

44  
2 es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS "ACATLAN"

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA: "ATENCIÓN TELEFÓNICA".



MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA PRESENTA: HORTENSIA ROJAS GIL

ASESORA: LIC. EDITH MARTINEZ CHAVEZ



UNAM NAUCALPAN, EDO. DE MEXICO CAMPUS ACATLÁN

1998.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

266115



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## GRACIAS

**PAPI, PROFESOR JORGE ROJAS VÁZQUEZ:**

LA VIDA SIEMPRE NOS PONE PRUEBAS PARA DEMOSTRAR DE LO QUE SOMOS CAPACES. TÚ ME HAS ENSEÑADO A ENFRENTAR ESOS MOMENTOS Y SALIR AVANTE, SACANDO FUERZA DE LOS VALORES Y DE LAS ENSEÑANZAS QUE DESDE PEQUEÑA ME HAS INCULCADO.

SIEMPRE HE SABIDO QUE AL VOLTEAR ESTÁS TÚ, CON TU AMOR Y TUS CONSEJOS INVALUABLES. ÉSTA ES UNA PRUEBA MÁS QUE HEMOS SUPERADO JUNTOS GRACIAS PAPIITO, TE QUIERO MUCHO.

**MAMI, PROFESORA HORTENSIA GIL DE ROJAS:**

GRACIAS POR ENSEÑARME QUE LAS MARAVILLAS DE LA VIDA ESTÁN ENTRE NUESTRAS MANOS Y SÓLO TENEMOS QUE ESMERARNOS PARA DESCUBRIRLAS.

SIN DUDA, EN TI HE ENCONTRADO A UNA AMIGA QUE ME HA MOSTRADO LO MEJOR DE LA VIDA CON AMOR Y PACIENCIA INAGOTABLES.

ÉSTA ES UNA MUESTRA DE NUESTROS TRIUNFOS Y DE LO MUCHO QUE HAS LOGRADO EN MI. TE QUIERO MUCHO MAMITA.

**MANITA, GEORGINA ROJAS GIL:**

GRACIAS, PORQUE SIEMPRE EN TI HE PODIDO ENCONTRAR UNOS OÍDOS ÁVIDOS DE MIS PALABRAS Y SIMPLEZAS, POR SER MÁS QUE UNA HERMANA, UNA AMIGA INCONDICIONAL QUE ME HA LOGRADO TRANSMITIR SUS GANAS DE VIVIR Y TRIUNFAR. SIGUE ASÍ Y ALCANZARÁS TODO LO QUE QUIERES. SIEMPRE ESTARÉ CONTIGO. TE QUIERO MUCHO CHAPARRA.

**JAVIER ERICK GARCÍA CRUZ:**

GRACIAS POR COMPARTIR CONMIGO EL VERDADERO AMOR, ASÍ COMO ESTE GRAN PASO EN NUESTRAS VIDAS. TE DEDICO ESTE TRIUNFO QUE POR TU APOYO, AMOR Y DEDICACIÓN ES TAMBIÉN TUYO. TE AMO

GRACIAS A MI ABUELITA, TÍOS Y PRIMOS TANTO MATERNOS COMO PATERNOS, POR SU CARIÑO Y APOYO CONSTANTE. LOS QUIERO MUCHO.

MI AGRADECIMIENTO ETERNO A LOS PROFESORES: EDITH MARTÍNEZ, DIEGO JUÁREZ, LOURDES CORTÉS, MIGUEL MACIEL, GRISELDA AGUILAR, DANIEL MENDOZA; POR SU ESFUERZO, ENSEÑANZA, RESPALDO Y AMISTAD DURANTE TODO EL PROCESO QUE IMPLICÓ LA TITULACIÓN, QUE HICIERON MÁS AMENAS LAS HORAS DE TRABAJO.

TAMBIÉN LES DEDICO ESTE TRABAJO A MIS AMIGOS, POR TODAS LAS EXPERIENCIAS COMPARTIDAS, QUE HAN ENRIQUECIDO MI VIDA Y POR FORMAR PARTE DE MI CORAZÓN.

GRACIAS A TODA LA GENTE DE "ATENCIÓN TELEFÓNICA", QUE ME PROPORCIONÓ LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR ESTE TRABAJO.

EN LA VIDA ME HE TRAZADO MUCHAS METAS, SIN DUDA TITULARME FUE UNA DE ELLAS Y NO HUBIESE SIDO POSIBLE ALCANZARLA SIN TODO EL APOYO Y AMOR QUE HE RECIBIDO DE LA GENTE QUE ME RODEA Y POR ESO DOY GRACIAS A DIOS Y A LA VIDA.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO 1 ATENCIÓN TELEFÓNICA:	
UNA EMPRESA DE <i>TELEMARKETING</i>	1
A. ANTECEDENTES DEL <i>TELEMARKETING</i>	1
B. SURGIMIENTO, DESARROLLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA Y SU VISIÓN DEL <i>TELEMARKETING</i>	13
C. CULTURA CORPORATIVA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	17
1. MISIÓN	18
2. OBJETIVOS	19
3. REGLAMENTO: INCENTIVOS Y SANCIONES	23
4. CAPACITACIÓN	32
5. ORGANIZACIÓN	35
a. PLAN DE CARRERA	35
b. IMPORTANCIA DEL GL	38
CAPÍTULO 2 FUNCIONALIDAD Y ESTRUCTURA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	44
A. DIAGNÓSTICO	44
1. METODOLOGÍA	44
a. TÉCNICA	45
b. TIPO DE MUESTRA	46
c. JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA	47
d. DISEÑO DE INSTRUMENTOS	48
e. CUADROS DE VACIADO	51
2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS	52
CAPÍTULO 3 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	74
A. CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS	74
B. JUSTIFICACIÓN	79
C. PROPUESTA	83
1. PROPUESTA A CORTO PLAZO	86
2. PROPUESTAS A MEDIANO PLAZO	91
3. PROPUESTAS A LARGO PLAZO	96
D. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	99

CAPÍTULO 4 PROPUESTAS Y CONSIDERACIONES	102
A. UBICACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL	102
B. VINCULACIÓN ENTRE LA PRÁCTICA PROFESIONAL Y LA ENSEÑANZA ESCOLAR	105
C. IMPORTANCIA DEL PRODUCTO COMUNICATIVO	110
D. UTILIDAD EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL	113
 BIBLIOGRAFÍA	 115

## INTRODUCCIÓN

La cultura corporativa se define como un "conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad de una empresa". Se habla de ella cuando esa identidad es el resultado de un esfuerzo interno de la compañía encaminado a elaborar, con la colaboración de todos sus miembros, las ideas sobre progreso, eficiencia, relación, motivación y uso del tiempo: las normas en torno al comportamiento de la empresa como un ente colectivo y la conducta de los empleados a título individual, los valores relativos al cumplimiento, la ética de los negocios, el trabajo y la superación de las personas.

La expresión cultura corporativa alude fundamentalmente a una creación cultural hecha por la empresa en su comunidad interna, mediante la cual todos sus miembros -directivos y empleados de diferente rango- participan en la creación y diseño de las características conceptuales de identidad que harán reconocible a esa empresa.

De esta reflexión parte el presente trabajo, cuyo objetivo central fue realizar un diagnóstico de la cultura corporativa de Atención Telefónica (AT), una joven empresa mexicana de *telemarketing*. La información proporcionada sin duda será confiable y fidedigna, ya que se basará en mi experiencia profesional adquirida en este centro de trabajo como *Group Leader* (GL), así como de los documentos de la empresa que contienen información al respecto, aunado a los testimonios de ejecutivos y asesores que laboran en Atención Telefónica.

En el presente trabajo se proporciona una panorámica de la manera en que actualmente se concibe a la cultura corporativa en este tipo de empresas en las que, desde mi visión, "el fin no justifica los medios", puesto que se han sacrificado relaciones humanas por producción.

Debido a esto se plantea la importancia que tiene la comunicación dentro de la empresa para alcanzar los objetivos planteados habrá que mejorar las relaciones humanas al interior para procurar un ambiente adecuado de trabajo.

Por tal planteamiento concibo a la comunicación como un sistema condicionado y condicionante del que se sirven dos o más actores para el intercambio de información basado en sus capacidades/circunstancias biológicas, tecnológicas y/o culturales, situados espacial, temporal y/o socialmente.

Además de ser un repertorio de adaptación de los agentes sociales que se sirven de la comunicación para intercambiar información y que les permite relacionarse con el medio ambiente, a partir de la configuración de un orden simbólico que funciona como marco para la interpretación del entorno, es un sistema en el que se proyectan las predisposiciones, disposiciones y posiciones de los agentes.

A través de la comunicación nos incorporamos al mundo, nos lo apropiamos, lo hacemos para nosotros, nos permite incorporarnos en el mundo, habitarlo, hacernos parte de él. En la comunicación tomamos conciencia de la distinción, la distancia, de la diferencia a partir de la interrelación y de su intención de reducir simbólicamente todo lo que pueda separarnos de los acuerdos, en los que podamos construir una igualdad evanescente y pragmáticamente útil para ponernos de acuerdo.



No se trata de borrar diferencias materiales o simbólicas; no se podría solo en y desde la comunicación, pues se busca encontrar puntos de encuentro a partir de los desencuentros.

Sin embargo, la complejidad creciente del sistema social interpenetra a la comunicación y la introduce en una inercia de imposibilidad: el desencuentro de los encuentros.

A la vez nos servirá para adaptarnos; para cambiar y cambiarnos; para dar con nosotros y para alejarnos de nosotros. Su valor radica justamente en su capacidad de develar, desmitificar y resistir al acercarnos a lo deseable, a lo posible, a lo realizable sin dejar de asumir lo posible/imposible de lo improbable.

Esta memoria de desempeño profesional trata de establecer el lugar que en la actualidad tiene la labor del comunicador/comunicólogo y el nivel de especialización necesario en el mundo laboral, que ayudará a proporcionar información para adecuar y/o actualizar los conocimientos teórico/metodológicos y/o técnicos con los que debe contar un profesional de la comunicación.

Con base en mi experiencia profesional y a partir de mi formación académica como comunicadora/comunicóloga, es necesario ubicar a la primera dentro del sistema comunicativo en general y las características, así como el desarrollo, de la cultura corporativa de Atención Telefónica (AT) a partir de este último.

En el primer capítulo se analizó, con el fin de realizar su diagnóstico, cómo está conformada la empresa Atención Telefónica (AT) en cuanto a misión, objetivos, visión, reglamento, capacitación y la importancia del GL para apoyar el desarrollo de la empresa como vínculo comunicativo entre asesores y ejecutivos.

Se plantearon uno a uno estos puntos basándose en los documentos existentes en la empresa y en mi capital profesional. Además, como preámbulo, se explicó la situación actual del *telemarketing* en México, así como el surgimiento de Atención Telefónica.

En el segundo capítulo se recabaron los puntos de vista tanto de asesores como de ejecutivos de Atención Telefónica, por medio de entrevistas, seleccionándolos de acuerdo a la información que pudieran dar conforme las necesidades del desarrollo de este trabajo. Esta técnica arrojó, por parte de los asesores, los principales problemas de la cultura corporativa de la empresa, de los cuales resaltan la comunicación insuficiente que produce malinterpretaciones respecto a los puntos en que se cimienta su cultura, además de la inexistencia de un departamento de comunicación. Por el lado de los ejecutivos, se evidenció su desconocimiento de la importancia de fortalecer la comunicación al interior de la compañía.

La interpretación de la información del diagnóstico anterior, que corresponde al capítulo tres, y la propuesta para solucionar los problemas detectados corresponden a la práctica profesional y a la institución. Para estas dos dimensiones se propusieron estrategias en tres ejes temporales: a corto, mediano y largo plazo. Dichas estrategias resolvieron el objeto de trabajo planteado en el diseño de esta investigación: el diagnóstico de la cultura corporativa de Atención Telefónica, a partir del cual se manifestó la importancia del GL como un elemento substancial para el fortalecimiento de dicha cultura.

En las propuestas y consideraciones se hizo un recuento en cuanto a mi práctica profesional dentro de la empresa, así como la vinculación entre ésta con la enseñanza escolar, la importancia del producto comunicativo y su utilidad en la práctica profesional, para enfatizar la necesidad de actualización del plan de estudios de la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva. Esto con el fin de proporcionar al egresado los conocimientos, aptitudes, destrezas y recursos que el mercado de trabajo le demanda. Por medio de estas propuestas se buscó ventilar las carencias y obstáculos de las áreas en las que me he apoyado en mi práctica profesional, como lo es el área teórica y los conocimientos dados en la preespecialidad de Comunicación Persuasiva, los cuales deben profundizarse y adecuarse a la realidad, para que los estudiantes de Periodismo contemos con las herramientas necesarias para desempeñar mejor nuestras prácticas profesionales.

No obstante, se reconoce el aporte que me proporcionó la carrera, que es invaluable y que ha contribuido a mi desarrollo como profesional de la comunicación.

Los beneficios a corto plazo de esta memoria se verán en el desempeño interno de ejecutivos y asesores, ya que al existir una cultura corporativa adecuada a las condiciones específicas de la empresa, se mejorará el desempeño diario de los empleados: al desarrollarse un ambiente laboral agradable será mejor la respuesta al trabajo.

A mediano plazo los beneficios de la empresa se verán cuando logre su proyecto de expansión y la simplificación de operaciones; la agilidad en el trabajo; la eficacia de la motivación y la posesión de las herramientas necesarias para conseguir los objetivos planteados; asesores más enterados del lugar donde trabajan y la importancia de su trabajo para su desarrollo personal y empresarial.

A largo plazo AT verá los resultados que se pueden alcanzar teniendo una cultura corporativa adecuada para empresas como ella; efectos que se verán directamente en el desempeño de todo el personal de la empresa. También podrían ser beneficiadas otras empresas de *telemarketing*, ya que la cultura corporativa en ellas también debe tener un lugar muy importante en su funcionamiento y porque de ésta dependerán muchos aspectos de su buen funcionamiento.

Sin duda esta memoria destaca la eficiencia y pertinencia de este concepto, pues en muchas instituciones se subestima su importancia, considerándola innecesaria y se le debe tomar en su justa dimensión como uno de los ejes primordiales como cualquier otro departamento que forme parte de su estructura.

Los grupos que se beneficiarán con la memoria de desempeño profesional serán:

- La cultura corporativa: se evidenciará su importancia en la formación de las organizaciones.

- Las empresas de *telemarketing*: ya que contarán con un documento en el que se podrán basar para la formación de su cultura corporativa y se señalará la importancia de la comunicación dentro de ellas.
- Las escuelas de comunicación: contarán con documentos que le ayudarán a ampliar sus conocimientos, teóricos, técnicos y metodológicos con elementos del ámbito laboral, que le serán útiles a los estudiantes de la comunicación para darse cuenta de los requerimientos del mundo laboral.

Los elementos que conforman esta memoria les dará a los estudiantes de Periodismo y Comunicación Colectiva algunos de los instrumentos que amplien sus conocimientos, o bien les mostrará las limitaciones o aciertos del plan de estudios con los que fuimos y están siendo preparados y la importancia que en las organizaciones tiene la cultura corporativa, para que con esto traten de prepararse para los niveles de especialización que requiere la práctica profesional.

## CAPÍTULO 1

### ATENCIÓN TELEFÓNICA: UNA EMPRESA DE *TELEMARKETING*.

#### A. ANTECEDENTES DEL *TELEMARKETING*.

En nuestros días, uno de los aspectos más importantes que caracteriza la forma de hacer negocios a partir de la segunda mitad del siglo XX, es el mayor uso de la información realizando estudios de mercado para conocer; los gustos, necesidades, prioridades y tendencias para cautivar a los clientes potenciales, o sea a quienes quieren adquirir algún bien o servicio, tendencia encabezada por los países desarrollados y seguidos por el resto del mundo, principalmente a partir de la globalización económica comúnmente conocida como "apertura comercial"; entendiéndose como el intercambio comercial de productos y servicios sin barreras arancelarias entre las naciones. Una de las estrategias que surge de esto sin duda es: ***el telemarketing***.

Estados Unidos, es uno de los países que más se ha apoyado en él para el desarrollo de sus empresas con la apertura comercial, adoptando una nueva forma de hacer negocios por teléfono. **Debido a esto se realizó un estudio por *Burke Marketing Research*, acerca de los servicios de *telemarketing*, que son ya indispensable para los negocios en este país <sup>(1)</sup>.**

---

<sup>(1)</sup> INTERNET, Telemarketing, <http://www.centrocom.es/mailmarketing/telemar.htm>, Estados Unidos, 1997.

Los expertos calculan que las empresas del sector facturan juntas más de 45,000 millones de dólares al año. La implantación del *marketing* telefónico ha sido espectacular. A principios de los años 80 eran menos de 80,000 empresas norteamericanas que se beneficiaban de estos servicios. Ahora los utilizan 500,000 compañías.

De los 50 proveedores norteamericanos iniciales que existían hace 10 años en la industria del *telemarketing* actualmente se han incrementado hasta 900.

Según el estudio de **Burke Marketing Research**, un 62% de los encuestados preferían subcontratar los servicio de información telefónica; un 44% no tendría inconvenientes en sacar la recepción de pedidos por teléfono fuera de su empresa; un 39% en hacerlo con el servicio de pedidos de pruebas y muestras y un 39% con el servicio telefónico de reclamaciones y quejas.

Otras compañías, que pudieran realizar sus operaciones de ventas y compras como productos de belleza, ropa, viajes, artículos para el hogar, viajes etc., consideran que las empresas de *telemarketing* les podrían ser útiles durante campañas en las que hay que llamar a todos los clientes reales, los que ya cuentan con algún producto o servicio de la empresa; o potenciales, los que pudieran adquirirlos; también las consideran necesarias si se trata de dar un servicio al cliente después del horario de oficina. Pero existe la contrapartida, ya que las empresas norteamericanas exigen a sus proveedores de *telemarketing*, garantías de resultado, además de un estado financiero consolidado, para que los productores tengan la confianza de invertir y ver materializa en ganancias su inversión.

Con la apertura comercial, México no ha sido la excepción, por lo que se han establecido varias compañías americanas como N.C.S.I y nacionales como Ventel, Atención Telefónica; que dan sus servicios de *telemarketing*, o bien empresas que han hecho uso de ellas para su mejor funcionamiento como Telcel o Iusacel. Por tal motivo se funda a finales de los años 80 el Instituto Mexicano de *Telemarketing*, debido al crecimiento y el desarrollo que han tenido los centros telefónicos.

Es la primera institución de capacitación de *telemarketing* misma que se ha consolidado como líder en la asesoría y capacitación en *telemarketing* y mercadotecnia directa integrada, la cual surge para asesorar a empresas y ejecutivos.

La creación del Instituto Mexicano de *Telemarketing* es una respuesta al crecimiento de la competencia en los diferentes sectores del mercado, las ventas se han incrementado utilizando la red telefónica o catálogo; ejemplo de esto venta de boletos, reservaciones en aerolíneas, hoteles, renta de autos, agencias de viajes, etc., así como la atención al cliente en el sector bancario y financiero, etc.

Hoy en día hace falta algo más que la tradicional fuerza de ventas para ganar clientes o esperar a que el consumidor acuda para satisfacer sus necesidades; actualmente la lógica es la siguiente: vía telefónica se les puede informar de las características, además de las ventajas de los servicios o productos que el cliente requiera y que podría encontrar en las tiendas de autoservicio, persuadiéndolo, o sea, detectando sus necesidades para ofrecerle el producto que las satisfaga y hablándole de todos los beneficios que les pueda proporcionar el bien o servicio para efectuar su compra.



Por medio de esta forma de comunicación se trata de cubrir mayor número de clientes, de reducir tiempo de operaciones, así como dinero.

**Es por esto que cada día, más empresas se convencen de la importancia estratégica que presenta un CENTRO TELEFÓNICO para el desarrollo de sus negocios <sup>(2)</sup>.**

Cuando alguien solicita un servicio y acude a una compañía buscando respuesta específica a su necesidad de compra o contratación de servicios y la atención prestada a su llamada no es lo que esperaba, por parte del asesor, o sea, la persona que lo atiende, como un servicio amable, empático, efectivo además de rápido busca otras alternativas entre las diferentes compañías de esta modalidad.

Ya que sin duda el trato que recibe el cliente será determinante para seguir con la empresa o cambiará, puesto que la atención se reciba será la imagen que se propague; se tiene estimado que si uno de cada 10 recibe mal servicio se lo comunicará a 7 personas más, en cambio por 1 que sea bien atendido sólo lo difundirá con 3 clientes. En este reside el atender al 100% las llamadas con calidad.

Por esta razón muchas empresas están aprovechando, las nuevas tecnologías que ofrecen las telecomunicaciones para brindar una excelente atención y satisfacción al cliente, dando por resultado el éxito en las ganancias económicas de la empresa y demostrando su competitividad.

---

<sup>(2)</sup>INTERNET, Telemarketing, <http://www.imt.com.mx/>, México, 1997.

En muchos casos, el teléfono es el primer lugar y/o único contacto para establecer un negocio con una compañía ya sea por la distancia, la disponibilidad de tiempo o el tipo de producto o servicio que requiera. Además la primera impresión que tiene el cliente de la empresa de la cual requiere ayuda, depende de la atención que le brinde un operador en esos momentos críticos.

Los avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones ayuda a otorgar mejores servicios a través de los Centros Telefónicos, mismo que brinda una atención personalizada, canalizando las llamadas a el asesor preparado en cuanto: efectividad en servicio y atención, para atender a cada cliente de acuerdo a sus preferencias o necesidades, manejar altos volúmenes de llamadas o proporcionar información fuera de los horarios de oficina, acciones que por su misma naturaleza las empresas no pueden cubrir, debido a esto se crean en la empresa "Centros de valor agregado" ya que se beneficiará el cliente más allá de lo que habitualmente la compañía puede ofrecer , utilizando los avances ofrecidos por la tecnología para transformar los Centros Telefónicos en Centros de Beneficio para los clientes y empresarios.

El objetivo principal de un Centro Telefónico es recibir llamadas y generarlas o bien realizar ambas funciones a la vez dependiendo de las necesidades de cada una de las campañas que se manejen; algunas de las áreas que utilizan los servicios de un Centro Telefónico son las que a continuación se nombran y hacen uso de este medio debido a que el contacto y la atención con el cliente o usuario puede ser efectivo también vía telefónica:

- Aseguradoras: Información de políticas, quejas, etc.
- Gobierno: Información sobre servicios y encuestas, entre otros.
- Sector Salud: Resultados de exámenes, citas, consultas básicas.
- Publicidad: Suscripciones, renta de espacios publicitarios, etc.
- Mensajería: Información sobre tarifas, envíos, reclamos.
- Servicios generales: Números, servicios de radio-mensajería y pago por eventos.

La tecnología actualmente cómo una organización transforma sus recursos en producción. Las empresas tienen una o varias tecnologías para aumentar el número de llamadas, cuantificarlas, para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. Y una forma de lograrlo es por medio de la plataforma tecnológica que se ofrece actualmente para crear un Centro Telefónico cuenta con un amplio rango de aplicaciones y consiste en la mayoría de los casos en:

1. Sistema de Distribución Automática de Llamadas.
2. Sistema de Administración y Reporteo de Llamadas.
3. Plataforma CTI (*Computer Telephony Integration*).
4. Acceso del *Call Center* vía *Internet* o servicios multimedia.

Los cuales tienen, por su naturaleza, características que los relacionan y logran el buen funcionamiento del Centro Telefónico, por ello es necesario una breve descripción que enseguida se da, para conocer su función en el desarrollo de la empresa.

## 1. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN AUTOMÁTICA DE LLAMADAS.

Este sistema permite que los asesores atiendan llamadas directamente, sin necesidad de que el cliente se comuniquen por medio de operadora. Las llamadas son distribuidas automáticamente al asesor que se encuentre libre en ese momento. Si todos están ocupados, el cliente recibirá un mensaje indicándole que su llamada será atendida tan pronto como un operador esté desocupado.

Para conocer la efectividad de esta distribución y atención de las llamadas se encuentra:

## 2. EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y REPORTEO DE LLAMADAS.

Es como el corazón del Centro Telefónico. Se puede tener una excelente tecnología de distribución de llamadas, pero si no se conoce qué está pasando en el Centro, no se pueden generar beneficios del mismo. Por eso, es de vital importancia conocer: la tasa de abandono, que se tiene para tomar acciones correctivas, saber cuántas llamadas esperan ser atendidas, la velocidad promedio de respuesta, el nivel de servicio proporcionado, así como las actividades que se encuentran realizando los asesores en determinado momento. Basados en estas estadísticas y consultando los reportes generados, se podrá plantear la estrategia que responda mejor a cada empresa y su mercado meta, así como a la respuesta que se obtenga de las campañas publicitarias.

Además se podrá hacer una predicción sobre el número de asesores que se necesitan diariamente o en determinadas épocas del año. De esta forma, se sabrá si es necesario incrementar el número de troncales y el costo que esto representa. Todo esto se realiza de forma automática basados únicamente en las estadísticas del sistema, para la agilización de las llamadas se cuenta con la:

### 3. PLATAFORMA CTI (*COMPUTER TELEPHONY INTEGRATION*).

Esta plataforma permite la comunicación a través de la aplicación del sistema de distribución de llamadas y una computadora. La idea principal del *Computer Telephony Integration* es hacer la operación de los Centros Telefónicos más eficiente y efectiva mediante el uso de funciones que permitan agilizar la atención al cliente.

Aquí se encuentran los Sistemas de Respuesta Interactivos de Voz (IVR's) que dan al usuario la posibilidad de obtener información, hacer una reservación o una compra, mediante sus propias instrucciones de voz, procesadas por una computadora, sin necesidad de esperar a que sea atendido por un asesor, a cualquier hora del día y durante los 365 días del año. También se pueden automatizar tareas repetitivas como dar información dejando a los asesores libres para atender llamadas específicas.

Otra función que ofrece la plataforma CTI es el Mercado Predictivo, el cual permite generar un gran volumen de llamadas de forma automática, para realizar, por ejemplo, encuestas. Trabaja de la siguiente manera: en un servidor se almacena una base de datos con los nombres de los prospectos, el equipo de Mercado Predictivo accesa la base de datos y comienza a hacer una marcación de los números telefónicos. Las llamadas generadas son automáticamente transmitidas a los asesores, si son contestados por voz humana.

Si el número marcado es de un fax o un *modem*, el número es desechado. En el caso de que no contesten, esté ocupado el número o responda una contestadora, llamada es reintentada un cierto número de veces, de acuerdo a la programación que se le asigne previamente. La ventaja que se obtiene con este equipo es un incremento en la productividad, ya que los asesores no pierden tiempo en hacer llamadas así sólo dan atención a las que son efectivas.

La tecnología sigue avanzando y la aplicación a los Centros Telefónicos es constante por ejemplo:

#### 4. ACCESO DEL CALL CENTER VIA INTERNET O SERVICIOS MULTIMEDIA.

Es la última tendencia que se maneja dentro de los Centros Telefónicos, sin embargo, aún no se encuentra claramente definida, es decir, no se explotan todas las facilidades que permiten los Centros Telefónicos y ya se está presentando una nueva era de soluciones, como lo demuestra el hecho de "navegar" a través de una página de

un *web*, en la que se nos proporciona acceso a información, sobre diversos aspectos que a una empresa le interesa dar a conocer y en caso de requerir mayor información, con un simple "clic" a un icono, se establece por el mismo enlace una comunicación de voz con un asesor.

En la terminal del operador aparecerá la información que se está consultando y, de esta forma podrá asesorar más rápidamente sobre los productos o servicios en los que esté interesado el cliente.

**La mayoría de las empresas aún no tienen una estrategia definida para proporcionar este tipo de servicios, puesto que no utilizan la nueva tecnología <sup>(3)</sup>.**

Tomando en cuenta esto y para el buen funcionamiento de un Centro Telefónico se deben considerar los siguientes aspectos:

Identificar los problemas que se afrontan y reconocer cuáles de ellos se pueden resolver con el equipo actual o se requiere de un inversión o un cambio de tecnología y para ello, la principal fuente de información serán los propios asesores y sus supervisores quienes conviven con el sistema la mayor parte del tiempo, y a veces hasta tienen que improvisar soluciones, así como respuestas para los problemas que se les presentan.

Algunos problemas que pueden ocurrir son: los altos costos de operación, rotación de personal, baja productividad, ya sea ocasionada por la presión y/o falta de motivación de los operadores, llamadas con duración mayor a la prevista, bajos niveles de servicio, ausencia de personal en horas pico, altos índices de abandono de llamadas, falta de reportes, predicción del número de llamadas para una fecha determinada, etc.

---

<sup>(3)</sup> Centros Telefónicos: La presencia de su empresa en el mercado. Año 1, No. 1, México, 1997.

Los beneficios se deben considerar debido a la ventaja competitiva que se tendría como resultado de mejorar la imagen con los clientes a partir de que reciban un punto como mínimo de calidad que es darle un buen trato además de empático y avanzar hasta conseguir la excelencia que es darle solución a cada una de las llamadas del Centro Telefónico implementando cada avance para crear un lugar de atención efectiva y rápida. Asimismo, hacer una relación de los problemas con su posible solución, el beneficio que aportaría, la forma de cuantificarlo, las personas responsables de ello y el tiempo que requiere la implementación.

Sin duda la tecnología es uno de los mejores aliados para el logro de los objetivos, que *el telemarketing* como empresa en desarrollo se ha planteado; se encuentra en vías a ampliarse y hacerse un elemento básico en el avance de la industria mundial por la infinidad de aplicaciones que puede llegar a alcanzar. Llega el *telemarketing*, a establecer una nueva cultura de compra y de hacer negocios "vía telefónica", que si bien en nuestro país no se tiene la confianza de darle efectividad a su uso, si se van ampliando en el mercado las empresas que ofrecen este servicio y que poco a poco va ganando terreno.

Como se mencionó anteriormente México no es la excepción, por lo tanto surgió **Atención Telefónica (AT)**, que es uno de estos centros telefónicos, que han implementado la tecnología para un mejor resultado en su desarrollo.



Poco a poco a ido creciendo, haciendo uso de la tecnología, así como del personal preparado para recibir todas las llamadas posibles y darles solución.

En seguida se presenta el surgimiento, desarrollo, funcionamiento y momento actual que atraviesa para contar con los elementos necesarios para conocer esta compañía y poderla diagnosticar.

## **B. SURGIMIENTO, DESARROLLO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA Y SU VISIÓN DEL *TELEMARKETING*.**

La empresa mexicana Atención Corporativa (ACO) surge en 1984, creada como una compañía enfocada principalmente al desarrollo de *software*, en 1987 se decide participar dentro del mercado de equipos electrónicos para oficina, comenzando la comercialización de faxes de la marca *CANON*, logrando excelentes resultados. En 1988, ACO logra vender más equipos que cualquier otro distribuidor en todo el país.

En 1989 Atención Corporativa, inicia la venta de fotocopiadoras *CANON*. Durante 1990 ACO vende el 40% de todos los faxes de esta marca en el mercado nacional, lo que significa el 28% del total de mercado y el 1% de la producción total de fax *CANON* a nivel mundial.

En 1991, vende más fotocopiadoras *CANON* en el mercado nacional y al mismo tiempo decide diversificar su mercado iniciando la venta de teléfonos celulares Telcel, convirtiéndose para 1992 en el mejor distribuidor de ésta empresa, en cuanto ventas, atención a clientes, activaciones y organización con esto en octubre de 1993, Atención Corporativa estrena instalaciones en Observatorio no. 444 Colonia 16 de septiembre, ofreciendo grandes beneficios a sus clientes.

Para 1992 Atención Corporativa se convierte en el mejor distribuidor de Telcel logrando las mejores ventas por tienda; primero y segundo lugar en activaciones de celulares mes con mes; se logra un rápido y eficiente servicio a clientes; la mejor organización.

Junio 1995: se inicia el proyecto de *Call Center*, creando un departamento con 20 asesores, o sea, las personas que reciben y dan solución a las llamadas. Con esto se desarrolla el concepto de *out sourcing* con miras a independizarse, el *Call Center* se desarrolla particularmente para dar seguimiento a los clientes de Atención Corporativa trabajando las campañas de: venta de consumibles, como cintas, repuestos, *toner*, tambores, papel, etc.; conmutador, canalizando correctamente cada una de las llamadas; servicio *CANON*, que es proporcionado a faxes y copiadoras; sección amarilla, todos los clientes que lean el anuncio llamarán; citas Telcel a clientes potenciales a sus casas u oficinas.

Durante 1996 Atención Telefónica (AT) consiguió importantes logros para Telcel, una de las dos empresas concesionadas en México para comercializar la telefonía celular; por lo tanto es uno de sus principales clientes, ya que se manejan sus campañas de cobranza de todos sus clientes morosos; Sistema Amigo (abril 1996) atendiendo a todos los usuarios de éste vía \*264, de promociones CAP (mayo 1996) haciendo llamadas a usuarios potenciales; 111 SEND (OCTUBRE 1996) auxiliando a todos los clientes de los planes tarifarios de Telcel.

Para el 21 de noviembre de 1996, el proyecto *Call Center* se convierte en Atención Telefónica (AT), empresa totalmente independiente, teniendo entonces cerca de 200 asesores y atendiendo cuentas de la magnitud de Telcel, Atención Corporativa y *Microsoft*.

En 1997 se presentó como un año de retos y de consolidación para Atención Telefónica actualmente se cuenta con 350 asesores y se tienen miras a un crecimiento de hasta 500 empleados para fines del año 1998.

Atención Telefónica (AT) nace por la necesidad al seguimiento de clientes, equipos de venta y en renta, además de proporcionarles servicio; también para dar atención a los usuarios de Telcel, así como a todos los clientes de las empresas que soliciten los servicios de *telemarketing* proporcionados.

Atención Telefónica está conformada por ocho grupos, los cuales tiene a su cargo campañas de diferentes clientes. Cada uno de ellos lo integran entre diez y 20 asesores. Estos últimos son las personas encargadas de atender las llamadas de cada una de dichas campañas, generalmente son estudiantes de 17 y 22 años de edad, como promedio.

Cada equipo de trabajo está dirigido por un *Group Leader* (líder de grupo o GL), los cuales son los responsables de los asesores, así como de los resultados alcanzados en su campaña. Los GL's son dirigidos por un Coordinador que desarrolla a la par del Gerente de Operaciones las actividades de las campañas de acuerdo a las disposiciones de otro Coordinador de cada campaña y del Director.

Más adelante se destacará la importancia del GL en este proceso -el cual desempeño desde hace más de un año y del que parte la reflexión que conforma esta memoria de desempeño profesional-, así como las actividades de los ejecutivos que conforman el organigrama de Atención Telefónica (AT).

**Sin duda Atención Telefónica surge como una empresa prometedora en el ámbito del *telemarketing*, poco a poco va cubriendo las expectativas planteadas como organización, así como cubriendo las necesidades que sus clientes demandan, consolidándose como una empresa joven y a la vanguardia en su ámbito, por lo tal va estructurándose a nivel interno lo que se ve reflejado en la formación paso a paso de su cultura corporativa <sup>(4)</sup>.**

El grupo de Atención Corporativa lo integran tres empresas totalmente independientes que comporten provisionalmente las mismas instalaciones y servicios, pero difieren en la administración, por lo tanto es importante conocer la estructura interna del grupo y está conformado de la siguiente manera:

---

<sup>(4)</sup>ATENCIÓN CORPORATIVA, Atención Telefónica: su historia, México, 1997, 8 p.

**DIVISIÓN INTERNA DE ATENCIÓN CORPORATIVA S.A DE C.V. (ACO)**

**ATENCIÓN CORPORATIVA S.A DE C.V. (ACO)**

CARLOS ROMANO M.  
DIRECTOR GENERAL.

LEÓN ACHAR  
DIRECTOR FINANCIERO.

**PODER COMERCIAL S.A DE C.V.**

CARLOS ROMANO M.  
DIRECTOR GENERAL.

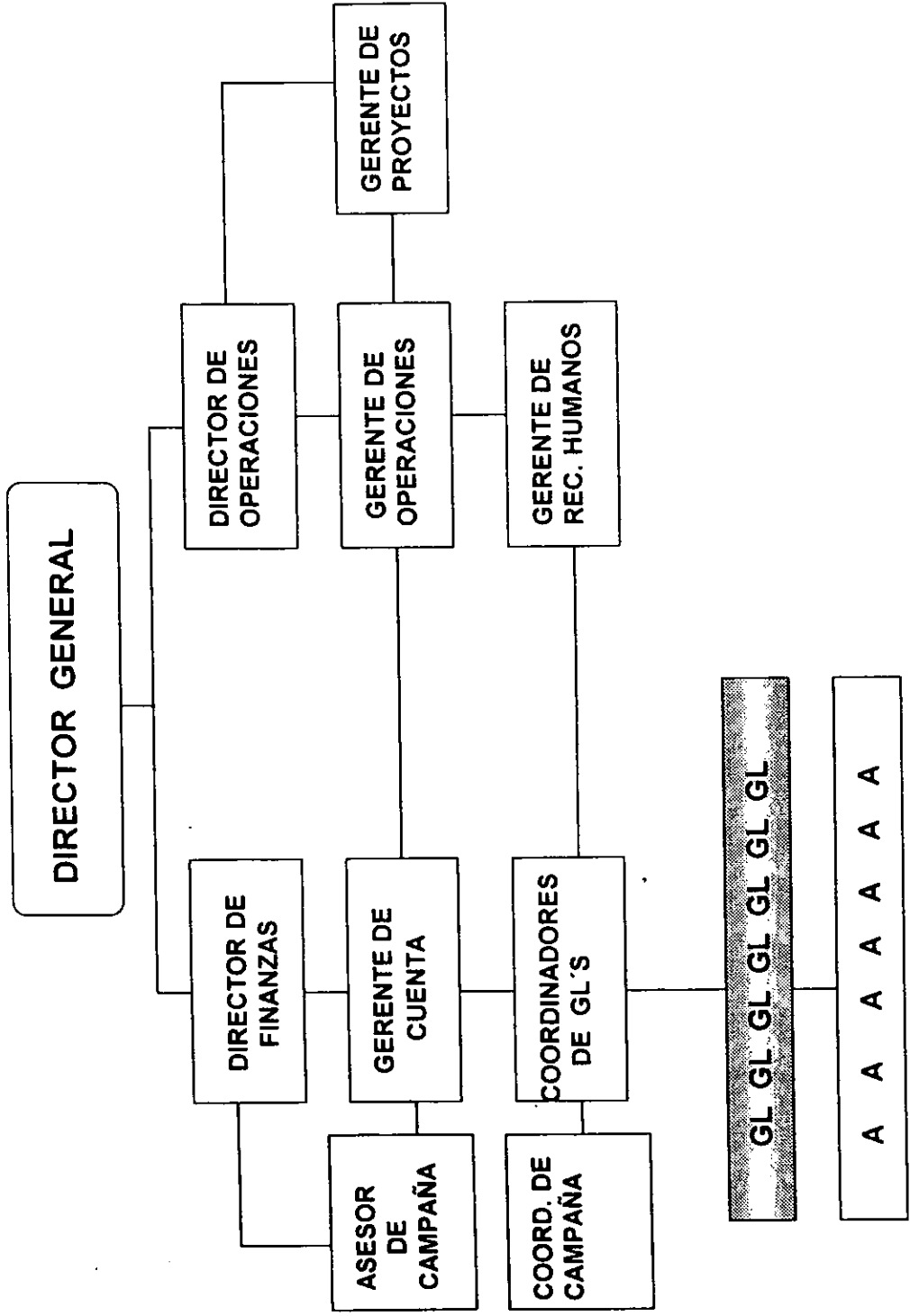
SIMÓN DANIEL  
DIRECTOR DE OPERACIONES.

**ATENCIÓN TELEFÓNICA S.A DE C.V. (AT)**

CARLOS ROMANO M.  
DIRECTOR GENERAL.

LEÓN ACHAR.  
DIRECTOR DE FINANZAS

EDUARDO ROVIRA  
DIRECTOR DE OPERACIONES.



ORGANIGRAMA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (AT)

### C. CULTURA CORPORATIVA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (AT).

Atención Telefónica, es una empresa privada, joven que **tiene una estructura organica y simple, se caracteriza por que no es compleja, tienen poca formalización, la autoridad está centralizada en una sola persona, posee una amplia red de información, por medio de comunicación lateral, ascendente así como descendente, esto quiere decir que la información fluye entre los empleados del mismo nivel y se comunica a los de inferior y superior rango. Supone una fuerte participación en la toma de decisiones, es flexible y se adapta a las circunstancias. La coordinación se logra en ella por una comunicación y ajustes constantes** <sup>(5)</sup>.

En Atención Telefónica, como en toda organización se cuenta con una CULTURA CORPORATIVA, considerada como la expresión filosófica de una organización, mediante la cual proyecta su imagen. Así, Luis Tejeda Palacios en su libro "Gestión de la imagen corporativa" define a la identidad como **"la personalidad construida por y para la empresa, es la representación mental, cognitiva y afectiva del sistema cultural de una organización"** <sup>(6)</sup>.

Esto indica que todos los elementos que conforman la organización deben contar con la representación que la empresa busca, que estén convencidos de que la labor que realizan es esencial para la compañía, por lo que los hace parte de ella.

---

<sup>(5)</sup>ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1987, p. 346.

<sup>(6)</sup>TEJEDA PALACIOS, Luis, Gestión de la imagen corporativa, p. 3.



En el caso de AT se tienen planteados estos lineamientos que tratan de establecer lo que los directivos de esta empresa consideran su cultura corporativa.

## **1. MISIÓN**

La identidad corporativa es un sistema de signos que tiene como objetivos distinguir, diferenciar y facilitar el reconocimiento y el recordatorio de una organización. Tomando en cuenta esto Atención Telefónica posee un patrimonio cultural, es decir un capital no monetario, que oriente el comportamiento profesional y ético, esto se ve reflejado en la misión de la empresa que considera:

“Lograr que nuestros clientes sean más productivos en sus negocios a través del servicio que ofrecemos. Lograr que nuestros clientes se enfoquen más a su negocio, que sean más ágiles en su operación y que sean más eficientes en cuanto a sus resultados”.

La importancia que reviste la cultura para una organización está fuera de toda duda. No existe una organización sin cultura empresarial, ésta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, compartida y asumida para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacionales, pero el hecho es que siempre está ahí. En AT la misión se presenta únicamente en las reuniones cuatrimestrales o en el boletín, para que los asesores la conozcan, hecho que no se está logrando.

## 2. OBJETIVOS

Para seguir creciendo y lograr su cultura corporativa Atención Telefónica (AT) se ha apoyado en crear sus **objetivos**<sup>17</sup> para que la gente que trabaja en ella sepa cuales son sus metas así como planes.

Los objetivos son conceptos actuantes en la empresa sobre el progreso y la eficiencia como motores de la producción, así como la relación entre las personas, la motivación que la empresa consiga inducirles para que hagan bien su trabajo y finalmente para el uso del tiempo que la empresa establezca con fines productivos, es por esto que AT se ha fijado estos objetivos en cada una de las campañas que se desarrollan en ella, que parten de la visión empresarial los cuales son:

### OBJETIVO GENERAL:

Lograr el liderazgo como empresa para llegar a ser el número uno en:

- Excelencia y calidad en las llamadas.
- Volumen de llamadas manejadas.

Como toda empresa estos objetivos generales se apoyan en objetivos específicos y AT los fija con respecto a:

---

<sup>17</sup>ATENCIÓN CORPORATIVA, op. cit., p.7.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Convertirse en uno de los 5 centros de Telemarketing más importantes del país. Terminar el año con 500 personas y consolidarse en la atención a 6 cuentas corporativas importantes, teniendo funcionando un total de 250 estaciones de trabajo.

Al alcanzarlos se podrán plantear los:

### OBJETIVOS DE ORGANIZACIÓN:

Lograr establecerse como una empresa independientemente al 100% creando su propia imagen corporativa. Analizarán la posible alianza "estratégica" con alguna compañía norteamericana para obtener todo el *Know How* (saber cómo) y los contactos para atender corporaciones multinacionales.

Para esto se proponen:

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y ACTUALIZACIÓN:

Visitar Centros Telefónicos en Estados Unidos, así como participar en cursos sobre *telemarketing*.

Al estar preparados con la estructura suficiente y las funciones necesarias se verán los:

## OBJETIVOS DE EXPANSIÓN:

AT se estará preparando para que en el último trimestre de 1998, se abra un nuevo centro en Naucalpan, Estado de México.

Además "Atención Telefónica ve hacia el futuro como una empresa de excelencia y su **VISIÓN** es:

**Excelencia:** Que es una llamada excelente.

Está considerada como cumplir con las reglas de etiqueta y dar solución inmediata al problema del cliente, yendo más allá de sus perspectivas.

**Los clientes:** Necesitan una compañía especializada y excelente.

Por lo tanto AT busca tener asesores capaces y especializados en la información que se proporciona, para dar una atención proactiva, que atienda todas sus necesidades hasta llegar a la excelencia.

**Su personal:** Demostrar que pueden ayudar.

Por medio de su atención y servicio, se dará a toda costa una solución al cliente, demostrando así su capacidad y calidad.

**La sociedad:** Mejores servicios... mejor país.

Por medio de su desempeño se podrán desarrollar mejor a nivel cliente, empresa y asesores logrando la excelencia.

Terrence Deal y Allan Kennedy apuntan en "Manual de imagen corporativa" que **"la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización, afecta prácticamente a todo, desde quien recibe un ascenso así como que decisiones se toman, hasta la forma en que viste los empleados y que deportes practican"** <sup>(8)</sup>.

Esto sin duda se verá reflejado en toda organización, pues la cultura corporativa pasará a formar gran parte de la vida del empleado que sin una consciencia plena adoptará hábitos y actitudes que la empresa maneja.

Debido a esto Atención Telefónica retoma las normas que constituyen el conjunto de instructivos que, a diferencia de las ideas, no se limitan a movilizar el pensamiento de las persona, sino que sirven para que los comportamientos de éstas y de la empresa tengan referencias acerca de lo conveniente e inconveniente, de lo aconsejable y desaconsejable, lo permitido y prohibido, los cuales son aspectos de enorme importancia en una identidad empresarial y Atención Telefónica establece en su reglamento aplicable a todos los asesores.

Este reglamento fue formulado por los ejecutivos en 1997 aplicable en toda Atención Telefónica para que sus empleados tengan un parámetro a cerca de las cosas que se pueden y no realizar dentro de las instalaciones de la empresa, así como el plan de incentivos para el mejor rendimiento de los asesores en línea.

---

<sup>(8)</sup> ROSELL, Eugeni, Manual de imagen corporativa, p. 41.

### 3. REGLAMENTO: INCENTIVOS Y SANCIONES <sup>(1)</sup>.

- Queda prohibido trabajar en otro Centro de *Telemarketing* de cualquier tipo, así como en cualquier empresa que compita directamente con nosotros (comercialización de equipo electrónico de oficina).
- Según las necesidades del departamento, se deberá venir a trabajar los sábados y/o domingos, se podrá intercambiar el turno con algún compañero previa notificación al *Group Leader* (GL) y deberá ser con 48 horas de anticipación.
- En el caso de faltar 3 días en fines de semana, en un periodo de seis meses, será causa de rescisión de contrato.
- La puntualidad para llegar a trabajar a las juntas y la capacitación es indispensable. De tal forma que dos retardos equivalen a una falta, SIN GOCE DE SUELDO (descuento de 5 horas). El hacer caso omiso de esto, podrá generar rescisión en el contrato, por indisciplina.
- Por cada falta injustificada se descontarán 5 horas.
- Se considera como retardo grave 10 minutos. Si el retardo es mayor a 30 minutos se regresará al asesor.
- Cualquier permiso que se pida será tomado como un retardo.
- Queda prohibido platicar en las estaciones de trabajo, cualquier persona que lo haga se le llamará la atención de la siguiente manera:

La primera vez, el supervisor lo hará en forma personal.

La segunda vez, se hará por escrito, firmada por el coordinador.

---

<sup>(1)</sup>ATENCIÓN CORPORATIVA, op. cit., p.8.

- Queda prohibido fumar dentro de las instalaciones y enfrente de las mismas.
- No se podrán hacer o recibir llamadas telefónicas en las estaciones de trabajo, éstas podrán hacerse en sus recesos o bien fuera de su horario.
- Queda prohibido comer o ingerir cualquier otra cosa diferente al agua en todas las instalaciones, excepto en la cafetería.
- Queda prohibido el uso de papel y pluma en las instalaciones de trabajo.
- Es responsabilidad de los asesores avisar al correo de voz cuando por alguna causa no se puedan presentar a laborar; se aplica el mismo criterio cuando por algún motivo tienen que llegar tarde o tienen alguna emergencia, se deben comunicar al teléfono 722-02-54 de Elizabeth Lira dejando los siguientes datos: Nombre completo, campaña, GL, turno.
- Se justificarán las ausencias de los asesores cuando avisen dos horas antes que no podrán venir y traigan al siguiente día su comprobante médico.
- La entrada y salida será de acuerdo al rol de trabajo y, por tanto, si no se llegara a cumplir se tomará como retardo.
- Se tienen que acatar las políticas de capacitación que se encuentren vigentes en cuanto a las evaluaciones mensuales.
- Ninguna persona está autorizada para cambiar la configuración de los equipos (colores, fuentes y tamaños).
- Mantener en buen estado las instalaciones y equipo de trabajo.
- No se pueden abrir archivos y programas alternos (juegos, etc.)

- No se podrán contratar familiares en primer grado, (hermanos, esposos) y quedarán a consideración en la Dirección, la contratación de primos.
- No se permitirá el venir a laborar con el cabello largo, únicamente en el caso de los hombres.
- La capacitación no se paga.
- Será causa de rescisión del contrato el que cualquier persona se presente a laborar con aliento alcohólico o bajo los efectos de alguna droga o enervante.
- Cualquier falta de respeto hacia cualquier compañero será causa de rescisión de contrato.
- El fraude, robo y fuga de información serán causa de rescisión de contrato.
- Sacar provecho personal de las llamadas será causa de rescisión de contrato.
- No se podrán tener periódicos en las estaciones de trabajo.
- Para los GL's y QA's, el pasar a tiempo todos los movimientos de personal que está a su cargo dentro de los cinco primeros días en que ocurra el evento (baja o modificación de salario) y entregarlo a su coordinador de turno (para firma).
- Los GL's llevarán el control quincenal de nómina y entregarán la misma en el tiempo convenido.
- Los premios semanales de los asesores se reportarán en la última quincena de cada mes.
- Una vez firmado y aceptado el activo de su área, es responsabilidad de ellos conservarlo en buen estado y en caso de extravío se reportará de inmediato al coordinador.



Cada uno de estos lineamientos buscan tener un orden que cree consciencia en los asesores y así estimular una disciplina laboral que irá formando asesores de excelencia en línea y fuera de ella.

De la misma manera que la empresa establece sus reglas mensualmente lleva a cabo una premiación. Esta parte de la calificación diaria que se hace a los asesores por medio de el monitoreo de sus llamadas que realizan los *Quality Assurance (QA)*, se tiene un parámetro de puntos: se asignarán de acuerdo a las características que la llamada presenta como lo son, la presentación, la actitud de servicio, seguridad, rapidez, proactividad, solución y despedida alcanzando calificaciones cada llamada del 0 al 10, dependiendo del criterio del QA, se lleva un conteo diario y semanal, más puntos por puntualidad, limpieza y disciplina en el grupo que el *Group Leader (GL)* también asigna.

En la premiación mensual se reconocerá por grupo a los tres mejores asesores con premios en efectivo, también se destaca el esfuerzo de los tres mejores grupos de la empresa, dando al primer lugar un viaje con todo pagado, entre el segundo y tercer lugar se rifan diferentes aparatos electrónicos entre los integrantes de los grupos. Estos premios se asignan ya que se llevan puntos también por grupo lo que se llama el **MARATÓN**, se calificará la calidad en la línea del grupo, su puntualidad, asistencia y disciplina.

También se premia con aparatos electrónicos a los mejores asesores de cada grupo, tomando en cuenta su calidad en línea, de la misma manera se reconoce al mejor *Group Leader (GL)* y *Quality Assurance (QA)* por su desarrollo en el grupo y las aportaciones que realicen a la empresa. Se estimula de igual forma al mejor asesor de toda Atención Telefónica (AT).

Los premios son entregados en el momento y los premios económicos en la quincena subsecuente.

Para los ejecutivos de AT esta es una manera de convivir y motivar a todos los asesores, transmitiéndoles el gusto de destacar para ganar alguno de los premios otorgados mensualmente.

Además se ofrece un trabajo de medio tiempo, posibilidad de validez de servicio social o prácticas profesionales, obtener un ingreso, experiencia profesional, iniciar una carrera sólida dentro de la empresa (Plan de Carrera), trabajar en un ambiente juvenil, sano, agradable, obtener prestaciones de ley, además contar con seguro de vida, apoyo de gastos médicos (personales), convivios, salidas al campo, premios e incentivos, bonos de productividad, reconocimientos, festejar cumpleaños, acrecentar el desarrollo personal y profesional de cada uno de los asesores.

Atención Telefónica establece sus reglas y también les proporciona las siguientes comodidades dentro de las instalaciones de la empresa:

Cafetería, hornos de microondas, refrigerador, teléfonos públicos, descansos de 30 minutos, casilleros, servicio de autobús, credenciales, servicios sanitarios, despachadores de agua.

Así como un los siguientes productos comunicativos para expresarse, donde el asesor podrá publicar o escribir lo que quiera libremente: buzón de voz, buzón escrito, boletín, pizarrón

Debido a lo antes señalado la empresa pide de cada uno de los asesores lo siguiente que son cualidades para desempeñarse mejor en línea y en su grupo:

Entusiasmo	Amabilidad	Dinamismo.
Actitud de servicio	Iniciativa	Disciplina

En AT se reconoce que para tener estas habilidades, también es necesario contribuir para el desarrollo de éstas, por lo tanto busca una comunicación directa entre ejecutivos y asesores para transmitir cuáles son las necesidades de la empresa, de que manera pueden contribuir para alcanzar los objetivos que se plantean.

Debido a esto se realizan constantemente juntas para lograr además de mejorar las relaciones entre el personal de Atención Telefónica, ya que se toman en cuenta cada una de las inquietudes de quienes forman la empresa.

La comunicación dentro de Atención Telefónica (AT) es básica, como se pudo ver en el organigrama y por la estructura de la empresa todos los departamentos guardan una estrecha relación como a continuación se describe.

El Director General, se mantendrá en contacto directo con el director de Finanzas, así como con el Director de Operaciones para tomar las decisiones con respecto del óptimo funcionamiento de AT, tomando en cuenta a los gerentes, como el de expansión, que se encargará de desarrollar, administrar y controlar el proyecto de expansión de la empresa, para que esto se supervise esto se encuentra el Gerente de Operaciones, responsable de la operación, garantizando niveles óptimos de servicio, excelente trato al cliente y dándoles solución a todas las llamadas. Aunado a el se encuentra el Gerente de Cuenta encargado de lograr el 100% de los objetivos que Atención Corporativa trace para sus campañas, económicos, de niveles de servicio, de entrega de reportes, de creación de nuevas campañas.

El Gerente de Suministros y Base de Datos, certifica que toda la información de Atención Telefónica esté segura y con las especificaciones que los clientes soliciten , lograr la optimización en el control y uso de los recursos materiales.

La Gerente de Recursos Humanos, se responsabilizará de la coordinación de capacitación , selección, control de nómina, ambiente, laboral, incentivos, evaluación, comunicación y desarrollo organizacional de todo el personal de AT.

El Gerente de Desarrollo de Campañas, se debe asegurar el éxito de todas las campañas por medio de asesoría y supervisión de todos los coordinadores de campaña en cuanto reportes, escritos, campañas nuevas y evaluación de su trabajo.

Los coordinadores de campañas como *Microsoft*, *Telcel*, tiene la tarea junto con el coordinador de todas éstas, de lograr al 100% los objetivos que el cliente trace para sus campañas, económicos, de niveles de servicio, de entrega de reportes, de creación de nuevas campañas.

Todos los mencionados anteriormente deberán realizar 2 juntas mensuales con los GL's y QA's; del mismo modo realizarán presentaciones de resultados mensuales a los asesores de las campañas; mantendrán una postura abierta de comprensión y profundo entendimiento de las necesidades del cliente; deberán mantener una constante comunicación entre ellos para el desarrollo de cada una de las campañas.

La coordinadora de reclutamiento, selección, nómina y desarrollo organizacional, debiera cumplir con las necesidades de contratación de personal, llevar el control de la nómina y trabajar en programas de desarrollo organizacional, será responsable de la actualización así como la difusión de el manual de políticas y procedimiento de AT, también se responsabilizará de la comunicación interna de todo el personal, así como de la elaboración del boletín de AT.

Los coordinadores de GL's y QA's deberán lograr superar las expectativas del cliente en cada llamada además mantener altamente motivado a todo el personal operativo, entablar comunicación y definir las actividades con su contraparte del otro turno, las políticas deberán ser generales y no por turno. Deberá capacitar y dar seguimiento a los GL's, en liderazgo, actitud de servicio, conocimiento pleno de las campañas, capacidad y criterio para brindar retroalimentación a sus operadores y explicar el concepto de la llamada excelente. Lograr entablar una comunicación constante con el área de QA y GL con el fin de obtener información valiosa que permita mejorar los índices de calidad, lo mismo con el área de capacitación para exigir la certificación del personal y los puntos en los cuales se necesite mayor capacitación.

Deberán estar en constante contacto con los coordinadores para los cambios en los guiones y resolver nuevos problemas encontrados en línea, y observar el seguimiento al manual de políticas y procedimientos (disciplina).

Los *Quality Assurance* (QA's aseguramiento de calidad), deberán asegurarse por medio de un monitoreo constante de que en la línea se proporcione un servicio de excelencia, excediendo las expectativas en cada llamada. Mantendrán constante comunicación con el *Group Leader* (GL) y el coordinador de turno acerca de mejoras y cambios en la información, detectará las deficiencias de capacitación en cada uno de los grupos, presentando un reporte al coordinador de turno quien hará lo pertinente con dicha información.

Los *Group Leader* (GL's) deben mantener un grupo unido, dinámico, entusiasta, estableciendo lazos importantes de comunicación en base de retroalimentación clara, concisa y permanente a todos los operadores para lograr exceder las expectativas del cliente. Se mantendrán en constante comunicación con el coordinador de GL's.

Aunado a esto se da el apoyo con capacitación, a todos los empleados de AT y a continuación se expondrá la situación de ésta en la empresa.

#### **4. CAPACITACIÓN**

Después de conocer la organización, funcionamiento y objetivos que Atención Telefónica se plantea, se expone enseguida, de que manera se apoya el desarrollo de sus elementos para su mejor rendimiento y preparación.

La capacitación tiene por objeto según **la Ley Federal del Trabajo**:<sup>(10)</sup>

- **Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;**
- **Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;**
- **Prevenir riesgos de trabajo;**
- **Incrementar la productividad; y**
- **En general, mejorar las aptitudes del trabajador.**

---

<sup>(10)</sup>Trueba, Alberto, Ley Federal del trabajo, Porrúa, México, 1997.

Con lo mencionado anteriormente la capacitación de los empleados en toda organización es básica ya que se reforzarán las actitudes de estos y se ampliarán las aptitudes para el mejor desempeño de los elementos en las empresas, ya que dependerá de una buena capacitación el formar grupos funcionales de trabajo que respondan a las necesidades y objetivos que como empresa se fije. Debido a esto se deberá considerar a la capacitación como una inversión tangible en cada una de las personas que laboren en las organizaciones.

En Atención Telefónica se cuenta con tres personas responsables de esta área para dar la capacitación a los empleados:

Iván Martínez Rueda, Tomorrow Chávez Flores y Maricela Troncoso; que se encargan de impartir un curso de inducción a las técnicas del *telemarketing* a cada uno de los asesores de nuevo ingreso en donde se les indican las habilidades que debe tener, como lo son: la comunicación, las relaciones humanas, el manejo de la voz y la habilidad de negociación, indispensables para poder persuadir el cliente; así como los conocimientos que desarrollan como: conocer el producto o servicio que se ofrece, técnicas de venta y conocimientos de computación. En la capacitación se detectan sus actitudes como: la seguridad, el optimismo, la ambición, tolerancia, empatía y actitud de servicio.

Durante éste se les proporcionan herramientas a los asesores para su mejor desempeño, como lo son las técnicas para desarrollar habilidades de comunicación, el saber escuchar, formular preguntas para detectar las necesidades, hacer uso del parloteo, paráfrasis, así como las interjecciones para enfatizar la llamada.



Manejo de vocabulario, enriquecerlo, precisarlo no usar palabras gastadas que ayudan poco a la persuasión y convencimiento del cliente.

Proyección adecuada de la voz, tratando de modular y destacar con los tonos e inflexiones para mantener la atención del interlocutor.

Etiqueta telefónica, que es el comportamiento adecuado en línea como personalizar la llamada, no hacer esperar al cliente, pedir por favor y agradecer y otras reglas para la línea.

Técnicas de venta y cierre de éstas, manejo de objeciones, esto se aplica cuando el asesor tiene el objetivo de que el cliente compre el servicio o producto ofrecido se le capacitará para detectar necesidades, presentar el producto, dar propuestas y manejar toda objeción que el cliente tenga.

Dentro de las campañas se les dan cursos a los asesores para actualizar la información que se maneja en los guiones, para que estén lo suficientemente capacitados tanto asesores como GL's, coordinadores y QA's.

Bimestralmente se aplican exámenes de ortografía, captura, geografía, sobre la campaña, además de etiqueta telefónica y cualquier otro examen que se requiera para verificar la capacitación de los integrantes de los grupos.

A pesar de lo expuesto anteriormente no se formaliza la capacitación dentro de la empresa AT, puesto que no se les da un curso introductorio a cerca de la institución, los cursos existentes no son muy constantes, los asesores de nuevo ingreso muchas veces no saben utilizar una computadora y esto no es detectado en el curso, por lo tanto dificulta aún más su adiestramiento.

Sin duda los capacitadores hacen su mejor esfuerzo, sin embargo, también ellos debieran contar con cursos que apoyen su tarea. En cuanto a los cursos que se proporcionan para actualizar la información no tienen una el seguimiento ni el contenido necesario para que un asesor mejore su rendimiento en línea, tomando esto y lo expuesto por la Ley Federal del Trabajo resaltan varias deficiencias que habría que considerar, como el dar una preparación adecuada a los capacitadores para que cumplan su trabajo.

## **5. ORGANIZACIÓN.**

### **a. PLAN DE CARRERA.**

Proporcionando la capacitación, además de la experiencia diaria en línea al estar en contacto con el cliente el asesor va teniendo más y mejores conocimientos sobre la campaña es por esto que dentro de la empresa Atención Telefónica se maneja el Plan de Carrera.

Este fue ideado para motivar al asesor a mejorar día con día su desempeño en línea, además de ir ascendiendo dentro de la empresa y se fundamenta en el hecho de buscar que el asesor tenga aspiraciones de superación a nivel económico y laboral.

Mediante éste cada uno de los asesores tiene la oportunidad de subir de nivel, por medio de su desempeño en línea, en el grupo, además de considerar sus atributos de carácter y no tener faltas laborales en 3 meses, haber sido por lo menos una vez el asesor de la semana o del día y conocer completamente la campaña en la que se esté desarrollando.

El Plan de Carrera parte del ASESOR BÁSICO, serán todos aquellos de nuevo ingreso, que después de tres meses, sin registrar faltas, ni retardos, así como tener en cuenta su desarrollo en el grupo, podrá realizar un examen sobre la campaña en la cual esté laborando.

Se debe obtener por lo menos 9.6 de calificación para ser un ASESOR INTERMEDIO, el cual podrá presentar examen bajo las mismas condiciones para llegar a ser un ASESOR AVANZADO, debiendo obtener 10 de calificación. A cada uno de los asesores que vayan ascendiendo dentro de la campaña, se les tendrá en constante observación por parte de el GL de su grupo, ya que a cada uno de ellos se les pedirá mayor calidad y compromiso en su desempeño, el cual se irá evaluando para poder llegar a ser *Group Leader* (GL) o Aseguramiento de Calidad, *Quality Assurance* (QA).

Para ser GL se considerará como perfil a un asesor joven, entusiasta, dinámico, responsable, puntual, disciplinado tácticamente y que su calificación en la línea fuése excelente.

Se requiere para ser QA ser un asesor responsable, puntual, maduro, dedicado, disciplinado tácticamente, de preferencia de pocas relaciones en la empresa, analítico y profesional, que haya excedido las expectativas del cliente en sus llamadas.

Después de estos niveles se les considerará para Coordinadores de Campaña, que son los encargados del trato directo con el cliente de cada una de las campañas, las necesidades del GL de los grupos, del QA y de los asesores. Deberá mantener al día la información de los guiones con los que se trabaja, estar pendiente del desempeño y el servicio proporcionado por los asesores.

A estos coordinadores se les considera para el puesto de Gerente cuando su desempeño haya sido excelente como coordinador para poderle deslindar la responsabilidad de una gerencia ya que deberá desempeñar funciones de mayor compromiso y dando se exige mayor calidad.



Sin duda uno de los puestos más importantes, en el desarrollo y en el logro de objetivos lo tiene el GL, puesto que será la persona encargada de ser el contacto entre ejecutivos y asesores.

Un GL desarrollará el espíritu de entrega y compromiso en cada uno de los integrantes de su grupo, deberá dar el apoyo necesario dentro y fuera de línea.

Debido a esto enseguida se describirán sus funciones:

## **b. LA IMPORTANCIA DEL GL.**

El puesto de *Group Leader* (GL) que es quien dirige los grupos que conforma AT y son una de las bases para lograr los objetivos de la empresa. Para llegar a ser GL es necesario pasar por el proceso que la empresa a dispuesto como Plan de Carrera el cual fue expuesto anteriormente.

Por lo tanto debe haber sido un asesor con un desempeño impecable en línea, es decir, el trato al cliente como la información que propocionó fuése la correcta, sus calificaciones debieron haber sido muy buenas y el conocimiento de la campaña completo. Este asesor debió haber presentado todos los exámenes de ortografía, campaña y captura con resultados satisfactorios que le pudieran poco a poco ir destacando dentro de su grupo y así ir sobresaliendo para considerarlo para el puesto, que además de conocimiento de la campaña exige la capacidad de manejo de gente, un carácter abierto, cordial pero disciplinado. Es por este proceso al que cual se enfrenta el asesor para llegar a ser un *Group Leader* (GL).

Es así como se crea el puesto de GL, a partir de la necesidad de contar con una persona responsable que condujera a los grupos en cada una de las campañas que se desarrollan dentro de Atención Telefónica, alguien con la capacidad de entablar una buena relación con el grupo a su cargo, capaz de motivar, además exigir el cumplimiento del objetivo que las campañas se fijan. Un *Group Leader* (GL) será el contacto entre los ejecutivos de la empresa, coordinadores de campaña y los asesores que conforman los grupos.

Además da apoyo a cada uno de los asesores del grupo, así como vigilar su rendimiento y buen comportamiento dentro de la compañía, es decir que la información que proporcionen sea la correcta, que el trato al cliente sea el adecuado de acuerdo a los parámetros de calidad planteados.

El desempeño del GL se desarrolla a partir del estar al tanto del buen funcionamiento del grupo que representa; motivarlo por medio del apoyo constante a los programas de incentivos; tener actualizado el pizarrón donde se llevan los puntos de los asesores; para que cada mes se conozca y reconozca la labor de cada uno de ellos; dar los avances en cada junta diaria que debe realizar con sus asesores 15 minutos antes de comenzar el día en la que se verán los cambios; dar a conocer el nombre del mejor asesor del día anterior y los avances en puntos, así como sugerencias a los integrantes del grupo.

Él es el responsable del grupo y sólo le reporta al coordinador de GL's; sin embargo debe tener una estrecha comunicación con el *Quality Assurance* (QA), con el fin de conocer los avances y cambios de su personal; deberá retroalimentarse diariamente con sus asesores respecto a los informes que le porporcionarán el QA cada hora; debe realizar una junta semanal para revisar avances concretos, cambios, el mejor asesor de la semana y sugerencias de los operadores; es el responsable de los activos fijos (estaciones, diademas, sillas, computadoras) a su cargo dentro de su horario. Para conocer los resultados del grupo debe realizar una evaluación mensual a su grupo con base en puntos previamente acordados con el coordinador de la campaña.

Descritas las funciones que desempeña el líder de grupo se le debe considerar una pieza clave para lograr los objetivos del mismo, así como de la empresa, ya que será la persona más cercana al desarrollo diario de las campañas y del trato que los asesores dan a los clientes, intentando crear un ambiente propicio para el mejor rendimiento del grupo en cada una de las llamadas recibidas para dar una solución rápida y concisa a los problemas que los clientes expongan. El GL mejor que nadie tenga este conocimiento puesto, que ya ha pasado por todo un proceso de aprendizaje y capacitación para ser diestro en el manejo de la campaña que tiene a su cargo, puesto que ha sido asesor y ha estado en línea en contacto con el cliente, conociendo sus necesidades y demandas. Ha tenido que pasar por exámenes de conocimiento captura y ortografía que han hecho que su desempeño en línea sea inmejorable y se le apoya con cursos de capacitación para irle indicando las novedades dentro de la campaña que dirija; aunque muchas veces estos cursos distan mucho de satisfacer las necesidades que un GL tiene para la carga de trabajo y responsabilidad que tiene.

El desempeño profesional expuesto se ubica dentro de las actividades/prácticas de comunicación en: CIRCULACIÓN Y DISTRIBUCIÓN, ya que el GL creará, además de seguir estrategias, así como acciones dirigidas a poner en relación a los actores de la comunicación, se incluyen las operaciones para reducir el tiempo de circulación de la información; las actividades para dotar de la información pertinente además de suficiente a los consumidores; en este desempeño se pueden realizar evaluaciones eficacia y eficiencia lo mismo que diagnósticos.

Como profesional de la comunicación, puedo apreciar la función indispensable que funge un *Group Leader* (GL) en el desarrollo de la empresa, ya que es indispensable contar con estrategias de comunicación para entablar relación de entendimiento entre ejecutivos y asesores, que serán la materia prima para lograr los objetivos que Atención Telefónica (AT) se ha propuesto alcanzar.

No obstante, a la empresa le falta establecer y reconocer la necesidad de formalizar la comunicación dentro de ella, ya que ésta se subestima y se le confunde o se le sobreentiende desarrollando otras actividades, que si bien han logrado entablar las relaciones internas, se ha dejado de lado el real campo, además del valor que la comunicación puede tener dentro de la compañía, por medio de ella se pueden complementar, así como afianzar las acciones de motivación que AT ya tiene establecidas y que un GL debe manejar diariamente con el personal a su cargo. Sin duda el establecer a la comunicación como un elemento indispensable dentro de la empresa facilitará las funciones del GL dándole más apoyo así como fuerza para su labor.

Con todo lo anteriormente mencionado se conoce ya la organización y funcionamiento de la empresa Atención Telefónica, que como precursora el *telemarketing* en nuestro país ha tenido que ir formándose poco a poco. El fin de describirla, como se hizo fue conocerla para poder diagnosticar sus necesidades, errores así como aciertos en su diario desarrollo, conocer a la gente que trabaja en ella, así como las funciones que desarrollan y como se les capacita y observar que puntos son rescatables o modificar todo lo que no le favorezca a la empresa.



Sin duda el *telemarketing* es una realidad en cuanto a la nueva cultura comercial, el buscar el contacto con el cliente vía telefónica, persuadirlo en la comodidad de su casa o en su oficina para que se interese en comprar algún producto en promoción o hacer uso de un servicio.

También el *telemarketing* es actualmente la manera de hacer negocios a larga distancia, entablar relaciones aún fuera de los horarios habituales de oficina, ha ampliado la visión en negocios.

Y como apoyo a esto, la aplicación de la tecnología lo ha facilitado, como lo hace en todos los campos en la vida del hombre; en este ramo agiliza además de ayudar a las empresas en su desarrollo, proporcionando así una mejor y rápida atención a sus clientes.

El *telemarketing* ha abierto nuevas expectativas en los negocios como lo son ahora los Centros Telefónicos, donde se da empleo a cientos de personas que deben estar preparadas para proporcionar el trato que el cliente espera, y que la empresa desea dar, para captar mayores ingresos.

Con esta perspectiva surge Atención Telefónica un centro telefónico con la capacidad de atender simultáneamente cerca de 350 clientes por asesores preparados en cuanto a la calidad de servicio e información de cada una de las campañas que la componen.

En este capítulo se describió su desarrollo, formación y funcionamiento para tener claro que es una empresa joven que cuenta con una misión, objetivos así como una visión de lo que espera llegar a ser y lo que quiere transmitir a cada uno de las personas que laboran en ella; para llevar un orden se tiene un reglamento que les servirá para regular su conducta al interior; de igual manera se cuentan con incentivos para motivar a los asesores, así conjuntamente lograr los objetivos y las expectativas que el cliente tiene de Atención Telefónica.

Por medio del Plan de Carrera, una manera en la que se alienta a los asesores a ascender dentro de la empresa, se busca impulsarlos a dar su mejor esfuerzo y lograr lo que ellos consideran como excelencia que es ir más allá de lo que el cliente espera.

AT es una empresa joven, en vías de estructurar una cultura corporativa que los identifique dentro y fuera de ella existen diversos factores dignos de análisis como los que se han mencionado, así se podrán señalar los aciertos así como las necesidades que tiene la compañía y en los capítulos subsecuentes se podrán analizar detenidamente por medio de un diagnóstico de su cultura corporativa teniendo en cuenta que es un ejemplo real de una nueva forma de organización para la producción.

## CAPITULO 2

### FUNCIONALIDAD Y ESTRUCTURA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (AT).

#### A. DIAGNÓSTICO

##### 1. Metodología

Teniendo conocimiento de el papel que actualmente ocupa el *telemarketing* en el ámbito de los negocios, además el hecho de vislumbrar una nueva cultura comercial mediante la red telefónica y respondiendo a estas necesidades aparece en este escenario la empresa Atención Telefónica (AT), se presenta a manera de ejemplo de una nueva cultura corporativa.

Y como en toda investigación es necesario establecer un proceso en el cual se definan los puntos que servirán para desarrollar el objeto de estudio y en este caso el diagnóstico de la cultura corporativa de AT.

Con el objeto de realizar esta investigación se necesitó obtener información de las personas que laboran en la compañía por lo tanto se implementó el siguiente procedimiento metodológico-técnico el cual se apoyó en la aplicación de entrevistas, las cuales son **"una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y otro u otros son los entrevistados, los cuales dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un objetivo profesional"** (11).

---

(11) ANDER EGG, Ezequiel, Técnicas de investigación social, Ed. HVMANITAS, Buenos Aires, 21 ed., p.186.

Se decidió emplear esta técnica debido a que fue la más adecuada de acuerdo a la disponibilidad de tiempo con el que contaron tanto asesores como ejecutivos, por el ritmo de trabajo de la empresa y además se prestó a que expresaran sus opiniones a cerca del tema que en el presente trabajo se desarrolla que es el diagnóstico de la cultura corporativa de Atención Telefónica (AT).

### **a. Técnica**

El tipo de entrevista que se utilizó fue la no estructurada focalizada **“ya que se da oportunidad al entrevistado de contestar con mayor libertad de acuerdo a su marco de referencia, a los cuestionamientos derivados del problema general que se quiere estudiar”** <sup>(12)</sup>. Se retomaron los temas que han sido expuestos en el capítulo anterior y que son del conocimiento de las personas entrevistadas, así pudieron hablar ampliamente para conocer su posición acerca de los puntos que conforman la cultura corporativa de AT como lo son: la misión, la visión, los objetivos, la comunicación, el reglamento, la estandarización de la información, la capacitación, el plan de carrera, la motivación, la importancia del GL, la excelencia.

Se les cuestionó sobre todos estos conceptos puesto que diariamente tiene contacto con ellos por sus labores cotidianas dentro de la empresa, además teóricamente deben conocerlos perfectamente para poderlos llevar a cabo y comunicarlos.

---

<sup>(12)</sup>ANDER EGG, *op. cit.*, p. 186.

### b. Tipo de muestra.

Se consideró una muestra empírica e intencional con un muestreo opinático "que no se basa en una teoría matemática, depende del juicio del investigador, se selecciona la muestra procurando que sea representativa de acuerdo a su intención" <sup>(13)</sup>; por lo tanto se entrevistaron a ejecutivos de la empresa así como asesores cuyas funciones les permitieran hablar sobre los temas tratados en las entrevistas y las cuáles se mencionan a continuación:

EJECUTIVOS	FUNCIONES
GERENTE DE OPERACIONES	Responsable de la operación, garantizando niveles óptimos de servicio, excelente trato al cliente y solución final en todas las llamadas.
COORDINADOR DE GL ´S	Lograr superar las expectativas del cliente en cada llamada así como mantener altamente motivado a todo el personal operativo.
COORDINADOR DE CAMPAÑA	Asegurarse del éxito de las campañas por medio de asesoría y supervisión de todos los GL ´s en cuanto a reportes, guiones, campañas nuevas, cambios y evaluación de su trabajo
ASESORES	Lograr satisfacer las necesidades de los clientes en cada llamada recibida, manteniendo un óptimo nivel de servicio.

**Fig. 1**

<sup>(13)</sup> ANDER EGG., *op. cit.*, p. 186.

### **c. Justificación de la muestra.**

El fin de elegir a estas personas parte de haber detectado en mi desempeño laboral dentro de la empresa, que son ellos de quienes se podía obtener la información que se requiere para el desarrollo de este trabajo, ya que son los encargados de estructurar los lineamientos generales de Atención Telefónica, además de vigilar que se cumplan; deben mantener una comunicación constante entre ellos además con los asesores; supervisan el desarrollo de las campañas, así como el de los integrantes de los grupos de *Group Leaders* (GL's) y *Quality Assurance* (QA's) de la empresa.

La opinión de los asesores se considerará partiendo de que son ellos los que están diariamente en contacto con el cliente, desarrollan los objetivos de la campaña, además de ser los receptores de los lineamientos en la compañía.

Las entrevistas se realizaron en la empresa Atención Telefónica considerando la disponibilidad de tiempo que tuvieron los entrevistados por el ritmo de trabajo y sus actividades personales. De éstas se expondrán los puntos de vista directamente, contrastándolos con los de los asesores a los cuestionario que se presentan. Los datos de los asesores se encuentran expuestos en los cuadros de vaciado del apartado e., en los que se establece la pregunta como ítem (columna vertical), así como la persona entrevistada (columna horizontal) y la respuesta de cada uno de ellos, información que posteriormente será comparada con la de los ejecutivos y la posición que como GL y profesional de la comunicación me corresponde.

#### **d. Diseño de instrumentos.**

Habiendo seleccionado la técnica, así como la muestra, para la realización de las entrevistas se elaboraron tablas de especificaciones, mismas que establecen la pauta de las preguntas de las entrevistas aplicadas. Dichas tablas cuentan con cuatro elementos principales:

- Objeto de trabajo: es el objetivo principal de este trabajo: el diagnóstico de la cultura corporativa de Atención Telefónica.
- Dimensiones: son los aspectos generales o globales que intentan definir el objeto de estudio. Se manejan dos niveles: estructural y coyuntural.
- Indicadores: son asuntos concretos y particulares que definen las dimensiones.
- *Items*: son las preguntas que integrarán el cuestionario.

Enseguida se presentan las tablas, para que se comprenda la lógica con que fueron tratados los temas que interesaban, para el desarrollo de la investigación, que pudieran dar como resultado las preguntas claves que conforman las entrevistas para obtener la información necesaria de acuerdo al objetivo de trabajo que es el diagnóstico de la cultura corporativa de Atención Telefónica.

Después de haber realizada las tablas de especificación se obtuvieron las siguientes preguntas para las entrevistas aplicadas tanto a ejecutivos como a asesores:

TABLA DE ESPECIFICACIONES.

OBJETO DE TRABAJO Cultura corporativa (Recomendaciones para mejoras)	DIMENSIONES Estructural (Elementos que conforman AT a nivel administrativo)	INDICADORES Cultura corporativa	ITEMS ¿Qué es para usted cultura corporativa? ¿Qué podemos entender los asesores por cultura corporativa? ¿Cómo se estructura en AT?
		Misión	¿Cuál es su misión en el mercado?
		Visión	¿Cuál es la visión de AT?
		Objetivos	¿Cuáles son los objetivos en AT?
		Group Leader	¿Cuál es la importancia del GL para AT? ¿Cómo se les apoya?
		Reglamento	¿Cómo se estructuró el reglamento?
		Comunicación	¿Existe un departamento de comunicación? ¿Por qué? ¿Qué importancia tiene para AT? ¿Cómo se establece internamente?
		Capacitación	¿Qué importancia tiene en AT?
		Plan de carrera	¿El plan de carrera puede dar la excelencia al asesor? ¿Cómo surge?
		Premiación	¿Cuál es el objetivo de la premiación?
		Rotación	¿Por qué se da la rotación?



TABLA 2

OBJETO DE TRABAJO Cultura corporativa (Recomendaciones para mejoras)	DIMENSIONES Coyuntural (Asesores de AT)	INDICADORES Reglamento	ITEMS ¿Conoces el reglamento? ¿Lo consideras objetivo y justo? ¿Por qué?
		Comunicación	¿Consideras suficiente y necesaria la comunicación entre asesores y ejecutivos? ¿Entre GL y asesores?
		Motivación	¿Consideras justa la manera de sancionar o premiar la puntualidad y asistencia? ¿Qué sugieres?
		Capacitación	¿Crees que es suficiente la capacitación que recibes? ¿Qué opinas sobre los cursos? ¿Crees que los capacitadores están preparados? ¿Por qué?
		Plan de carrera	¿Qué opinas sobre el plan de carrera? ¿Te motiva? ¿Por qué?
		Rotación	¿Cuál es tu opinión acerca de la rotación?

TABLA 3

<b>OBJETO DE TRABAJO</b> Cultura corporativa (Recomendaciones para mejoras)	<b>DIMENSIONES</b> Coyuntural (Asesoresde AT)	<b>INDICADORES</b> Estudios	<b>ITEMS</b> ¿Qué estudias actualmente?
		Reglamento	¿Al ingresar te dieron el reglamento? ¿Qué te pareció?
		Objetivos	¿Lo has revisado últimamente? ¿Conoces los retos de AT? Menciónalos.
		Plan de carrera	¿Has participado en el plan de carrera?
		Capacitación	¿T e motiva? ¿Qué opinas de la capacitación?
		Comunicación	¿Qué opinas de los capacitadores? ¿Crees que es necesario un departamento de comunicación?
		Premiación Rotación	¿Qué opinas de la premiación? ¿Cuál es tu opinión de la rotación?

**ENTREVISTA A EJECUTIVOS**

¿Qué es para usted cultura corporativa?

¿Qué podemos entender los asesores por cultura corporativa?

¿Cómo se estructura en AT?

¿Cuál es su misión en el mercado?

¿Cuál es la visión de AT?

¿Cuáles son los objetivos en AT?

¿Cuál es la importancia del GL para AT?

¿Cómo se les apoya?

¿Cómo se estructuró el reglamento?

¿Existe un departamento de comunicación? ¿Por qué?

¿Qué importancia tiene para AT?

¿Cómo se establece internamente?

¿Qué importancia tiene en AT?

¿El plan de carrera puede dar la excelencia al asesor?

¿Cómo surge?

¿Cuál es el objetivo de la premiación?

¿Por qué se da la rotación?

**ENTREVISTA A ASESORES**

¿Conoces el reglamento?

¿Lo consideras objetivo y justo? ¿Por qué?

¿Consideras suficiente y necesaria la comunicación entre asesores y ejecutivos?

¿Entre GL y asesores?

¿Consideras justa la manera de sancionar o premiar la puntualidad y asistencia?

¿Qué sugieres?

¿Crees que es suficiente la capacitación que recibes?

¿Qué opinas sobre los cursos?

¿Crees que los capacitadores están preparados? ¿Por qué?

¿Qué opinas sobre el plan de carrera?

¿Te motiva? ¿Por qué?

¿Cuál es tu opinión acerca de la rotación?

<b>ENTREVISTA A ASESORES</b>
¿Qué estudias actualmente?
¿Al ingresar te dieron el reglamento?
¿Qué te pareció?
¿Lo has revisado últimamente?
¿Conoces los retos de AT?
Menciónalos.
¿Has participado en el plan de carrera?
¿Te motiva?
¿Qué opinas de la capacitación?
¿Qué opinas de los capacitadores?
¿Crees que es necesario un departamento de comunicación?
¿Qué opinas de la premiación?
¿Cuál es tu opinión de la rotación?

ITEM/PERSONA	1	2	3	4	5	6
1 Poco	No, exigen muchas cosas	Claro	Si.	No siempre	Que sean justas.	
2 Si	Si	Si, por supuesto	Si, también	No, deberían descontar sobre los días trabajados.	Que se les regrese y se les castigue con más días de	
3 Si	Si, porque creas buena imagen en el trabajo y te crea un buen hábito.	Si, es necesaria, porque así puedo hacer más sugerencias.	Si.	Si de sancionar pero la puntualidad no.	Un incentivo bueno que nos ayude.	
4 Si	No, porque probablemente es objetivo pero no es justo ya que en ocasiones es arbitrario.	No	Si	Les falta premiar la puntualidad.	Darnos un premio económico.	
5 Más o menos	Si lo poco que conozco para mí es justo.	No.	Si.	Si	Que se sancione igual a todos los asesores.	
-6 No	-----	Claro nos sirve para entender mejor los problemas de los usuarios	Siento que en el grupo aún falta mayor comunicación y la siento muy repetitiva en las juntas.	Siento que deben ser rígidas las sanciones y no sólo una llamada de atención.	Regresarlos o descansarlos.	
7 Si	Si, te haces más responsable y aparte cuidas tu trabajo.	No, no lo considero suficiente pero si necesaria para saber como nos sentimos en nuestro trabajo.	Si porque por medio del GI expresamos nuestros puntos de vista.	De sancionar si de premiar no.	Un bono por puntualidad y asistencia.	
8 Más o menos	No, porque hay cosas que anteriormente nos permitían y ahora no.	Si, sólo necesario para un buen desempeño laboral para ambos lados.	También pero esto es más de equipo encaminados a un bien común.	Si, porque es una manera de comprometernos con lo que hacemos aunque a veces exageran.	Que no sean tan cerrados en las sanciones.	
9 Si	No, hay preferencias.	Si	Si	No.	Que la premiación de puntualidad e incentivo sea individual.	
10 Si	Si.	Si.	Si.	Si.	Que la premien mensualmente.	

ITEM/PERSONA	7	8	9	10	11	12
1	Depende, pienso que deben dar capacitación cuando debe ser.	"Están pacifísimos"	Manejan bien la información.	Sí, está bien.	Sí, porque pagan más.	Está mal, que la quiten.
2	Sí.	Buenos y necesarios.	No, algunas veces dudan mucho.	Bueno, pero ponen muchos peros para tan poco aumento.	Poco.	Injusta, mejor descansar a los impuntuales.
3	Sí, porque constantemente te hay nueva información.	Sí, porque son importantes y nos ayudan para superarnos.	Sí, porque aclaran nuestras dudas.	Que es bueno pero en cierta forma no deberían de ser tan evidentes.	Sí, porque ganas más.	No estoy de acuerdo porque gano menos.
4	Hay cosas que no sabemos sobre la campaña que manejamos.	Les falta dinamismo.	No, les falta conocer todas las campañas y ser más dinámicos.	Es muy bueno, nos da oportunidad a todos.	Sí, le echo más ganas.	Nos afecta demasiado ya que de por sí pagan poco y trabajando menos tu salario se reduce aún más.
5	Sí, porque se maneja más ampliamente la información.	Son buenos pero a veces no les entendemos porque lo dan en poco tiempo.	No, porque no se puede aprender la información en poco tiempo.	Es bueno, sobre todo porque pueden ver que tanto sabes de la campaña.	Es bueno sobre todo porque tanto sabe uno de la campaña.	Me gustaría que no existiera que la quiten.
6	Siento que aún les falta.	Nos sirven para perfeccionar nuestro trabajo, pero los deberian pagar.	Tienen que estarlo.	Es buena técnica de motivación pero hay que tratar los puntos a mejorar.	Sí, quiero crecer.	Me afecta económicamente si de por sí pagan poco.
7	Constantemente hay información reciente.	Son importantes porque conoces y desempeñas mejor tu trabajo.	No, aclaran nuestras dudas.	Ganas más.	Ganas más.	No estoy de acuerdo porque ganas menos.
8	No, porque son muy alejadas unas de otras.	Deberían ser más serias y más capacitados en todo para responder.	No, a veces se les pregunta algo y caen en lo mismo y no te sacan de la duda.	Es bueno para que aprendamos más.	Sí, por el dinero.	No me gusta es falta de organización de la empresa.
9	No, no conoces a veces físicamente el producto que vendes y que recomiendas.	Deben ser pagados en tu horario o fuera de la hora de trabajo.	No todos tienen el conocimiento necesario de lo que exponen.	Es necesario modificarlo.	No, a veces crees que te has esforzado y según repuebas el examen.	No es justo porque firmaste un contrato para trabajar 6 días a la semana.
10	La gente está bien preparada.	Son necesarios.	Algunas veces dudan mucho en la información.	Es buena opción para subir de nivel.	Es buena opción para subir de nivel.	Injusta para la gente que es constante.

## **2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS.**

Anteriormente se planteó el procedimiento metodológico-técnico para recabar la información necesaria para el objeto de estudio que en este caso es el diagnóstico de la cultura corporativa de la empresa Atención Telefónica que como una empresa de *telemarketing*, tiene sus lineamientos que la conforman, los cuales han sido expuestos anteriormente pretendiendo formar su cultura corporativa, conceptos que deben de ser conocidos por ejecutivos así como por los asesores y sobre los cuales fueron cuestionados y sus respuestas fueron vaciadas en los cuadros anteriormente presentados.

A continuación se da a conocer el tratamiento que se dio a esta información como es: el punto de vista de ejecutivos y asesores, aunado a mi visión en la práctica profesional como *Group Leader* (GL) y como profesional de la comunicación.

La lógica en cuanto al desarrollo de la información que a continuación se da, corresponde al orden de las preguntas que se expusieron en los apartados previamente y todos los cuestionamientos tiene que ver con la información que diariamente tienen contacto de acuerdo a lo que ellos han tratado de estructurar como su cultura corporativa.

En primer término se les cuestionó acerca del concepto de cultura corporativa a lo que Miguel Andrade, coordinador de GL's, comentó que es la serie de ideales, objetivos y metas que como empresa tiene y de cómo lo van a lograr.

Manuel Cruz, Gerente de Operaciones, respondió que puede significar la filosofía que tiene una empresa para que sus empleados la lleven a cabo durante todos los días que laboran y puede plantear objetivos, ideales y ayuda a alcanzar sus objetivos.

Lorena Morales, coordinadora de campaña, considera que la cultura corporativa son valores e ideas que se establecen en una empresa, llegan a determinar la forma de trabajo de la misma y ésta se establece de manera informal, es decir, no existe un reglamento que la determine.

Sobre los asesores se puede decir que este concepto no lo conocen como tal debido a que ninguno sabe si lo tiene su empresa.

Como GL puedo decir que este concepto no lo tienen establecido dentro de la empresa, aunque se trata que el asesor lo conozca pero no se ha logrado su plena identificación. Considero que es conveniente que los ejecutivos tengan mas claro este concepto que a diario se maneja pero sin estar conscientes de ello para poderlo transmitir, ya que se debe conocer perfectamente lo que se está manejando dentro de su empresa y sin duda se puede apreciar la manera actual en que los ejecutivos manejan estos conceptos.



Sobre de qué manera los empleados de Atención Telefónica pueden conceptualizar la cultura corporativa dentro de ésta, Miguel Andrade señaló que el asesor puede entenderla como a esa serie de ideas que cuando ingresan les logran transmitir, los logros alcanzados y lo que esperan de cada uno de ellos.

Manuel Cruz considera que primero habría que estructurarla dentro de la empresa para poderla plantear a los asesores. Una vez definida la podrán comunicar.

Lorena Morales dice que la pueden entender como las propias relaciones de trabajo que tienen con los distintos niveles, la cultura corporativa surge por ende de las mismas, que se expresa por medio de los canales de comunicación que están abiertos hacia todos los niveles, se preocupan de que fluya de abajo para arriba y viceversa; otra forma es el dirigirse todos hacia un mismo objetivo, así como enfocar a todo el personal a ser productivo, proactivo, dinámico, entusiasta, etcétera.

Con respecto a sus respuestas, los ejecutivos no coinciden puesto que mientras uno considera que al asesor se le proporciona desde su entrada, otro considera que no se tiene estructurada o bien lo confunde con la comunicación y las relaciones que se establecen internamente.

Los asesores conocen los puntos ya que al ingresar se les dan a conocer, sin embargo, no la conceptualizan como tal puesto que el asesor no cuenta al ingresar con un curso introductorio sobre su empresa y lo que se espera de el y los puntos que conforman esta cultura corporativa.

En mi posición de GL puedo decir, que el asesor se debería identificar desde su ingreso, a pesar de que se les dan los principios en los que se rige la empresa, no se ha logrado, pues carecen de una identidad desde su entrada a la empresa. Considero que es necesario que se les enfatice a los asesores cuando entren para que desde un principio conozcan en dónde laboran y qué espera la empresa de su desempeño.

Sobre los conceptos que en la empresa se han fijado, son puntos claves que conforman la cultura corporativa como es la misión, visión, objetivos, se inició cuestionando sobre la misión de lo cual se obtuvo lo siguiente:

Miguel Andrade dijo que la misión de Atención Telefónica es lograr que sus clientes sean más productivos, por medio del servicio telefónico, que pueden dar a sus empresas para que ellos se enfoquen más a la operación de ellas, mientras AT se encarga de atender telefónicamente a sus clientes.

Manuel Cruz dice que es abarcar gran parte del mercado, logrando tener un servicio de excelencia.

Lorena Morales la conceptualiza como el lograr que los clientes sean más productivos en sus negocios y más ágiles en sus operaciones, a través del servicio que se les proporciona. Los asesores definitivamente no la pudieron enunciar puesto que no se les reitera para que la tengan presente.

Aquí se puede concluir que los ejecutivos coinciden en conocer su misión, sin embargo, como GL puedo decir que no es un concepto que se maneje constantemente, por lo cual no se debe esperar que el asesor la conozca. Por lo antes mencionado es normal que si el ejecutivo no la sabe enunciar como la tienen establecida, el asesor menos podrá mencionarla ni conocerla. Aquí surge la duda que si es la misión la filosofía que habrá de guiar las funciones de la empresa por qué los ejecutivos no se dan a la tarea de conocerla perfectamente y difundirla entre sus asesores.

La visión para Miguel Andrade y el reto de Atención Telefónica, es ser el centro de telemercadeo más grande y número uno a nivel nacional y construir un segundo centro de *telemarketing*; a largo plazo podrán llegar a ser de los más importantes a nivel mundial.

Manuel Cruz considera que la visión de la empresa es explotar todavía muchos nichos, ya que es un mercado semivirgen que proporciona muchas oportunidades para seguir creciendo.

Lorena Morales tiene claro que la visión es lograr consolidarse como uno de los principales centros de *telemarketing*, contando con clientes potenciales para poder introducirse en diferentes mercados.

Miguel Andrade asevera que para alcanzar estos objetivos primero habrá que hacer las cosas bien en el actual centro telefónico para obtener nuevos clientes.

Manuel Cruz dice que no tienen la "receta mágica" para seguir creciendo, pero se buscarán nuevos nichos para el desarrollo.

Lorena Morales considera que el objetivo será cubrir a 100% los requerimientos de los clientes en cuanto a productividad y calidad en servicio.

Los objetivos y modos de alcanzarlos el asesor los conoce ya que se les han mencionado, así como la manera en la que se pretenden lograr, el GL de cada grupo se ha encargado de nombrárselos, de esta manera al menos se sabe hasta dónde se quiere llegar, así como los medios para hacerlo; es indispensable que el asesor tenga conocimiento del crecimiento y los procesos para alcanzarlos ya que el sabrá la importancia de su trabajo en estos objetivos y los procesos que se seguirán internamente para llegar a ellos.

El *Group Leader* (GL) como ya se ha mencionado es el responsable de cada uno de los grupos que conforman AT y respecto a la importancia que tiene el GL para la empresa, Miguel Andrade dijo que es el intermediario entre el asesor y la empresa, la voz entre los mandos intermedios y asesores, a la vez que motive, conozca y apoye su campaña, la compañía hará mejor las cosas y tendrá nuevos clientes.

Manuel Cruz dice que el GL es uno de los puntos claves; el que lleva la comunicación entre asesores; es el "colchón" entre las áreas de Coordinaciones Generales y Directivas y si logra una buena comunicación tendrán resultados, en esto radica su importancia.

Lo mismo considera Lorena Morales al exponer que el GL será fundamental ya que es la persona encargada de motivar, capacitar, retroalimentar, así como hacer que los objetivos de los asesores y que los de la empresa vayan dirigidos hacia un mismo fin.

Los asesores consideran primordial el apoyo del GL así como la comunicación que exista con ellos, puesto que es el canal para expresarse y dar a conocer a los ejecutivos su posición en la empresa. Como GL puedo decir que se hace todo lo posible para mantener contento al asesor dentro de la empresa estando al tanto de lo que quiere y necesita para su desempeño en línea. Sin duda este cargo es esencial en el desarrollo de la compañía, ya que es el canal de comunicación entre asesores así como de ejecutivos para su óptimo rendimiento.

Miguel Andrade dice que se les apoya totalmente por parte de los coordinadores, de las gerencias y de la Dirección sobre cualquier decisión que tomen, siempre y cuando esté dentro de la misma misión que se tiene.

Manuel Cruz expone que se les apoya con cursos de capacitación, liderazgo, sobre las campañas y se les da toda la confianza de señalar las deficiencias para apoyarlos a nivel informativo, estructural; además con todo el material físico que requieran; comenta que AT no tiene la "receta mágica" pero con el paso del tiempo se han podido ir estructurando las dimensiones de los puestos y por esto se ha ido incrementando poco a poco el apoyo.

Lorena Morales señaló que se les apoya tanto de la Coordinación como de la Gerencia, en cuanto a forma de trabajo así como en la toma de decisiones; al igual recibe capacitación constante tanto para la campaña que maneja así como en técnicas de liderazgo y se le proporciona retroalimentación para su mejor desempeño.

De esto puedo decir que si se apoya al GL con cursos y ayuda diaria para que pueda estar lo suficientemente preparado, pueda reforzar el desarrollo de los asesores a su cargo y con esto pueda cumplir su función comunicativa.

Referente al reglamento, Miguel Andrade señala que se estructuró por los ejecutivos de la empresa, en base a circunstancias que se fueron presentando diariamente con los asesores para que hubiera un parámetro de lo permitido o prohibido dentro de la compañía. Esto los llevó a la necesidad de tener una serie de normas preestablecidas para que no se obstaculizaran las metas que se tienen.

Manuel Cruz afirma que el reglamento surgió como una necesidad para tener disciplina dentro de la empresa y que al entrar el asesor se les lea para que les quede claro y lo sepan cumplir; se verifica diariamente para que no incurran en faltas.

Lorena Morales recuerda que el reglamento se estructuró tanto por la Dirección como Recursos Humanos con el fin de determinar los esta todos y reglas a seguir.

Los factores que se consideraron fueron pensados en las necesidades de un centro de *telemarketing* como Atención Telefónica y por sus deseos de expansión, aunado a que la mayoría de sus empleados son gente muy joven entre 17 y 25 años y al mismo tiempo fundamentalmente se consideraron las necesidades que requerían los clientes como lo es la disciplina y etiqueta telefónica. Los asesores están de acuerdo ya que se les crea un hábito de disciplina así como de responsabilidad.

Aunque algunos hicieron referencia a lo exigente y arbitrario tanto que llega a crear preferencias. Considero que como GL se toma el reglamento para establecer la disciplina dentro del grupo, además para que el asesor sepa qué debe y puede hacer dentro de la empresa, además a lo que tiene derecho. Como en toda empresa, el reglamento es necesario para establecer el orden, el reglamento se entregó a cada empleado por escrito, por lo tanto están enterados de las medidas que se tomarán en caso de violarlo. No existe en gran medida un reclamo o reflexión de hasta donde puede ser limitante este reglamento debido a lo joven o poco preparada que es la mayoría de la gente que trabaja en AT como asesor. Además el reglamento fue estructurado sin tomar la opinión de los asesores y algunas veces es aplicado a conveniencia.

Dentro de Atención Telefónica no existe un departamento de comunicación, por lo cual se cuestionó a Miguel Andrade quien señaló que como tal, autónomo, no se tiene, que esta área la absorbe Recursos Humanos, que actualmente asume la tarea de mantener el contacto con los asesores, hacerles notificaciones, llevar nomina, realizar el boletín mensual, realizar altas y bajas de personal, planes de incentivos entre otras.

Sin considerar las notables diferencias que existirían al dividirse las tareas que le corresponden a cada área, el coordinador cree que si se detectara la necesidad de estructurarlo lo harían. Manuel Cruz comentó que él no ha conocido un departamento de comunicación en ninguna empresa, cree que hasta el momento lo han hecho empíricamente, sin estructurarlo y lo han hecho bien; las bases se tienen, se ha buscado que la comunicación sea efectiva, por eso surgieron los buzones por escrito y de voz, sólo que la gente no ha respondido, por eso considera que el entablar la comunicación no es sencillo entre los diferentes niveles; cree que no es cuestión laboral o interna sino la educación que tenga el asesor; piensa que posiblemente el asesor también crea que al expresarse habría reprimendas; hasta el momento Recursos Humanos es el departamento encargado de llevarla y piensa que lo han hecho bien.

De la misma manera el Gerente de Operaciones carece de una preparación para comprender y conocer la importancia que tendría un departamento de comunicación en la empresa, así como los beneficios que conllevaría su implementación, sería conveniente que se adentrara más a la organización de las empresas, porque no todo depende de la educación con la cual el personal cuenta, sino la promoción y reiteración que la empresa da a sus instrumentos comunicativos para formentar su cultura corporativa .

De acuerdo a Morales no existe un departamento de comunicación, porque actualmente es llevada por el departamento de Recursos Humanos, piensa que por las dimensiones del personal que todavía tiene la empresa aún pueden cubrir sus necesidades sin que exista una área encargada de ella.



Los asesores consideran que si existiera podrían comunicarse mejor con los ejecutivos, así estarían más contentos y se notaría en su desempeño diario.

Como GL puedo señalar que no existe división de tareas, ya que Recursos Humanos se encarga de todas éstas, puesto que la comunicación tiene mucha importancia en la empresa se debiera establecer el departamento para que los procesos fueran más efectivos, especializados y acordes a las necesidades de planeación, ya que muchas veces no se sabe ni el procedimiento a seguir para mantener efectivos los canales de comunicación ni la manera correcta de crearlos y mantenerlos vigentes. Se necesita de personal especializado en el área capaz de cubrir esta necesidad.

Los ejecutivos hablan de la importancia de la comunicación para la empresa por lo cual se les preguntó sobre cómo se establece la comunicación internamente, Miguel Andrade comentó que por el número de gente ha sido difícil tener una comunicación personal y diaria, por eso surge un buzón por escrito y de voz para comentarios positivos o negativos y se les trata de establecer por medio de los buzones y del boletín, de los cuales Recursos Humanos se encarga de checarlos y elaborarlos. En cuanto a su efectividad, Miguel Andrade dice que sí han cumplido con su fin aunque el buzón de voz ha sido más socorrido ya que a los asesores les da flojera escribir o leer el boletín, ahora con éste pueden hablar a cualquier hora y dejar su mensaje, para quien vaya dirigido lo escuchará al día siguiente.

Manuel Cruz comenta que el boletín no ha sido tan efectivo como quisieran, ya que muchas veces los asesores lo tiran sin siquiera leerlo; al responder esto se les preguntó que si no se deberá a que es un instrumento meramente informativo y no dé expresión a lo que respondieron, que el asesor no le importa ya que cuenta con el pizarrón de la comunicación y si se quisiera expresar lo haría ahí, cosa que no han hecho.

Los dos coincidieron en considerar que les hace falta a los asesores una verdadera identificación con la empresa ya que no tienen "la camiseta puesta", esto se puede deber que para muchos de ellos el trabajo es un mero medio para solventar sus gastos escolares y no le da mayor importancia a el lugar donde se desarrolla laboralmente.

Conociendo esto los ejecutivos deberían plantearse estrategias para crear la identidad entre los asesores, para que se identifiquen con el lugar que trabajan para beneficiarse tanto empresa como personal.

Coinciden en saber que no es un trabajo muy agradable estar sentado de 5 a 7 horas diarias recibiendo llamadas, pues se vuelve monótono y aburrido, además en cuestión salarial no es muy bien remunerado y no sólo en AT sino en cualquier centro telefónico.

Por esto deberían considerarse las normas que el reglamento no sea tan pesado de cumplir, sobre todo para tener un personal contento y no enajenado.

El personal generalmente está conformado por jóvenes cuyas edades varían entre 17 y 25 años, casi no se cuenta con profesionistas que quieran dedicar su vida al negocio, aunque consideran que este es un punto de conveniencia tanto para el asesor como para la empresa, ya que el estudiante recibe un ingreso y la empresa no tiene que pagar a profesionistas.

Morales aseveró que la comunicación es básica, ya que si no existe una buena comunicación así como una buena retroalimentación entre los distintos departamentos es muy posible que se pierdan los objetivos que requiera la organización; por eso existen procedimientos comunicativos muy bien definidos para todas las áreas de manera que la comunicación pueda ser ágil y efectiva, es decir, cada departamento sabe cuál es el canal por el que debe dirigirse para cualquier circunstancia que se presente.

Los asesores creen necesaria la comunicación para poder entender al usuario, para dar a conocer como se sienten en su trabajo, además para poder hacer sugerencias, aunque hubo quien no la consideró suficiente e inclusive inexistente. No se identifican con los productos existentes y creen que no son muchas veces rápidos o adecuados para su comunicación.

El GL sin duda ha tratado de mantener la comunicación debido a que es su función esencial para mantener el equilibrio dentro de su grupo y con sus superiores. Sobre la comunicación dentro de la empresa considero que si bien existen los medios para entablarla, no se han sabido explotar lo necesario para poder tener asesores enterados y contentos con su lugar de trabajo.

Por ejemplo, los instrumentos comunicativos existentes no tienen el apoyo ni la promoción que debieran tener, no se les da el seguimiento a los mensajes en los buzones tanto escrito como de voz, ni al pizarrón, ni a la publicación de los boletines.

Sin esta comunicación no se podrán tener asesores identificados con la empresa, así siempre sólo se tendrá a personal de paso y desincorporado en una "cultura corporativa".

La capacitación dentro de la empresa, sin duda debiera ser básica para formar nuevos cuadros de trabajo para ir renovando personal, así como actualizar y fortalecer los conocimientos de los asesores con los que ya se cuenta, por lo tanto se les preguntó sobre este tema a lo que contestaron lo siguiente:

Miguel Andrade dice que es un aspecto también muy importante en la empresa, porque en la medida en que el asesor tenga correctos y frescos los conocimientos, las llamadas serán bien contestadas. Dice que se apoya con constantes cursos básicos de las campañas y si el GL detecta fallas se programa para un curso inmediato.

Manuel Cruz comentó que es fundamental, ya que parte de tratar que la gente sea experta en el manejo de la información y no de que se lo sepan al 100% de memoria, por esto se les apoya con guiones o carpetas electrónicas en las que tengan la información actualizada. De todas maneras se les dan cursos de apoyo.

Lorena Morales cree que la capacitación es fundamental ya que por la variedad de campañas que se maneja, la cantidad de información, así como los cambios que existen en la misma, se tiene que realizar constantemente para que los asesores puedan brindar la información correcta, como la requieren los clientes.

La capacitación con los asesores creó diversas opiniones, ya que algunos expresaron que sí es suficiente, puesto que se actualiza la información que constantemente cambia y se prepara bien a la gente, aunque algunos preferirían que fueran más constantes los cursos, cuando realmente los necesitan. También consideran necesario conocer físicamente los productos que se venden y promocionan. En cuanto a los cursos creen que son necesarios, sirven para el desempeño de su trabajo, sin embargo creen que deberían ser más serios, dinámicos y largos, lo mismo que preparados, sobre todo que los deberían pagar además fuera de la hora de trabajo.

Como GL puedo decir que con la capacitación se ha buscado tener asesores preparados y actualizados para su mejor desempeño en línea y se programan de acuerdo a la disponibilidad en horarios dentro de la empresa. Considero que la capacitación debiera formalizarse en cuanto a su contenido y periodicidad para reforzar y actualizar los conocimientos de los asesores, además deberían adecuarlos a los horarios de los asesores, así como el poder pagar los cursos para que el asesor se motive y ponga mayor interés en ellos.

Los tres ejecutivos coinciden en considerar que las tres personas encargadas de llevarla a cabo están preparadas para impartir los cursos, además son suficientes en este momento, si hubiera la necesidad de contar con más capacitadores se le contrataría, para una mejor atención a los asesores. Acerca de los capacitadores, los asesores consideran que deberían estar más preparados, conocer la campaña y ser más dinámicos en el uso de la información, aunque también creen que sí están bien preparados y aclaran las dudas.

Como GL he recibido el apoyo de los capacitadores para poder actualizar la información y mantener informados a los asesores de cualquier cambio o nuevo producto que se maneje dentro de la campaña. Los cursos si bien no se han formalizado al tener un seguimiento y una estructura adecuada para que el capacitador de una manera clara así como concisa comunique sus conocimientos y le queden claros al asesor. Al poder lograr esto se mejorará el resultado, puesto que la capacitación ocupa un lugar muy importante dentro de la empresa, ya que de ella depende el desempeño de los asesores y su atención a los clientes, esto podrá ser más fácil de alcanzar teniendo al personal apto no sólo en conocimientos de las campañas sino también en técnicas para poder transmitir la información por lo tanto se les podría ayudar con cursos para una mejor exposición de sus conocimientos.

La excelencia es un concepto que se maneja constantemente en Atención Telefónica, plantean que al poseerla podrá alcanzar sus objetivos como empresa y la adoptarán cada uno de sus empleados.

Al respecto Miguel Andrade dice que es un tema un poco difícil ya que la excelencia no se engloba en un concepto sino en una actitud, que deben tener todos los integrantes de la empresa y tratar de ser mejores diariamente, lo que pueden considerar hoy como excelencia cambiará mañana de acuerdo a las metas que se vayan fijando. Piensa que nunca se podrá considerar a Atención Telefónica como excelente, simplemente que cada día se estará más cerca para alcanzar lo que se quiere.

Por su parte, Manuel Cruz conceptualiza la excelencia como el tratar que el cliente sienta que se excedieron sus expectativas; que no sólo se quedó el asesor al margen o menos de lo que esperaba en su llamada.

Los asesores no manejan este concepto, sólo se los han expuesto en las juntas trimestrales; la excelencia es el fin así como la actitud buscada por la empresa para alcanzar las metas expuestas; sin embargo, debiera infundírseles más si es que se quiere alcanzar algún día; como GL puedo decir que es un concepto implícito en las exigencias diarias a las que se somete el asesor, pero sería bueno reiterárselos y no dejarlo sólo como un concepto idealista sino tangible para su trabajo; sobre todo establecer qué es la excelencia, retomándola como una actitud, así es como ellos la plantean, puede ser un compromiso con el trabajo, la empresa, el individuo. Cada empleado deberá estar enterado de que se espera o como se logrará alcanzar esta actitud.

El plan de carrera dentro de AT es la manera con la que el asesor cuenta para ir ascendiendo, así ir ganando más y poder aspirar a un puesto más reconocido, anteriormente ya se mencionó la mecánica en que se aplica este plan y por el cual cada uno de los ejecutivos entrevistados como GLs hemos tenido que pasar para ocupar actualmente con el puesto que tenemos.

Por lo tanto se les cuestionó qué si el plan de carrera es un instrumento para alcanzar esa excelencia, comentó Andrade que sí, que puede llevar al asesor a esa excelencia si tiene ambiciones de crecimiento, de acuerdo a sus objetivos personales y para la meta que se haya fijado.

Cruz dice que sí puede llegar a serlo, ya que con éste se pretende que sigan avanzando y demostrando de lo que son capaces.

Morales considera que el plan de carrera surgió por la necesidad de dar a los asesores mayores posibilidades de crecimiento o mediante su propio esfuerzo; piensa que puede dar la excelencia a los asesores pues para realizar su examen deben demostrar haber sido constantes, así como responsables y posteriormente con la calificación que obtengan demuestren los conocimientos y el dominio que tienen de su campaña.

Los asesores en general consideran al plan de carrera motivante por el factor económico, puesto que todos pretenden subir por el incremento en su salario, de las personas entrevistadas sólo 2 personas lo toman como un aliciente de desarrollo personal o laboral ; una persona piensa que es mucho esfuerzo para lo que aumentan y sobre todo porque son muy exigentes en calificar los exámenes ya que se les pide una calificación exacta y sobre todo el criterio de calificación es muy cerrada, considerando sólo las respuestas tal y como aparecen en el guión con el que se trabaja.

Como GL debo estar al tanto del desarrollo de cada uno de los asesores para poderles promocionar las formas de solicitud cuando se presenten los exámenes, así como dándoles toda la información que necesiten para que obtengan una buena calificación y puedan ascender.

Creo que este plan es una buena estrategia para motivar al asesor para que trabaje bien, apoye al desarrollo de la campaña y pueda incrementarse su salario, sólo que se debería promocionar más como un logro personal y profesional, para que el asesor no lo viera tanto en la función de lo económico.



Por mi experiencia en este plan de carrera puedo decir que si es lamentable que sea tan exigente la forma de calificar, puesto que mucha gente hace su mejor esfuerzo y no se le considera, ya que los exámenes son calificados por el coordinador de campaña, persona que no está muy en contacto con el asesor, por lo tanto su criterio para ascender a la gente es muy subjetivo. Creo que si el coordinador estuviera más cerca de la gente que conforma su campaña, tendría mayores elementos para considerar un ascenso o rechazarlo.

Actualmente por las condiciones por las que atraviesa la empresa, es decir el no contar con campañas suficientes para poder ascender gente o pagarles mejor, ha hecho que a este plan se le rezague y no se le promocióne como debería. Este es otro ejemplo de la administración mal lograda con la que cuenta Atención Telefónica, puesto que no le conviene contar con gente que ambicione y espere más.

Sobre qué tanto motiva el plan de carrera al asesor, los tres coincidieron en afirmar que se les dan todas las herramientas para motivarse, pero dependerá de que tanto quieran sobresalir en la empresa y sobre todo la ambición de superarse. Aunque aquí habría que subrayar el hecho de que muchas veces no depende directamente el interés que el asesor ponga, sino a las intenciones verdaderas que la empresa tiene en cuanto contar con gente que demuestre de lo que es capaz y con esto pueda exigir.

Como una herramienta para motivar se ha considerado la premiación de la cual los ejecutivos señalan que para el asesor es muy importante que se le felicite y reconozca su esfuerzo y nada mejor que hacerlo delante de toda la empresa, que todos vean hasta donde pueden llegar cada uno de los asesores. La manera de hacerla más atractiva surge de despertar su interés, no sólo lo vean como un "tengo que ir", sino que se motiven, además que lleguen a ser premiados en esa ceremonia.

Sin embargo, los asesores creen que algunas veces la premiación los llega a ridiculizar con tal de ganar un premio y eso no les parece, creen que debieran seguir los premios económicos que son los que realmente los motivan; ya que los someten a concursos de eliminación, cuestión que no es muy justa puesto que cada uno de ellos merecen el premio por el esfuerzo hecho, la empresa debe considerar que si se establecen reglas para ascender y se pide el empeño de los asesores, hay que responderles con hechos para que ellos sigan poniendo su mejor esfuerzo.

Como GL se busca dar una motivación diaria para que el asesor esté contento y rinda. La motivación es importante, pero si el asesor no se identifica con la empresa o no le interesan los premios que dan, será más difícil llegar a motivarlos para seguir creciendo, hay que buscar la identificación con la empresa y despertar en ellos el interés.

Actualmente la empresa contrata más gente de la que realmente se ocupa, esto es para ir formando cuadros de trabajo; sin embargo esto afecta a los asesores ya activos puesto que se les tiene que descansar uno o dos días a la semana, horas que les son descontadas en su salario, esto se debe a que aún no se tiene las campañas y posiciones para colocar a la nueva gente; a este procedimiento le llaman: rotación.

Este sin duda es un tema repudiado por todos los asesores, a lo cual contestaron Miguel Andrade, Manuel Cruz y Lorena Morales que es un plan para prever las nuevas contrataciones que pueda realizar la empresa; tener gente capacitada, para que en el momento en que se firme el contrato inicie la campaña. Consideran que se debe pensar a nivel macro, a lo mejor se sacrifican algunos asesores, sus ingresos son menores, pero la empresa estará en cualquier momento lista para recibir clientes.

La rotación recibió un rechazo total por todos los asesores: piensan que es injusta, sobre todo porque se ven afectados los salarios, además se quejan de lo bajo que son. Creen que la causa es la falta de organización de la empresa y la sobre contratación de gente, cuestión que los desmotiva aún más en su plan de carrera y en su desempeño diario en línea.

Como GL ha sido difícil rotar a la gente ya que de por si está inconformes por su bajo salario, aún más cuando tiene que dejar de trabajar forzosamente; sin duda es una medida muy drástica el tener que sacrificar gente por el crecimiento de la empresa, lo único que reflejan es el desorden administrativo y de planeación que se tiene.

Con todos estos resultados obtenidos por las entrevistas aplicadas a la gente involucrada con la cultura corporativa de Atención Telefónica se puede apreciar el evidente desajuste que en cuanto opiniones existe; ya que mientras para los ejecutivos funciona todo de acuerdo a lo planeado, la opinión de los asesores varía mucho de la de ellos.

Es evidente la falta de estandarización en cuanto a conceptos de cultura corporativa y no sólo en idea, lo más alarmante es que en la práctica también lo es. En esta empresa se ha subestimado el papel de la comunicación, así como el crear una cultura que incorpore al personal, puesto que se han establecido los puntos para establecerla pero no se ha concretado tal o bien se puede hablar de una cultura corporativa desincorporada que no le interesa que el personal se identifique con su lugar de trabajo, sólo importa el contestar llamadas a destajo, condicionando al personal de acuerdo a su rendimiento.

Con estas reflexiones aunadas a los datos obtenidos y la interpretación que como GL de la empresa Atención Telefónica puedo proporcionar, además de mi punto de vista como profesional de la comunicación, se partirá para que en el siguiente capítulo se expongan los problemas detectados por la interpretación de los resultados de las entrevistas aplicadas a ejecutivos y asesores, con lo que se procederá a dar propuestas para la definición y fortalecimiento de la cultura corporativa de Atención Telefónica.

## CAPITULO 3

### INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

#### A. CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS

El objetivo de los anteriores capítulos fue el presentar como el *telemarketing* se ha introducido en el ámbito comercial de nuestro país y respondiendo a esta nueva cultura comercial en la que se hacen compras, ventas y negocios, han surgido diferentes empresas en este medio, como es el caso de Atención Telefónica (AT). También se describió la forma en que está organizada la empresa, así como su lógica en cuanto el manejo de su cultura corporativa y de cada uno de los elementos que pretenden formarla, además como ésta es difundida a sus empleados, buscando un funcionamiento adecuado para sus fines como compañía en expansión.

Teniendo esto se entrevistó a las personas que pudieran proporcionar información acerca de este tema, con el objetivo de poder realizar un diagnóstico de la cultura corporativa de AT. Se realizaron entrevistas y se aplicaron cuestionarios a ejecutivos como al coordinador de GL's, el Gerente de Operaciones y una Coordinadora de Campaña, así como a 10 diferentes asesores de los diferentes grupos que se desempeñan en las campañas que conforman Atención Telefónica, se obtuvieron los puntos de vista de éstos acerca de los elementos que conforman la cultura corporativa, los cuales ya han sido descritos anteriormente, con el fin de conocer características y necesidades de la empresa, para señalar aciertos y deficiencias de ésta.

De dichos documentos se pudieron detectar diversos temas que son problemas para la empresa, los cuales se pueden manejar en dos dimensiones:

- A nivel Práctica Profesional y
- A nivel Institucional.

Se llegó a esta división debido a que los primeros corresponden a problemas que necesitan una pronta solución para facilitar el desarrollo diario del trabajo; mientras los segundos son problemas que corresponden a soluciones que llevarán mayor tiempo, debido a que son problemas que afectan directamente la logística interna que como empresa tiene Atención Telefónica.

Los problemas se analizarán en el presente capítulo con el fin de dar propuestas que se podrán cumplir de acuerdo a las políticas de la institución; por lo tanto se establecen 3 diferentes plazos; a corto, se toman los inmediatos necesarios para el área; a mediano, que se llevarán a cabo de acuerdo a etapas, respondiendo a proyectos establecidos internamente y a largo, los que llevan más tiempo por ser a nivel estructural en Atención Telefónica; por lo tanto se propone lo siguiente:

- a) Corto plazo: esto es, lo más urgente, además de necesario para que la empresa tome conciencia y actúe inmediatamente, como lo es la comunicación, capacitación entre otros.
  
- b) Mediano plazo: se considerarán los puntos que dependan de un proyecto establecido o con miras a realizarse, como lo es fortalecer los instrumentos comunicativos ya existentes.
  
- c) Largo plazo: se retomarán los problemas que se den a nivel estructural de la empresa los cuales requieren una mayor elaboración, así como meditación de tales puntos reformar los lineamientos de motivación.

A continuación se exponen los problemas que se detectaron en el capítulo anterior, de acuerdo a lo arrojado por las entrevistas a ejecutivos y asesores de la empresa.

Los problemas se presentan en los siguiente cuadros de acuerdo a las dos dimensiones planteadas: práctica profesional (Fig. 1) e institucional (Fig. 2), numerándolos por su importancia y prioridad de acuerdo a los incisos a, b y c. En cada uno se da una aclaración correspondiente a lo detectado en las entrevistas aplicadas que dieron la clave para la detección de los problemas.

## PROBLEMAS EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL

PRÁCTICA PROFESIONAL	ACLARACIÓN
1.- Poca comunicación entre ejecutivos y asesores.	Por lo detectado en las entrevistas aplicadas a los asesores para realizar el diagnóstico, ya que comentaron del poco contacto que existe entre ellos, que se presta a la distorsión o deficiencia en la información.
2.- Cursos inconstantes y poco efectivos.	Los asesores mostraron su inconformidad por la irregularidad de la estructura de los cursos así como con su contenido.
3.- Preparación de capacitadores.	Los entrevistados opinaron que necesitan más instrucción para poder transmitir los datos, que sí dominan pero no saben enseñar.
4.- Desconocimiento de los objetivos de la empresa.	Se evidenció el hecho de que los asesores no conocen lo proyectado por la empresa, así como los medios para alcanzarlo.
5.- Desconocimiento y mala interpretación del reglamento.	Consideran los asesores que el reglamento es injusto y crea preferencias debido al poco interés que han tenido para conocerlo, pero opinan que tampoco la empresa se ha preocupado por explicárselos.
6.- Seguimiento en retroalimentación con GL's.	A los asesores les gustaría que la retroalimentación fuera más constante y seria.
7.- Motivación para asistencia y rendimiento.	El aspecto económico es muy importante para los asesores, por lo que la remuneración monetaria sería más motivante para ellos que otro tipo de reconocimientos (estrellas o puntos).
8.- Rotación.	Los asesores rechazaron totalmente esta determinación por ver afectado su salario, que de por sí es bajo.
9.- Desinterés por el plan de carrera a nivel laboral.	A los asesores les interesa ascender por el incremento salarial, no tanto por el desarrollo dentro de la empresa, debido a la poca identificación que tienen con ésta.
10.- Exigencias para ascender.	Los asesores creen que la retribución económica que reciben no es la adecuada para la cantidad de trabajo que realizan.

**Fig. 1**



## PROBLEMAS INSTITUCIONALES.

INSTITUCIONALES	ACLARACIÓN
1.- Falta de estandarización en el concepto interno de cultura corporativa para proyectarlo.	Las entrevistas aplicadas a los ejecutivos arrojaron la siguiente respuesta: no tienen un concepto definido de cultura corporativa, por lo que no pueden proyectarla a los asesores.
2.- Inexistencia de un departamento de comunicación.	Los ejecutivos ignoran o desconocen las funciones y la importancia de un departamento de comunicación en una empresa de este tipo.
3.- Repartición de tareas.	Los ejecutivos creen que el departamento de Recursos Humanos suplir las obligaciones de un departamento de comunicación, además de que desconocen las funciones de éste.
4.- Comunicación con asesores.	Debido al aumento de personal, se ha perdido el contacto con los asesores y los instrumentos comunicativos empleados han sido ineficientes.
5.- Rotación.	Los ejecutivos consideran necesario el sacrificio de los asesores en cuanto a su tiempo y salario para beneficio de la empresa.
6.- Motivación en general.	Los entrevistados plantean su estrategia motivacional desconociendo las necesidades reales de los asesores.
7.- Formalización de capacitación.	No ha sido considerada la importancia de la capacitación en su justa dimensión, ya que los cursos impartidos no han dado los resultados esperados. Sin embargo, ellos consideran que el personal de capacitación, así como los cursos, han cubierto las expectativas.
8.- Alcanzar la excelencia.	Para los ejecutivos, la excelencia es un objetivo. Sin embargo, han dejado de lado los medios para llegar a ella.

**Fig. 2**

## **B. JUSTIFICACIÓN**

La jerarquización de los problemas relacionados con la práctica profesional responden a la lógica de la poca comunicación existente entre asesores y ejecutivos, puesto que al parecer es aparente el interés por lograrla, aun más mantenerla, lo que se ve reflejado al no formalizar con un departamento de comunicación estos procesos, lo cual acarrea malinterpretaciones.

Por ejemplo, al no haber cursos constantes y efectivos, por no tener capacitadores preparados, desconocerá los objetivos de la empresa así como malinterpretará el reglamento, pues no tiene una idea básica y general del lugar donde trabaja. Tal vez esto se debe a que algunas veces no se da el suficiente seguimiento en las retroalimentaciones con el GL por falta de un plan formal para llevarla a cabo, además el GL, sirve de punto de contacto entre asesores y ejecutivos por esta razón se debe dar importancia al intercambio de impresiones ya que el establecerse el GL entre el emisor y el receptor puede acarrear la deformación de la información o que el flujo se cargue más hacia algún elemento.

Otro problema frecuente es la falta de motivación para la asistencia así como el rendimiento de los asesores, lo cual se acrecenta al existir la rotación, puesto que los empleados desconocen las causas y sólo ven el como se afecta su salario; esto trae como consecuencia que los empleados no se interesen por el plan de carrera como un desarrollo laboral así como personal, sólo resienten las exigencias para ascender las cuales ponen en tela de juicio al desconocer el por qué de éstas, además sólo se interesen en el por el incremento salarial.

En si lo que se proponer en este trabajo que es dar una serie de estrategias para poder formalizar la cultura corporativa de Atención Telefónica, en donde el asesor cuente con una identidad, además de asumir su papel dentro del desarrollo de la empresa de *telemarketing*, así como el identificarse en su área de trabajo.

A nivel institucional se dio prioridad a la falta de estandarización en el concepto de cultura corporativa, pues al no existir ésta como tal, es difícil crear una identificación con el personal, debido a que el plan que tienen está desfasado y no hay relación entre ellos.

Al no existir un departamento de comunicación y dejar las tareas al departamento de Recursos Humanos, que como tal no le corresponden, no hay una división apropiada del trabajo, por lo tanto no se tiene el conocimiento de la importancia que tiene la comunicación dentro de estas empresas.

Esta situación provoca que no se agilicen los canales comunicativos por no estar conformados profesionalmente, ni tener el seguimiento que ameritan los productos dentro de la empresa, además no se da una buena repartición de tareas; por lo tanto la comunicación con el asesor al no ser lo efectiva que se requiere no podrán comprender los procesos por los cuales atraviesa la empresa como lo es actualmente la rotación, que es un problema estructural pero que está afectando directamente a los asesores.

De la misma manera los instrumentos comunicativos no tienen el seguimiento necesario para cumplir con la función por la cual se establecieron, que fue mejorar la comunicación entre asesores y ejecutivos al no hacerlo no se valora la presencia de éstos en la compañía.

Con respecto a la motivación dentro de la empresa, si bien se tiene un plan que pretende lograrlo, no se han dado a la tarea real de investigar los puntos en que los asesores están interesados, (como se ha visto es el factor económico) u otros que no hayan mencionado y se ha dejado esa presunta motivación, a una premiación que no le es atractiva al asesor.

De igual forma los premios proporcionados no cumplen con las expectativas de los asesores, por lo tanto, se desmotivan aún más al tener que pasar todavía por un concurso eliminatorio, cuando han hecho su mejor esfuerzo para ser reconocidos.

Por lo que se concluye, que al faltar una correspondiente motivación, en general redundará en que el asesor no tenga una meta fija y no esté seguro de que su esfuerzo será recompensado, además comprenda que no sólo son exigencias por parte de la empresa.

Anteriormente se ha especificado de que manera funciona la capacitación en AT y por las características que presenta la empresa de tener que renovar constantemente cuadros de trabajo, así como actualizar los conocimientos por los cambios e innovaciones dentro de las campañas que se manejan, es necesario que parta de preparar adecuadamente a los capacitadores, así como la estructura de sus cursos, con esto el asesor le dará más importancia y se sentirá aún más respaldado, además hará lo necesario para cumplir con el nivel de calidad que la empresa le pide, así como a ella se lo requiere el cliente al contratar sus servicios para manejar su producto en las campañas que forman AT. Con este proceso poco a poco se podrán alcanzar los objetivos que Atención Telefónica se ha planteado, como lo es la excelencia, punto de gran importancia y relevancia ocupa, pero no se ha vislumbrado el camino apropiado para ello, o se ha errado el procedimiento.

### C. PROPUESTA

En esta propuesta se les dará tratamiento a los problemas detectados a nivel Práctica Profesional e Institucional, para conseguir dar una respuesta a ellos y sobre todo sin perder de vista el objetivo del trabajo que es diagnosticar la cultura corporativa de la empresa Atención Telefónica (AT).

Tales problemas se pudieron conocer y plantear, debido a mi propia experiencia dentro de la compañía, de haber pasado por las deficiencias que desde mi ingreso como asesor puede ver en los lineamientos internos, al estar sometida a los procesos para poder ascender que muchas veces no son lo suficientemente motivantes para poder destacar internamente, además los resultados obtenidos por la metodología que fue presentada y aplicada en el capítulo 2, la cual partió de conocer los puntos de vista de ejecutivos y asesores, que son las personas inmersas en la cultura corporativa de AT. A la información obtenida, como ya se presentó se le dio un proceso comparativo entre ellos así como mi visión como GL y profesional de la comunicación.

Dichos problemas se dividirán en corto, mediano y largo plazo por su importancia y prioridad de aplicación, de antemano se han explicado estos criterios.

La propuesta trata de implementar estrategias aplicables en los niveles de práctica profesional e institucional, ya mencionados, para mejorar la cultura corporativa de la empresa, que la lleve a un mejor funcionamiento interno que se reflejará en su desarrollo e imagen al exterior.

A corto plazo se propone mejorar e incrementar la comunicación entre asesores y ejecutivos implementar cursos introductorios para que al asesor le queden claros los objetivos, ideas y reglamento de Atención Telefónica para que desde su ingreso conozca así como adopte una identidad con la empresa.

Sería conveniente estructurar e implementar cursos para la formación de capacitadores debido a la importancia que tiene la capacitación para la empresa, se tendrían personas aptas para preparar a la gente de nuevo ingreso, para ir formando cuadros, para reforzar los conocimientos de los asesores ya en línea, además para prevenir la mala interpretación o desconocimiento de lo que la empresa espera del asesor.

Con esto se podrán formalizar y mejorar los cursos impartidos a los asesores para que le den el interés que amerita el aspecto laboral.

También se necesita estructurar un plan formal para que se dé seguimiento a la retroalimentación entre GL's y asesores, beneficiándose el desempeño del asesor, que se evidenciará en su mejor rendimiento en línea.

A mediano plazo ya teniendo una identidad forjada en el asesor se recomienda para reforzarla, hacer efectivos y atractivos los instrumentos comunicativos con los que ya cuenta la empresa (boletín, buzones, pizarrón, juntas) para incrementar la comunicación entre ejecutivos y asesores que podrán dar a conocer la situación de la empresa comprenderla además, saber el porqué de la rotación.

A largo plazo, se podría estructurar un plan para la motivación de los asesores, para fomentar la asistencia, puntualidad y demás puntos importantes.

Para una mejor aceptación del plan de carrera se debería promocionar y hacerlo atractivo, aclarando el porqué de las exigencias para ascender además de mostrar el beneficio en el desarrollo laboral así como personal.

Con respecto a los problemas considerados a nivel institucional se retomarán por medio de sugerencias y recomendaciones, debido a que son a nivel estructural que afectan directamente la organización de la empresa o bien son medidas que se podrán retomar a largo plazo para darle la estructura en la magnitud que amerite el problema.



En este apartado se propondrán diversas estrategias convenientes para el mejoramiento de la cultura corporativa de la empresa diseñados de manera profesional, para poderles mostrar la diferencia que puede existir cuando gente preparada en el área puede hacer un estudio profundo de los procesos existentes para señalar los aciertos así como las necesidades que se presenten, por tal motivo se expone lo siguiente:

### **1. PROPUESTAS A CORTO PLAZO**

La propuesta a corto plazo consistirá en establecer una serie de estrategias que lleven a consolidar la superestructura de "Atención Telefónica" considerando ésta como la cultura corporativa de la empresa para que todo el personal se sienta parte de ésta, cuenten con la identidad que la empresa necesita, así como el que entiendan los objetivos planteados.

Por tanto se considera necesario ampliar además de consolidar la comunicación entre los ejecutivos y asesores, esto se podría lograr al implementarse un contacto más directo así como constante entre ellos, por ejemplo las juntas cuatrimestrales que son realizadas en salones de diferentes hoteles, con el objetivo de exponer los principios, retos y logros ante todos los asesores, por parte de los ejecutivos de la empresa, donde también se da una sesión de preguntas entre los asistentes a quienes también se les da una carpeta con todo lo expuesto en la sesión así como un botón con el slogan y logo de Atención Telefónica.

Por el éxito evidente en estas juntas se recomienda hacerlas bimestrales, ya que en este periodo de tiempo habrá suficiente información que proporcionar al asesor de los cambios y novedades en la empresa además para el intercambio de impresiones, así como para plantear las necesidades o inconformidades surgidas en ese periodo.

Con el fin de tener asesores identificados con la empresa Atención Telefónica (AT), se les deberá proporcionar la información necesaria acerca del lugar donde trabajan, sus inicios, objetivos, fines así como los lineamientos de la empresa etc.

Por lo tanto se propone el siguiente curso en función de adentrarlos en el giro que la empresa maneja y donde ellos se desarrollarán:

La organización del curso sería de la siguiente manera:

### **CURSO DE INDUCCIÓN**

Nombre del curso	Inducción a la empresa "Atención Telefónica".
Objetivo general	Describir los orígenes y características de la empresa AT para que los asesores conozcan su lugar de trabajo.
Público al que va dirigido	asesores.
Número de participantes	15 personas.
Duración	10 horas 5 sesiones de 2 horas.
Horario	9 a 11 AM.

**Fig. 3**

## CONTENIDO DEL CURSO DE INDUCCIÓN

a) Orígenes del <i>telemarketing</i> .
b) ¿Quiénes somos? Surgimiento de Atención Telefónica.
c) Nuestros clientes.
d) Nuestra misión.
e) Nuestros objetivos y metas.
f) Con que contamos y que te ofrecemos.
g) Reglamento.

**Fig. 4**

Para poder dar este curso y los necesarios para tener asesores enterados así como preparados también es necesario preparar a los capacitadores, que estén listos para comunicar la información a los asesores, con el fin de tener cursos efectivos, dinámicos, que despierten el interés de las personas ante quienes expongan. Por tanto se propone un curso para cumplir con su función prioritaria dentro de la empresa.

## CURSO DE FORMACIÓN DE CAPACITADORES

Nombre del curso	Formación de capacitadores
Objetivo general	Capacitar instructores respecto a las dinámicas de grupo.
Público al que va dirigido	Los capacitadores de la empresa
Número de participantes	4 personas
Duración	6 sesiones de 2 horas cada una
Horario	7 a 9 AM

**Fig. 5**

## CONTENIDO DEL CURSO DE FORMACIÓN

a) La didáctica.
b) Manejo de técnicas grupales.
c) Preparación de materiales didácticos.
d) La comunicación participativa en un grupo de aprendizaje.
e) El rol de un capacitador en un centro telefónico. ( <i>telemarketing</i> )
f) Evaluación

**Fig. 6**

Con estos cursos se podrán fortalecer los cuadros de trabajo, puesto que contienen los puntos claves para tener un personal enterado, así como capacitado para cumplir con su tarea. Unidos estos conocimientos se fortalece la identidad y se invierten conocimientos para el mejor rendimiento de los asesores.

Dentro de las propuestas se recomienda estructurar y formalizar un plan para el seguimiento de la retroalimentación entre GL's y asesores, se propone calendarizar la plática que tenga el asesor con su GL, respetar la fecha así como la hora, sobre todo que el asesor esté al tanto. El GL deberá llevar por escrito ya los puntos a tratar, como los cambios en la campaña, calificaciones del asesor, puntos a superar, conducto, el conocer lo que le gusta y disgusta del grupo, de la empresa, tomar notas y buscar hacerlas efectivas, los puntos a superar del asesor, motivarlo, hablarle de que manera puede expresarse usando los medios con los que ya cuenta la empresa, establecer un compromiso de cumplimiento tanto por parte del asesor como del GL.

Se sugiere que esta retroalimentación se haga semanalmente para dar un constante seguimiento al asesor para el buen funcionamiento de la campaña y por consiguiente de la empresa.

Estas propuestas que establezco a corto plazo, considero que son viables, porque el plan general que propongo son estrategias que en primer término son para mejorar la comunicación entre ejecutivos y asesores, el poderles dar a los asesores de nuevo ingreso un curso introductorio y capacitar a los instructores. Por otro lado que los GL's tengan un plan establecido para poder dar la retroalimentación que sus asesores necesiten, para conocerlos mejor y apoyarlos.

Uniendo estas estrategias se da el primer paso para el fortalecimiento de la superestructura de Atención Telefónica.

## **2. PROPUESTAS A MEDIANO PLAZO**

Las propuestas consideradas a mediano plazo, dependerán de proyectos establecidos o con miras a realizarse. Por lo tanto propongo, ya teniendo fortalecida la identidad entre los asesores y conociendo la cultura corporativa de Atención Telefónica, afianzarla además de promocionarla constantemente con los instrumentos comunicativos con los que ya cuenta la empresa como es el boletín, el buzón, etc.

a) El boletín tiene una periodicidad mensual, aunque no es muy constante, se llama CONEXION "El grupo operativo en busca de la excelencia", el contenido lo estructura y dispone Recursos Humanos; el diseño está a cargo de una empresa externa *Signet Comunicación Visual S.A. de C.V.*; el boletín está formado de cuatro hojas, usan los colores: naranja, morado, rojo y negro; la tipografía es en color negro sus dimensiones son de 14 cm. de ancho por 21 cm. de largo.

En la primera hoja busca informar al asesor, ejecutivos participaron en algún congreso y lo obtenido, se recuerda de las juntas, las reglas de la empresa, el cuadro de honor del asesor más destacado con su foto impresa; también la misión y los objetivos generales y específicos. En la segunda se da la bienvenida a los nuevos asesores; se felicita a los consolidados; los que han avanzado en el plan de carrera. En la tercera se nombra a los mejores asesores, GL's, QA's de la empresa y los resultados del maratón que es la competencia mensual que se establece entre los diferentes grupos de acuerdo a productividad, asistencia, disciplina, entre otros puntos. En la cuarta se habla de los ejecutivos, pues se hace una presentación de las personas que ocupan los puestos directivos.

El boletín no es un producto atractivo para el asesor, pues no tiene las características para serlo, muchas veces acaba en el bote de la basura o en sus carpetas; por tal motivo por ser una empresa de jóvenes, así como ser un producto dirigido a ellos, debiera tener un diseño menos formal, más juvenil, colores aún más atractivos, la colocación de las notas pudiera variar, la tipografía más llamativa, el lenguaje utilizado más fresco y directo.

En cuanto contenido además de ser un producto informativo, también deberá ser de expresión, podría incluirse la opinión de los asesores, promover, concursos de historias, chistes, poemas, cuentos, artículos que se publicarían para motivar al asesor a participar en él, para procurar su identificación.

También la periodicidad deberá ser más constante, cumplirla, mensualmente e inclusive hacerlo quincenal, para que el asesor se familiarice, se encuentre más informado. En cada uno de los grupos se podría leer y comentarse integralmente junto con el GL para conocer la opinión de los asesores, así retroalimentar el contenido, como el formato del boletín.

Se debiera considerar de la misma manera que su elaboración fuera realizada por personas especializadas en comunicación, para así buscar el contenido necesario, además darle el formato y contenido preciso a este tipo de producto ajustándolo a las necesidades de la empresa que es primordialmente formada por jóvenes y lo hagan atractivo y así persuadirlos a su lectura.

b) Los buzones, deben tener más promoción y se puede lograr mediante el boletín, también se debe ser constantes al reiterar al asesor que es una de las maneras de estar en contacto con los ejecutivos para expresarse, así puedan ser tomadas en cuenta sus opiniones para mejorar sus condiciones laborales, tanto para calificarlos, ascenderlos, motivarlos, organizarlos. Y si se da el seguimiento adecuado a cada uno de los mensajes a las personas a la que se dirija, redundará en resultados satisfactorios para la empresa.



El actual formato del buzón por escrito es el siguiente:

<b>COMUNICACIÓN</b>	
<b>NOMBRE</b>	
<b>TURNO</b>	
<b>CAMPAÑA</b>	
<b>MENSAJE O SUGERENCIA</b>	
<b>¿QUÉ ES LO QUE MÁS TE GUSTA DE AT.?</b>	
<b>¿QUÉ ES LO QUE MENOS TE GUSTA DE AT.?</b>	
<b>PERSONA A LA QUE VA DIRIGIDO TU MENSAJE</b>	

**Fig. 6**

Éste se imprime en hojas blancas de 14 cm. de ancho por 21cm . de largo, la tipografía es en color negro. Se ingresan en una urna metálica que se encuentra en el comedor, las sugerencias las recoge cada tercer día el departamento de Recursos Humanos, se les selecciona por la importancia así como por lo viable que sean , se reparten a cada una de las personas que va destinada y se trata de responder por escrito al asesor a más tardar en 72 horas.

Dadas las características se recomienda buscar hacerlo más atractivo, comenzando por el lugar donde se depositan, hacer una urna más grande y vistosa; en cuanto a la composición de las hojas pudieran ser más llamativas, usar diferentes colores, desformalizar un tanto el formato, crear en el asesor el interés para expresarse por él.

Con respecto al contenido, las preguntas podrían ser más abiertas para arrojar más información sobre el estado de los empleados, variar las preguntas, por ejemplo: sobre los cursos, el material utilizado en ellos, GL's auditorías, comedor, sanitarios, horarios, comunicación, material de trabajo, guiones y además temas interesantes para el asesor; también se propone poner otra urna en la entrada, así como en el área de trabajo.

c) El buzón de voz de la misma manera debe tratarse de alentar su uso, también mediante el boletín el cual funciona de la siguiente manera: el asesor marca al 722 02 00 allí contesta una grabadora en donde el asesor puede dejar su recado a cualquier ejecutivo de la empresa, en el día se distribuyen cada uno de los mensajes y se da una respuesta por escrito en 72 horas.

A pesar de ser una comunicación despersonaliza, así como formal, se debe estimular para que hable el asesor y deje sus comentarios, así los ejecutivos los tomarán en cuenta, además de conocer la opinión de los empleados.

d) El pizarrón de la comunicación es un instrumento ubicado en el comedor, mide 2 mts. de largo por 1m. de ancho; a pesar de estar en un lugar visible casi nadie lo utiliza, se propone estimular al asesor a usarlo, pegando mensajes o anuncios de algo que se quiera vender, comprar, invitar, intercambiar o simplemente comunicar, hacer menos rígida la consideración para pegar la información que se quiera exponer.

Se podría también hacerlo más atractivo a la vista, exhibir por parte de la empresa los avisos de una manera vistosa, directa, para sí motivar la respuesta del asesor .

El buen uso, así como la adecuación de estos instrumentos lograrán aumentar la comunicación entre asesores y ejecutivos para mantener el contacto, además conocer la situación de la empresa, como por ejemplo la rotación que no se conoce el porqué, únicamente trae consigo el descontento del asesor.

### **3. PROPUESTAS A LARGO PLAZO**

A largo plazo, ya teniendo fortalecida la identidad entre los empleados por medio de las mejoras en la comunicación entre asesores y ejecutivos, habiéndoles proporcionado cursos tanto a capacitadores para mejorar su trabajo, a los asesores de nuevo ingreso y los ya activos el curso inductivo para conocer su empresa; además, empleando de la manera correcta los instrumentos comunicativos, así como la retroalimentación; se retoman las propuestas a largo plazo que son problemas que se dan a nivel estructural pero que afectan a la práctica profesional, por lo tanto necesitan meditación tales puntos.

Se recomienda el poder dar un bono económico individual para que el asesor se motive, debido a que éste le da prioridad a los reconocimientos que se hagan de esta manera, (como se pudo ver en los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a asesores), respondiendo a sus reales motivaciones, los empleado evitarán faltar, elevando con esto los niveles de servicio de cada campaña.

Consecuentemente se beneficiará tanto la empresa como el asesor de modo que el asesor tendrá cumplidos parte de las condiciones que se necesitan para que se les den los puntos sobre puntualidad, asistencia, productividad, con esto se les considerará par poder presentar el plan de carrera, además de los requeridos en cuanto calidad en línea y así lograr su desarrollo laboral e ir incrementando su salario que actualmente es la única manera en la que el asesor puede ganar más.

Paradójicamente a lo que se pudiera considerar como primordial es la promoción del plan de carrera, pero se retoma en las propuestas a largo plazo, ya que actualmente la empresa no tiene el suficiente desarrollo ni las posiciones para colocar a más GL's que dirijan grupos nuevos y también la disponibilidad para incrementar los salarios a asesores que avancen en el plan de carrera.

Esto no se solucionará mientras que la empresa no organice su administración, este suceso ha originado la desmotivación de los asesores que no ven respuesta a sus esfuerzos aplicados diariamente.

Consecuentemente, el plan es muchas veces poco socorrido por la poca promoción o la carencia en cuanto explicación de los lineamientos que se siguen para poder ascender ya que se mal interpretan por no conocerlo adecuadamente, también la reiteración debe ser constante, además el procedimiento para llegar a presentarlo ya sea mediante el boletín o por el GL.

Es por esto que se sugiere crear en el asesor el deseo de promoción para destacar dentro de la empresa y sea un logro laboral así como personal, también que se les reitere constantemente el procedimiento para llegar a presentarlo.

Lo expuesto anteriormente se podrá retomar hasta que la empresa conscientice la impotencia que tiene la cultura corporativa dentro de la empresa, para crear una identidad en la superestructura que la conforma.

Estas propuestas se dan retomando la idea de diagnosticar la cultura corporativa de Atención Telefónica, para dar soluciones a los problemas detectados. Aunque su aplicación dependerá directamente de las intenciones de la gente que la dirige, el buscar mejorar las relaciones internas, aunque cabe el hecho de querer formar una cultura corporativa no incorporativa, buscando solamente resultados en producción y calidad en línea, sin medir las consecuencias que esto puede tener al crear un personal alienado y sin mayor aspiración que una remuneración económica. Si éste es el fin, no se puede pronosticar una trayectoria duradera bajo estas condiciones, puesto llegará un momento en que su personal "tronará" y los cuadros de trabajo no se renovarán.

## **D. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES**

Al detectar los problemas que aquejan la cultura corporativa de la empresa Atención Telefónica, se estableció en el inicio de este capítulo, el tratamiento que a éstos se les había dado. Por lo tanto es el momento de retomarlos, así que los problemas a nivel institucional les daré mi juicio por medio de sugerencias y recomendaciones ya que son mayormente puesto que afectan directamente la estructura de la empresa.

Las sugerencias, son soluciones, aunque más generales y parten de problemas vinculados, estrechamente, con las actividades de la práctica profesional y las acciones institucionales.

Las recomendaciones, son soluciones que se fundamentan en enunciaciones generales, relacionadas intrínsecamente con los problemas de orden estructural.

Como se mencionó anteriormente son problemas que dependerán de las resoluciones que tomen los ejecutivos; por ejemplo se debe estandarizar, así como fortalecer el concepto interno de cultura corporativa y de todos los elementos que la conforman.

Como se expuso en el diagnóstico los ejecutivos no están de acuerdo en ello, ni la saben enunciar, no tienen bien establecido el concepto por lo tanto al no estar identificados menos la podrán transmitir a los asesores. Mayormente porque son conceptos que ellos mismos establecieron y que en teoría funcionan pero deben de conocer la situación que atraviesan en la práctica

Esta recomendación parte del hecho de que hay que hacer lo que se predica, no se puede pedir calidad y excelencia, si los dirigentes no lo practican para poderlo.

En la empresa se carece de un departamento de comunicación, los ejecutivos consideran que no lo necesitan, que este trabajo se ha hecho empíricamente y apoyados en Recursos Humanos, sin embargo por la importancia que tienen los procesos comunicativos en la empresa se sugiere su formación, esto con el fin de poder formalizar su cultura corporativa además de adecuar y poder estructurar de una manera funcional los instrumentos comunicativos de la empresa, contar con personas especializadas en este campo para su óptimo funcionamiento.

De esta manera se podría dar una mejor repartición de tareas, ya que muchas de éstas se podrían realizar en el departamento de comunicación y no Recursos Humanos. De esta manera, al deslindar reponsabilidades se darán mejores resultados puesto que se profesionalizarán las acciones por lo tanto se verán cambios beneficiando a la empresa.

Entre las acciones que se podrían dar sería el mejorar la comunicación existente entre asesores y ejecutivos pues es necesaria para el funcionamiento de la empresa, se debe concientizar para que se dé el peso necesario a los procesos humanos que en la compañía deben existir, no debe permitirse la mecanización de todos éstos.

Los empleados, deben conocer dónde y en qué condiciones trabajan, la rotación es un ejemplo de esto, puesto que desconocen la razón, por lo tanto se sugiere tener al asesor más enterado de los procesos en los que será involucrado y en este caso afectado.

Se recomienda dar mayor importancia a la motivación, investigar realmente cuáles son las necesidades del asesor, así como la manera en que le gustaría que se le estimulára, sobre todo teniendo en cuenta que el aspecto económico es fundamental para ellos:

El tener un personal capacitado es elemental para la empresa por lo tanto al formalizar la capacitación y darle la seriedad así como el seguimiento necesaria a largo plazo se podrán evidenciar los resultados de estos procesos teniendo fortalecidos los conocimientos que el asesor proporciona vía telefónica.

Considerando todos los puntos recomendados se podrán poco a poco ir afianzando todos los procesos que fortalezcan a la super estructura de Atención Telefónica, dándole la importancia que amerita para que con ello se pueda llegar a la excelencia que se tiene como meta.



## CAPÍTULO 4

### PROPUESTAS Y CONSIDERACIONES

#### A. UBICACIÓN DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.

Atención Telefónica, como una empresa dedicada al *telemarketing*, busca ser el intermediario más eficaz entre un organismo, público o privado, de varios servicios y sus clientes potenciales, atendiéndolos vía telefónica con un trato personalizado y de calidad. Esta situación convierte al *Group Leader* (GL) en un elemento insustituible en el proceso de *telemarketing*, porque sin él no se podrían orquestar todas las actividades que establecen el vínculo empresa-cliente.

Dentro de la empresa Atención Telefónica (AT) el puesto de *Group Leader* (GL) que desempeño requiere mantener un grupo unido, dinámico, entusiasta, estableciendo lazos importantes de comunicación con base en la retroalimentación clara, concisa y permanente con todos los asesores para lograr exceder las expectativas del cliente en cada una de las llamadas, como darle la información correcta, solucionar su problema, exponerle las opciones que tiene respecto a los productos que desee comprar, siempre con un trato amable, eficaz y rápido.

Las actividades que se me encomiendan son:

- Encargarme de mantener motivado al grupo por medio del apoyo constante a los programas de incentivos.
- Mantener actualizado el pizarrón, así como la información sobre los avances en cada junta, así como motivar a los asesores en la retroalimentación.

- Soy la responsable del grupo y del reporte al coordinador de GL's. Además, debo sostener una comunicación estrecha con el *Quality Asesor* (QA) con el fin de conocer los avances y cambios del personal.
- Realizar la retroalimentación diariamente con los operadores con base en los informes que me proporciona el QA cada hora.
- Tengo que realizar una junta diaria con el personal 15 minutos antes de comenzar las labores del día, en la que se comentan los cambios en la campaña, la mejor llamada de la jornada anterior y los avances en puntos, así como sugerencias de los asesores y su motivación.
- Debo citar a una junta semanal para revisar avances concretos, cambios en la campaña, destacar al mejor asesor de la semana y tomar nota de las sugerencias de los operadores.
- Me encargo de todos los activos fijos dentro del horario matutino en mi grupo.
- Tengo que estar al tanto de la capacitación de los asesores.
- Realizo una evaluación mensual al grupo con base en puntos acordados previamente con el coordinador.
- Elaboro un reporte mensual.

El GL debe ser en todo momento un ejemplo de puntualidad, actitud de servicio, liderazgo y conocimientos de campaña, por lo que todos los meses tengo que pasar por exámenes de certificación.

En consecuencia, mi puesto pone en evidencia la organización dentro de la empresa pues actúo como pieza fundamental de la comunicación interna vigente.

Para apoyar mi labor se me han proporcionado cursos de liderazgo, de telefonía celular, así como de cada una de las campañas manejadas en mi grupo, cursos de ortografía, etiqueta telefónica, paquetería de cómputo, ventas y facturación, entre otros.

Antes de ingresar ya contaba con el conocimiento del uso de paquetería de cómputo, puesto que tuve la necesidad de tomar estos cursos ajenos a la empresa y a mi educación profesional, así como de aprender el idioma inglés, conocimientos que me ayudaron para mi mejor desarrollo desde el ingreso a la compañía como asesor y que me apoyaron en mi desempeño en línea, puesto que todos los guiones se manejan por computadora, además de recibir llamadas de extranjeros a los que había que proporcionarles el servicio informativo y con la misma calidad.

Esta preparación adquirida dentro y fuera de la corporación me ha ayudado a destacar en Atención Telefónica.

A lo largo de este trabajo de investigación se ha hecho hincapié en que mi desempeño profesional como *Group Leader* se ubica dentro de las actividades/prácticas de comunicación en: CIRCULACIÓN Y DISTRIBUCIÓN, ya que el GL crea y sigue estrategias, así como acciones dirigidas a poner en relación a los actores de la comunicación; incluye las operaciones para reducir el tiempo de circulación del flujo informativo; propone las actividades para dotar de la información pertinente y suficiente a los consumidores. En este desempeño se pueden realizar evaluaciones de eficacia y eficiencia, lo mismo que diagnósticos.

## **2. VINCULACIÓN ENTRE LA PRÁCTICA PROFESIONAL Y LA ENSEÑANZA ESCOLAR.**

Mi práctica profesional como GL de Atención Telefónica me ha permitido identificar las carencias y aciertos de mi formación profesional, por lo tanto uno de los objetivos planteados por éste y por todos los trabajos de titulación es proponer la adecuación de los objetivos académicos a los requerimientos del campo laboral.

Debido a que el plan de estudios de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva no ha sido modificado desde la década de los 70, a continuación se expondrán brevemente los objetivos de las áreas específicas que han sustentado mi desempeño profesional.

La licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva está conformada por un plan de estudios que pretende darnos a los egresados las herramientas necesarias para:

- Evaluar las teorías, métodos y técnicas del periodismo y de la comunicación colectiva en general, con el fin de coadyuvar al desarrollo de estas disciplinas;
- Proponer métodos de investigación en la comunicación colectiva, así como técnicas periodísticas, acordes a la realidad nacional;
- Diseñar técnicas alternativas a las formas de comunicación colectiva existentes;
- Valorar la importancia de la lengua como instrumento fundamental del acto comunicativo, y emplearla con precisión en la elaboración de mensajes, atendiendo a las características de los

diversos medios de comunicación que utilice, y

- Evaluar acontecimientos y transmitir informaciones a través de los medios de comunicación, asumiendo la responsabilidad social que ello implica.

Los elementos en los que se apoya esta práctica profesional son los adquiridos en el área teórica, con la cual se busca dar al alumno el conocimiento de la naturaleza, fines y procesos de la comunicación, así como el desarrollo, objetivos, legislación y problemáticas de los medios de comunicación colectiva, pudiendo ser capaz de analizar, a través de los objetivos particulares, la teoría de las comunicaciones internas, las relaciones públicas, así como las políticas de comunicación públicas y privadas, capacitándolo para elaborar programas de relaciones públicas, campañas publicitarias y propagandísticas, periódicos murales, revistas internas de información, políticas de comunicación de organismos públicos y privados, entre otras técnicas que requieren de personal especializado.

A pesar de lo expuesto en el área teórica, se impartió el conocimiento amplio acerca de la naturaleza, fines y procesos de la comunicación en las materias del área, aunque realmente no se ahondó lo necesario en desentrañar la legislación y la problemática de los medios de comunicación colectiva actuales, temas indispensables para la formación como profesional de la comunicación.

El objetivo particular no se cumplió cabalmente, pues sólo se dio una "pincelada" de esos conocimientos, ya que no se adentró en los elementos que se particularizan en el objetivo, como el conocimiento de los fundamentos, fines, funciones, estrategias; así como la elaboración de los puntos que reúnen la comunicación interna de las empresas. De la misma manera las tácticas para desarrollar campañas publicitarias y propagandísticas. Por lo tanto, resultaron insuficientes para realizar un análisis teórico de comunicación interna, de relaciones públicas, políticas de comunicación pública y privada así como otros puntos planteados en dicho objetivo particular.

Con respecto a las actividades a realizar, se debieron llevar a cabo auditorías comunicativas de empresas, producción de comerciales, audiovisuales, campañas publicitarias, revistas internas y análisis de comerciales, actividades necesarias para aplicar los conocimientos que se llevaron a cabo en la preespecialidad de Comunicación Persuasiva, aunque no con la profundidad que amerita la preparación académica, porque si bien se cuenta con los recursos indispensables dentro de la escuela como lo son: talleres de serigrafía, de dibujo, imprenta, computadoras, cuartos de revelado, así como el contacto con empresas para entablar las auditorías comunicativas, no se encuentran a disposición de los alumnos de Periodismo y Comunicación Colectiva pues no están contempladas esas actividades para el fomento de estas aptitudes y destrezas.

Asimismo, no se pudieron realizar los productos ni se enseñaron las técnicas y la justificación de su producción, por lo que al terminar la carrera los egresados nos enfrentamos al desconocimiento de la elaboración de dichos instrumentos, así como al desaprovechamiento de las oportunidades que se presenten, obstaculizándose nuestro desarrollo en el mundo laboral porque no estamos suficientemente preparados.

Por tal motivo, propongo actualizar el plan de estudios y adecuarlo a las exigencias que el ámbito laboral requiere, por medio de los conocimientos descritos en los párrafos anteriores para lograr un crecimiento profesional con el que, aunado a las aptitudes y destrezas que el estudiante de periodismo pueda implementar en su formación, logre destacar con su actitud en el mercado de trabajo.

En cuanto a los conocimientos, especialmente en el campo de la comunicación persuasiva, se propone profundizarlos y ampliarlos en la institución educativa, a través de su inclusión en las materias ya existentes en la carrera o, en su defecto, por medio de su inserción en nuevas asignaturas. Por ejemplo, se podrían ampliar los contenidos en las materias que abordan la comunicación interna, el funcionamiento de las empresas, relaciones públicas, publicidad, propaganda, opinión pública aunado a la práctica, para que los aportes no se queden sólo en teoría para que en el momento de realizarlas en el ámbito laboral no sea tan drástico el enfrentarlo y realizarlo para competir demostrando la calidad de la preparación recibida.

También recomiendo que el alumno se allegue de las técnicas suficientes para la elaboración de productos y para conocer los procesos comunicativos, para lo cual el deberá contar con las aptitudes y destrezas que le permitan manejar y conocer los instrumentos y las tecnologías inherentes a esta época: radio, televisión y cómputo. Asimismo, es necesaria la capacitación acerca del conocimiento de la iniciativa privada y los procesos internos a nivel comunicativo; fomentar una cultura empresarial, histórica, literaria y cultural; proporcionar elementos de psicología, del lenguaje, de publicidad, de propaganda y de relaciones públicas; dominar un idioma extranjero con el fin de enriquecer la formación universitaria; crear en el estudiante una actitud de responsabilidad, respeto, trabajo y disciplina, las cuales se desformalizan en la vida académica y que aparecen inevitablemente en el campo laboral, además de fomentar la objetividad, racionalidad, sensibilidad y solidaridad.

Estas propuestas se dan en la medida en que se adecuen en cada una de las áreas correspondientes, o bien se creen las asignaturas en las que se puedan incorporar estos puntos para darle al estudiante de Periodismo y Comunicación Colectiva estos conocimientos para que cuenten con una preparación integral. El porqué recomiendo la implementación de dichos conocimientos parte de mi experiencia profesional, ya que muchos de ellos se me demandaron en mi desarrollo laboral y que, posteriormente a mi egreso de la Universidad, los he tenido que ampliar con la finalidad de desempeñar mejor mi función dentro de la empresa, pues me hicieron falta para dirigir al grupo, motivarlo y poder establecer un vínculo comunicativo efectivo entre ejecutivos y asesores.



A pesar de las propuestas mencionadas párrafos arriba, es necesario destacar que éstas no tienen como objetivo desacreditar el plan de la carrera en su totalidad, sino descubrir sus limitaciones y poder reformarlos o compaginarlos con la realidad del mercado de trabajo. Por ello, tuve un base sólida para compaginar mi formación académica con mi vida profesional, es decir, los antecedentes de mis estudios universitarios me facilitaron la aprehensión de nuevos conocimientos de una manera más sencilla y eficaz.

El testimonio directo de esto fue la aportación de esta memoria de desempeño profesional, por lo que a continuación se muestra la relevancia que ésta tiene para trabajos de investigación de este tipo.

### **C. IMPORTANCIA DEL PRODUCTO COMUNICATIVO**

Cabe señalar que en la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva se dieron los elementos básicos para poder realizar el diagnóstico de la cultura corporativa de Atención Telefónica, con el cual se lograron conocer las partes que componen la empresa, sus procesos comunicativos y lo que los ejecutivos denominan su "cultura corporativa".

En el trabajo se han expuesto los puntos de vista de ejecutivos y de los asesores en relación de los asuntos considerados importantes para el diagnóstico -como misión de la compañía, objetivos, reglamento, plan de carrera, retos, flujos informativos...-, los cuales arrojaron información esencial para tener los elementos suficientes para analizar y dar una propuesta tendiente al mejoramiento efectivo de su cultura corporativa, que es funcional en teoría, pero disfuncional en la práctica.

O bien, estamos ante una nueva forma de adecuar la cultura corporativa no incorporativa, en la que el único objetivo es contar con un personal que produzca, sin importar las condiciones comunicativas ni que el personal se identifique con la empresa, dando por resultado empleados alienados o enajenados, que a pesar de las condiciones cumplen con los objetivos que los clientes exigen al contratar el servicio del centro telefónico, arriesgando así relaciones humanas sobre productividad, como los ejecutivos de la compañía lo retoman: "Hay que pensar a lo macro y sacrificar".

Todos los factores anteriores pudieron ser analizados mediante una revisión más clara por el desempeño profesional como *Group Leader* (GL) dentro de Atención Telefónica. De esta manera se pudo detectar la necesidad de fortalecer dentro de la empresa a nivel ejecutivos y asesores su identidad con la compañía, esto se logrará si se llevan a cabo las estrategias para identificar al asesor con el lugar donde trabaja y el objetivo. Así se logrará el mejor rendimiento de ellos para beneficio de la empresa y de esta forma se podrán utilizar los instrumentos comunicativos ya existentes para fomentar la cultura corporativa en AT. Esto se cree necesario para que la empresa pueda cumplir los objetivos planteados, además de contar con empleados contentos y enterados de su trabajo. Y en el caso de que se esté adoptando la "cultura corporativa no incorporativa" no se le augura un futuro exitoso, o que tenga que estar renovando constantemente sus cuadros de trabajo invirtiendo capacitación y tiempo en un personal de paso, provocando que bajen su niveles de servicio y de productividad.

La importancia de este diagnóstico para el campo de la comunicación radica en evidenciar la necesidad de establecer bases sólidas de identificación dentro de las empresas, que se tome en su justa dimensión la relevancia dentro de éstas para tener intercambios de información claros y no se presenten conflictos. Además, formalizar la cultura corporativa para crear y fomentar una identidad entre los empleados.

El presente trabajo hace evidente esto, al detectar una cultura corporativa funcional en teoría pero disfuncional en la práctica, puesto que los documentos existentes dentro de la empresa, así como los productos comunicativos y planes de incentivos (los cuales son parte del objeto de estudio y que se expusieron en el Capítulo 1), que para los ejecutivos emplean su cultura corporativa, sin embargo, no han logrado crear una identidad entre los empleados, los productos no tienen el seguimiento necesario y, lo más importante que se pudo detectar, que es escasa la comunicación existente entre ejecutivos y asesores. Por lo tanto, lo planteado carece de efectividad porque se carece desde las bases del sentido que posee la cultura corporativa en la empresa. En consecuencia, el resultado que se busca (la excelencia) no se alcanzará. Esto lleva a crear problemas a nivel superestructural y en consecuencia retrasan el desarrollo planteado.

Otra vertiente de este problema es el hecho de enfrentar una nueva forma de tratar a la cultura corporativa, como se ha mencionado anteriormente, al plantear una "cultura corporativa no incorporativa", donde lo único que importa es la productividad, sin importar las relaciones humanas que se establecen al interior.

Ya es tiempo de tomar a la comunicación en serio, no dejarla como un elemento secundario, puesto que de ella dependen muchas veces el éxito o fracaso de los objetivos proyectados en los procesos de crecimiento. En el llegar a estos resultados por medio del diagnóstico radica la importancia del trabajo y de esto surge su utilidad que se expone en el siguiente inciso.

#### **D. UTILIDAD EN LA PRACTICA PROFESIONAL**

La relevancia del diagnóstico de la cultura corporativa de Atención Telefónica tiene una importancia para la estructura organizacional de la empresa, así como para todos los empleados que la conforman, pues les permitirá, por medio de las estrategias propuestas, mejorar la comunicación, fortalecer la identidad entre asesores, saber dónde y para qué laboran, dar un formato estandarizado para las retroalimentaciones con los asesores, mejorar su capacitación, además de la formación de los instructores, evidenciándose en los resultados del desarrollo de las campañas.

Los instrumentos comunicativos ya existentes se optimizarán y cumplirán realmente la función que deben, como el fortalecimiento y fomento la cultura corporativa, además de su objetivo principal: mejorar los canales comunicativos para el intercambio de información entre ejecutivos y asesores, que será vital para el desarrollo de AT, teniendo las herramientas necesarias para enfrentar la competencia en el mercado actual.

El diagnóstico de la cultura corporativa de AT podrá ser utilizada por todos aquellos estudiantes de Periodismo y Comunicación Colectiva interesados en el campo de la comunicación interna, así como en todos los procesos comunicativos que involucra, para los cuales debemos estar preparados con los conocimientos mencionados anteriormente para enfrentarlos además de manejarlos en el campo profesional.

Este diagnóstico ofrece soluciones a la empresa para un mejor recibimiento de los nuevos asesores, un curso introductorio en el que se les indica desde el principio dónde trabajan, qué realizarán, los lineamientos empresariales, así como otros puntos que conforman su cultura corporativa. También se formalizarán sus cursos de capacitación y la preparación de los instructores, con esto los asesores mejorarán su rendimiento en línea y despertarán su interés.

Conjuntamente con los instrumentos comunicativos y la actitud de los ejecutivos se podrá mejorar la comunicación interna.

Sin duda este diagnóstico es un ejemplo claro para que los estudiantes conozcan la nueva dinámica de comunicación en las empresas de *telemarketing* que han tenido auge en nuestro país en los últimos años; por lo tanto abrirá una nueva brecha en el conocimiento de estas empresas y su forma de retomar la comunicación, así como el papel asignado en ellas. Por ello, el diagnóstico representa la realidad del ámbito nacional empresarial del *telemarketing*.

**BIBLIOGRAFÍA**

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social.**

Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1970

ARNAZ, José. **La planeación curricular,** México, 1983.

Centros Telefónicos: **La presencia de su empresa en el mercado.**

Año 1, no. 1 . Julio 1997 México

CORRAL, F. **La investigación de la comunicación en México.**

Ed. Trillas, México, 1989.

D'APRIX, Roger. **La comunicación, clave de la productividad,**

Ed. Limusa, México, 1986.

ECO, U. **¿Cómo se hace una tesis?.** Ed. Gedisa, Barcelona, 1984.

ETKIN J. SCHVARSTEIN L. **Invariancia y cambio.** Ed. Paidós, 1996.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La comunicación humana,** Ed. Mc

Graw Hill, México, 1986.

FESTINGER, L. y KATZ, D. **Los métodos de investigación en las**

**ciencias sociales.** Ed. Paidós, Buenos Aires, 1992.

GARZA MERCADO. A. **Técnicas de investigación social**. Ed. Colegio de México, México, 1988.

IBARROLA, María de. **Planes de estudio, propuestas institucionales y realidad curricular**, Ed. Nueva Imagen, México, 1987.

INTERNET. **Telemarketing**, <http://www.imt.com.mx/>, México, 1997.

INTERNET. **Telemarketing**,  
<http://www.centrocom.es/mailmarketing/telemar.htm>, Estados Unidos, 1997.

JUÁREZ CHÁVEZ D. MACIEL GONZÁLEZ M.A. **Apuntes para una perspectiva ecológica de la comunicación**. Ed. Colegio de Profesores de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán, Naucalpan, 1997.

LINTON, M. **Manual simplificado de estilo**. Ed. Trillas, México, 1978.

MARTÍN SERRANO, M. **Métodos actuales de investigación social**. Ed. Akal, Madrid, 1979.

MARTÍN SERRANO, M. **Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia**. Ed. ENEP Acatlán, Naucalpan, 1991.

MORGAN GARETH. **Imágenes de la organización**. Ed. Alfa-Omega, 1993.

PASCAL W. **La comunicación como gestión.** Ed. Paidós, 1994.

ROBBINS STEPHEN. **Comportamiento organizacional.** Ed. Prentice-Hall.

RODRIGUEZ, M. **La enseñanza de la comunicación en México.** Tesis, ENEP Acatlán, Naucalpan, 1997.

ROSELL, Eugeni. **Manual de imagen corporativa.**

TEJEDA PALACIOS, Luis. **Gestión de la imagen corporativa.** Ed. Norma.