



“Proyecto integrador para mitigar el impacto que genera el favoritismo en los equipos de trabajo de Pague Ya (Call center de cobranzas Banco Pichincha).”

Andrea Margarita Montaña Calvopiña

Director

David Lema Ordóñez

Proyecto Integrador de Grado para optar por el título de Tecnólogo Superior en

Gestión del Talento Humano

Instituto Tecnológico Superior Universitario Internacional

Carrera Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

D. M. Quito 10 abril de 2024

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi hijo por ser el motor principal que me permitió cumplir este logro brindándome toda su paciencia, amor y comprensión en todo este proceso, a mi nena por ser un apoyo fundamental e incondicional otorgándome su apoyo inquebrantable a lo largo de este paso académico, a mis padres por ser mi fuente de inspiración, quienes me alentaban día con día, a mis amigas quienes estuvieron ahí siempre creyendo en mí y a mis profesores quienes mi brindaron su guía y sabiduría para poder concluir esta etapa académica. A todas las personas que de una u otra manera dejaron huella en mi camino hacia la culminación de este proyecto. Gracias por siempre creer en mí y ahora poder ser parte de este logro.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente a Dios por haberme brindado sabiduría para poder concluir hoy mi etapa académica, a mi hijo, mi nena, mis padres y mi familia por su apoyo y aliento constante. Gracias por su comprensión y apoyo emocional a lo largo de este camino, y sin duda gracias por su amor incondicional que me ha dado fuerzas para seguir incluso en los momentos más difíciles.

Agradezco a mi tutor por todo su acompañamiento oportuno y su gran aporte a mi conocimiento, por su orientación, apoyo y palabras de aliento que me ayudaron a dar forma a este proyecto y me permitieron superar los desafíos que surgieron en el camino.

Y finalmente agradezco al Instituto Tecnológico Internacional ITI por brindarme los recursos apropiados para haber podido desarrollar mi carrera.

AUTORÍA

Yo, Andrea Margarita Montaña Calvopiña, autor del presente informe, me responsabilizo por los conceptos, opiniones y propuestas contenidos en el mismo.

Atentamente

Andrea Margarita Montaña Calvopiña.

D. M. Quito 10 abril de 2024

DAVID LEMA ORDÓÑEZ

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICA

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas institucionales y académicas establecidas por el Instituto Tecnológico Superior Universitario Internacional, de Quito, por tanto, se autoriza su presentación final para los fines legales pertinentes.

David Lema Ordóñez

D. M. Quito 10 abril de 2024

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TRABAJO FIN DE CARRERA

Conste por el presente documento la cesión de los derechos del trabajo de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Yo Andrea Margarita Montaña Calvopiña bajo la dirección de David Lema Ordóñez declaro ser la autora del trabajo de fin de carrera con el tema “Proyecto integrador para mitigar el impacto que genera el favoritismo en los equipos de trabajo de Pague Ya (Call center de cobranzas Banco Pichincha)”, como requisito fundamental para optar por el título de Tecnólogo Superior en Gestión del Talento Humano, a su vez autorizo a la biblioteca del Tecnológico Superior Universitario Internacional ITI, para que pueda registrar en el repositorio digital y difunda esta investigación con fines netamente académicos, pues como política del Tecnológico Superior Universitario Internacional ITI, los trabajos de fin de carrera se aplican, materializan y difunden en beneficio de la comunidad.

SEGUNDA: Los comparecientes David Lema Ordóñez en calidad de director del trabajo fin de carrera y la Srta. Andrea Margarita Montaña Calvopiña como autora del mismo, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos del trabajo fin de carrera y conceden la autorización para que el ITI pueda utilizar este trabajo en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna. El Tecnológico Superior Universitario Internacional ITI no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

TERCERA: Las partes declaradas aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Ing. David Lema Ordoñez

Andrea Montaña Calvopiña

D. M. Quito 10 abril de 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	12
NOMBRE DEL PROYECTO.....	12
Antecedentes	12
Antecedentes Históricos.....	14
Certificación <i>Great Place to Work</i>	18
Formulación del problema.	20
Definición del problema.	20
Idea a defender	21
Justificación.	21
Campo de acción:.....	22
Objetivo de estudio:	22
Objetivos del proyecto	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	23
CAPÍTULO II	24
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	24
Fundamentación Conceptual.....	24
Favoritismo Laboral.....	24
Igualdad laboral.....	25
Motivación laboral.	26
Marca empleadora.....	29
Clima laboral.....	32
Evaluación de desempeño	33
Capacitaciones.....	35
CAPÍTULO III	37
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
Enfoque	37
Modalidad	37
Tipos de investigación.....	37
Indicadores	38
Método	39
Procesamiento de información	42

CAPÍTULO IV	57
PROPUESTA DE PROYECTO	57
Tema.....	57
Datos informativos	57
Descripción de la propuesta	64
Antecedentes de la propuesta	64
Justificación.....	70
Impacto.....	71
Impacto en la productividad y retención de los colaboradores.	71
Impacto en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.....	72
Impacto en la cultura organizacional.	72
Impacto en la imagen de la organización.	73
Objetivos de la propuesta	73
Objetivo general	73
Objetivos específicos	73
Análisis de factibilidad.....	74
Diseño de la propuesta (acciones).....	75
Duración	82
Recursos	82
Recurso humano.....	82
Recurso de acceso a la información organizacional	82
CAPÍTULO V	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
Conclusiones	83
Recomendaciones.....	84
ANEXOS	85
Árbol de Problemas.....	85
Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	40
Generación de encuestas.	40
Fuente de información.....	40
Análisis de involucrados.	89
REFERENCIAS.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa “Pague Ya”	17
Figura 2 Pirámide de Maslow	28
Figura 3 Marca empleadora	30
Figura 4 Tabla de indicadores según Place To Work	38
Figura 5 Resultados demográficos.....	39
Figura 6 ¿Cuántos años llevas laborando en la empresa?.....	42
Figura 7 ¿Has observado algún comportamiento de favoritismo en tu lugar de trabajo?	43
Figura 8 ¿Crees que el favoritismo afecta negativamente el ambiente laboral en la empresa?.....	45
Figura 9 ¿Consideras que el favoritismo influye en las oportunidades de promoción y desarrollo profesional dentro de la organización?	46
Figura 10 ¿En algún momento el favoritismo influyó en la posibilidad de obtener una promoción o reemplazo?	47
Figura 11 ¿Crees que el favoritismo en el lugar de trabajo es un problema habitual en la empresa?.....	48
Figura 12 ¿Crees que la empresa debería implementar políticas o medidas para prevenir y abordar el favoritismo en el lugar de trabajo?	49
Figura 13 ¿Crees que el favoritismo en el lugar de trabajo afecta la calidad del trabajo realizado por los empleados?	52
Figura 14 ¿Consideras que el favoritismo está vinculado a la falta de procesos para la toma de decisiones en la empresa?	53
Figura 15 ¿Crees que el favoritismo puede influir en la percepción de la empresa y afecte su marca empleadora?	54
Figura 16 ¿Has recibido feedback o evaluaciones de desempeño que consideres injustas debido a prácticas de favoritismo en la empresa?.....	55
Figura 17 ¿Si tuviera otra oferta laboral te cambiarías debido al favoritismo laboral que existe en el Call center?.....	56
Figura 18 Art. 22.....	65
Figura 19 Art. 46.....	65
Figura 20 Art. 48.....	66
Figura 21 Art. 57, literal 30	66
Figura 22 Art. 58, literal 3.	67
Figura 23 Art.58, literal 5.....	67
Figura 24 Art.58, literal 6.....	67
Figura 25 Art.59, literal 1.....	68
Figura 26 Art. 59, literal 36	68
Figura 27 Art.59, literal 42.....	69
Figura 28 Art.59, literal 59.....	69
Figura 29 Art.59. literal 62.....	70
Figura 30 Obligaciones y prohibiciones para pague ya.	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Análisis específico pregunta 1</i>	58
Tabla 2 <i>Consolidado general de respuestas</i>	60
Tabla 3 <i>Propuesta de cambio de políticas</i>	76

CAPÍTULO I

NOMBRE DEL PROYECTO

Proyecto integrador para mitigar el impacto que genera el favoritismo en los equipos de trabajo de Pague Ya (Call center de cobranzas Banco Pichincha).

ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Antecedentes

El favoritismo no es un tema nuevo en el mundo laboral. Las organizaciones representan entidades sociales, en donde las relaciones interpersonales son necesarias entre colaboradores, jefes y subordinados. Es cierto que, de estas relaciones sociales, no todas serán totalmente “equitativas”, sino que se verán influenciadas por el nivel de cercanía o compatibilidad que se tenga con las personas. Sin embargo, el conflicto surge cuando estos intereses compartidos generan percepciones de tratos preferenciales a algunas personas, o si realmente esto sucede, y existe parcialidad en el trato. Estas situaciones resultan dañinas y perjudiciales para el ambiente dentro de la organización.

Citando las palabras de (Amozorrutia y Ferrari, 2011) se puede entender que el favoritismo en las organizaciones es un problema que existe desde siempre este se puede generar de una manera muy fácil por las relaciones interpersonales en el ámbito laboral ya que son necesarias entre colaboradores y jefes, generando una conexión directa.

Lastimosamente estas relaciones no siempre se manejan de forma equitativa y ahí empieza a generar conflicto, ya que el nivel de compatibilidad, cercanía y afinidad afectan al momento de tomar decisiones, esto es dañino para la empresa ya que empieza a generar un mal ambiente laboral desencadenando problemas adicionales como un bajo desempeño o ciertos roces entre colaboradores más afectados por dichas preferencias.

Es claro que estas decisiones basadas en la cercanía para determinar a quién promover o darle otras facilidades no son la gestión correcta de un profesional, ya que las decisiones que se tomen deben tener una base en los datos, información para determinar quién es idóneo para una promoción.

Es importante poder indicar que el favoritismo se refiere a ciertas preferencias que se dan a ciertos colaboradores, otorgándoles cargos, actividades u proyectos que no requieran de mayor esfuerzo, facilitando la obtención de resultados positivos, volviéndose difícil controlar cuando las relaciones interpersonales prevalecen sobre la imparcialidad y muchas veces el profesionalismo.

De acuerdo con (Díaz, pág. 4), el favoritismo:

“Una delgada línea que es fácil de confundir al momento de tomar decisiones por parte de las jefaturas en temas como: ascensos, incremento de salario, entrega de premios, nepotismo, los diversas relaciones humanas y desalineación de intereses organizacionales e inclusive la discriminación de género, etc., a pesar de que la gran parte de casos ocurren por la falta de procesos, políticas e indicadores que enfoquen una educación organizacional”.

El favoritismo muestra falta de cumplimiento a los procesos establecidos, de orden, poca claridad de cómo manejarlos, incluso el manejo de la inteligencia emocional, lo que conlleva que los procesos establecidos se puedan ignorar fácilmente haciendo más sencillo poder desconocer el accionar adecuado.

Se logra evidenciar directamente a los colaboradores, ya que no solo lo perciben sino es más palpable para ellos al realizar el trabajo, lo que genera en los colaboradores sentimientos inadecuados o negativos, falta de compromiso, baja motivación, e incluso resentimientos entre los grupos de trabajo, lo que conllevará a un trabajo con bajos resultados volviéndose esto inadmisibles para la empresa.

Como otro efecto se da lugar a las malas prácticas, y un bajo compromiso con la organización se puede reprimir el talento no valorado, generar niveles altos de rotación y la baja aceptación a nuevas propuestas por la forma en cómo se generan toman las decisiones, esto puede atentar con el código de ética organizacional por la generación de las malas prácticas e incluso a que pueda ocasionar el riesgo en la veracidad de información emitida por parte de los supervisores a las jefaturas como los reportes de control.

Antecedentes Históricos.

Esta investigación está direccionada a la empresa de cobranzas “Pichincha Sistemas Acovi CA” con RUC 1790753913001, es una empresa constituida en la ciudad de Quito el 24 de octubre de 2006 en calidad de Gerente General el señor Guido López Galiano. (Pichincha Sistemas ACOVI, 2024)

El 2 de abril de 2007 la compañía empezó sus actividades con la prestación de servicios de cobranza extrajudicial con el nombre comercial de “Pague Ya” con una nómina compuesta por 134 colaboradores distribuidos en la matriz Quito y todas las sucursales en las ciudades de Guayaquil, Machala, Cuenca, Ambato, Manta, Portoviejo, Babahoyo, Quevedo, Santo Domingo y Esmeraldas.

Posee un software moderno y completo especializado en cobranza y trabaja con la eficiencia de la herramienta de Contac Center que permite administrar las llamadas telefónicas y medios para el contacto quienes poseen las deudas, gestionando de forma masiva varios medios de comunicación logrando llegar a la mayor cantidad de clientes, obteniendo cobertura en todas las provincias del país.

En el año 2008 “Pague Ya” obtiene la gestión total de productos para realizar la cobranza del segmento personas de Banco Pichincha, teniendo como primer resultado al cierre de ese mismo año alrededor de 200.000 operaciones mensuales gestionadas lo que genera un incremento en la recuperación de cartera vencida de los diferentes productos agendados, lo cual contribuye de manera significativa a la disminución del monto de cartera asignada de Banco.

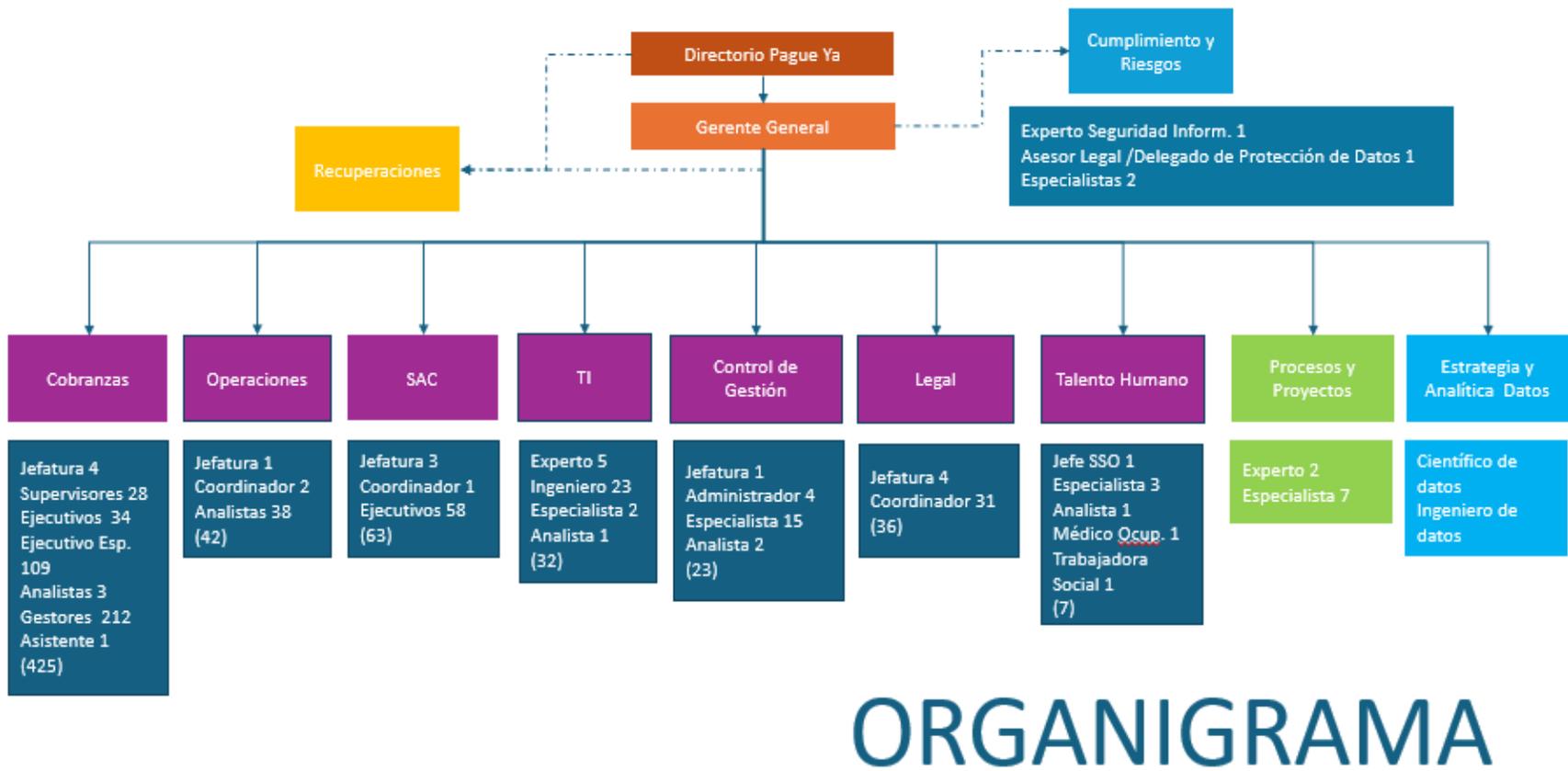
Por ende, el Banco Pichincha incorporó los diferentes productos nuevos y oficinas, lo que generó un cierre de año con 262 personas y nuevas oficinas de atención en Ibarra y Otavalo.

El 28 de noviembre del 2011 “Pichincha Sistemas Acovi C.A” se calificó como una institución de servicios auxiliares del sistema financiero entre los cuales se encuentra el de cobranza, teniendo en calidad de Gerente General al señor Jorge Ignacio Marchan Riera hasta la actualidad.

La empresa se encuentra sometida al control por parte de la Superintendencia de Bancos quedando sujeta a las disposiciones que emitan dicho organismo de control. En el año 2020 Pague Ya tomó la decisión de adquirir nuevos portafolios en este caso cartera castigada de varias entidades financieras: Banco Centro Mundo, Diners, Banco General Rumiñahui, Banco de Loja, los cuales serían administrados de manera directa por Pichincha Sistemas y sería reconocido como “Cartera Propia Pague Ya” siendo este un ingreso directo para la organización. Actualmente la organización cuenta con 573 empleados de los cuales 253 se encuentran en el área de Call center realizando manejo de las dos carteras: “Banco Pichincha” y cartera propia “Pague Ya”

Figura 1

Organigrama de la empresa “Pague Ya”



Nota: Estructura interna correspondiente a la división de la empresa. (Pague Ya, 2023)

El área de Call Center es el proceso agregador de valor de la empresa, puesto que la razón de ser de esta es la gestión de llamadas telefónicas para Pague Ya, por tal motivo es considerada el motor de la empresa ya que es la que está relacionada de manera directa con el cliente, y enfocada en generar soluciones que son transmitidas a las diferentes áreas para ejecución de procesos diferenciales, pero a su vez es el área que posee mayor relación interpersonal por la constante comunicación entre supervisores y compañeros.

Es ahí, el inicio de la problemática en la que se desarrolla el favoritismo y preferencias por las líneas de supervisión hacia los diferentes colaboradores iniciando el problema que afecta a nivel profesional o personal y empresarial, ya que el bajo rendimiento de los colaboradores, la baja satisfacción en el trabajo y el bajo compromiso afectarán a la producción de la empresa complicando la obtención de resultados positivos para la empresa en el cumplimiento de metas.

Certificación *Great Place to Work*

La certificación *Great Place to Work* es aquella que se otorga a las organizaciones que poseen las mejores culturas de trabajo, básicamente con base a encuestas permite determinar la medición del clima y cultura organizacional certificando que es uno de los mejores lugares para trabajar “Pague Ya” obtuvo la certificación en abril 2023.

Sin embargo, en la información obtenida a través de las encuestas emitidas a la organización se obtuvieron resultados importantes en donde existe ya un precedente correspondiente al índice de favoritismo.

La encuesta arroja el resultado según información obtenida por “Pague Ya” – Recursos Humanos que el 49% de los colaboradores que fueron encuestados perciben que si existe el favoritismo por parte de las jefaturas y que el 51% de los demás colaboradores que también fueron encuestados perciben que los jefes evitan el favoritismo.

Este antecedente es un resultado a nivel general enfocado a toda la empresa con el cual se generará el enfoque adecuado para obtener los resultados netamente del área de Call center.

La zona de estudio de esta investigación se llevará a cabo en el área de Call center de la empresa Pague Ya que se encuentra ubicada en la zona Sierra de Ecuador al centro norte de la ciudad de Quito en la zona urbana sector El Ejido, en la Calle 10 de Agosto y Bogotá en el edificio de Banco Pichincha, piso mezanine, es de fácil acceso para todos los colaboradores el lugar de trabajo, sea este a través del recorrido que otorga la empresa o a su vez de manera independiente ya que posee varias líneas de transporte público o privado con accesibilidad para llegar.

También la zona en la que se encuentra la organización cuenta con accesibilidad y acercamiento de servicios de emergencia sean estos públicos o privados. El área sobre la cual se llevará la investigación es el Call center la cual cuenta con una buena infraestructura compartida con “Banco Pichincha” está asignado el piso Mezanine para el uso exclusivo del Call center, área destinada para la cantidad de colaboradores que pertenecen al área, posee distribución de espacios para cada colaborador con material para realizar el trabajo tales como sillas,

computadoras, diademas y cubículos personales, también posee una conexión a internet y una red telefónica para poder realizar el trabajo.

El clima laboral se desarrolla dentro de una zona templada ya que se encuentra en la sierra dentro de la ubicación geográfica, pese a eso las instalaciones del Call center poseen aire acondicionado no precisamente por el clima sino por la cantidad de colaboradores que se encuentran en un mismo espacio cerrado.

“Pague Ya” ofrece el servicio de alimentación dentro del edificio para toda la organización y dentro del área de Call center ofrece el servicio de cafetería y dispensadores de agua para uso exclusivo de los colaboradores.

Formulación del problema.

¿Cómo afecta la presencia del favoritismo en los colaboradores del Call center por parte de las líneas de supervisión?

Definición del problema.

El Call center “Pague Ya” pertenece a un sector dinámico con orientación a solución de servicios financieros, donde el trato al cliente y la eficiencia de soluciones son indispensables, a pesar de estos objetivos se ha evidenciado un patrón de favoritismo en varias asignaciones realizadas de los equipos de trabajo por parte de las líneas de supervisión, es por esto que el favoritismo podría manifestarse por el trato diferencial a ciertos gestores brindándoles mayor oportunidad de desarrollo profesional o incluso evidenciando intereses personales por parte de los supervisores.

Idea a defender

Mediante el análisis e investigación realizada sobre el favoritismo que existe en los equipos de trabajo por parte de las líneas de supervisión permitirá actualizar las políticas de trabajo en la empresa “Pague Ya” fomentando la mejora continua y transparentando todos los procesos.

Justificación.

La siguiente investigación está dirigida hacia los colaboradores de la empresa “Pague Ya” para conocer cuáles son los motivos por los que existe el antecedente del favoritismo dentro de la organización enfocado al área de Call center y sus líneas de supervisión, los motivos para realizar esta investigación están atados a los bajos resultados, la desmotivación, afectación al clima laboral, un ambiente tóxico y desmotivador que puede ser percibido como una forma injusta para los colaboradores que no son favorecidos en dicha causa aumentando de manera injusta el bajo desempeño, baja productividad y estrés generando disminución en la satisfacción laboral.

Varios colaboradores manifiestan su inconformidad de cómo se sienten al momento de ejecutar sus funciones de una manera no justa para ellos, por lo que es importante poder conocer los procesos que están ocasionando que se genere el favoritismo en la organización lo cual ayuda a identificar causas y efectos que puede proporcionar información valiosa que ayudará a diseñar y aplicar políticas y prácticas que ayuden a iniciar un ambiente laboral imparcial e igualitario.

Por lo que la investigación puede contribuir a mejorar el clima, la satisfacción y el compromiso laboral, con lo cual se puede promover el respeto y justicia en la organización dando un impacto positivo a la productividad e idoneidad empresarial, creando de esta manera empleos de calidad que apalancaran al desarrollo económico, sensato y justo de la organización.

Campo de acción:

La presente investigación se llevará a cabo bajo el análisis de estudio del área de Call center en la empresa “Pague Ya” del periodo actual, con el antecedente de la certificación del “*Place To Work*” realizado en abril - 2023.

Objetivo de estudio:

Mitigar el impacto que genera el favoritismo de las diferentes líneas de supervisión sobre ciertos colaboradores en los equipos de trabajo que genera malestar e incomodidad afectando los resultados por colaborador y a nivel empresarial.

Objetivos del proyecto**Objetivo General**

Analizar de forma integral el inconveniente del favoritismo en las líneas de supervisión de los equipos de trabajo en el Call center “Pague Ya”, con la finalidad de comprender sus diferentes revelaciones, determinando impactos en el ambiente laboral y proponer estrategias efectivas para mitigar el impacto y prevenir el favoritismo desarrollado, contribuyendo de esta manera a la obtención de un entorno laboral más equitativo, justo y productivo en la organización.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores que influyen en la obtención de beneficios y privilegios a ciertas personas en deterioro de otras.
- Analizar el impacto que genera el favoritismo empresarial en la competencia, economía y bienestar general de los colaboradores.
- Evaluar la importancia de las políticas para mitigar o prevenir favoritismo en la organización.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Fundamentación Conceptual.

Favoritismo Laboral.

«Favoritismo» se emplea, específicamente, con el sentido de ‘preferencia por alguien o algo basada en razones personales, injustas o inmeritorias, especialmente en la atribución de cargos o ventajas’. (RAE, 2021)

El favoritismo puede manifestarse de diversas formas, como en la asignación de proyectos, la distribución de beneficios y recompensas, las oportunidades de ascenso y promoción, entre otros aspectos. Esta práctica puede afectar negativamente la moral y la motivación de los empleados, así como crear un ambiente laboral poco saludable. (Martinez, 2023)

Se puede indicar que el favoritismo nace por las diferentes preferencias personales de cargos superiores que buscan un beneficio propio provocando un impacto negativo en el ambiente laboral de la empresa.

El favoritismo se puede manifestar en una organización por ejemplo dar oportunidades de mejora con acceso a beneficios de plan de recompensas o reconocimientos es un trato injusto, pues esto da beneficios, pero no por su desempeño sino por las relaciones personales con preferencias injustas que genera una jefatura, ya que tiene el poder y autoridad de colocar al colaborador donde desee sin aun este merecerlo.

El favoritismo influye en un ambiente laboral poco saludable en una organización, donde la ética será su principal carencia y al ser esto evidenciado por los colaboradores en general va a ocasionar un ambiente de trabajo tenso, resentimientos entre los favorecidos y los que no, y dará paso a la desconfianza en la organización afectando la credibilidad de la esta.

Igualdad laboral.

El artículo 284 de la Constitución de la Republica del Ecuador respecto a la política económica tiene como uno de sus objetivos descrito en el numeral 6 el siguiente: “Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.” (Asamblea Nacional, 2021)

A la igualdad laboral también se le conoce como la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por motivo o razón de discapacidad, incluida cualquier distinción, exclusión o restricción que tenga el propósito o el efecto de obstaculizar o dejar sin efecto el reconocimiento, goce o ejercicio en igualdad de condiciones por las personas con discapacidad, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales en los ámbitos político, económico, social, laboral, cultural, civil o de otro tipo. (Real Academia Española, 2024)

En otras palabras, la igualdad laboral busca dar un trato justo y responsable a los colaboradores de la empresa sin distinción de ningún tipo.

Se puede mencionar que la igualdad laboral busca que exista la ausencia de la discriminación en la organización pues todas las personas sin importar condición o relación puedan tener acceso a las mismas oportunidades laborales.

Una forma de cumplirse con la igualdad laboral es que esta se encuentra respaldada por leyes que verifican que no se incumpla y evita que exista distinción en los tratos personales, y también se puede mencionar que practicar la igualdad laboral permitirá que las organizaciones tengan personal motivado con buena productividad e incluso favoreciendo a la reputación organizacional.

Motivación laboral.

Chiavenato (2000a: 68), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo. (Peña y Villón, 2018)

Chiavenato puede mencionarse que la motivación es el principal motor de relación directa con la conducta de cada persona, ya que impulsa la generación de un comportamiento que permita cumplir los diferentes objetivos propuestos, si se analizan los factores internos y externos de los que hace referencia el concepto de Chiavenato, se puede mencionar que la motivación por el factor interno puede ser una necesidad individual, mientras que el factor externo puede ser el reconocimiento o recompensa que el individuo espera recibir, por eso estas necesidades generan energía necesaria para el cumplimiento de metas u objetivos.

Delgado (1999: 56), define la motivación como el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en

dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones. (Peña y Villón, 2018). Basándose en las definiciones citadas de los autores mencionados se puede definir que la motivación inicia con una fuerza interna que es el punto de partida que impulsa el cumplimiento de metas u objetivos hasta poderlos alcanzar.

La motivación laboral es crucial ya que aporta al desempeño de los colaboradores, aumenta la satisfacción y su compromiso en la organización, pero también viene de las necesidades y aspiraciones internas, lo que permite la influencia positiva al desarrollar sus labores.

Se debe tomar en cuenta que la motivación laboral también puede nacer por la necesidad que tenga el colaborador de reconocimiento, desarrollo personal, estabilidad laboral e incluso crecimiento profesional, etc.

El clima laboral influye mucho en la motivación laboral ya que, si este fomenta a través del respeto, confianza y apoyo, permitirá que los colaboradores se sientan más comprometidos y a su vez valorados, permitiendo un rendimiento óptimo y adecuado tanto para el equipo de trabajo como para la organización.

Por otro lado, si se analizan los Feedback que se realizan a los colaboradores y estos son de manera adecuada y constructiva permitirá la motivación para el cumplimiento de sus diferentes desarrollos sean estas personales o profesionales permitiendo trabajar desde la motivación el cumplimiento de sus diferentes metas.

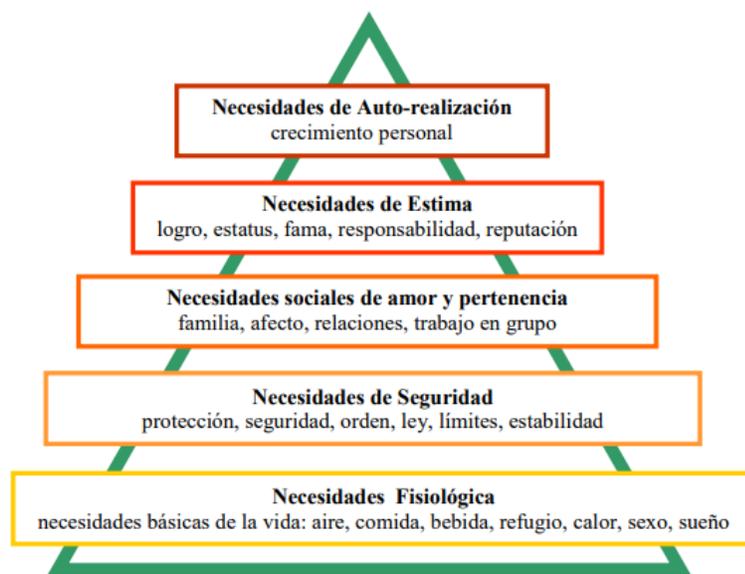
Por esto es muy importante que en las organizaciones los líderes tenga en cuenta la prioridad de mantener y trabajar la motivación de los colaboradores y lo transmitan a través de un entorno laboral adecuado, ya que un personal que trabaje desde la motivación no solo se enfocara en sus cumplimientos personales, sino que

aportaran al cumplimiento de los objetivos de la organización siendo así más fácil para los colaboradores alinearse a la misión y visión de la organización.

El autor Abraham Maslow, comenta lo siguiente: “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; (Quintero Angarita, 2017)

La teoría de Maslow es conocida como aquella que enfoca la motivación a través de una pirámide que consta de cinco niveles en donde su principal característica es que las personas progresan a través de cada nivel, cumpliendo sus necesidades de manera jerárquica, donde se inicia realizando las necesidades más básicas hasta las más avanzadas, su progreso va a depender del cumplimiento de cada nivel, esto motiva a las personas a buscar la realización de diferentes necesidades en un nuevo nivel de la pirámide.

Figura 2
Pirámide de Maslow



Nota. Jerarquía de necesidades de la pirámide de Maslow. (Quintero Angarita, 2017)

Si se analiza la pirámide enfocada al área laboral se puede identificar que permitirá priorizar a través de sus niveles las diferentes necesidades laborales las cuales inician al momento de cumplir con el primer nivel (necesidades fisiológicas), cuando estas necesidades ya fueron cubiertas automáticamente el colaborador iniciará la búsqueda del cumplimiento del siguiente nivel (necesidades de seguridad) enfocándose en una estabilidad y desarrollando nuevas necesidades en donde hará lo posible para poder proteger sus intereses, una vez cumplido este nivel continua la motivación por el siguiente nivel, donde, igual que en el anterior se vuelve a generar diferentes necesidades que lo motivarán a un nuevo cumplimiento y si la organización reconoce y valora los diferentes méritos obtenidos por el colaborador a través de la motivación ayudará a aumentar su confianza permitiendo liberar el potencial que el colaborador genera a través de los diferentes cumplimientos realizados gracias a la motivación.

Marca empleadora

Según la plataforma Manatal se refiere a la marca empleadora como: “palabra que define la reputación o imagen de una organización que es empleadora. *Employer Branding* se conoce como el proceso de desarrollo de la marca de su organización”.

La marca empleadora se refiere a la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización como un sitio de trabajo, esto incluye los diferentes aspectos de esta como: el ambiente laboral, cultura organizacional, oportunidades de desarrollo, etc. Que la marca empleadora pueda estar consolidada va a permitir que la organización genere atracción y retención de *top talent* el cual

permitirá mantenerse posicionado en el mercado laboral ya que si la marca empleadora se ve afectada por la incursión de malas prácticas realizadas como presencia de favoritismo generará afectación en la búsqueda de nuevos colaboradores e incluso apalancará a que la rotación de personal incremente.

Figura 3

Marca empleadora

Autor	Planteamiento
Backhaus & Tikoo, (2004)	La marca empleador corresponde al proceso de construir una identidad de empleador única e identificable; es el concepto de la empresa que la diferencia de los competidores.
Ambler & Barrow, (1996)	La Marca Empleador es el paquete de beneficios funcionales, económicos y simbólicos, que provee un empleo, y que se identifican con la compañía empleadora.
Edwards, (2010)	La ME son todas las actividades donde los principios de marketing, específicamente el branding, son usados para iniciativas de recursos humanos dirigidas a empleados actuales y potenciales.
Martin, Beaumont, Doig, & Pate, (2005)	La ME refiere a cómo la organización se expone al exterior y cómo otros la evalúan como potencial empleador.
Peters, (1999)	La ME corresponde a la diferenciación de las empresas con respecto a características como empleador.
(Baruch, 2004)	La ME es un nuevo contrato psicológico entre el empleador y el empleado donde la empresa provee de entrenamiento y desarrollo y el empleado de esfuerzo y flexibilidad.

Nota. Definiciones de varios autores respecto a la marca empleadora. (Liu Rivas, 2015, pág. 55)

Varios autores pueden analizar diferentes criterios respecto a la marca empleadora, donde evidencia que el principal enfoque es la identidad de la organización para generar un posicionamiento en el mercado adecuado y así ser más llamativo para atraer colaboradores que apalanquen al cumplimiento de la misión y visión de la organización, analizando esto se puede relacionar el favoritismo directamente como parte importante para la organización, ya que si no se logra abordarlo de manera adecuada o trabajar en mitigarlo.

Tanto la organización como la marca empleadora se verá afectada de manera significativa, ya que se verá comprometida su reputación, convirtiéndolo en una organización poco atractiva para que los colaboradores busquen pertenecer a ella o socios que deseen formar parte de ella.

La percepción de la empresa no será la misma ya que no sería vista de manera externa comercial ni como una organización justa y equitativa, y de esta manera la percepción de posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional se vean comprometidas ya que se entenderá que estas oportunidades estarán otorgadas a ciertos colaboradores que el empleador considere adecuado pero sin fundamento ético.

También se debe analizar que generará un impacto negativo en la moral y el compromiso de los colaboradores puesto que el favoritismo en la organización ocasionaría un descontento hacia los colaboradores por las prácticas injustas que se estarían realizando a través del favoritismo lo cual va muy de la mano con la motivación está ya no sería la misma y junto con ella implicaría una baja en la productividad complicando más la situación de estabilidad de la organización.

Si la marca empleadora se relaciona con el reclutamiento de personal en una organización con reputación y antecedentes de favoritismo, será más difícil atraer colaboradores que deseen pertenecer a la organización, así que se puede analizar una relación directa con los colaboradores que ya pertenecen a la organización, pueden buscar oportunidades en organizaciones donde su desarrollo profesional no se vea comprometido y sea más justo y equitativo.

Clima laboral

(QuestionPro, 2024) señala que “el clima o ambiente laboral es el que existe dentro de una organización que es desarrollado por los colaboradores. El índice de satisfacción de los colaboradores es lo que permitirá q influya en la calidad del clima laboral y en su productividad.”

En donde se puede analizar que, si el clima laboral es óptimo los resultados de productividad y cumplimiento de objetivos, serán adecuados, ya que los colaboradores se desempeñan y desarrollan en un ambiente adecuado, pero, si el clima laboral se empieza a involucrarse en situaciones de conflicto o malestar con los colaboradores se va a venir abajo ocasionando bajos rendimientos, incumplimiento de resultados, por lo que el colaborador tenga las aptitudes necesarias para cubrir el puesto no permitirá desarrollar todo su potencial, por eso es necesario seguir constantemente respecto a la organización.

Según el autor Brunet Luc citado por (Arano et al., 2016, pág. 52) indica que “Si el clima laboral es muy rígido, con una mala definición estructural que no permite la evolución empresarial permitirá que los competidores generen una ventaja considerable y la organización genere un gran decrecimiento.”

Al analizar el clima organizacional se destaca la importancia que tiene en una organización para la evolución y el desarrollo de la misma y poder evidenciar la capacidad de la organización de poder adaptarse al medio externo, el ambiente laboral influye en que los colaboradores perciben todo su entorno laboral y la interacción que se genera dentro de la organización, si existe un clima laboral favorable, esto ayudará a fomentar la innovación y la colaboración a través del compromiso, pero si es rígido lo convierte en un clima negativo nada favorable para la organización.

Una vez analizada la información con base en lo investigado, se menciona que el clima laboral y el favoritismo tienen una relación significativa, ya que la presencia en la organización del favoritismo afectará negativamente el desarrollo de un ambiente laboral óptimo y saludable, ya que esto significaría un ambiente de trabajo poco justo y desigual que los colaboradores podrán percibir desencadenando malestar por el trato especial e injusto a ciertos colaboradores y generar desconfianza, improbando su colaboración con el equipo de trabajo y la organización.

Es fundamental que las organizaciones puedan priorizarse al favoritismo y también se puedan abordar adecuadamente y a tiempo para generar prevención y evitar un desarrollo favorable que perjudique su clima laboral por lo que desencadena en la organización.

Evaluación de desempeño

Según los autores Sastre, M. & Aguilar, E. citados por (Sánchez Henríquez, 2012) "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo"

La evaluación de desempeño es indispensable en la gestión de recursos humanos, ya que permite gestionar y valorar sistematizada y estructuradamente el rendimiento de los colaboradores, ya que da información específica que es calve para tomar decisiones, ayuda al desarrollo profesional e impulsa la mejora continua en la organización. El poder realizar la evaluación de desempeño a los colaboradores conlleva realizar un seguimiento constante a las funciones que realiza el colaborador en la organización en el trascurso del tiempo, por lo que es importante llevar un registro de acciones, responsabilidades, comportamientos y los diferentes logros que ha alcanzado en el desempeño de su trabajo.

Valorar el trabajo de cada colaborador es el objetivo de poder realizar la evaluación de desempeño tomando en cuenta los resultados obtenidos, la calidad y cantidad de trabajo desempeñado y los diferentes objetivos cumplidos, lo que conlleva a poder identificar las debilidades y fortalezas de cada colaborador, obteniendo información muy importante que permitirá contribuir a su desarrollo profesional junto con la capacitación constante apalancando a desarrollar su máximo potencial.

Así también se puede validar lo que indican los autores Sánchez y Bustamante citados por (Sánchez Henríquez, 2012) ‘‘para las organizaciones es importante saber cómo sus colaboradores desempeñan sus labores, con la finalidad de validar quienes agregan valor y quienes no a través de la evaluación de desempeño donde por medio de sus calificaciones permitirá diferenciar entre colaboradores efectivos y los no efectivos’’.

Validar que para todas las organizaciones realizar la evaluación de desempeño es crucial, ya que esto les permite entender cómo realizan los colaboradores sus funciones para garantizar la eficiencia y eficacia del cumplimiento de sus metas organizacionales, por eso calificar al capital humano de la organización contribuirá al éxito y la evaluación del desempeño permitirá identificar oportunamente las áreas de mejora y se podrá trabajar el desarrollo de colaboradores que no cumplan con los resultados deseados por la organización.

Si en una organización existe el favoritismo influiría significativamente al realizar la evaluación de desempeño, pues como se ha validado en la información consultada la evaluación de desempeño busca guiarse en calificaciones de los colaboradores para establecer oportunidades de mejora reales, si el favoritismo existe dentro de una organización influiría mucho en la realización de un proceso justo y objetivo, donde los criterios medibles pasarían a segundo plano y se tomarían decisiones no éticas, también se deben considerar que cuando se evalúa el desempeño puede favorecer a los colaboradores con bonificaciones, desarrollo profesional.

Se debe mencionar que el trato injusto traerá consecuencias desfavorables a la organización ya que se evidenciaría que un colaborador ya no genere resultados con el mismo nivel de esfuerzo puesto que no aplacaría a tener un desarrollo profesional deseado.

Capacitaciones

Según Chiavenato que es citado por (Bermúdez Carrillo, 2015) en su revista indica: “ La capacitación vista por el departamento de recursos humanos es una continuación de etapas que están orientadas a que el colaborador pueda cumplir

su puesto, lo mantenga y lo incremente de manera eficiente, incrementando el desarrollo personal y laboral dentro de la organización y visto de manera general la capacitación posee métodos y técnicas para desarrollar e implementar acciones específicas para el desarrollo de la organización”.

Las capacitaciones se pueden definir como una inversión para la organización a largo plazo, puesto que al mantener un personal capacitado y brindando oportunidades de desarrollo y aprendizaje va a incrementar la productividad ya que realizarán los procesos asignados a cada colaborador de manera eficiente y efectiva.

La capacitación debe realizarse en la organización de manera continua y constante, ya que una organización está en evolución permanente.

Deben integrarse los procesos de capacitación que una organización pueda otorgar a los colaboradores, ya que, si se evidencia el favoritismo, esto influirá de manera negativa al desarrollo personal y profesional, afectando la cultura organizacional y hasta la moral de los colaboradores o equipos de trabajo, también sería un limitante para los colaboradores que merezcan y aprovechen oportunidades de mejora, pues los favoritos no necesitarían mayor esfuerzo para desarrollarse.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque

Mejorar la gestión de talento humano a través de la actualización de las políticas internas que permitan dar solución efectiva a los problemas de favoritismo que sienten los colaboradores en la organización.

Para lo cual se utilizará el siguiente tipo de investigación.

Modalidad

La modalidad de la investigación se llevará a cabo de manera presencial en la empresa “Pague Ya”.

Tipos de investigación

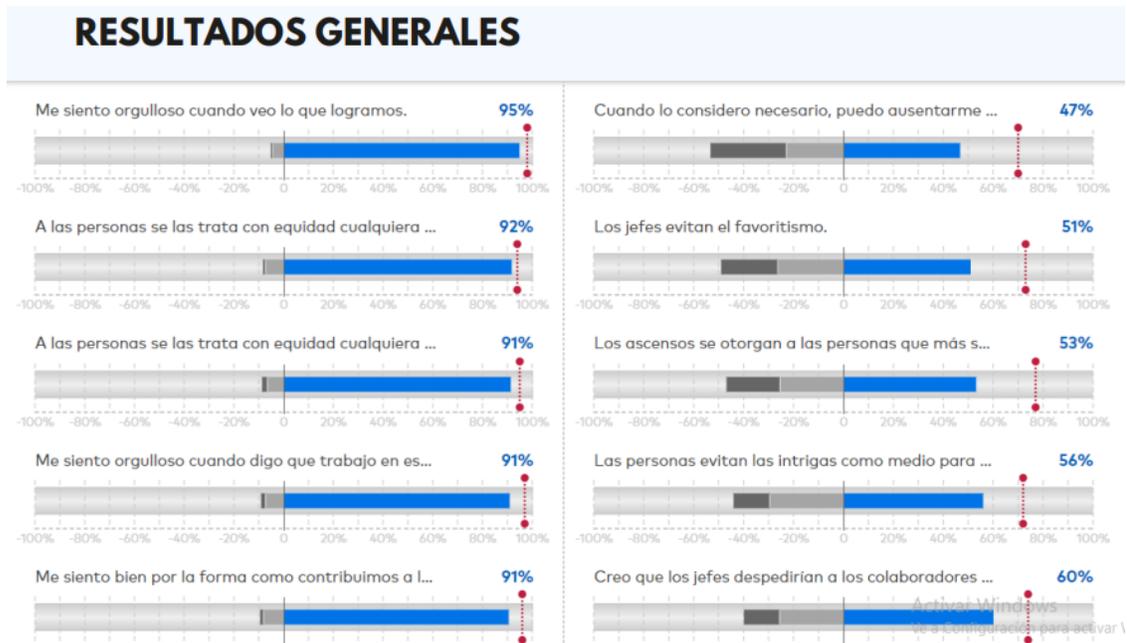
En el presente proyecto integrador de grado se llevará a cabo el tipo de investigación descriptiva según (Narváez Trejo y Villegas Salas, 2014): “este tipo de investigación permite describir los parámetros principales de una realidad, ya que se utiliza el análisis como método y se logra enfocar una situación específica e identificar sus propiedades y características.

Pues se tendrá como principal objetivo realizar una representación minuciosa y detallada en base al tema estudiado el favoritismo, y se lo llevará a cabo a través de encuestas que permitan recolectar los datos necesarios para que de esta manera puedan ser analizados y así comprender de mejor manera el favoritismo en el Call center por parte de sus líneas de supervisión.

Indicadores

Figura 4

Tabla de indicadores según Place To Work



Nota: Indicadores de medición realizada a los colaboradores en año 2023 a través de la encuesta *Place To Work* (Pague Ya, 2023)

Figura 5
Resultados demográficos



Nota: Resultados analizados por diferentes categorías para enfoques generales. (Pague Ya, 20203)

Método

Usando las palabras de (Otero Ortega, 2018), para realizar el presente proyecto de grado enfocado al área de Call center “se ejecutará el enfoque de investigación mixto lo cual quiere decir que se aplicará el método cualitativo y cuantitativo debido a que ambos métodos de investigación ayudarán a dar una solución al problema planteado a través de la recolección de datos y el análisis e interpretación de los mismos.

Buscando de esta manera lograr resultados más amplios con representaciones específicas en base el favoritismo en el Call center.

Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Generación de encuestas.

Se pretende a través de la realización de encuestas en Google Forms realizar el análisis del levantamiento de información para obtener resultados respecto al índice de favoritismo real en el área de Call center, las mismas que serán mantenidas en el anonimato para asegurar honestidad y franqueza en las respuestas obtenidas por los colaboradores, permitiendo que de esta manera se sientan más cómodos a la hora de responder.

Los colaboradores podrán acceder a la realización de la encuesta de manera remota, generando comodidad para realizarla desde cualquier permitiendo que el acceso sea de su computadora o de un celular que disponga conexión a internet, siendo esta una herramienta fácil de usar ya que no requiere ningún tipo de experiencia para poderla ejecutar y permite poder recopilar información de manera ágil a un nivel amplio de colaboradores.

También permitirá poder realizar una encuesta personalizada que estará basada a las necesidades de obtención de información para la empresa, permitiendo un resultado en tiempo real y de fácil compartimiento.

Fuente de información

Las fuentes de información en este proyecto serán primarias ya que se obtendrán datos de los colaboradores de la empresa "Pague Ya" del área del Call center, que cuenta con 253 colaboradores de los cuáles se tomara una muestra a 136 participantes sin distinción de edad, genero, etc., que corresponde al 53,75% del total

de integrantes del área del Call center los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria con el fin de obtener datos reales que sustenten la investigación.

Para la obtención de estos datos se creó la encuesta con el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6xJkzaTA->

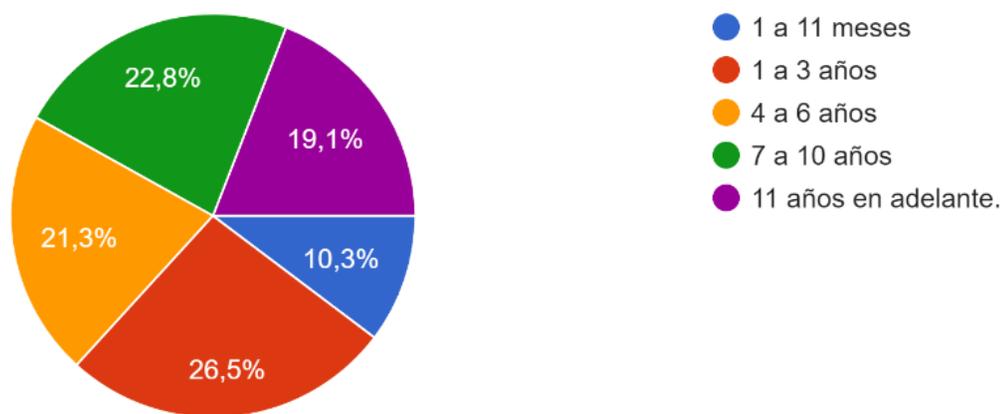
[6aNhQc32T6dyAkTE2BVxRBgOXopVrVNHGDpgXw/viewform?usp=sf_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6xJkzaTA-6aNhQc32T6dyAkTE2BVxRBgOXopVrVNHGDpgXw/viewform?usp=sf_link), que cuenta con preguntas basadas al antecedente de *Great Place to Work* la cual consta de 14 interrogantes, 12 preguntas cerradas con respuestas de Si y No y 2 preguntas abiertas con respuestas de interpretación personal, las cuales se detalla a continuación:

Procesamiento de información

A continuación, se muestran los resultados que fueron obtenidos a través de la encuesta realizada a los colaboradores del Call center.

Figura 6

¿Cuántos años llevas laborando en la empresa?

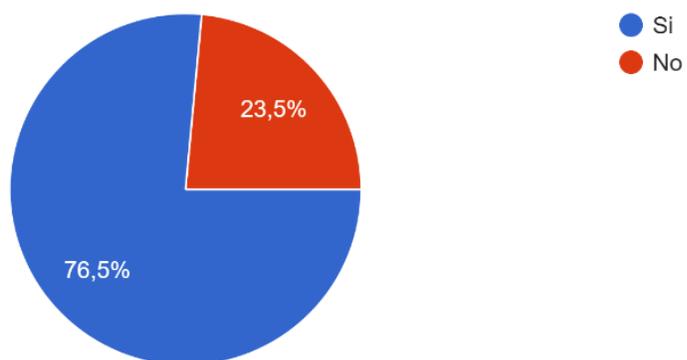


Nota. (Montaño, 2024)

Del 100 % de colaboradores encuestados se obtuvo que el 10,30% llevan laborando en la empresa 14 colaboradores, el 26,5% llevan colaborando 36 colaboradores, el 21,3% llevan colaborando en la empresa 29 colaboradores, el 22,8% llevan colaborando en la empresa 31 colaboradores, el 19,1% llevan colaborando 26 colaboradores.

Figura 7

¿Has observado algún comportamiento de favoritismo en tu lugar de trabajo?



Nota. (Montaño, 2024)

Del 100% de los colaboradores encuestados, el 76,50% expreso que han observado algún tipo de favoritismo, mientras que del 23,50% manifestaron que no.

Pregunta 3

En caso afirmativo, ¿podrías describir algún ejemplo específico de favoritismo que hayas presenciado o experimentado?

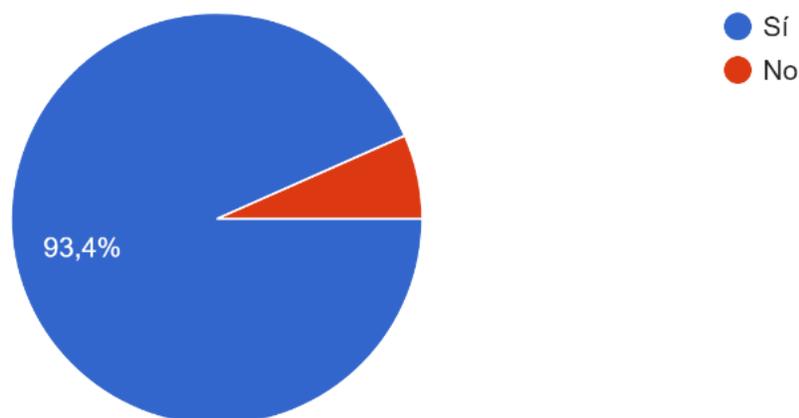
Las respuestas comunes fueron:

- Nepotismo.
- Remuneraciones extras por favoritismo.
- Más paciencia, confianza excesiva y credibilidad también con gente que lleva algunos años en la empresa.
- La preferencia para asignar puestos, vacaciones, horarios, permisos, privilegios, carteras con mayor solvencia para alcanzar metas, bonos.
- Trato especial en referencias a políticas de sanción.
- Falta de consecuencias por mal desempeño o violaciones de políticas.
- Beneficios personales.
- Trato especial a la resolución de problemas.
- Oportunidades de desarrollo profesional selectivo.

Se realizó una consolidación de las respuestas obtenidas, enlistando las más relevantes para la investigación con las cuales se puede evidenciar el malestar que existe en el Call center por parte de los colaboradores referente al favoritismo siendo estas: la asignación de cartera, ascensos, beneficios personales, etc., con lo que se puede concluir que el favoritismo está expuesto por las líneas de supervisión hacia ciertos colaboradores de diferentes maneras ocasionando afectando el clima laboral.

Figura 8

¿Crees que el favoritismo afecta negativamente el ambiente laboral en la empresa?

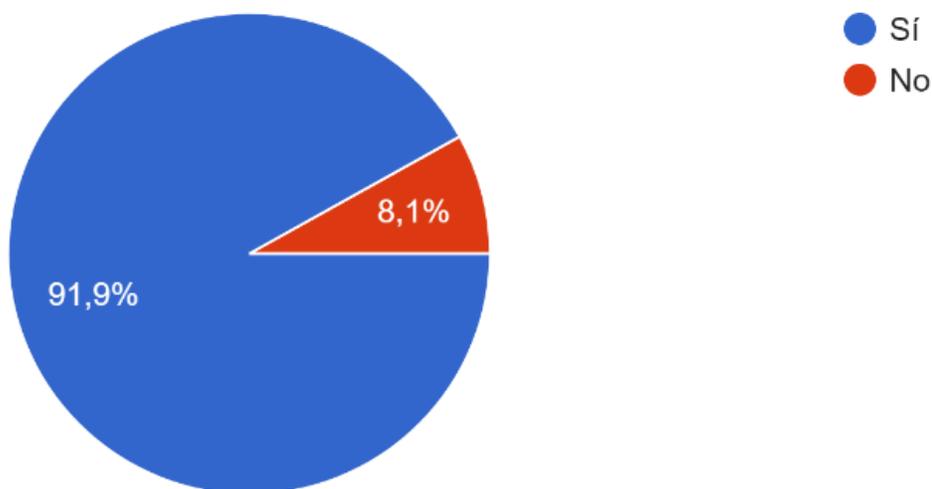


Nota. (Montaño, 2024)

Del 100% de encuestados expresan en cuanto a la afectación del favoritismo al ambiente laboral, se evidencia que existe una negativa notable, indicando que existe un alto índice de confirmación por parte de los colaboradores encuestados que perciben el deterioro del clima laboral, esto podría ocasionar un malestar general, considerando que los resultados abarcan un 93.4% de encuestados que representan 127 colaboradores que lo confirman, y apenas un 6,6 % que representan 9 colaboradores, por lo que es necesario reforzar el clima laboral considerando que podría afectar el desempeño y bienestar de los colaboradores encuestados.

Figura 9

¿Consideras que el favoritismo influye en las oportunidades de promoción y desarrollo profesional dentro de la organización?

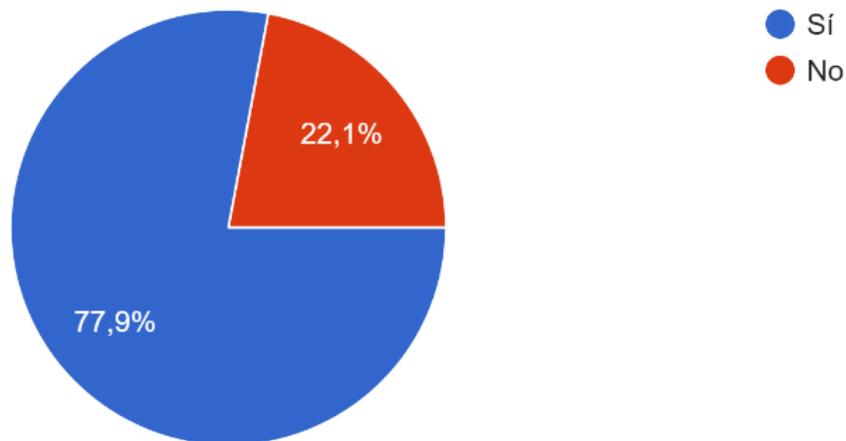


Nota. (Montaño, 2024)

Del 100% encuestado, se logró evidenciar que existe un 91.9% de encuestados quienes representan 125 colaboradores que confirman y apenas 8,1% que representan 11 de colaboradores, que, si influye en la afectación de la igualdad de oportunidades y el trato justo y respetuoso para cada colaborador, desvalorizando el desempeño, mejores indicadores o mayor conocimiento de los ejecutivos que podrían ayudar al cumplimiento de metas de la organización.

Figura 10

¿En algún momento el favoritismo influyó en la posibilidad de obtener una promoción o reemplazo?

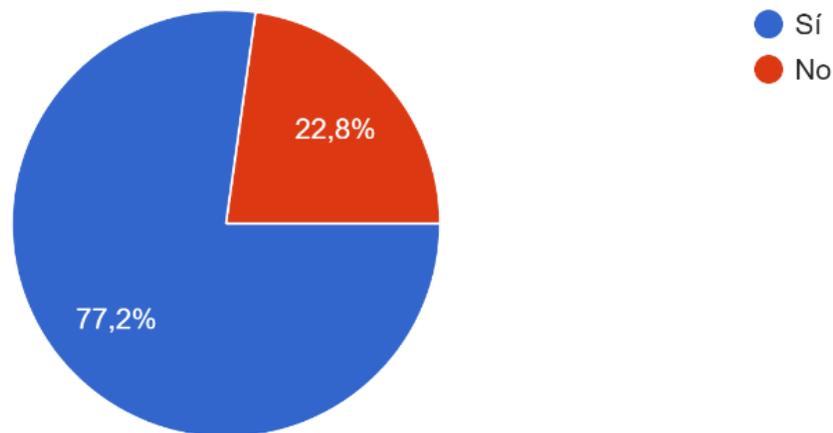


Nota. (Montaño, 2024)

Del 100% de los encuestados sobre la posibilidad de desarrollo a través de promociones o reemplazos se evidencia que el 77.9% de encuestados quienes representan 106 colaboradores y apenas 22,1% que representan 30 encuestados, que sienten la afectación que limita su crecimiento y resalta las preferencias por las líneas de supervisión al momento de la toma de decisiones otorgando puestos a personas que no cuentan con habilidades necesarias para ejecutarlas de manera adecuada, pues esto influye de manera negativa en la organización ya que los colaboradores no cuentan con respaldo para poder ser tomados en cuenta y apoyar su crecimiento y desarrollo profesional de manera transparente.

Figura 11

¿Crees que el favoritismo en el lugar de trabajo es un problema habitual en la empresa?

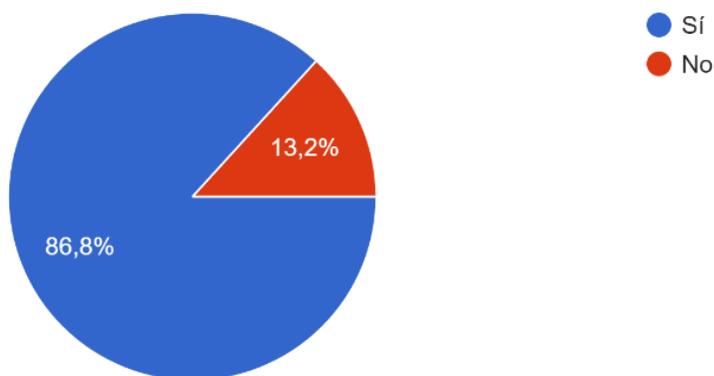


Nota. (Montaño, 2024)

Del 100% de la encuesta se puede validar que el 77,2% de encuestados quienes representan 105 colaboradores, y apenas 22,8% que representan 31 colaboradores, que indica que el favoritismo es un problema ya habitual dentro de la organización lo que genera un mal clima laboral, desembocando en un bajo desempeño por parte de los colaboradores que sienten este malestar, con lo cual se puede concluir que el experimentar casos de favoritismos de manera recurrente afecta a la motivación laboral e influye en que se generen un buen desempeño y obtener buenos resultados.

Figura 12

¿Crees que la empresa debería implementar políticas o medidas para prevenir y abordar el favoritismo en el lugar de trabajo?



Nota. (Montaño, 2024)

Del 100% encuestado el 86,8% de los encuestados mencionan que si deberían optar por medidas y políticas y el 13,20% piensa que no es necesario realizar políticas para el favoritismo.

Pregunta 9

¿Qué acciones puedes sugerir para promover la equidad y la imparcialidad en la empresa y prevenir el favoritismo?

Las respuestas comunes fueron:

- Implementación de procesos aprobados por varios colaboradores o jefaturas, no concentración de funciones.
- Procesos transparentes y políticas de calidad para fomentar la equidad en sus funciones, que las cosas se manejen de acuerdo a las capacidades, títulos universitarios y aptitudes de cada colaborador.
- Tener personalidad capacitado al 100%.
- Crear un área aparte del equipo del trabajo.
- Intervenir de manera oportuna en los casos de favoritismo.
- Realizar seguimiento regular de las prácticas de gestión y del clima laboral para identificar cualquier signo de favoritismo o inequidad.
- Tomar medidas correctivas según sea necesario y revisa periódicamente las políticas y procedimientos para asegurar efectividad.
- Incentivar capacitaciones a nivel general para futuras postulaciones.
- Los procesos de ascensos sean publicados para todos y permitir su aplicación.
- Realizar una evaluación semestral sobre el trabajo desempeñado y así visualizar quien está apto para un nuevo puesto o vacante nueva.
- Que las quejas que llegan al buzón se traten con la seriedad que se merecen y puedan ser tomadas en cuenta.

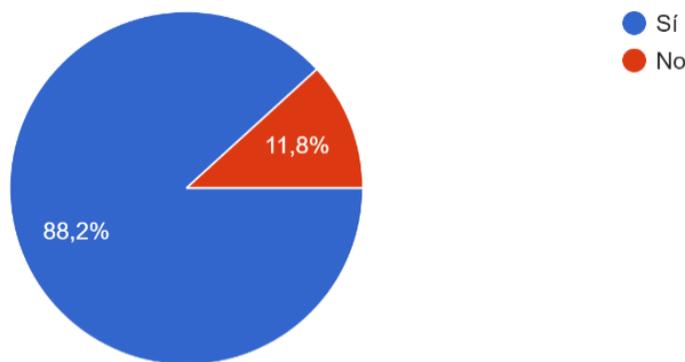
- Que en Talento Humano estén personas que manejen todo con apertura y confidencialidad.

Al analizar las opciones que pueden sugerir los colaboradores para promover la equidad y la imparcialidad en la organización y de esta manera poder prevenir el favoritismo se puede mencionar que para la organización es fundamental mantener un ambiente laboral productivo y saludable ya que a través de las implementaciones otorgadas por los colaboradores como: ser tomados en cuenta de manera seria ante una queja, contar con líderes capacitados y apegados a las políticas con intervenciones oportunas ante temas de favoritismo pueden ayudar a que se normalice la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores generando un ambiente más satisfactorio y sano para todos.

La apertura y confidencialidad de las sugerencias por parte de los colaboradores podrán ser un papel importante para que puedan retomar la confianza en la transparencia de los procesos de ascensos y demás para que el clima laboral pueda mejorar y garantizar un lugar seguro para trabajar.

Figura 13

¿Crees que el favoritismo en el lugar de trabajo afecta la calidad del trabajo realizado por los empleados?

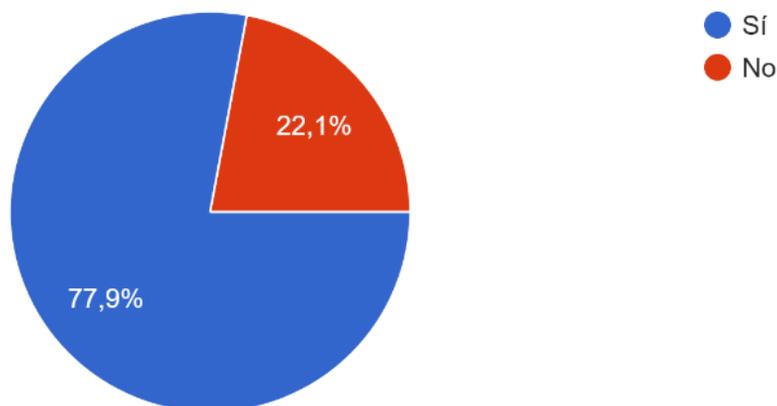


Nota. (Montaño, 2024)

Del 100% de los encuestados el 88,2% de encuestados quienes representan 120 colaboradores y apenas 11,8% que representan 16 colaboradores, confirman la afectación que genera el favoritismo a nivel Call center en cuanto a la calidad del trabajo que se realiza ya que el malestar del favoritismo se ha podido evidenciar en anteriores respuestas se ha convertido en un problema ya habitual, por ende los colaboradores ya no trabajan desde la motivación ya que esta se ve afectada y su calidad de trabajo en cuanto a resultados es mínima donde la organización se empieza a afectar puesto que los resultados obtenidos no son los esperados por parte de los colaboradores, se puede mencionar que así el colaborador realice un trabajo de calidad no es una prioridad ya que por más buen trabajo realizado no impacta sino se está dando preferencia a los favoritos para beneficios personales y laborales sin merecerlo.

Figura 14

¿Consideras que el favoritismo está vinculado a la falta de procesos para la toma de decisiones en la empresa?

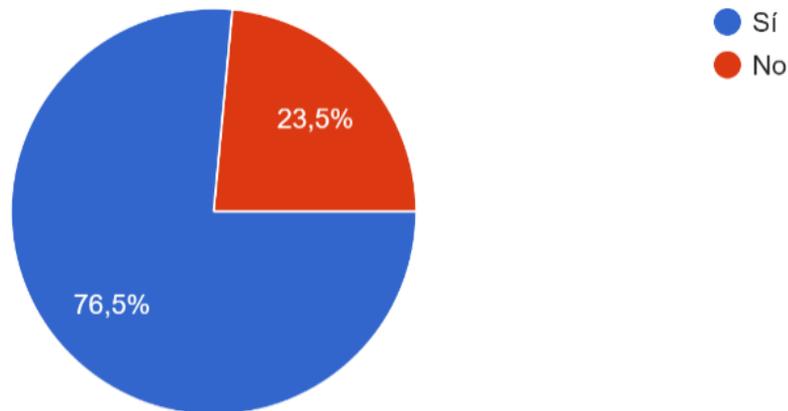


Nota. (Montaño, 2024)

Del 100% de los encuestados indican que las jefaturas de la empresa no están dando seguimiento oportuno ni están trabajando apegados al cumplimiento de las políticas internas, puesto que el 77,9% de los encuestados quienes representan 106 colaboradores y apenas 22,1% que representan 30 colaboradores, que manifiestan que la toma de decisiones de los diversos procesos internos de la organización se ven afectados por el favoritismo predominante que existe y perjudica la calidad de desempeño que la empresa ofrece por no tener el personal capacitado para los puestos otorgados.

Figura 15

¿Crees que el favoritismo puede influir en la percepción de la empresa y afecte su marca empleadora?

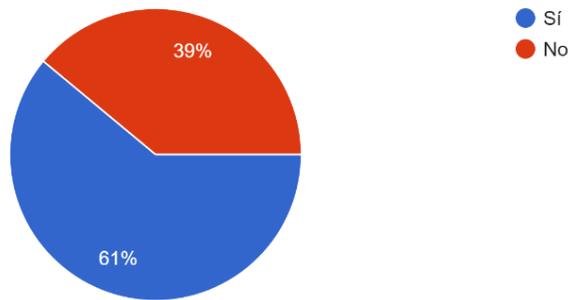


Nota. (Montaño, 2024)

Del 100% de los encuestados se puede validar que el 76.5% de encuestados quienes representan 104 colaboradores, y apenas 23,5% que representa 32 colaboradores, que afirman que en efecto la organización al mantener un índice de favoritismo elevado puede afectar la percepción que pueden tener diferentes personas y el resto de colaboradores de otras áreas sobre la organización y pasar de ser una empresa integra con credibilidad confiable a ser una empresa donde prevalece el favoritismo para lograr posiciones laborales óptimas de manera no adecuada, esto inclusive puede afectar su posicionamiento en el mercado.

Figura 16

¿Has recibido Feedback o evaluaciones de desempeño que consideres injustas debido a prácticas de favoritismo en la empresa?

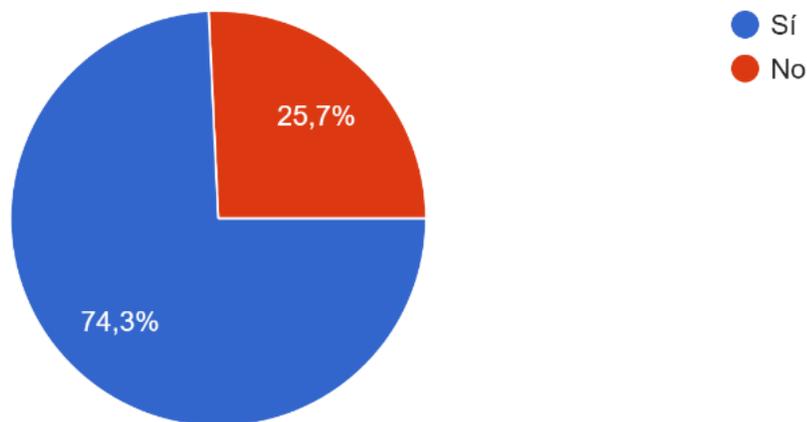


Nota. (Montaño, 2024)

Del 100% de los encuestados se puede validar que un 61% de encuestados quienes representen 83 colaboradores, y apenas 39% de encuestados que representan 53 colaboradores, si se siente afectado con Feedback realizados ya que su percepción es que no existe integridad al momento de realizar una evaluación y poder proporcionar un Feedback ético que se base a nivel laboral sino que se lo emite por líneas de supervisión donde los resultados dependen del tipo de relación que tengan con los colaboradores cayendo de nuevo en el favoritismo y evidenciando que no existe profesionalismo ni control de que el mismo se cumpla.

Figura 17

¿Si tuviera otra oferta laboral te cambiarías debido al favoritismo laboral que existe en el Call center?



Nota. (Montaño, 2024)

Del 100% de los encuestados indican que el 74.3% de encuestados quienes representan 101 de colaboradores, y apenas 25,7% que representan 35 colaboradores, si se cambiarían de lugar de trabajo ante una oferta diferente, esto puede poner en evidencia que en la organización puede llegar a existir un índice de rotación considerable donde los colaboradores al no sentirse valorados, motivados, etc., sin pensarlo pueden tomar la decisión de aceptar otra propuesta. Si no se toman los correctivos necesarios para continuar en una organización que garantice la fidelidad de los colaboradores, puede afectar a que la visión y misión de la empresa se realice.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PROYECTO

Tema

Proyecto integrador para mitigar el impacto que genera el favoritismo en los equipos de trabajo de Pague Ya (Call center de cobranzas Banco Pichincha).

Datos informativos

Este proyecto se llevó a cabo en la empresa de cobranzas ‘‘Pague Ya’’ donde se busca mitigar el impacto que está generando el favoritismo en el área de Call center basándose en el antecedente que existe ya por parte del *Great Place to Work*, se procedió a tomar una muestra enfocada netamente al área de Call center a través de la realización de una encuesta a 136 colaboradores de los 247 que pertenecen al área de Call center como población total, los cuales representan el 55.06% de colaboradores encuestados, la misma que consta de 14 preguntas 2 abiertas y 12 cerradas donde se obtuvieron los siguientes datos.

Información correspondiente a las 12 preguntas cerradas los cuales serán de mucha utilidad para el desarrollo de la propuesta, de los cuales se partirá:

Tabla 1*Análisis específico pregunta 1*

1. ¿Cuántos años llevas en la empresa?	
1 a 11 meses	10.3%
1 a 3 años	26.5%
4 a 6 años	21.3%
7 a 10 años	22.8%
11 años en adelante	19.1%

Nota. Datos de pregunta 1 especificados (Montaño, 2024)

2. ¿Has observado algún comportamiento de favoritismo en tu lugar de trabajo?

SI 76,5% NO 23,5%

3. ¿Crees que el favoritismo afecta negativamente el ambiente laboral en la empresa?

SI 93,4% NO 6,6%

4. ¿Consideras que el favoritismo influye en las oportunidades de promoción y desarrollo profesional dentro de la organización?

SI 91,9% NO 8,1%

5. ¿En algún momento el favoritismo influyó en la posibilidad de obtener una promoción o reemplazo?

SI 77,9% NO 22,1%

6. ¿Crees que el favoritismo en el lugar de trabajo es un problema habitual en la empresa?

SI 77,2% NO 22,8%

7. ¿Crees que la empresa debería implementar políticas o medidas para prevenir y abordar el favoritismo en el lugar de trabajo?

SI 86,8% NO 13,2%

8. ¿Crees que el favoritismo en el lugar de trabajo afecta la calidad del trabajo realizado por los empleados?

SI 88,2% NO 11,8%

9. ¿Consideras que el favoritismo está vinculado a la falta de procesos para la toma de decisiones en la empresa?

SI 77,9% NO 22,1%

10. ¿Crees que el favoritismo puede influir en la percepción de la empresa y afecte su marca empleadora?

SI 76,5% NO 23,5%

11. ¿Has recibido Feedback o evaluaciones de desempeño que consideres injustas debido a prácticas de favoritismo en la empresa?

SI 61% NO 39%

12. ¿Si tuviera otra oferta laboral te cambiarías debido al favoritismo laboral que existe en el Call center?

SI 74,3% NO 25,7%

Tabla 2*Consolidado general de respuestas*

CONSOLIDADO RESPUESTAS	
SI	NO
80.15%	19.85%

Nota. Porcentaje general de respuestas de la encuesta. (Montaño, 2024)

Se puede tomar el dato de manera general donde indica que el 80.15% de colaboradores confirman que, si evidencian la presencia del favoritismo en el Call center, mientras que un pequeño porcentaje el 19,85% indica que no se siente afectado por el favoritismo.

En cuanto a los colaboradores encuestados referente al tiempo de trabajo en la organización, se puede tomar el dato de que hay más respuestas obtenidas entre los colaboradores de 1 a 10 años, por lo que el favoritismo de los colaboradores se evidencia desde el primer año de trabajo en la organización.

En cuanto a la información correspondiente a las dos preguntas abiertas se obtuvieron los siguientes datos:

3. En caso afirmativo, ¿podrías describir algún ejemplo específico de favoritismo que hayas presenciado o experimentado?

- Nepotismo.
- Remuneraciones extras por favoritismo.

- Más paciencia, confianza excesiva y credibilidad también con gente que lleva algunos años en la empresa.
- La preferencia para asignar puestos, vacaciones, horarios, permisos, privilegios, cartetas con mayor solvencia para alcanzar metas, bonos, etc.
- Trato especial en referencias a políticas de sanción.
- Falta de consecuencias por mal desempeño o violaciones de políticas.
- Beneficios personales.
- Trato especial a la resolución de problemas.
- Oportunidades de desarrollo profesional selectivo.

Datos de la extensión de la pregunta 8.

De ser su respuesta Sí ¿Qué medidas podrías sugerir?

- Procesos transparentes.
- Imparcialidad.
- Asignaciones, cambios de turno, oportunidades de promoción, aprobación de días adicionales de vacaciones, etc., sean gestionados y valorados por un departamento externo, ya que a veces los supervisores permiten y ayudan a unos y ponen limitaciones a otros.
- Seguir las normativas y políticas de la empresa para el ascenso de puestos, según sus aptitudes y habilidades, relacionadas con el desempeño.
- Mayor responsabilidad y objetividad al área Talento Humano para aprobar los filtros de aplicantes a un puesto.

- Charlas y capacitaciones para fomentar el trabajo en equipo, desarrollo, compañerismo y liderazgo.
- Es importante que las empresas implementen políticas y medidas para prevenir y abordar el favoritismo en el lugar de trabajo.
- El favoritismo puede generar descontento entre los empleados, disminuir la moral y afectar la productividad general de la empresa.
- Realizar auditorías periódicas para identificar posibles casos de favoritismo y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
- Establecer un canal de quejas donde los empleados puedan informar sobre casos de favoritismo de manera confidencial y sin temor a represalias.

9. ¿Qué acciones puedes sugerir para promover la equidad y la imparcialidad en la empresa y prevenir el favoritismo?

- Implementación de procesos aprobados por varios colaboradores o jefaturas, no concentración de funciones.
- Procesos transparentes y políticas de calidad para fomentar la equidad en sus funciones, que las cosas se manejen de acuerdo a las capacidades, títulos universitarios y aptitudes de cada colaborador.
- Tener personalidad capacitado al 100%.
- Crear un área aparte del equipo del trabajo.
- Intervenir de manera oportuna en los casos de favoritismo.
- Realizar seguimiento regular de las prácticas de gestión y del clima laboral para identificar cualquier signo de favoritismo o inequidad.

- Tomar medidas correctivas según sea necesario y revisa periódicamente las políticas y procedimientos para asegurar efectividad.
- Incentivar capacitaciones a nivel general para futuras postulaciones.
- Los procesos de ascensos sean publicados para todos y permitir su aplicación.
- Realizar una evaluación semestral sobre el trabajo desempeñado y así visualizar quien está apto para un nuevo puesto o vacante nueva.
- Que las quejas que llegan al buzón se traten con la seriedad que se merecen y puedan ser tomadas en cuenta.
- Que en Talento Humano estén personas que manejen todo con apertura y confidencialidad.

Con estos datos claros y validando donde existe la afectación se puede dar paso a la descripción de la propuesta, ya que se tiene identificado y claro donde se debe empezar a trabajar.

Descripción de la propuesta

Modificación de políticas internas de Pichincha Sistemas ACOVI ‘‘Pague Ya’’

‘‘Pague Ya’’ cuenta con un manual de políticas internas ya determinado, las cuales han sido analizadas y ante el inconveniente detectado de la percepción del favoritismo en el área del Call center donde la principal intranquilidad es la transparencia y el trato justo y responsable, se ha generado esta propuesta que conlleva la realización de una serie de modificaciones y mejoras a las políticas internas ya establecidas con el principal beneficio de poder mitigar el favoritismo por parte de las líneas de supervisión en el área de Call center y de esta manera poder promover un trato transparente, justo y equitativo para todos los colaboradores del Call center. El proceso ayudará a mejorar la motivación del personal, donde al validar los cambios sugeridos y que se apliquen los colaboradores se enfocarán en mejorar sus resultados mediante la motivación por alcanzar beneficios personales de manera justa, y también ayudará al ambiente laboral, ya que los colaboradores mejorarán notablemente al evidenciar que todos son tratados con la misma igualdad.

Antecedentes de la propuesta

Como antecedentes para el desarrollo de la propuesta, la información obtenida por parte de la empresa ‘‘ Pague Ya’’ que es el Reglamento Interno, el cual fue analizado de manera puntual, capítulo por capítulo para poder identificar los artículos o literales que hablen sobre temas relacionados al favoritismo o a los datos obtenidos de las preguntas abiertas, por ello se ha identificado los siguientes capítulos en los que podría basarse la implementación o modificación del reglamento interno que son los siguientes:

CAPITULO VI

JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA Y REGISTRO DE ASISTENCIA

Figura 18

Art. 22

Art.- 22. El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de PAGUEYA durante la jornada de trabajo para atención de asuntos de carácter personal, deberá solicitar el permiso escrito respectivo de su jefe inmediato, quien lo aprobará. La ausencia del trabajador sin contar con el permiso antes señalado, será sancionado como FALTA GRAVE.

Nota. Reglamento interno de Pague Ya, capítulo VI, jornada de trabajo, asistencia y registro de asistencia, art. 22. (Pague Ya, 2023)

CAPITULO VII / DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS,

PERMISOS Y JUSTIFICACIONES / DE LAS VACACIONES

Vacaciones – no existe política para tomar días adicionales

CAPITULO IX / RENDIMIENTOS Y EVALUACIÓN / ART. 46.

Figura 19

Art. 46

RENDIMIENTOS Y EVALUACIÓN

Art.- 46. Los trabajadores realizarán las actividades y funciones habituales especificadas en su manual de funciones y aquellas definidas por necesidad del negocio; PAGUEYA definirá los perfiles requeridos para desempeñar exitosamente el cargo. PAGUEYA adicionalmente establecerá de manera anual los objetivos de cada colaborador a efecto de evaluar el desempeño y contribución de los colaboradores a los objetivos de la organización.

Nota. Reglamento interno de Pague Ya, capítulo IX, rendimientos y evaluación, art 46. (Pague Ya, 2023)

CAPITULO X / EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN GENERAL / ART. 48.

Figura 20
Art. 48

EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN GENERAL

Art.- 48. El Departamento de Recursos Humanos de acuerdo con sus requerimientos y de las diferentes áreas de PAGUEYA, brindará directamente o a través de terceros capacitación y entrenamiento a los trabajadores, conforme a la planificación que sea elaborada por Recursos Humanos. Será obligatoria la asistencia de los trabajadores a los eventos de capacitación que programe PAGUEYA. Las capacitaciones se realizarán en horarios que no atenten contra el desarrollo de las actividades de la compañía, quien no asistiere o cumpliera con dichos eventos deberá cancelar el costo del curso lo cual les será descontado de su remuneración, salvo que cuente con la debida justificación de su respectiva Línea de Supervisión por casos que sean emergencia.

Nota. Reglamento interno de Pague Ya, capítulo X, eventos de capacitación y entrenamiento en general, art 48. (Pague Ya, 2023)

CAPITULO XIII / OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR DE LAS OBLIGACIONES / ART. 57, LITERAL 30.

Figura 21
Art. 57, literal 30

30. Dar aviso al superior de cualquier irregularidad o incorrección que conozca. El incumplimiento de esta obligación se considerará una falta GRAVE.

Nota. Reglamento interno de Pague Ya, capítulo XIII, obligaciones, derechos y prohibiciones del trabajador, art57, literal 30. (Pague Ya, 2023)

CAPITULO XIII / OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR DE LOS DERECHOS / ART. 58, LITERAL 3.

Figura 22

Art. 58, literal 3.

3. Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de PAGUEYA.

Nota. Reglamento interno de Pague Ya, capítulo XIII, obligaciones, derechos y prohibiciones del trabajador, art 58, literal 3. (Pague Ya, 2023)

CAPITULO XIII / OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR / ART. 58, LITERAL 5.

Figura 23

Art.58, literal 5.

5. Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine PAGUEYA, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo y funciones.

Nota. Reglamento interno de Pague Ya, capítulo XIII, obligaciones, derechos y prohibiciones del trabajador, art 58, literal 5. (Pague Ya, 2023)

CAPITULO XIII / OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR DE LOS DERECHOS / ART. 58, LITERAL 6.

Figura 24

Art.58, literal 6

6. Ser tratado con las debidas consideraciones, no infiriéndoles maltratos de palabra y obra.

Nota. Reglamento interno de Pague Ya, capítulo XIII, obligaciones, derechos y prohibiciones del trabajador, art 58, literal 6. (Pague Ya, 2023)

**CAPITULO XIII / OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL
TRABAJADOR DE LAS PROHIBICIONES / ART. 59, LITERAL 1.**

Figura 25

Art.59, literal 1

1. Mantener relaciones de tipo, sentimental, comercial o laboral, con las personas naturales o jurídicas que conlleven un conflicto de intereses, El trabajador deberá informar al empleador cuando pueda presentarse este conflicto. Se considerará una falta MUY GRAVE.

Nota. Reglamento interno de Pague Ya, capítulo XIII, obligaciones, derechos y prohibiciones del trabajador, de las prohibiciones, art. 59, literal 1. (Pague Ya, 2023)

**CAPITULO XIII / OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL
TRABAJADOR DE LAS PROHIBICIONES / ART 59. LITERAL 36.**

Figura 26

Art. 59, literal 36

36. Propagar rumores que afecten al prestigio o intereses de la compañía sus funcionarios o trabajadores; así como no podrán reunirse sin autorización de los respectivos jefes o supervisores, según corresponda. Se considerará una falta MUY GRAVE.

Nota. Reglamento interno de Pague Ya, capítulo XIII, obligaciones, derechos y prohibiciones del trabajador, de las prohibiciones, art. 59, literal 36. (Pague Ya, 2023)

**CAPITULO XIII / OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL
TRABAJADOR DE LAS PROHIBICIONES / ART 59. LITERAL 42.**

Figura 27

Art.59, literal 42

42. Proferir injurias discriminatorias en contra de otros trabajadores, jefes inmediatos o superiores y demás funcionarios de PAGUEYA. Se considerará una falta MUY GRAVE.

Nota. Reglamento interno de Pague Ya, capítulo XIII, obligaciones, derechos y prohibiciones del trabajador, de las prohibiciones, art. 59, literal 42. (Pague Ya, 2023)

**CAPITULO XIII / OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL
TRABAJADOR DE LAS PROHIBICIONES / ART 59. LITERAL 59.**

Figura 28

Art.59, literal 59

59. Propiciar, auspiciar o influenciar en la candidatura para el ingreso a procesos de selección o para su contratación por parte de PAGUEYA, siempre y cuando la misma institución no haya solicitado la referencia de personal para la contratación. Se considerará una falta LEVE.

Nota. Reglamento interno de Pague Ya, capítulo XIII, obligaciones, derechos y prohibiciones del trabajador, de las prohibiciones, art. 59, literal 59. (Pague Ya, 2023)

CAPITULO XIII / OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR DE LAS PROHIBICIONES / ART 59. LITERAL 62.

Figura 29

Art.59. literal 62.

62. Las Líneas de Supervisión están en la obligación de la adecuada aplicación del régimen disciplinario establecido. Su omisión o inadecuada aplicación será sancionada como falta MUY GRAVE.

Nota. Reglamento interno de Pague Ya, capítulo XIII, obligaciones, derechos y prohibiciones del trabajador, de las prohibiciones, art. 59, literal 62. (Pague Ya, 2023)

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA PAGUE YA

Figura 30

Obligaciones y prohibiciones para pague ya.

- d) Tratar a los trabajadores con respeto y consideración.
- e) Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos y consultas de los trabajadores.

Nota. Obligaciones y prohibiciones para pague ya. (Pague Ya, 2023)

Justificación

La siguiente propuesta está enfocada a los colaboradores del área del Call center de la empresa "Pague Ya" donde se evidencia el incumplimiento normativo y ético por parte de las líneas de supervisión que promueven el favoritismo encontrándose relacionado de manera directa con el incumplimiento de la igualdad de oportunidades y el trato justo y responsable en el lugar de trabajo.

El plantear la mejora de las políticas internas no solo va ayudar a garantizar que exista el cumplimiento de la normativa interna, sino que también ayudará a incrementar la práctica de la ética profesional por parte de las líneas de supervisión y de esta manera permitir que la organización pueda ser socialmente responsable con los colaboradores.

La creación de la propuesta de modificación de las políticas internas pensadas en las necesidades del área del Call center para mitigar el favoritismo es primordial ya que se podrá fomentar y proyectar un ambiente de trabajo justo, productivo, igualitario y equitativo que impulse el crecimiento de la organización junto con la motivación laboral apalancando al cumplimiento su misión y visión.

Impacto

El presente proyecto enfocado en mitigar el favoritismo por parte de las líneas de supervisión hacia los colaboradores del Call center a través del análisis y la propuesta de modificación de las políticas internas tendrá varios impactos significativos tanto para la organización como para los colaboradores en los siguientes aspectos:

Impacto en la productividad y retención de los colaboradores.

Si los colaboradores sienten que se les trata justamente y responsable donde evidencien que tienen igualdad de oportunidades en cuanto a su crecimiento laboral, generará mayor motivación y aumentará su compromiso con el trabajo y cumplimiento de objetivos.

Al poder mitigar el favoritismo y generar un ambiente seguro y justo de trabajo, se disminuirá el malestar entre los colaboradores, favorecidos por el

favoritismo, y a la vez esto ayudará a reducir el índice de colaboradores que se cambiarían de trabajo ante otra propuesta, aportando a la disminución de rotación de personal y más estabilidad a los equipos de trabajo.

Impacto en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

El trato equitativo permitirá a los colaboradores afianzar la relación laboral, ya que confiarán en las oportunidades de desarrollo que la organización les pueda dar, lo que permitirá crecimientos basados en habilidades necesarias donde se obtendrá mayor satisfacción laboral.

También se puede analizar el desarrollo por parte de las líneas de supervisión ya que al mitigar el favoritismo por medio de la modificación de las políticas internas nos ayudará a desarrollar habilidades adecuadas de liderazgo que sean éticas y estén enfocadas en la equidad.

Impacto en la cultura organizacional.

La implementación o modificación de políticas que mitigan el favoritismo impulsando la equidad, justicia y transparencia de los procesos ayudarán a mejorar el ambiente laboral permitiendo que los colaboradores retomen la confianza en la organización apalancando a generar una cultura organizacional óptima de trabajo.

La igualdad de oportunidades por mérito propio en base a habilidades y destrezas adecuadas para el desarrollo adecuado de un puesto de trabajo ayudará a promover un ambiente saludable ya que todos se podrán desarrollar de manera profesional por igual y no se verán afectados por los tratos personales preferenciales del favoritismo.

Impacto en la imagen de la organización.

Si una organización valora a sus colaboradores y practica la equidad y transparencia en los procesos con una cultura organizacional saludable la organización va a generar una reputación que hablará por si sola, lo cual le permitirá posicionarse de manera óptima en el mercado laboral permitiendo que pueda atraer y retener *top talent* de alta calidad.

El mitigar el favoritismo ayudará a la organización para que sea considerada más atractiva para nuevos clientes o socios comerciales que deseen formar parte de una organización justa y ética, apalancando al crecimiento y afianzando la sostenibilidad del negocio, garantizando una mayor rentabilidad para la organización.

Objetivos de la propuesta**Objetivo general**

Implementar medidas basadas en el criterio de los colaboradores para identificar, prevenir y eliminar las diferentes prácticas del favoritismo laboral en el área del Call center, impulsando a la mejora del ambiente laboral justo, el cumplimiento de la ética y enfoque en el crecimiento basado al mérito, donde se pueda apoyar a la generación de confianza, mayor colaboración y motivación óptima por parte de los colaboradores de los diferentes equipos de trabajo hacia la organización.

Objetivos específicos

- Identificar las políticas internas de ‘‘Pague Ya’’ que aborden el favoritismo en el Call center.

- Analizar las políticas internas de “Pague Ya” verificando que existan criterios claros y objetivos para un desarrollo personal, reconocimiento y asignación de cartera de manera justa y responsable para los colaboradores.
- Modificar las políticas internas ajustándolas a la prevención y erradicación del favoritismo dentro del Call center que ayudaran a incrementar la motivación en los colaboradores.

Análisis de factibilidad

Este proyecto es viable y realizable ya que la organización facilito los requisitos necesarios para poder evaluar el estudio del nivel de favoritismo que existe en el área de Call center entre los colaboradores y las líneas de supervisión de la organización.

Se pudo validar los recursos disponibles a través del acceso al área implicada del Call center tales como antecedentes de resultados por parte de la certificación obtenida por la empresa realizada por *Great Place to Work*, se pudo realizar una encuesta al 55.06% de colaboradores garantizando su confidencialidad en el proceso para obtener una información más específica de la problemática del favoritismo y se pudo acceder a las políticas internas vigentes que mantiene la organización hacia los colaboradores.

El recurso utilizado fue el tiempo de realización de las encuestas ejecutadas por los colaboradores que permitieron identificar el porcentaje de percepción del favoritismo por parte de estos, lo cual será de gran aporte para realizar las mejoras sugeridas hacia la organización con el principal objetivo de mitigar estos procesos

poco éticos que se encuentran presentes en la organización, donde se cumplió los estándares integrales para obtener una información confiable, contando con el apoyo de más del 50% de colaboradores implicados para tomar la muestra en la población existente del Call center garantizando la protección del colaborador y evitando malestar por parte de los mismos.

Con este análisis se diseñará propuesta para la solución del proyecto mediante el planteamiento de acciones necesarias para su implementación.

Diseño de la propuesta (acciones)

Basándose en los antecedentes analizados de las políticas internas de “Pague Ya” se propone las siguientes modificaciones e implementaciones:

Tabla 3*Propuesta de cambio de políticas*

POLÍTICAS ESTABLECIDAS	POLÍTICAS SUGERIDAS
Art.- 22 El trabajador que requiera ausentarse de las Instalaciones de PAGUE YA durante la jornada de trabajo para atención de asuntos de carácter personal deberá solicitar el permiso escrito respectivo de su jefe inmediato, quien lo aprobará. La ausencia del trabajador Sin contar con el permiso antes señalado será sancionada como FALTA GRAVE.	Todos los colaboradores que requieran ausentarse de las instalaciones de Pague Ya durante la jornada de trabajo por cualquier motivo personal deben llenar un formulario de permiso que será presentado al departamento de recursos humanos, el cual lo revisará de forma objetiva y lo aprobará, a excepción de los temas emergentes se lo canaliza con la jefatura directa y luego de máx. 24 horas se recibirá su posterior justificación con recursos humanos.
Vacaciones – no existe política para tomar días adicionales	La programación de los días adicionales de vacaciones para los colaboradores que apliquen se lo aprobará tomando en cuenta la antigüedad, el menor ausentismo y su puntaje en el BSC (BALANCE SCORE CARD), donde se establece tomar máx. 3 días simultáneos, no fin de mes, no el mismo mes de vacaciones, no feriados ni en el mes de diciembre por el giro de negocio que maneja la organización, la aprobación la realizará recursos humanos en base a la programación de trabajo que exista emitida por parte de las jefaturas.
Art 46. Los trabajadores realizarán las actividades y funciones habituales especificadas en su manual de	Los trabajadores realizarán las actividades y funciones habituales especificadas en su manual de funciones y las definidas por

POLÍTICAS ESTABLECIDAS	POLÍTICAS SUGERIDAS
<p>funciones y aquellas definidas por necesidad del negocio; PAGUE YA definirá los perfiles requeridos para desempeñar exitosamente el cargo, PAGUE YA adicionalmente establecerá de manera anual los objetivos de cada colaborador a efecto de evaluar el desempeño y contribución de los colaboradores a los objetivos de la organización.</p>	<p>necesidad del negocio; El departamento de recursos humanos definirá que los perfiles requeridos se alinearán a sus competencias y habilidades para que desempeñen exitosamente el cargo, PAGUE YA establecerá individualmente y anualmente los objetivos de cada colaborador de manera clara y objetiva para evaluar el desempeño y contribución de los colaboradores a los objetivos de la organización. Se impulsará de manera continua la retroalimentación a los supervisores que permita identificar áreas de mejora generando oportunidades de desarrollo justas.</p>
<p>Art.- 48. El Departamento de Recursos Humanos de acuerdo con sus requerimientos y de las diferentes áreas de PAGUE YA, brindará directamente o a través de terceros capacitación y entrenamiento a los trabajadores, conforme a la planificación que sea elaborada por Recursos Humanos, Será obligatoria la asistencia de los trabajadores a los eventos de capacitación que programe PAGUE YA. Las capacitaciones se realizarán en horarios que no atenten contra el desarrollo de las actividades de la</p>	<p>El Departamento de Recursos Humanos y la coordinación de las áreas de la organización deberán organizar y planificar programas de capacitación y entrenamiento considerando las necesidades de los diferentes departamentos y áreas, enfocados a cumplir los objetivos organizacionales. La asistencia a los programas de capacitación será obligatoria y se realizará externa, interna y en línea con la finalidad de que no afecten el desarrollo de las actividades organizacionales ni al rendimiento laboral, la inasistencia a los programas por temas de emergencia deberá justificarse directo a recursos humanos para notificarse a las líneas de supervisión y facilitar accesos a recursos de</p>

POLÍTICAS ESTABLECIDAS	POLÍTICAS SUGERIDAS
<p>compañía, quien no asistiere o cumpliere con dichos eventos deberá cancelar el costo del curso lo cual les será descontado de su remuneración, salvo que cuente con la debida justificación de su respectiva Línea de Supervisión por casos que sean emergencia.</p>	<p>aprendizaje en línea fomentando su crecimiento profesional.</p>
<p>Art.- 57 literal 30. Dar aviso al superior de cualquier irregularidad o incorrección que conozca. El incumplimiento de esta obligación se considerará una falta GRAVE.</p>	<p>Los colaboradores son responsables de poder reportar a recursos humanos cualquier irregularidad o incorrección que valide en la organización mediante canales autorizados por la empresa, garantizando confidencialidad y la toma de decisiones justa e imparcialmente.</p>
<p>Art.- 58 literal 3. Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de PAGUE YA.</p>	<p>Los procesos de selección de ascensos y/o promociones se anunciarán de forma clara y accesible por recursos humanos, para garantizar la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores, reconociendo y recompensando sus logros.</p>
<p>Art.- 58 literal 5. Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine PAGUE YA, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de su cargo y funciones.</p>	<p>Todos los colaboradores podrán recibir capacitaciones de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine Pague Ya, buscando garantizar las necesidades de la empresa en cuanto al desarrollo de las habilidades y necesidades que se requieran para el desempeño de su cargo y funciones.</p>

POLÍTICAS ESTABLECIDAS	POLÍTICAS SUGERIDAS
<p>Art.- 58 literal 6. Ser tratado con las debidas consideraciones, no infiriéndoles maltratos de palabra y Obra.</p>	<p>Todos los colaboradores tienen derecho al trato con consideración y respeto en todas las relaciones laborales sea con sus compañeros o sus superiores, creando un ambiente laboral respetuoso y positivo.</p>
<p>Art.- 59 literal 1. Mantener relaciones de tipo, sentimental, comercial o laboral, con las personas naturales o jurídicas que conlleven un conflicto de intereses. El trabajador deberá informar al empleador cuando pueda presentarse este conflicto Se considerará una falta MUY GRAVE.</p>	<p>Es considerado como conflicto de intereses mantener relaciones laborales, comerciales o sentimentales que puedan afectar la toma de decisiones imparciales en la organización. Se deberá informar al departamento de recursos humanos la o las acciones que involucren un conflicto de interés entre los colaboradores de las diferentes áreas de la organización.</p>
<p>Art.- 59 literal 36. Propagar rumores que afecten al prestigio o intereses de la compañía sus funcionarios o trabajadores; así como no podrán reunirse sin autorización de los respectivos jefes o supervisores, según corresponda. Se considerará una falta MUY GRAVE,</p>	<p>Está prohibido que los colaboradores propaguen rumores que afecten el prestigio o los intereses de la organización, al igual que deben abstenerse en participar en alguna actividad que pueda afectar la reputación de la organización. Las reuniones podrán solicitar cualquier colaborador sin importar su posición, si son sobre temas de trabajo, deben autorizarlos los jefes o supervisores para garantizar el orden de estas.</p>
<p>Art.- 59 literal 42. Proferir injurias discriminatorias en contra de otros trabajadores, jefes inmediatos o superiores y demás funcionarios de</p>	<p>Se encuentra prohibido proferir injurias discriminatorias en contra de otros trabajadores, jefes inmediatos o superiores y demás funcionarios de “Pague Ya”, los</p>

POLÍTICAS ESTABLECIDAS	POLÍTICAS SUGERIDAS
PAGUE YA. Se considerará una falta MUY GRAVE.	colaboradores que sean objeto de esto poseen todo el derecho de repórtalo al área de recursos humanos, para su pronta investigación y solución imparcial corrigiendo la conducta inapropiada.
Art.- 59 literal 59. Propiciar, auspiciar o influenciar en la candidatura para el ingreso a procesos de selección o para su contratación por parte de PAGUE YA, siempre y cuando la misma institución no haya solicitado la referencia de personal para la contratación, Se considerará una falta LEVE.	Está permitido propiciar referencias para procesos de selección siempre y cuando la organización a través de recursos humanos lo solicite, recalando que cada candidato será evaluado en función a su idoneidad al puesto, habilidades, destrezas, experiencias y calificaciones obtenidas en el proceso de selección, evitando de esta manera procesos de nepotismo o favoritismo.
Art.- 59 literal 62. Las Líneas de Supervisión están en la Obligación de la adecuada aplicación del régimen disciplinario establecido. Su omisión o inadecuada aplicación será sancionada como falta MUY GRAVE.	Las líneas de supervisión son responsables de realizar la adecuada aplicación del régimen disciplinario a sus colaboradores a cargo, en donde recursos humanos realizará el respectivo seguimiento para validar que el cumplimiento sea de manera equitativa, evitando el favorecimiento a algún colaborador. La omisión o inadecuada aplicación por parte de las líneas de supervisión del régimen disciplinario será considerado una falta muy grave.

POLÍTICAS ESTABLECIDAS	POLÍTICAS SUGERIDAS
<p>OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA PAGUE YA</p> <p>d) Tratar a los trabajadores con respeto y consideración.</p> <p>e) Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento las reclamos y consultas de los trabajadores.</p>	<p>Todos los colaboradores serán tratados con respeto y consideración en todo ámbito sea profesional, laboral o personal, prohibiendo la discriminación, maltrato o trato injusto evitando perjudicar la integridad emocional de los colaboradores.</p> <p>Se prohíbe cualquier manifestación de favoritismo a los colaboradores incluyendo a las jefaturas, líneas de supervisión que estén enfocadas en relaciones personales y no en el desempeño laboral, esto será causal para tomar medidas disciplinarias considerada como falta grave.</p>

Nota. Políticas vigentes versus políticas sugeridas para implementación.

(Montaño, 2024)

Duración

La presente propuesta de modificar las políticas internas establecidas de la empresa Pichincha Sistemas ACOVI ‘‘Pague Ya’’ se propone y espera su implementación dentro del transcurso del año 2024 por parte del análisis del departamento de recursos humanos.

Recursos

Los recursos identificados para el desarrollo de la propuesta de la presente investigación son los siguientes:

Recurso humano

Colaboradores: principales intervinientes como parte afectada de la percepción del favoritismo a quienes se les realizó las encuestas para obtener información sobre la realidad de la situación en el Call center.

Supervisores: intervinientes que se encuentran relacionados con generar el favoritismo en la organización por falta de cumplimiento de las políticas organizacionales.

Recurso de acceso a la información organizacional

Se necesitó el acceso a la información interna obtenida por parte del departamento de recursos humanos de la organización, como lo es el reglamento interno que permitió conocer las políticas, analizarlas y poder identificar las áreas de mejora para abordar el favoritismo de manera correcta, también permitió el acceso a datos y estadísticas sobre la percepción de los empleados ante el favoritismo por parte de la encuesta realizada del *Great Place to Work*.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La información recopilada permitió conocer la perspectiva del favoritismo en la empresa ‘‘Pague Ya’’ por parte de los 136 colaboradores encuestados. Al existir un 76.5% de colaboradores que sienten la presencia del favoritismo en el Call center, hay afectación al desempeño y clima laboral y va de la mano con la rotación del personal ya que esto genera desmotivación en los colaboradores
- La organización no está otorgando la debida importancia al cumplimiento de las políticas internas hacia las jefaturas permitiendo que exista el favoritismo generando un entorno de trabajo injusto para los colaboradores.
- El favoritismo ha afectado en la confianza de las jefaturas por parte de los colaboradores al transmitir que las decisiones y asignaciones de las carteras se realizan de manera preferencial y no sean objetivas, lo cual afecta en la transparencia de la toma de decisiones que no es visto de manera correcta por los colaboradores.
- Con la propuesta sobre la modificación de las políticas internas se busca promover la transparencia, equidad y la generación del rendimiento adecuado por parte del trabajo de los colaboradores, ya que al abordar y prevenir el favoritismo se evidenciará un trato responsable y justo para los colaboradores impulsando la motivación y el compromiso de estos.

Recomendaciones

- Contar con personal capacitado y alineado a las políticas internas de la empresa que promuevan el trato justo y la imparcialidad con los colaboradores para evitar el favoritismo laboral a través de un control por parte de las jefaturas de manera trimestral para poder prevenir e identificar el favoritismo a tiempo.
- Realizar auditorías constantes, monitoreos y capacitaciones a las jefaturas del área de Call center que sensibilicen el trato justo y responsable hacia los colaboradores identificando los comportamientos que fomentan el favoritismo y se erradiquen de manera oportuna y permitan mejorar el clima laboral permitiendo así su desarrollo y formación con un trato justo y responsable.
- Crear un área donde se pueda mantener espacios de dialogo para poder mitigar los casos de favoritismo de manera oportuna a través de reuniones con los colaboradores, retroalimentación y encuestas sobre el clima laboral anónimas garantizando la confidencialidad de la información otorgada por parte de los colaboradores.

ANEXOS

Árbol de Problemas

CAUSAS →	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	CONSECUENCIAS ←
<p>La falta de apego y cumplimiento a las políticas por parte de las jefaturas donde buscan intereses personales para satisfacer sus intereses propios mediante los colaboradores</p>	<p>Favoritismo en los equipos de trabajo del Call center por parte de las líneas de supervisión.</p>	<p>Bajo desempeño de los colaboradores, mal ambiente laboral, talento no reconocido o bloqueado que apalanca a la fuga del mismo.</p>
INDICADORES		
<p>Condición de género.</p> <p>Falta de empatía por parte de los colaboradores.</p> <p>Incumplimiento de políticas y procesos establecidos.</p>		

Anexo**Encuesta**

1. ¿Cuántos años llevas laborando en la empresa?

1 a 11 meses

1 a 3 años

4 a 6 años

7 a 10 años

11 años en adelante.

2. ¿Has observado algún comportamiento de favoritismo en tu lugar de trabajo?

Si

No

3. En caso afirmativo, ¿podrías describir algún ejemplo específico de favoritismo que hayas presenciado o experimentado?

4. ¿Crees que el favoritismo afecta negativamente el ambiente laboral en la empresa?

Si

No

5. ¿Consideras que el favoritismo influye en las oportunidades de promoción y desarrollo profesional dentro de la organización?

Si

No

6. ¿En algún momento el favoritismo influyó en la posibilidad de obtener una promoción o reemplazo?

Si

No

7. ¿Crees que el favoritismo en el lugar de trabajo es un problema habitual en la empresa?

Si No

8. ¿Crees que la empresa debería implementar políticas o medidas para prevenir y abordar el favoritismo en el lugar de trabajo?

Si No

De ser su respuesta Sí ¿Qué medidas podrías sugerir?

9. ¿Qué acciones puedes sugerir para promover la equidad y la imparcialidad en la empresa y prevenir el favoritismo?

10. ¿Crees que el favoritismo en el lugar de trabajo afecta la calidad del trabajo realizado por los empleados?

Si No

11. ¿Consideras que el favoritismo está vinculado a la falta de procesos para la toma de decisiones en la empresa?

Si No

12. ¿Crees que el favoritismo puede influir en la percepción de la empresa y afecte su marca empleadora?

Si No

13. ¿Has recibido Feedback o evaluaciones de desempeño que consideres injustas debido a prácticas de favoritismo en la empresa?

Si No

14. ¿Si tuviera otra oferta laboral te cambiarías debido al favoritismo laboral que existe en el Call center?

Si No

La encuesta se difundió de forma masiva y virtual mediante WhatsApp en un periodo del 29 de febrero 2024 al 04 de marzo 2024 donde se receptaron las respuestas.

El cuestionario se generó en un formulario de Google Forms el cual fue configurado para no receptor información personal de ningún participante con la finalidad de mantener el anonimato y proteger la privacidad de cada colaborador garantizando la confidencialidad de la información obtenida.

Análisis de involucrados.

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS GRUPOS	INTERESES EN LA INVESTIGACIÓN	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS (recursos que aporten y mandatos son leyes, normas a seguir)
Colaboradores	Establecer mecanismos imparciales y de comunicación. Transparencia en procesos, políticas, y programas comunicados al personal.	Trato preferencial a un empleado es un trato injusto para otro. Desmotivación en el personal. Bajos resultados. Talento no valorado.	Realizar Feedback constantes con los supervisores. Recursos humanos. Mejorar el clima laboral.
Supervisores	Logro de cumplimiento de políticas. Capacidad de identificar y desarrollar el talento de los integrantes de equipos de trabajo.	Carencia de claridad y cumplimiento de las políticas internas. Escasez transparencia en el cumplimiento de procesos de selección y de evaluación de colaboradores. Insuficiente humanidad e imparcialidad por parte de las jefaturas.	Realizar Feedback constantes con los colaboradores. Establecer un espacio de diálogo entre supervisores y colaboradores. Trabajar en el liderazgo fomentando la comunicación asertiva con los colaboradores. Reforzar el sistema de evaluación de desempeño.

Reporte de Turnitin

 Identificación de reporte de similitud: oid:11830:343749027	
NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
01-04-2024 TESIS ANDREA MONTAÑO.d ocx	Andrea Margarita Montaña Calvopiña
RECuento DE PALABRAS	RECuento DE CARACTERES
15771 Words	87733 Characters
RECuento DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
94 Pages	1.6MB
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
Apr 1, 2024 12:33 PM GMT-5	Apr 1, 2024 12:35 PM GMT-5
<p>● 13% de similitud general</p> <p>El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 13% Base de datos de Internet • Base de datos de Crossref • 1% Base de datos de publicaciones • Base de datos de contenido publicado de Crossref <p>● Excluir del Reporte de Similitud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material bibliográfico • Material citado 	

Martinez, A. (26 de 03 de 2023). *Linkedin*. <https://es.linkedin.com/pulse/que-es-el-favoritismo-laboral-anir-martinez>

Montaño, A. (2024). *Figuras*. Quito: Biblioteca personal.

Narváez Trejo, O. M., y Villegas Salas, L. I. (19 de 11 de 2014). *Universidad Veracruzana*.

<https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>

Otero Ortega, A. (2018). *researchgate.net*. [researchgate.net:](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)

[https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)

[Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)

[b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)

Pague Ya. (20203). *Tabla de indicadores*. Quito, Ecuador: Departamento de Recursos Humanos Pague Ya.

Pague Ya. (2023). *Organigrama*. Quito, Ecuador: Departamento de Recursos Humanos Pague Ya.

Pague Ya. (2023). *Reglamento Interno*. Quito, Ecuador: Departamento de Recursos Humanos Pague Ya.

Peña, H., y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A.*, 182.

Pichincha Sistemas ACOVI. (2024). *Página Web Pague Ya*. Soluciones Pague Ya: <https://www.solucionespagueya.com/index.html>

QuestionPro. (2024). *Questionpro.com*. [Questionpro.com:](https://www.questionpro.com/es/clima-)
<https://www.questionpro.com/es/clima->

laboral.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20clima%20labora
l,ello%20mejora%20notablemente%20la%20productividad.

Quintero Angarita, J. R. (04 de 2017). *TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW*

. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW :
<https://www.sanfelipe.edu.uy/wp-content/uploads/2017/04/Teor%C3%ADa-de-Maslow-de-EVA-Udelar.pdf>

RAE. (17 de 03 de 2021). *twitter.com*.

<https://twitter.com/RAEinforma/status/1372170649427456003>

Real Academia Española. (28 de 02 de 2024). *Diccionario Panhispánico del Español*

Jurífico. Diccionario Panhispánico del Español Jurídico:
<https://dpej.rae.es/lema/igualdad-de-oportunidades>

Sánchez Henríquez, J. A. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del.

Pensamiento & Gestión.