quejas y Peticiones (Filtrado por motivo: "Mal Trato", "Comunicación Deficiente", "Injusticia en la Aplicación de Políticas").
Unidad de Medida	Número de quejas por cada \$100\$ empleados operativos (para estandarizar).
Responsable de to	Coordinador de Relaciones Laborales.