# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

Diagnóstico de los problemas comunicativos y estructurales en Calling Solutions México 2008. Propuesta de mejora.

SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

PRESENTA:

VERÓNICA GABRIELA VILLEGAS PÉREZ.

ASESOR: JORGE PÉREZ GÓMEZ

AGOSTO, 2009.

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**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.

A todos aquellos que han formado parte de mi vida en especial a mis papás Francisco Villegas y Ana María Pérez que me han guiado y apoyado incondicionalmente. A mis hermanos Mariana y Francisco que siempre han estado ahí en los momentos importantes. ¡Gracias familia por ser el soporte y la alegría de mi vida!

A todos los maestros de este seminario quienes me brindaron su apoyo, tiempo y conocimiento. A Irma Silva por su comprensión, Verónica Michel por la sonrisa reconfortante, Xavier Ávila por los buenos ratos en el aula, Urso Martínez por las enseñanzas y en especial a mi asesor Jorge Pérez Gómez, por su crítica constructiva e infinita paciencia

A la UNAM por ser formadora de profesionales y a la FES Acatlán por ser mi casa de estudios.

Gracias

Capítulo 1. Calling Solutions México. Lo que la rodea, su estructura y funcionamiento


1. Calling Solutions México y lo que la rodea 8

1.1 Los orígenes de Calling Solutions Méxic 8

1.2 Calling Solutions México y su desempeño en la sociedad 10

1.2.1 El presente y futuro de Calling Solutions México 11

1.2.2 La lucha constante de Calling Solutions México 12

1.2.3 Calling Solutions México y el Instituto Mexicano de Telemarketing 13

1.2.4 Calling Solutions México como un empleado 14

1.2.5 La tecnología en Calling Solutions México 15

1.2.6 ¿Qué se piensa de los call centers? 17

1.2.7 La responsabilidad social de Calling Solutions México 18

1.3 Cómo es y cómo debe ser Calling Solutions México 19

1.3.1 ¿Cómo debe ser Calling Solutions México? 19

1.3.2 El call center funciona 31

1.3.3 Es inherente a la organización 34

1.3.4 ¿Qué tan grandes son los problemas? 34

1.3.5 ¿Cuáles son las causas? 38


Capítulo 2. ¿Quién habita y hace funcionar a Callling Solutions México? Productividad y Costos


2. Calling Solutions México, una empresa clásica: autoritarismo y coerción 42

2.1 El modelo clásico de la administración en Calling Solutions México 43

2.1.2 La importancia del Recurso Humano en Calling Solutions México 45

2.1.3 La teoría de los Sistemas Sociales y la Información 46

2.1.4 Calling Solutions México y la Teoría Contingente 46

2.2 Comunicación y tecnología 47

2.3 Calling Solutions México como parte de la globalización 48

2.4 Calling Solutions México: Productividad y costos 49

2.5 Los habitantes de Calling Solutions México 52
2.5.1 ¿Quién interviene en el problema medido? 52
2.5.2 Los grupos formales e informales de Calling Solutions México 53
2.5.3 Yo tengo... ¡Personalidad! 55

2.6 La comunicación en la organización: Auditoría Comunicativa 57
2.6.1 ¿Cómo está la comunicación?: Estudio de Clima Comunicativo 58
2.6.2 Medidas de Discrepancia 65

Capítulo 3. Calling Solutions México y su complejidad 65

3. La problemática de Calling Solutions México 71

3.1 La rotación de personal 71
3.1.2 Las ventas en pending 72
3.1.3 Fundamentos Teóricos 72
3.1.4 El líder como mediador 75

3.2 Grupo de Discusión CSM 2008 77
3.2.1 ¿Cómo aplicar la técnica? 78
3.2.2 Tabla de Resultados 79
3.2.3 Análisis del discurso 86
3.2.4 La representación de Calling Solutions México 91

Capítulo 4. Un comunicador inteligente para una organización habitable

4.1 Un elemento de unión 94
4.1.2 La comunicación organizacional 95
4.1.3 Información y Comunicación 98
4.1.4 Cultura y liderazgo 100
4.1.5 Mapa cultural 101

4.2 Calling Solutions México, comunicación y cultura 103
4.2.1 El comunicador organizacional 104
4.2.2 La organización del futuro 106

4.3 Del diagnóstico a la intervención 107
4.3.1 El plan de comunicación organizacional 108
4.3.2 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades
y Amenazas de Calling Solutions México 109
4.3.3 Propuesta de Intervención Comunicativa 110
4.3.4 Intervención para lograr una organización habitable 112

Conclusiones 116

Reflexión Final 119

Fuentes 121

Anexos 124

# Introducción

En el presente trabajo de investigación se diagnosticó a la organización Calling Solutions México (CSM). El análisis se realizó con la finalidad de conformar una propuesta de intervención comunicativa que permita solucionar los problemas encontrados dentro de la misma.

CSM es una empresa que se dedica a ofrecer servicios de mercadeo a nivel nacional e internacional (telemarketing), es filial de Calling Solutions San Antonio; maneja campañas de llamadas de entrada (Inbound) y de salida (Outbound).

Encontrar los problemas se derivó de un estudio realizado en diversos niveles de la organización. En un inicio se buscó una mirada más cercana a CSM, por esto se estudió su entorno, su estructural formal y funcional. Se revisó la información que existe por escrito y al descubrir la inexistencia de la misma en ciertos aspectos se recurrió a entrevistar a diversos integrantes de la misma con el fin de conocerla. Dentro de la información investigada se encuentran los datos de la empresa, el organigrama y el perfil de puesto de cada integrante de la organización así como la infraestructura con la que cuenta. El estudio del entorno se llevó a cabo tomando en cuenta ciertas variables que permitieron conocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; mismas que sirvieron para un análisis posterior llamado FODA. Esta información se encuentra en el primer capítulo ofreciendo un panorama general de la organización que permite conocerla desde afuera y desde dentro.

Durante el estudio se determinó qué tipo de organización es CSM, quiénes la habitan y cómo se agrupan, ya que es importante conocer a quienes la hacen funcionar; para esto fue necesario conocer a los actores, su nivel de satisfacción e insatisfacción, las acciones que realizan diariamente y su incidencia en los problemas medidos; esto permitió conocer los costos dentro de la organización y así determinar si es una empresa productiva pero costosa o improductiva y costosa.

Los problemas identificados fueron: La rotación de personal y la cantidad de ventas en pending y fueron estudiados cuantitativa y cualitativamente lo que permitió determinar si tienen un carácter comunicativo, informativo o ambos y saber si se encuentran en un nivel infraestructural, estructural o supraestructural.

Se buscó conocer la cultura de la organización por lo que se llevó a cabo un grupo de discusión con integrantes de diversos departamentos de la misma lo que permitió al estudio analizar el discurso de los integrantes de CSM y las percepciones que tienen de ella. Este ejercicio permitió conocer las culturas y subculturas existentes.

Con la información obtenida se sugirió una estrategia comunicativa que permita mediar los problemas existentes en la organización y proponer mejoras que ofrezcan un mejor futuro tanto a la organización como a sus empleados.

# CAPÍTULO 1

## Calling Solutions México. Lo que la rodea, su estructura y funcionamiento

En el primer apartado se diagnosticó a la organización Calling Solutions México (CSM) en tres niveles: el entorno, su estructura formal y su funcionamiento con el fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

# 1. Calling Solutions México y lo que la rodea

Las organizaciones son sistemas complejos conformados por personas que las vuelven conflictivas, ambiguas y cambiantes; sin embargo las personas que viven dentro de la misma son sólo una parte de ella. El entorno, es decir lo que está a su alrededor determina de igual manera la vida de la organización y al ser cambiante ésta debe leerlo y adaptarse a él de manera constante para evitar mayores problemas o tambaleos ante los cambios que se puedan presentar y así asegurar su existencia y permanencia. El estudio del entorno de CSM es pertinente debido a que es un factor determinante e influyente en la vida de la organización, la impacta directamente ya que la organización debe adaptarse constantemente a los cambios que experimenta lo que está a su alrededor. Se debe recordar que "el sistema organizacional se encuentra en una adaptación constante con su entorno" (Rodríguez, 1999, p.44).

Cabe mencionar que en la actualidad la industria del telemarketing en México registra un crecimiento anual del 19%, de acuerdo con el Instituto Mexicano del Telemarketing (IMT) y se ha convertido en una importante fuente generadora de empleos. Su tendencia está marcada al crecimiento (www.imt.com.mx, 9 agosto de 2008).

## 1.1 Los orígenes de Calling Solutions México

En 1981 durante el boom de call centers a nivel mundial fue fundada en San Antonio, Texas, EUA Calling Solutions Inc. como un call center o centro de contacto creado para ofrecer servicios de telemercadeo a diversas empresas de Estados Unidos, desde su concepción tuvo como objetivo tener otro centro de contacto en México, idea propuesta por el hoy vicepresidente de la empresa, José Antonio Mirabent, debido al bajo costo que esto representa por diversos factores, entre ellos la mano de obra más barata de personal capacitado.

Como muchas empresas empezó de cero pero gracias a que el padre del presidente de la empresa, Louis Cooper, era un acaudalado y reconocido empresario estadounidense, la empresa logró capturar clientes importantes.

“En lugar de hacer un call center completo en Estados Unidos se pensó en hacerlo desde un principio en Estados Unidos y México porque empezó toda la bola de call centers en Estados Unidos y en este caso la visión que tuvieron las personas en ese momento, los dueños, era poner una en Estados Unidos y en México para que después desde México tuvieras una mano de obra mucho más barata, otro tipo de bonos...” (Ángel Santos del Campo, Gerente de Recursos Humanos).

Para 1998, 12 años después, se creó CSM; ubicada en Montes Urales 215 Col. Bosques de Chapultepec en México D.F. En ese entonces contaba con un nutrido número de personal trabajando para empresas americanas como Sprint, South Western Bell y Verizon, así como Sabritas, Gamesa y Alegro en México.

La empresa tenía una economía estable con vistos de crecimiento, sin embargo la desestabilización general de la economía estadounidense provocada por los atentados del 11 de septiembre del 2004 a las Torres Gemelas en Nueva York trajo como consecuencia la pérdida de algunos de sus principales clientes estadounidenses; lo que causó la quiebra de CSM. A consecuencia de esto se creó Servicios Administrativos Médicos (SAM), sin embargo socialmente la empresa se conoce como Calling Solutions México (CSM). Este no fue el último cambio que sufrió CSM, a finales del 2007 SAM cerró operaciones dando paso a la creación de Administración de Personal Especializado en Telemarketing (APET), actual razón social.

En entrevista con el Gerente de Recursos Humanos, Ángel Santos del Campo, dio a conocer que la situación actual de CSM es de reestructuración total: esto incluye al recurso humano y material con planes de expansión y crecimiento dado que los dueños apuestan nuevamente por CSM invirtiendo en ella para que pueda tener más presencia incluso que Calling Solutions San Antonio.

“En este momento hay comparaciones de los call centers y hemos salido en muchísimas ocasiones mejor que el otro (CS San Antonio), por eso es que se pondrán nuevas estaciones, un salón de capacitación, la idea es que siga adelante y va por buen camino” (Ángel Santos del Campo, Gerente de RH).

La infraestructura de CSM es la misma que la de un call center en Estados Unidos y el personal está perfectamente capacitado para satisfacer las necesidades de los diversos clientes cubriendo el perfil que se requiere, esto es posible gracias al proceso de reclutamiento y selección de la empresa el cual es más rígido debido al tamaño de la organización (250 empleados). Por otro lado las condiciones de trabajo a nivel

económico son mejores que en otros call centers dado que los incentivos o comisiones son pagados en dólares.

"Es una empresa con una infraestructura perfecta a sus necesidades, tenemos de entrada una súper estructura y todas las redes conectadas..." Ángel Santos del Campo, Gerente de RH.

Toda historia tiene un mito y la creación de CSM no es la excepción. Se dice que mientas José Antonio Mirabent estudiaba una maestría en San Antonio, Texas, EUA conoció a Louis Cooper; se hicieron amigos y José Antonio Mirabent viendo el contexto social de ese entonces le propuso a Louis Cooper abrir un call center que prestara servicios a clientes estadounidenses con una oficina filial en la Ciudad de México. Fue así como se constituyó Calling Solutions Inc. Se dice que José Antonio Mirabent se encargó de la planeación del centro y Louis Cooper del capital y la captación de clientes.

Después de casi 10 años y como se mencionó en párrafos anteriores, CSM ha sufrido varios cambios de razón social, 2 han sido justificados, sin embargo esto salta a la vista dejando abierta una pregunta ¿por qué se han dado estos cambios en la razón social de la empresa? Quizá para evitar crear antigüedad del personal, evadir impuestos...

## 1.2 Calling Solutions México y su desempeño en la sociedad

Un call center o centro de atención de llamadas es un "área donde los agentes o ejecutivos de call center, especialmente entrenados, realizan llamadas salientes (Outbound) o reciben llamadas (Inbound) desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros". (http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_de_llamadas. 7 de agosto de 2008)

Son una gran fuente generadora de empleos.

Las organizaciones se desempeñan en distintos ámbitos, en este caso CSM al ser una empresa que, entre otras actividades, se dedica a las ventas por teléfono se encuentra principalmente en el ámbito económico. También se desarrolla en el ámbito social debido que tiene integrado un programa de apoyo a personas con discapacidad motora con la asociación FHADI (Fundación Humanista de Ayuda a Discapacitados I.A.P), y

se inserta en el ámbito tecnológico debido a que ofrece servicio de telecomunicaciones utilizando tecnología de vanguardia como la Fibra Óptica, la cual “es un conductor de ondas en forma de filamento, generalmente de vidrio, aunque también puede ser de materiales plásticos. La fibra óptica es capaz de dirigir la luz a lo largo de su longitud. Las fibras son ampliamente utilizadas en telecomunicaciones, ya que permiten enviar gran cantidad de datos a gran velocidad, mayor que las comunicaciones de radio y cable. También se utilizan para redes locales. Son el medio de transmisión inmune a las interferencias por excelencia” (www.wikpedia.com. 27 de septiembre de 2008).

### 1.2.1 El presente y futuro de Calling Solutions México

CSM es parte de una gran industria en crecimiento, el telemarketing.

“En los últimos años, los negocios de call center o contact center a nivel mundial han experimentado una tendencia cada vez más marcada de crecimiento, en la que México está inmerso. Sus bajos costos de operación y de capital humano, su experiencia y la cercanía geográfica y cultural con los Estados Unidos, cuyas empresas son las mayores demandantes de estos servicios, ha permitido que el país se consolide como una de las opciones más viables detrás de naciones como India, Filipinas y Polonia”. (www.imt.com.mx. 9 agosto de 2008).

Esta tendencia favorable beneficiará a México en cuánto a inversiones para los próximos años; se estima que el crecimiento de esta industria a nivel mundial será de casi 30% hacia 2010. En América Latina será explosivo con un aumento de 94%, convirtiéndose así en punta de lanza. En México se puede crecer un 25% anual. (Montero y Pedrero, Marzo 2007, Los Call Centers en México. Artículo extraído el 7 de agosto del 2008 de http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/56797.html).

Al ser parte de una industria en crecimiento CSM se verá beneficiada debido al crecimiento estimado. Si bien es cierto que sus clientes son principalmente americanos es posible que este crecimiento le permita a la organización expandir su cartera de clientes nacionales e internacionales; esto aunado a la apuesta que los inversionistas están haciendo por el call center, le permitirá crecer como organización y consolidarse en el futuro. Por otro lado el hecho que sus clientes sean americanos le permite a la organización no tambalear ante cambios económicos en México ya que como se comprobó hace algunos años, los cambios en Estados Unidos afectan directamente a la organización.

## 1.2.2 La lucha constante de Calling Solutions México

El crecimiento de la industria del telemarketing en México es la causa de la creación expansión de un gran número de call centers.

Si bien es cierto que existen infinidad de call centers a nivel mundial, CSM, tiene como principales competidores a Telvista, Teletech y Atento, debido a que manejan los mismo clientes.

Telvista "Es un centro de contacto de vanguardia que ofrece una gran variedad de soluciones de mercado directo, utilizando equipos y sistemas con tecnología de punta. Pertenece al grupo más sólido de América Latina 'Grupo Carso'". Cuenta con más de 4200 estaciones de trabajo, distribuidas en Baja California, México, Texas y Massachussets (www.telvista.com.mx. 9 de agosto de 2008).

Teletech es una empresa multinacional líder en la subcontratación de procesos empresariales (BPO); proporciona una gama completa de soluciones subcontratadas que cubren todos los aspectos empresariales. Realiza todos los procesos de apoyo vitales empresariales de forma eficiente y efectiva, permitiendo que los clientes permanezcan enfocados en su estrategia central, competencia y agilidad de mercado. Sus servicios y soluciones incluyen, sin estar limitados a ello: gestión de clientes complejos, ventas directas y marketing, desarrollo y entrega de información, contratación, gestión de personal y fuerzas laborales, procesamiento de créditos, administración de ventajas y reclamaciones, gestión de vendedores, administración de nóminas y comercio electrónico (www.teletech.com/es/. 9 de agosto de 2009).

Atento México está presente en 17 países y es líder en el mercado mexicano en la prestación de servicios de atención de las relaciones entre las empresas y sus clientes, a través de contact centers o plataforma multicanal. Su plataforma cuenta con modernas instalaciones, tecnología de punta y profesionales capacitados y motivados que conocen profundamente las más diversas cadenas de negocios.

Es capaz de ofrecer soluciones completas y a medida para el mercado (www.mx.atento.com/content/quiene_somos_es.mmp. 9 de agosto de 2009).

Cada uno de estos call centers tienen un mayor número de empleados que CSM y cuentan también con gran tecnología. A pesar de la lucha constante que CSM mantiene con otros call centers no se ve amenazado por ninguno de estos "gigantes". Las razones son diversas y entre ellas encontramos la tecnología, el ambiente laboral; que es de cierto modo relajado y al ser una empresa con pocas personas se busca que se conozcan entre sí proponiendo estrategias de integración para crear un ambiente familiar, el recurso económico es parte de las fortalezas de la organización ya que los incentivos son pagados en dólares y los agentes perciben un sueldo fijo; por otro lado se encuentra la flexibilidad en los horarios de trabajo. A pesar de que el espacio físico de CSM es considerablemente menor que el de sus competidores está preparado para recibir un gran volumen de llamadas, por otro lado la calidad en el servicio le da ventaja sobre sus competidores Telvista, Teletech y Atento.

"El modelo operativo de CSM es un modelo muy peculiar, la forma en la que trabaja y su dinamismo hace que asegure su permanencia. Hemos llegado a ser un call center que no basa su call business en el volumen alto de producción horas/hombre a bajo costo. Apuesta por un volumen bajo de llamadas que garantice excelencia, esto nos permite cobrarlo bien; de esta manera aseguramos nuestra permanencia porque llenamos un nicho de trabajo con proyectos y trabajos de requerimientos muy altos" (José Luis Abed Mirabent, Director General de CSM).

### 1.2.3 Calling Solutions México y el Instituto Mexicano de Telemarketing

Existe en el país una institución especializada en call centers o contact centers en Latinoamérica que brinda una amplia gama de servicios profesionales para apoyar a nivel estratégico y operativo en la administración de interacciones con clientes y usuarios, es el Instituto Mexicano de Telemarketing (IMT).

Tiene como misión contribuir al desarrollo de México y Latinoamérica impulsando a las organizaciones en la optimización de su relación e interacción con clientes y usuarios, apoyado en alta tecnología para alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad.

En la actualidad CSM no sostiene ningún tipo de relación con el IMT dado que es parte de una Junta de Intercambio de Empresas en la cual se tiene la oportunidad de intercambiar personal con diferentes empresas; la junta se conforma de 22 empresas.

Por otro lado el Director General de CSM dice que no existe relación con el IMT dado que existen inconsistencias y no creen que sea una instancia que regule de manera adecuada a los call centers ya que no se basa en los estándares de calidad sino en la cantidad de dinero que aportan las empresas.

Al ser parte de un sistema social CSM mantiene relación con las empresas integradoras de la Junta de Intercambio Empresarial y con la Asociación FHADI en la cual ambas partes se ven beneficiadas.

### 1.2.4 Calling Solutions México como un empleado

Los empleadores son empleados de alguien. CSM es contratado por diversas empresas que se convierten en sus empleadores; actualmente son Verizon, AT&T, Movistar y PepsiCo.

Para Verizon se manejan campañas de Inbound y Outbound. Se ofrecen servicios de internet, telefonía fija y televisión a través de Fibra Óptica en Estados Unidos.

Con AT&T se hace una migración de datos de líneas telefónicas incluyendo todos los servicios digitales con los que cuenta el cliente.

Movistar es una campaña de Outbound en la cual los agentes de ventas se dedican a la contratación y/o adición de planes de renta mensual de telefonía celular a nivel nacional.

Con grupo PepsiCo se reciben llamadas de consumidores de las empresas Sabritas, Alegro, Gatorade y Gamesa a nivel nacional; se toman datos, se canalizan quejas y se generan reportes.

Como se puede ver CSM trabaja para grandes empresas que buscan la excelencia en la calidad de los servicios que proveen, esto confirma que la calidad es buena y que cuenta con un recurso humano que cubre las necesidades del cliente.

Los clientes de CSM están satisfechos debido a los buenos resultados y al cumplimiento y satisfacción de sus necesidades.

De seguir por este camino, con la situación de crecimiento en el país y los buenos resultados, CSM se encontrará en un camino de fortalecimiento y consolidación. Además del factor humano es necesario el recurso material, en este caso CSM cuenta con tecnología de punta.

### 1.2.5 La tecnología en Calling Solutions México

Como ya se mencionó CSM cuenta con tecnología de vanguardia para sistemas de voz y de datos.

Sistemas de voz:

- Marcador predictivo (PBX) equipado con tarjetas Dialogic. Exclusivo para el marcado de clientes dentro de la República Mexicana y otro para el marcado de clientes dentro de Estados Unidos. Este es un sistema, el cual a través de un programa estructurado de acuerdo al perfil del cliente tomando en cuenta la hora y fecha, va a la base de datos, toma una muestra de registros y los convierte en un archivo legible, lo toma, lo abre y de acuerdo al número de agentes conectados abre un número de líneas determinadas y comienza a marcar estos números, al detectar la voz humana envía en automático la llamada a los agentes, tiene capacidad de contestar máquinas contestadoras, faxes, tonos de ocupado y operadoras las cuales nunca envía a los agentes para aumentar su desempeño y con esto se ahorra tiempo en las llamadas. Además de mantener un buen "Gross Conversion" (cantidad de ventas en relación a la cantidad de llamadas contestadas).
- Switch Cisco Catalyst 4000 con capacidad para dar servicio a 240 estaciones
- Router Cisco 3600 que enruta las llamadas a todas las posiciones
- 2 Call Managers Cisco, uno en activo y otro de respaldo; junto con el router administran y organizan el correcto funcionamiento de la voz sobre IP (proveedor de Internet).
- 4 enlaces E1 proveídos por Alestra – At&t para el manejo de la telecomunicación e internet.
- 300 DIDs (números de contacto)

- 3 Troncales Digitales E1 de voz con capacidad de 30 líneas cada una

Los avanzados sistemas de voz con los que se cuenta le permiten a CSM tener una rápida respuesta en la atención de llamadas, así como su más eficiente canalización con los agentes correspondientes.

Sistemas de datos:

- 2 servidores Poweredge Dell 2950
- 1 servidor Dell EMC2 AX150
- 3 servidores Poweredge Dell 6600 con plataforma Windows 2003, para administrar y respaldar toda la información de manera segura y eficiente.
- Router Cisco 2800 de uso exclusivo para internet que provee de ese servicio a todas las posiciones con una tasa de transferencia de 1 GB.
- 1 Enlace E1 dedicado a internet que mantiene todas las estaciones conectadas a Internet a velocidad del 100 Mbps
- Firewall Watchgard, Firebox X8500 E, que permite monitorear todas las transferencias de datos evitando así la entrada de virus y robo de información; restringir los accesos de las estaciones de trabajo por seguridad de la información de los clientes.
- Cableado marca Belden Cat6 para toda la red
- Planta de luz de Emergencia con una capacidad de 50 Kw

Cada estación de trabajo cuenta con:

- Computadora Dell Optiplex 330 OS Windows 2XP service pak 2 con aplicaciones de call center propiedad de Calling Solutions Inc.
- Teléfono IP Cisco 7960 y 7940
- Diadema Plantronics Digital con entrada USB

Además CSM cuenta con un sistema personalizado de IVR (Respuesta Interactiva de Voz), el cual se adecua a las necesidades de los clientes de manera práctica y eficiente, en la que se utilizan grabaciones editadas en un estudio profesional.

En general la tecnología utilizada en CSM es de vanguardia, algunos de los dispositivos son nuevos y los más antiguos tienen 4 años y no han sido reemplazados debido a que, como mencionó el encargado del área de sistemas Roberto Olvera, "funcionan bien y no existe necesidad de invertir en ellos, sin embargo es un compromiso constante para a empresa innovar constantemente con el fin de contar con la misma estructura que un call center en Estados Unidos y así poder satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes".

### 1.2.6 ¿Qué se piensa de los call centers?

Los call centers son considerados centros de trabajo mal pagados que explotan a sus trabajadores con sueldos mínimos y extenuantes jornadas laborales sin prestaciones de ley.

"Es frecuente que los trabajadores de call centers sean contratados por una tercera empresa de colocaciones con la que se maneja la relación laboral". Es común también que se firme la renuncia con la fecha en blanco al mismo tiempo que se firma el contrato; que en muchas ocasiones son de corta duración y se renuevan varias veces para no generar derechos laborales (Michel, J, Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI, artículo extraído el 8 de agosto del 2008 en http://confines.mty,itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf).

En el caso de CSM, al ser filial de una empresa estadounidense, los empleados deben firmar una hoja en la que se establece que piden el cambio de cualquier día festivo mexicano por uno estadounidense, esto es de manera coercitiva ya que en todas las ocasiones se les da aviso que si faltan ese día no lo podrán reponer y por lo tanto perderán las comisiones de esa semana.

La opinión es una de las variables del entorno que más puede afectar a CSM ya que con la mala fama se piensa que las jornadas laborales son extenuantes y la remuneración económica es muy baja. Sin embargo, no sólo afecta a la organización desde fuera ya que por su misma naturaleza y debido a que son trabajos temporales las personas que ingresan a trabajar no toman en serio a la organización ni el trabajo que desempeñan dentro de ella; esto aunado a que el personal es en su mayoría joven y de clase media y media alta puede llegar a afectar a la organización internamente.

## 1.2.7 La responsabilidad social de Calling Solutions México

Como se mencionó anteriormente CSM tiene integrado un programan de apoyo a personas con discapacidad motora con la Asociación FHADI (Fundación Humanista de Apoyo a Discapacitados). En dicho programa se les da la oportunidad de integrarse a la vida laboral. Al día de hoy CSM cuenta con 35 personas con capacidades diferentes. (Anónimo, Calling solutions Final 2006, México 2006)

"FHADI es una fundación que ofrece a personas adultas, con deficiencias motoras, un espacio en el cual puedan desarrollar su potencial psicológico, espiritual, así como sus habilidades laborales" (www.fhadi.org/quienes.htm 9 de agosto de 2009).

Es una institución de asistencia privada, no lucrativa que tiene como finalidad dar atención psicoterapéutica a personas adultas con discapacidad motora que requieren estar en silla de ruedas y a familiares o personas que los asisten.

La atención que se otorga en FHADI se basa en diferentes técnicas psicoterapéuticas que se imparten por medio de terapias individuales, de grupo y familiares, así como diversos talleres enfocados al proceso personal y capacitación de principios básicos que les permite conseguir un trabajo, una vez que haya aceptado su realidad (www.fhadi.org/quienes.htm 9 de agosto de 2009).

El compromiso establecido entre CSM y la asociación FHADI demuestra la conciencia social de la organización, y pone de manifiesto lo que muchas veces se olvida debido al trabajo diario: el lado humano.

Finalmente CSM es una empresa que como muchas otras se enfrenta al cambio de circunstancias externas a ellas. Tiene fortalezas como contar con personal capacitado que le permite cubrir los perfiles requeridos por los clientes y así poder competir con call centers más grandes, también la tecnología con la que cuenta. Un gran reto es enfrentarse a la opinión pública, otro reto, quizá más importante es el que se le presenta a la organización por su misma naturaleza: la falta de compromiso de los empleados. Como se ha visto CSM responde a los cambios del entorno y se adapta a él. Su objetivo es convertirse en el principal centro de contacto y manejar más campañas así como recibir más horas que CS San Antonio, manejar toda la campaña de Movistar y convertirse en el único centro de contacto, es decir, que Movistar deje de ser cliente de

uno de sus competidores, Atento. Se espera que para futuras fechas maneje Pepsi para brindarle servicio a todas las empresas de grupo PepesiCo.

CSM está bien preparada y estructurada, el mantener una relación más cercana con Estados Unidos le da la ventaja de ser de cierta forma "inmune" a los embates y cambios en el país, sin embargo al estar inserta en un mercado global los cambios mundiales la pueden afectar, como lo que sucedió en 2004 con los atentados a las Torres Gemelas en Nueva York, lo que provocó la pérdida de clientes. Cada uno de los factores revisados anteriormente nos da una idea de cómo es al organización hacia dentro y hacia fuera.

## 1.3 Cómo es y cómo debe ser Calling Solutions México

En este apartado se revisó la estructura formal de la organización incluyendo descripciones de puestos para identifica la división del trabajo. Se comparó lo escrito con la estructura funcional con el fin de identificar cuellos de botella que permitan encontrar problemas en la organización que como muchas otras se ha construido o reconstruido deliberadamente con el objeto de alcanzar fines específicos. (Etzioni 1986, p.4)

Es por esto que existe la necesidad de formar estructuras de trabajo que le den forma a la organización.

### 1.3.1 ¿Cómo debe ser Calling Solutions México?

Se realizó una búsqueda documental que permitió descubrir la inexistencia de algunos documentos por lo que se entrevistó al personal de la empresa en búsqueda del mismo. La respuesta del Director General, José Luis Abed Mirabent fue: "sí existe, pero está perdida en la red. El chavo que se encargaba de sistemas ya no trabaja con nosotros y toda la información estaba en su computadora". El hecho de saber esto dio que pensar ya que si bien no es totalmente indispensable tener en papel lo que se hace y cómo se hace, sí es un factor importante en el desempeño de la organización, principalmente porque promueve que los empleados se laven las manos y digan "es que él/ella me dijo que....", por lo tanto la responsabilidad ya no cae sobre quien desempeña tal o cual tarea. Por otro lado el Gerente de RH, Ángel Santos del Campo manifestó que la inexistencia de los documentos se debe a la reestructuración por la cual atraviesa la empresa.

A partir de la información recabada se estructuró el organigrama de acuerdo a lo cotidiano y a la descripción de puestos. De igual manera se construyeron los flujogramas de cada uno de los departamentos que atañen a la presente investigación: Operaciones, Calidad y Verificación.

Es importante reflexionar el por qué no están constituidos estos documentos y cómo esto afecta a la organización. ¿Cómo es posible que documentos que dan forma a la organización estén perdidos en la red de la empresa?, ¿Cómo puede operar en estas condiciones? Es un hecho que la organización opera sin estos documentos pero como se mencionó anteriormente esto merma su funcionamiento.

"El ideario organizacional consiste en el conjunto de ideas que animan la vida de una organización, se compone de la filosofía, la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización" (Estructura formal. Presentación en Power Point, Acatlán, 2008).

José Luis Abed Mirabent, Director General expresó la misión, la visión y los valores de CSM.

La misión de CSM es "brindar soluciones integrales de telemarketing que llenen las expectativas competitivas de nuestros clientes, logrando una relación eficiente entre generación de negocios y productividad a nivel nacional e internacional" (José Luis Abed Mireabent, Director General).

La visión es consolidarse de forma responsable y comprometida como la mejor opción del cliente a nivel nacional e internacional en el campo del telemarketing e IT, cubriendo todas las exigencias de calidad que el medio competitivo demanda a mediano y largo plazo.

Su filosofía es la de ser una empresa cuyos cimientos se basan en valores firmes que generan al servicio al cliente. Opera fielmente bajo una estructura organizada que conlleva resultados de calidad. Los valores fundamentales de la organización son:

- Perseverancia- Todo se puede. Nos enfocamos bajo un objetivo que nunca dejará de serlo hasta alcanzarlo.
- Honestidad- Transparencia ante todo. Confío en los demás como quiero que los demás confíen en mí.
- Responsabilidad- Hoy y ahora. Los pretextos existen, pero no en mi trabajo.
- Compromiso- Todos somos uno, las promesas se cumplen bajo la misma visión.

Los objetivos a corto, mediano y largo plazo según el Gerente de Operaciones, Rodrigo Calderón Martínez, son los siguientes:

Corto: Llenar todas las estaciones posibles y una vez logrado esto, eficientar la operación.

Mediano: Elevar la rentabilidad.

Largo: Expandir el call center.

Según Mayntz el objetivo de la organización es lo "que realmente guía las decisiones, lo que orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico" (Mayntz, Renate, p.75)

En este caso los objetivos están bien planteados y son posibles de realizar.

En cuánto a la organización de una empresa se identifican dos niveles de reflexión y acción:

- El modo de distribución de tareas y misiones denominado organización del trabajo.
- La estructura global de la empresa formalizada en el organigrama.

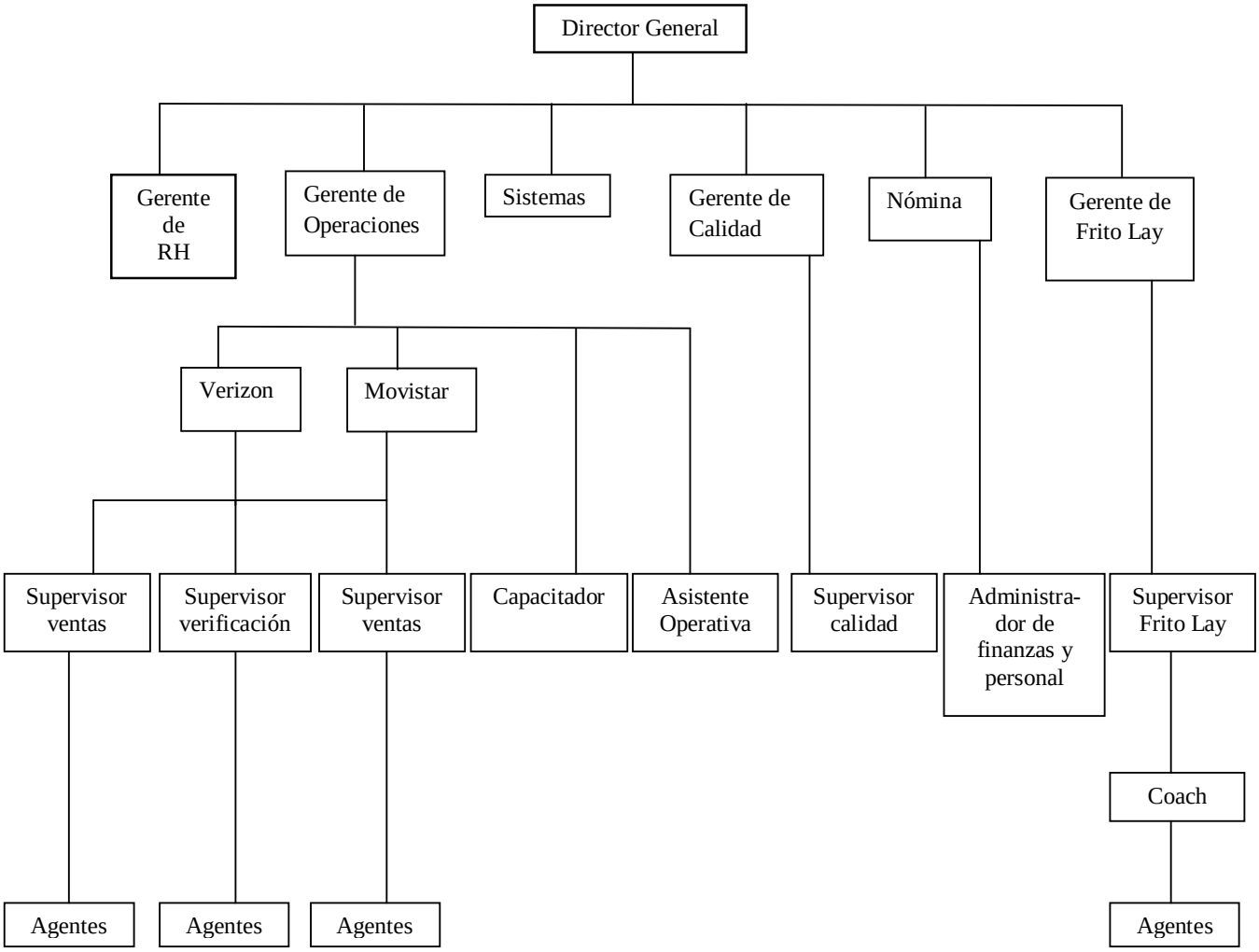
El organigrama puede ser funcional, divisional o matricial, (Bartoli,1983). Como se mencionó anteriormente el organigrama de CSM no existe debido a la reestructuración. La división formal del trabajo muestra cómo está organizada la empresa; se aprecia que la jerarquía es descendente teniendo como máximo poder al Director General de la organización, siguen los gerentes quienes tienen a su cargo a los supervisores los cuales tienen a su cargo al personal operativo, base de la organización y motor de la misma.

CSM cuenta con 250 empleados, entre personal administrativo y de operaciones. Este último varía quincenalmente debido a la rotación de personal que existe en esta área. La rotación de personal está contemplada por la organización ya que "nadie dice que cuando sea grande quiere ser telemarketer" José Luis Abed Mirabent, Director General. Y saben que de acuerdo al perfil del puesto no busca ni garantiza la estadía del personal operativo.

Se realizó un inventario sobre el personal administrativo de la organización incluyendo el puesto, la adscripción, funciones y antigüedad, así como los perfiles de puesto.

Se considera personal administrativo o staff a los puestos que son fijos en la empresa y cuya rotación de personal es prácticamente nula, a pesa de no tener información a cerca de los puestos que desempeñan los supervisores éstos forman parte del personal administrativo de CSM, dejando a los representantes de ventas y operadores telefónicos como personal operativo. La descripción de puestos de supervisores se conformó a partir de entrevistas a supervisores de cada área.

A continuación se presenta el organigrama de CSM




"Organigrama agosto 2008 CSM". Documento oficial de archivo CSM

A continuación se presenta una tabla con la descripción de puestos incluyendo al personal administrativo y operativo.

## Personal Administrativo

| Puesto | Nombre | Adscripción | Antigüedad | Funciones | Perfil | Profesión |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Director General | José Luis Abed Mirabent | Dirección | 8 años | No se cuenta con ellas | No se conoce | Ing. Civil |
| Gerente de operaciones | Rodrigo Calderón Martínez | Operaciones | 6 años | Supervisar y controlar el área de operaciones, elaborar los procedimientos de venta, establecer los lineamientos para su aplicación respetando los estándares de calidad establecidos por el cliente. Responsable del mantenimiento y buen control de los sistemas de comunicación, elaborar reportes de medición de llamadas y cierre de ventas. | Ingeniero o carrera afín, 3 años en ventas. Competencias técnicas y habilidades requeridas: organización, control, actitud de servicio y captura | Ing. en Sistemas |
| Asistente Operativa | Paola Flores | Operaciones | 2 meses | Apoyar al gerente de operaciones. Control de asistencia, revisión de comisiones y pagos extraordinarios. Es responsable de la elaboración de reportes de incidencias que sirven de base para el pago de la nómina de los empleados. Coordinar la entrega eficaz de información con los diferentes supervisores, reportar directamente con el Gerente de Operaciones, hacer reportes de las incidencias para el pago de la nómina al área de Finanzas, reportar las diferencias pendientes de aclarar de los empleados. | Lic. en Administración (pasante o trunco), 1 año de experiencia como auxiliar administrativo. Competencias técnicas: organización y control, actitud de servicio. | |

| Puesto | Nombre | Adscripción | Antigüedad | Funciones | Perfil | Profesión |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gerente de Recursos Humanos | Ángel Santos del Campo | Recursos Humanos | 4 años 6 meses | Cubrir las posiciones vacantes dentro de la compañía utilizando diferentes pruebas y filtros de acuerdo al perfil requerido. Responsable del reclutamiento y selección de personal de los diversos perfiles solicitados por las diferentes áreas de la empresa. Responsable de la contratación de personal, solicitando los documentos necesarios para el ingreso a la compañía, integrar el expediente de cada empleado de nuevo ingreso. Presentarse en juntas de intercambio. Reportar al Director General. | Lic. en Psicología o afín | Lic. en Psicología |
| Gerente de Frito Lay | Yolanda Sánchez Muñoz | Frito Lay | 5 años 6 meses | Supervisar y controlar las llamadas entrantes del grupo PepsiCo. Responsable de conocer los sistemas de captura de información, así como retroalimentar a los supervisores de los estándares de calidad referente a la información propuesta. Responsable de la pronta respuesta del cliente (PepsiCo), mantener trato directo con los clientes. Reportar cierre de ventas. | Lic. en Administración, 3 años en ventas, competencias técnicas y habilidades requeridas: organización, control, actitud de servicio, captura | Lic. en Publicidad y Mercadotecnia |
| Gerente de Finanzas | Miguel Castillejos Hdz. | Área Contable | 4 meses | Responsable de reflejar la posición financiera de la compañía mensualmente, establecer diferentes estrategias para la mejor solvencia. Registrar movimientos generados en el periodo, responsable de la administración de personal y nómina, cálculo de impuestos, elaborar los movimientos del SS y procesos de nómina. Elabora informes para EU. Análisis de estados financieros. | Contador Público, 3 años de experiencia en el manejo de estados financieros, calculo de impuestos, conocimiento financiero y admtvo., atención de auditorias. | Contador Público |

| Puesto | Nombre | Adscripción | Antigüedad | Funciones | Perfil | Profesión |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Administrador de Finanzas y Personal | Dennise Toledo Martínez | Área Contable | 5 años | Controlar y administrar los diferentes requerimientos solicitados por la Dirección, Finanzas y RH. Responsable de la facturación y expedición de cheques a los clientes, atención a proveedores, pago a empleados (que no cuentan con tarjeta) y finiquitos. Responsable de actualizar la base de datos de los empleados de nuevo ingreso en ACCESS y en el TIME CLOCK MANAGER, supervisar incidencias de nómina reportadas por los supervisores de cada departamento, aclaración a los empleados de dudas referente al pago de nómina o canalizarlos con el supervisor indicado, organizar y controlar diversas tareas (cotizaciones, agenda de citas..), expedir la información solicitada (cheques, factura, recibos,...). Reporta al gerente de finanzas | Lic. en Administración o afín. 3 años de experiencia controlando y administrando las diferentes tareas contables y de personal. Conocimientos administrativos. Competencias técnicas y habilidades requeridas: organización, control, actitud de servicio, manejo del personal. | Informática Administrativa |
| Director de Calidad | Leticia Ortiz Alcalá | Quality Assurance | 7 años | Controlar y supervisar la aplicación correcta de los estándares de calidad establecidos por el cliente. Supervisar las llamadas de los empleados para checar que los estándares sean aplicados, retroalimentar al personal para lograr el objetivo propuesto por cada campaña, mantener trato directo con el cliente, atender auditorias externas referentes a la calidad en el servicio. Reportar llamadas monitoreadas, medición de llamadas y estándares de calidad. | Lic. en Administración, Mercadotecnia o carrera afín. 5 años manejando estándares de calidad. Competencias técnicas y habilidades requeridas: organización, control, actitud de servicio, captura | Secretaria Bilingüe |

| Puesto | Nombre | Adscripción | Antigüedad | Funciones | Perfil | Profesión |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Capacitador | Sandra Valverde | Operaciones | 1 año | Capacitar al personal de nuevo ingreso, al personal que ya se encuentra laborando dentro de la compañía acerca de toda la información actualizada del cliente. Responsable de actualizar la información de las áreas respectivas. Retroalimentar a los gerentes para el correcto manejo del departamento, responsable de elaborar reportes y material necesario para la aplicación correcta de la información proporcionada. Reportar la información actualizada. | Lic. en Administración o Psicología. 3 años de experiencia como capacitador, conocimientos de administración. Competencias técnicas y habilidades requeridas: organización, control, actitud de servicio, captura. | Lic. en Medicina (Trunca) |
| Sistemas | Roberto Olvera Estrada | IT (Information Technologies) | 1 año 7 meses | Tener en óptimas condiciones el equipo de cómputo, así como dar soporte a todas las requisiciones que se presenten dentro del Call Center. Es responsable de la cotización de equipo con el proveedor. Es responsable de los servicios de Internet levantando reportes al proveedor, hacer válidas las garantías de las pólizas del equipo de cómputo. Mantener el equipo en buen estado y en funcionamiento. Reportar a Estados Unidos acerca de las fallas en los servidores. Reportar los requerimientos solicitados en cuanto a equipos de cómputo se refiere. Reporta directamente al Gerente de Sistemas en Estados Unidos | Ingeniero en sistemas computacionales, 3 años de experiencia apoyando al área de sistemas. Competencias técnicas y habilidades requeridas: organización, control, actitud de servicio | Ingeniero en Sistemas (trunca) |

| Puesto | Nombre | Adscripción | Antigüedad | Funciones | Perfil | Profesión |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Supervisor Inbound | | Operaciones | | Se encarga de revisar que las computadoras estén funcionando correctamente, que las personas se conecten a tiempo, que vendan, que todo esté en orden, mandar reportes y reportar problemas encontrados. Debe ayudar a los agentes resolviendo dudas y tomando llamadas cuando el consumidor lo pida | | |
| Supervisor Outbound | | Operaciones | | Se encargan de revisar que las computadoras estén funcionando correctamente, que las personas se conecten a tiempo, que vendan, que todo esté en orden, mandar reportes y reportar problemas encontrados. Debe ayudar a los agentes resolviendo dudas y tomando llamadas cuando el consumidor lo pida | | |
| Supervisor Movistar | | Operaciones | | Revisar que se hagan las ventas, que estén en orden todos los documentos para liberar la venta, activar el pedido en el inventario de Movistar, capacitar al personal nuevo. Asegurarse de mantener el orden en el piso. Verificar que los agentes lleguen a tiempo, resolver dudas y motivarlos | | |
| Supervisor Frito Lay | | Frito Lay | | Se encarga de ver que todos se conecten a tiempo, que tomen sus llamadas como es debido, ayudar a los agentes con la ortografía, aclarar cualquier duda en cuanto a la clasificación de las quejas. Llevar el control de asistencia. Revisar cómo se capturó la información en la página de PepsiCo y el ticket de Sabritas | | |

| Puesto | Nombre | Adscripción | Antigüedad | Funciones | Perfil | Profesión |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Supervisor Verificación | | Verificación | | Despejar dudas con respecto a la liberación de las ventas. Mandar reportes de las ventas rechazadas, liberadas y las que se quedaron en pending | | |
| Supervisor de Calidad | | Quality Assurance | | Monitorear las llamadas en vivo o grabaciones de todos los agentes del call center, calificarlas de acuerdo a los estándares de calidad requeridos por el cliente y dar feedback o retroalimentación para trabajar con las debilidades de los agentes y reforzar las fortalezas | | |

| Personal Operativo |
|---|

| Puesto | Nombre | Adscripción | Antigüedad | Funciones | Perfil | Profesión |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Representante de ventas | | Operaciones | | Realizar las ventas del producto o servicio de la campaña del momento, debe realizar o recibir las llamadas de los clientes, tener el conocimiento necesario del producto o servicio para una explicación correcta, convencer al cliente del producto para su venta efectiva, cerrar la venta bajo los parámetros de calidad estipulados. Reportar los datos | Preparatoria o carrera técnica, experiencia no necesaria. Competencias técnicas y habilidades requeridas: organización, control, actitud de servicio. | |
| Operador Telefónico | | Frito Lay | | Recibir las llamadas de los clientes que consumen productos o servicios de diferentes proveedores. Es responsable de atender a los clientes, escucharlos y tomar nota de la llamada, responsable de conocer las técnicas de atención telefónica y reportar los datos informados por el cliente | Preparatoria o carrera técnica, experiencia no necesaria Competencias técnicas habilidades requeridas: org., control yservicio. | |

| Puesto | Nombre | Adscripción | Antigüedad | Funciones | Perfil | Profesión |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Verificador de ventas | | | | Revisar los cierres de las ventas de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por el área de calidad. Es responsable de conocer los sistemas de aseguramiento de calidad y captura de información. Debe reportar sus comentarios de acuerdo a revisión para liberar la venta | Preparatoria o carrera técnica, experiencia no necesaria. Competencias técnicas y habilidades requeridas: organización, control, actitud de servicio. | |

Fuente: Departamento de Finanzas de CSM. Tabla de perfil de puesto en CSM. México, 2008.

## Reclutamiento y Selección de Personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal no está establecido formalmente debido a la reestructuración por la que atraviesa la organización, así mismo el proceso formal de trabajo es inexistente, o está perdido en algún lugar de la red en la organización.

Para conocer el proceso de reclutamiento y selección se realizó una entrevista al Gerente de Recursos Humanos quien describió el proceso de la siguiente manera:

1. Se anuncia por diferentes medios, ya sea por internet o por volantes, una feria de empleo o en las juntas de intercambio la necesidad de personal para cubrir ciertos puestos en la empresa, generalmente cuando se necesitan operadores de ventas por teléfono.

2. A los aspirantes se les realiza una entrevista que consta de 5 preguntas semiestructuradas en español o inglés, según sea el caso y la campaña a la que atienda.

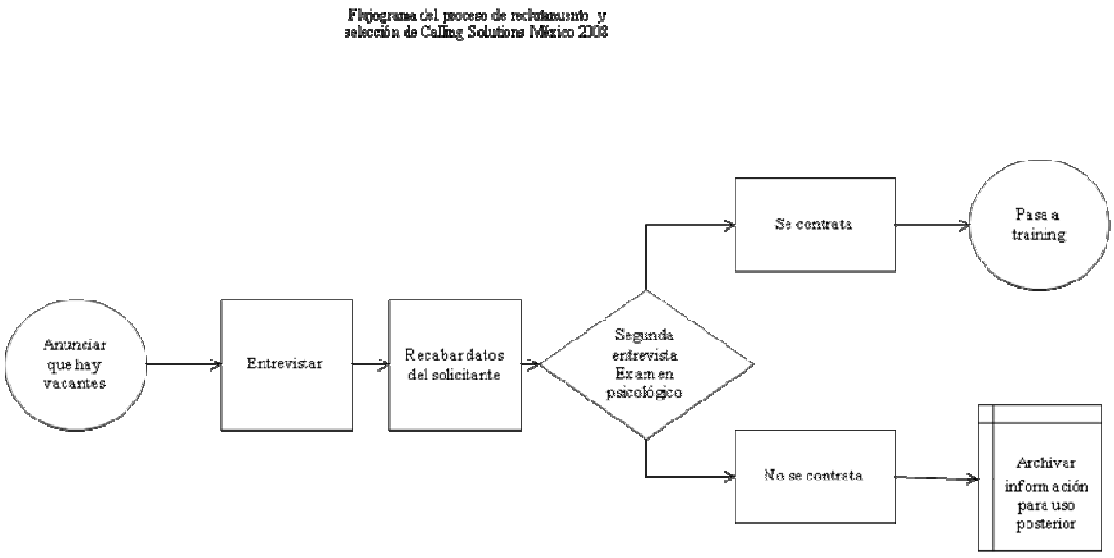
3. Posteriormente el aspirante llena una forma de 8 hojas en las cuales se recaban los datos de la persona. Si cumple con lo requerido se le vuelve a llamar.

4. Entonces se realiza una segunda entrevista más enfocada al puesto que va a ocupar y se le realiza un examen psicológico.

5. Una vez aceptado se realiza un entrenamiento grupal conformado por entre 8 y 15 personas en donde se les dice los requerimientos para comenzar a trabajar en la empresa, se les explican los códigos y reglas que hay dentro de la misma. El entrenamiento dura aproximadamente 5 días.

Como se puede observar el proceso de reclutamiento y selección no es tan rígido como se manifestó anteriormente, esta es una razón por al cual es fácil no contratar personal que esté realmente calificado para el puesto, permite la entrada por 'palancas'.

A continuación se muestra el flujograma construido a partir de la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos a fin de observar el proceso de reclutamiento y selección de personal para posteriormente compararlo con el funcional.



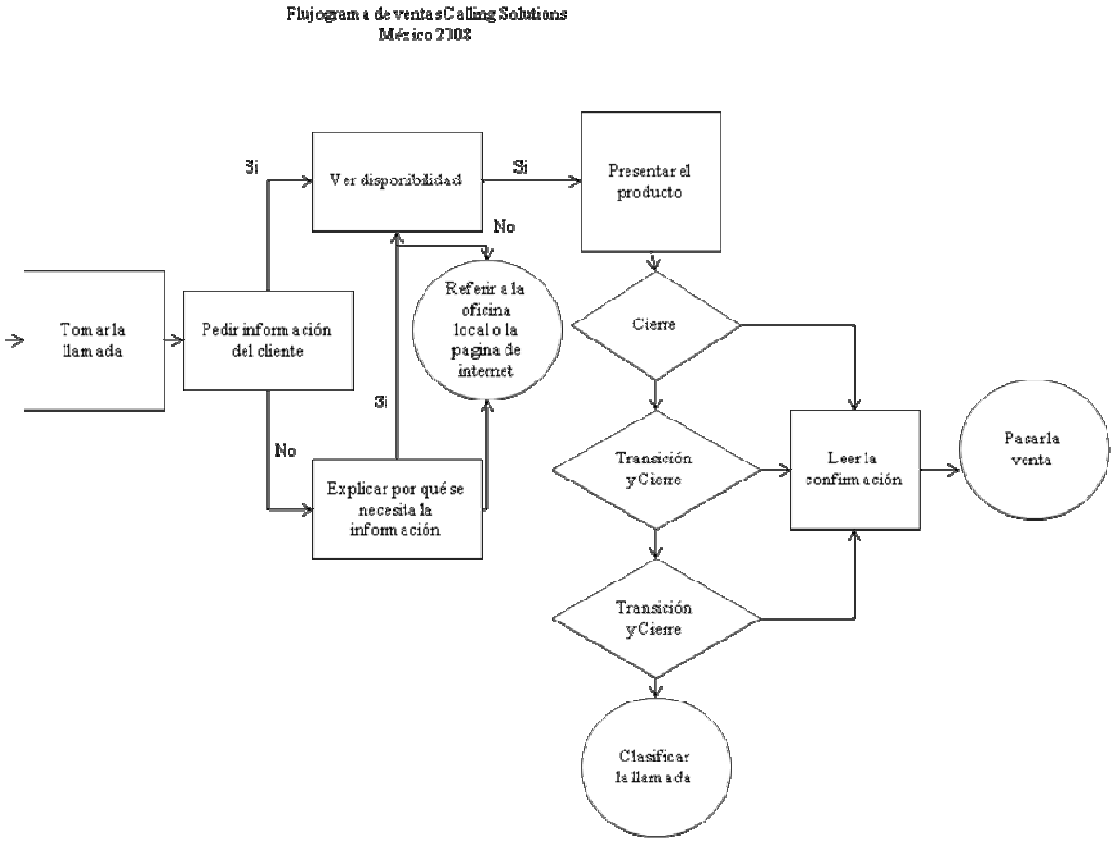

Fuente: Realización propia del autor. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de CSM, México 2008.

Como se puede observar en el flujograma, el proceso no es minucioso, bastan 2 entrevistas para determinar si el prospecto es apto para trabajar en CSM.

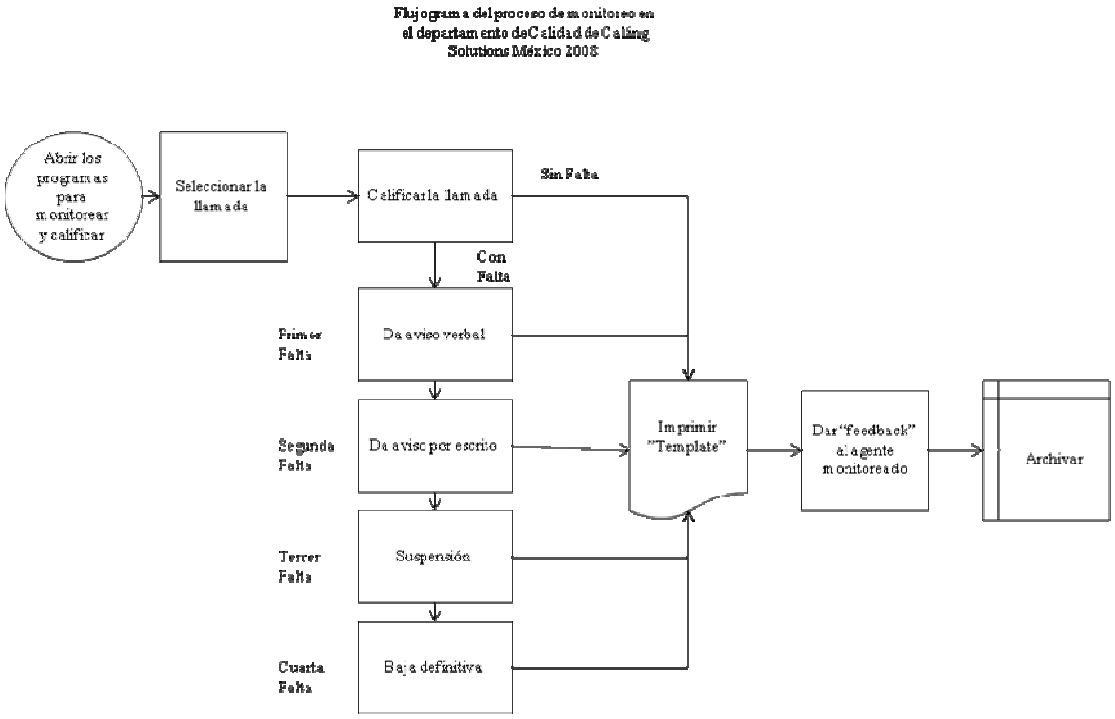
El inventario de puestos demostró que el personal administrativo cubre en su mayoría con los perfiles establecidos. Se revisó el ideario organizacional de la empresa.

## 1.3.2 El call center funciona

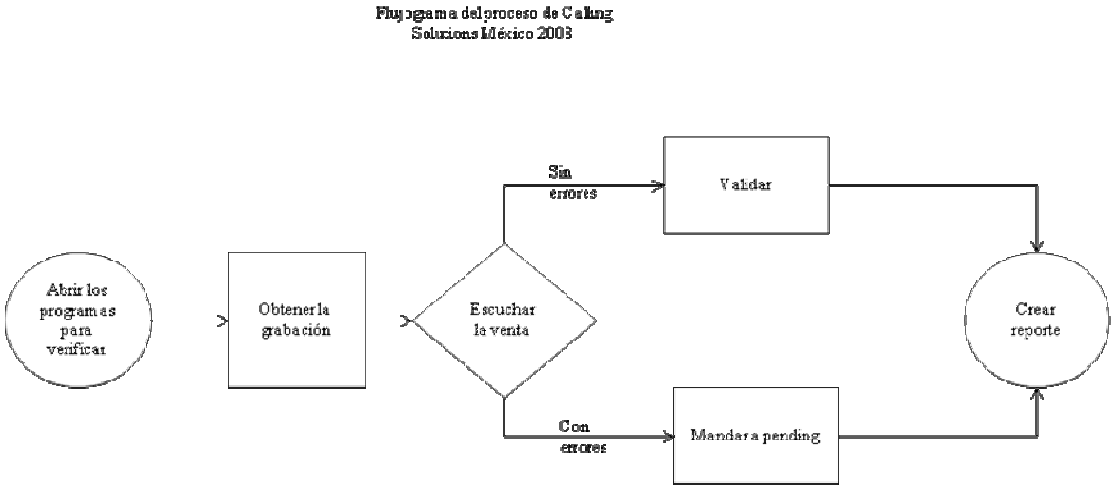
En este apartado se dará a conocer cómo funciona CSM teniendo presente que las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional, es decir, son las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo, están establecidas con ellas mediante reglas establecidas como cometidos a los titulares de determinados puestos. Se construyó el flujograma de los departamentos relacionados directamente con la organización: Operaciones, Calidad y Verificación para determinar si existen problemas que puedan ser resueltos comunicativamente.




Fuente: Realización propia del autor. Flujograma del proceso de ventas de CSM, México 2008.

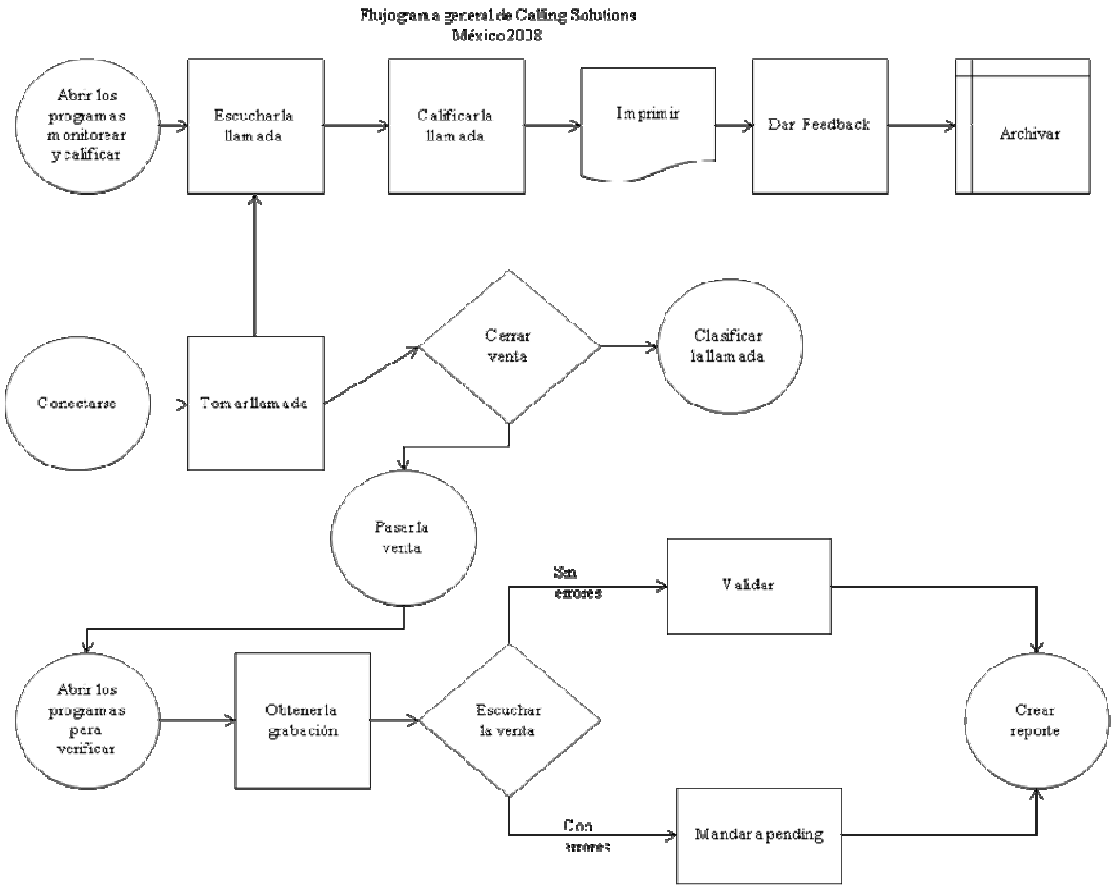



Fuente: Realización propia del autor. Flujograma del proceso de monitoreo de CSM, México 2008.




Fuente: Realización propia del autor. Flujograma del proceso de verificación de CSM, México 2008.

Estos flujogramas pueden ser representados en uno sólo. A pesar de que será general se construyó con el objeto de mostrar la relación existente entre los departamentos de calidad, operaciones y verificación. Esto demuestra la estrecha relación que existe entre ellos y destaca la importancia de una comunicación bien articulada entre ellos con el fin de evitar problemas en CSM.




Fuente: Realización propia del autor. Flujograma general del proceso de ventas, monitoreo y verificación de CSM, México 2008.

Como se muestra en el flujograma anterior, los departamentos de calidad, operaciones y verificación están directamente relacionados por lo tanto la comunicación entre ellos es importante; si en cualquiera de estos se maneja otro tipo de información comienzan a surgir problemas como que los agentes sean calificados de una manera incorrecta si es que la información cambió y el departamento de calidad no fue informado, o que el agente no cumpla con los estándares de calidad si éste no fue informado de algún cambio; de igual manera esta desinformación gatilla uno de los problemas encontrados: la cantidad de ventas en pending.

## 1.3.3 Es inherente a la organización

Después de haber construido los flujogramas de cada área involucrada en esta investigación se puso de manifiesto la estrecha relación que existe entre ellos y la importancia de una buena articulación. De otro modo se merma el buen funcionamiento de la misma.

Debido a esto y basado en reportes generados diariamente por el departamento de verificación se realizó un conteo de la cantidad de ventas que se quedan en pending debido a errores cometidos que disminuyen la calidad de las ventas y por lo tanto la imagen de la organización, no hay que olvidar que éste es uno de los puntos que el Director General considera una ventaja sobre otros call centers.

De la misma manera y después de revisar el perfil de puesto de los representantes de ventas telefónicas y el flujograma del proceso de reclutamiento y selección y por ser un problema inherente a la organización se investigó la rotación de personal dentro de CSM considerando que es un problema para la organización.

## 1.3.4 ¿Qué tan grandes son los problemas?

Es necesario buscar datos duros que permitan fundamentar la investigación, para esto se realizó una búsqueda en la base de datos de la organización.

Con respecto al problema de la rotación de personal se buscó la cantidad de personas contratadas y la cantidad de personas que se dieron de baja, sin importar la razón, en un periodo de 3 meses (Junio, Julio y Agosto de 2008).

**Rotación de Personal Calling Solutions México 2008**

| Mes | Altas | Bajas | Porcentaje de bajas |
|---|---|---|---|
| Junio | 21 | 9 | 42% |
| Julio | 25 | 8 | 32% |
| Agosto | 52 | 0 | O% |

Fuente: Realización propia del autor. Base de datos Calling Solutions México 2008. Área Contable

En esta tabla se refleja la cantidad de altas y bajas del personal contratado durante los meses de Junio, Julio y Agosto de 2008, se puede ver que el porcentaje de bajas es significativo en relación a las altas, esto se debe en gran parte al inicio del ciclo escolar ya que como se mencionó anteriormente el área de operaciones de CSM se compone en su mayoría por estudiantes. Se investigó con el personal del área contable el costo por persona de un entrenamiento tomando en cuenta el recurso material y humano; desde el proceso de reclutamiento y selección hasta que los agentes estén preparados para tomar llamadas.

El costo es variable ya que el proceso de reclutamiento y selección como se mencionó anteriormente se conforma de distintas maneras.

El costo por persona de cada training es de 2,160.33 pesos mensuales, Verizon paga por cada training 1,000 dólares; cada training se conforma por 8-10 personas y tiene una duración de 2 semanas; hay que notar la diferencia en la información que se maneja en este sentido ya que el Gerente de RH dijo que la duración del training es de 5 días. Cabe mencionar que el call center se encuentra en training constantemente.

Se habla entonces de que cada training le cuesta a la empresa entre 17,282.64 y 21,603.3 pesos mensualmente y por el mismo periodo de tiempo, dependiendo del tipo de cambio, percibe un aproximado de 27,800 pesos, cotizando el dólar a 13.90. Este costo es variable debido a que la empresa, en la mayoría de las ocasiones manda a los agentes a piso a la semana, incumpliendo el tiempo establecido, ahorrándose el costo de la siguiente semana y promoviendo un trabajo deficiente (informativamente) por parte de los agentes de ventas. En este caso el costo que se había contemplado para training se reduce en ocasiones hasta un 20%.

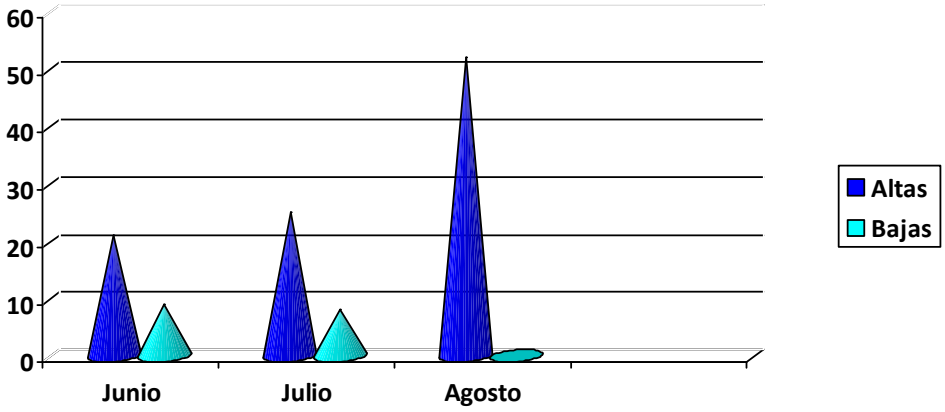
A continuación se muestra una tabla con los costos en pesos de la alta rotación de personal.

**Costos por training en Calling Solutions México (Junio-Agosto 2008)**

| Mes | Inversión | Costo |
|---|---|---|
| Junio | 45,366.93 | 19,442.97 |
| Julio | 54,008.25 | 17,282.64 |
| Agosto | 112,337.16 | O |

Fuente: Realización propia del autor. Base de datos de Calling Solutions México 2008. Área Contable

## Rotación de Personal




Fuente: Realización propia. Base de datos de Calling Solutions México 2008. Área Contable

Como se puede ver la rotación de personal fue constante el Junio y Julio; en Agosto no hay movimientos debido a que los agentes tienen una semana de training y luego pasan a piso. Se puede apreciar que la contratación fue mayor en Agosto, esto se debe al crecimiento de la empresa. Se construyó un tercer piso con 12 estaciones más de trabajo; es una ventaja ya que al tener más estaciones de trabajo se puede recibir un mayor número de llamadas y así cumplir uno de los objetivos de CSM: tener más horas.

Entrenar al personal representa un costo alto, sin embargo no representa una pérdida si se toma en cuenta que el proceso de training no se lleva a cabo en tiempo lo que se traduce en una ganancia para la empresa.

Para medir el problema de las ventas en pending se deben conocer el número de llamadas que se reciben, las ventas que se realizan y la cantidad de ventas que son mandadas a pending en el mismo periodo de medición de la rotación de personal. Se revisó la base de datos de la empresa para conocer estos datos, también fue necesaria una entrevista con el Gerente de Operaciones, Rodrigo Calderón.

**Ventas en Pending Calling Solutions México 2008**

| Mes | Total de llamadas recibidas | Total de ventas realizadas | Total de ventas en pending | Porcentaje en pending contra realizadas |
|---|---|---|---|---|
| Junio | 18,591 | 3,878 | 853 | 21% |
| Julio | 18,470 | 3,375 | 675 | 20% |
| Agosto | 30,268 | 4,511 | 995 | 22% |

Fuente: Realización propia. Base de datos de Calling Solutions México 2008. Área de operaciones

Se aprecia que en Junio el 20% de las llamadas recibidas se convirtieron en venta y de éstas el 21% se mandó a pending.

En el mes de Julio el 18% de las llamadas recibidas se convirtieron en venta y de éstas el 20% se mandó a pending.

En el mes de Agosto el 14% de las llamadas recibidas se convirtieron en venta y de éstas el 22% se mandó a pending.

El que las ventas se queden en pending no representa una pérdida para la organización ya que el pago que percibe no es por venta realizada sino por número de horas marcadas, es decir, Verizon no se basa en la cantidad de ventas realizadas, Verizon le paga a CSM por el número de horas que corre la campaña, o sea, la cantidad de agentes que están conectados y cuánto tiempo están conectados.

Se investigó el costo por llamada y en entrevista con el Gerente de Operaciones se encontró que no se maneja un costo por llamada sino por estación; el costo es de 90 pesos por hora. La campaña marca 250 horas diarias y por estas horas Verizon paga 25,000 pesos. Se cuenta con 30 estaciones de trabajo y se trabajan 6 días a la semana.

Si se toma en cuenta que la jornada laboral es de 14 horas al día, recortando el tiempo de descanso de los agentes y a estas 14 se les resta el tiempo que están en feedback, el tiempo que se toman para ir al baño o a fumar, el tiempo que tardan en conectarse; por lo tanto la jornada laboral es de 12 horas al día, y tomando en cuenta que se marcan 6 días a la semana 12X6= 72 horas a la semana. Si el costo por hora es de 90 pesos, 90X72= 6,480 pesos semanales, multiplicado por las 30 estaciones de trabajo

representa un costo de 194,400 pesos. Si diariamente CSM recibe 25,000 pesos y esto se multiplica por 6 días de la semana representa una entrada de 150,000 pesos. Si a los 194,400 le restamos los 150,000 la pérdida asciende a 44,400 pesos semanales. ¿Cómo es que estos costos so cubiertos por la organización?

Al buscar la cantidad de llamadas rechazadas se descubrió que ninguna venta se rechaza como tal ya que las ventas que tienen algún error se mandan a pending para que puedan ser recuperadas dentro de los primeros 3 días; de lo contrario el agente no recibirá la comisión de esa venta. Si no se recupera dentro ese tiempo la venta se escala a San Antonio en donde la trabajarán para poder validarla, en caso de que el cliente decida no seguir con la orden se debe dar de baja la misma.

Este esquema es el que indica que CSM no cuantifica como pérdida cada venta que se queda en pending, se limita a estimar el costo-beneficio, sin embargo está claro que dentro del costo beneficio, es decir, en dejar de ganar está implicada la pérdida.

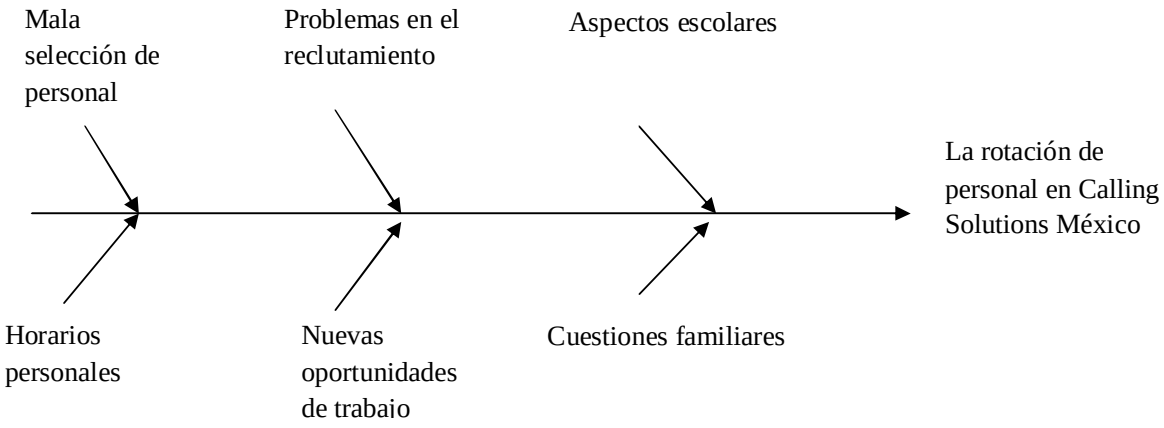
En la organización los agentes tienen un sueldo base y reciben incentivos de las ventas que logren, el sueldo se paga por día y a la empresa se le paga por horas macadas, es aquí de donde la empresa puede cubrir los costos antes mencionados. La única manera en que la empresa pierde es cuando hay un "escalation" esto es que un cliente hable directamente a Verizon y se queje; en estos casos se escucha la grabación y si el cliente tiene la razón Verizon debe pagar una multa de 15,000 dólares.

Si bien es cierto que CSM no registra una pérdida económica por cada venta que se queda en pending esta situación compromete otros aspectos como la calidad del trabajo y por lo tanto la imagen que tienen los clientes de la empresa.

### 1.3.5 ¿Cuáles son las causas?

Los problemas medidos, rotación de personal y cantidad de ventas en pending, deben ser generados por algo. A través de diagrama Causa – Efecto también conocido como pescado de Ishikawa, se muestran las posibles causas. Este diagrama "... fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen"(Pérez p.8).

**Pescado de Ishikawa con respecto a la rotación de personal en Calling Solutions México 2008**

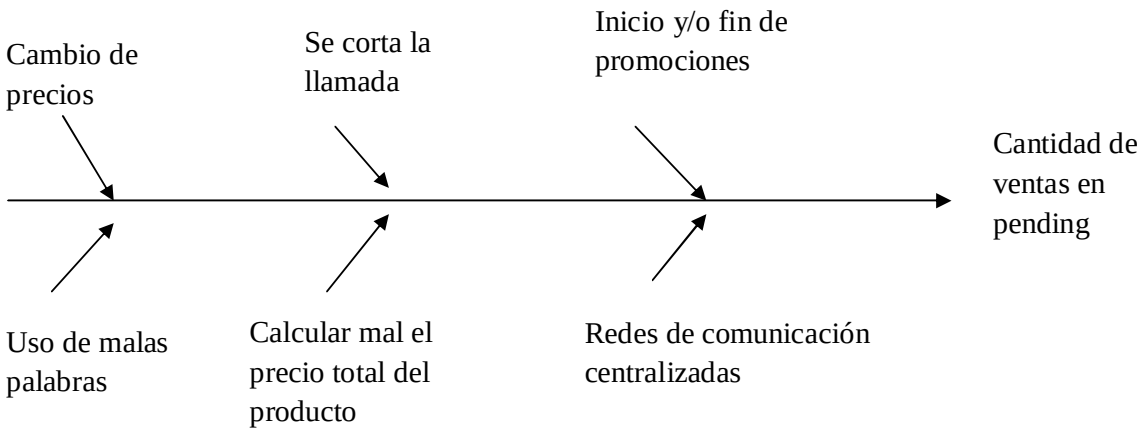



Fuente: Realización propia del autor. Diagrama "Causa – Efecto" del problema de rotación de personal de CSM, México 2008.

En este diagrama se reflejan las causas que influyen y en ciertos casos determinan la rotación de personal. Como se puede observar la mayoría de las razones son consecuencia del perfil que se maneja y requiere al momento de reclutar.

Para realizar este diagrama se hizo una revisión en la base de datos de CSM respecto al por qué los agentes se dieron de baja; aunado a esto se tomaron en cuenta comentarios dentro de la organización.

**Pescado de Ishikawa con respecto a las ventas en pending en Calling Solutions México 2008**




Fuente: Realización propia del autor. Diagrama "Causa – Efecto" del problema de rotación de personal de CSM, México 2008.

En el diagrama anterior se muestran las razones por las cuales una venta puede quedarse en pending. En este caso se puede ver que la responsabilidad no recae sobre una persona únicamente. Los supervisores deben proporcionar información adecuada y a tiempo. Estas causas se determinan con base en la experiencia tanto de los agentes como de los supervisores de calidad.

CSM es una empresa que ha sabido leer su entorno y adaptarse a él con los constantes cambios, desde la competencia con otros call centers hasta la opinión que las personas tienen en general de éstos. Tomando en cuenta a la competencia CSM propone un plan de incentivos más atractivos, con horarios flexibles y buen ambiente de trabajo. En el aspecto tecnológico se esfuerza por tener todo lo necesario para manejar grandes volúmenes de llamadas. Sin embargo se enfrenta a ver mermado su funcionamiento debido a la falta de estructura formal, no hay documentos que le den forma a la organización, los procesos de trabajo no están definidos. Uno de los retos de la organización es el de lograr una mejor articulación entre departamentos, se demostró que debe existir una buena comunicación entre los mismos para evitar problemas dentro de la misma.

Es cierto que la empresa encuentra formas de cubrir los costos de la rotación de personal y que las ventas en pending no representan, según el Gerente de Operaciones una pérdida para la empresa, sin embargo no se debe dejar de lado que el factor económico no es el único y que si no se le pone atención a otros aspectos, éstos pueden afectarlo en un futuro. Debe recordar que no sólo son números y retomar la parte olvidada de la organización: el lado humano, ya que es éste quien la mantiene viva.

# CAPÍTULO 2

## ¿Quién habita y hace funcionar a Calling Solutions México? Productividad y Costos

En este capítulo se ubica bajo qué escuela de la administración y teoría de la comunicación opera CSM, es decir qué tipo de organización es. Se estudiaron los actores que viven día a día en la organización y se identificaron los grupos formales e informales existentes dentro de la misma. Se estudió la personalidad de los actores y la correspondencia con el puesto que desempeñan así como su nivel de satisfacción – insatisfacción.

Se identificaron los costos generalizados de los problemas medidos en el capítulo anterior y se identificó en qué nivel de la organización se encuentran estos problemas. Todo lo anterior permitió determinar si CSM es una organización productiva pero costosa o improductiva y costosa.

## 2. Calling Solutions México, una empresa clásica: autoritarismo y coerción

En este apartado de la investigación se revisaron las diversas escuelas de la administración y teorías de la comunicación a fin de identificar qué tipo de organización es CSM.

La comunicación organizacional, como su nombre lo indica se compone de dos elementos: la comunicación y la organización; cada uno ha sido estudiado por diversas teorías, mismas que a partir de ciertos rasgos muestran el funcionamiento de las organizaciones desde distintas perspectivas, tomando en cuenta diversos aspectos.

La teoría clásica o Teoría X muestra a la organización como una máquina en la que los actos repetidos sólo forman parte de una línea de producción.

La teoría Humanista o Teoría Y como su nombre lo indica toma en cuenta al factor humano.

La teoría de los Sistemas Sociales recupera y da importancia tanto a la información como a la retroalimentación.

La teoría Contingente propone una visión externa e interna de la organización tomando en cuenta al entorno y a la estructura interna y funcionamiento de la misma.

## 2.1 El modelo clásico de la administración en Calling Solutions México

Como se mencionó anteriormente la teoría clásica veía a la organización como una máquina en la cual las personas eran engranes que sirven para hacerla funcionar sin querer esto decir que fueran importantes ya que como cualquier otra pieza podían ser sustituidas o reemplazadas por otra.

Dentro de esta teoría se encuentra la propuesta de Max Weber quien planteó la teoría de la burocracia en la cual propone la división precisa del trabajo y la especialización de funciones como una consecuencia lógica de ordenar las organizaciones.

Blau declara que Weber concibió una lista de características para formar su "ideal" puro de la burocracia:

- Especialización de tareas
- Jerarquía de la autoridad
- Un sistema de reglas
- Impersonalidad
- El empleo basado en las calificaciones, técnicas, y constituyendo una carrera
- Eficiencia (Thompson, 1984).

En este caso se ve que CSM cumple con algunos de los puntos antes mencionados, la jerarquía de autoridad está bien definida entre los gerentes, supervisores y agentes. Sin embargo, es débil al desarrollar reglas; y cuando lo logra las sanciones no se aplican o con el tiempo se olvidan las reglas establecidas.

La injerencia del personal en la vida de la organización está bien delimitada y como se verá más adelante es un problema para los empleados de la organización. La impersonalidad se cumple parcialmente ya que en ocasiones los supervisores conviven con los agentes dentro y fuera del trabajo.

Taylor forma parte de esta teoría y buscaba establecer principios básicos para un desempeño eficaz y científico del trabajo mediante la optimización de la producción con base en "tiempos y movimientos". Por otro lado redujo los actos de los individuos a una cadena de producción desarticulando el flujo comunicativo dentro de la empresa

(Costa, 1999). En este caso CSM toma el trabajo de sus empleados como la manera de llegar a tener ventas, en lo que más se parece es en la desarticulación del flujo comunicativo dentro de la misma.

Por su parte Henri Fayol propuso una serie de principios entre los que se encuentran la autoridad, disciplina, obediencia, jerarquía, bondad, equidad, llevarse bien con los empleados... (Costa, 1999).

Las organizaciones estructuradas bajo el enfoque clásico son formales, la comunicación viaja en forma unidireccional y vertical. Hay una centralización en la toma de decisiones lo cual trae como consecuencia rigidez y formalismo creando una comunicación lenta e inoportuna. Estas organizaciones se enfocan en la tarea. (Fernández, 1991).

CSM centra la toma de decisiones en el Director General, la jerarquía está bien definida. No es totalmente clásica ya que no existe la especialización del trabajo, ya que en CSM se busca que los empleados tengan conocimiento y habilidades diversificadas para que en cierto momento puedan desempeñarse en cualquier puesto dentro de la organización cubriendo así las necesidades de la misma sin tener que contratar más personal. Director General, José Luis Abed.

Esto es una causa más del problema de ventas en pending ya que saben poco de todo y mucho de nada. El que cambien constantemente de campaña favorece que cometan errores o que no estén bien informados. La información viaja en forma vertical descendente, cabe destacar que es de vital importancia que se maneje la misma información y más aún que ésta viaje horizontalmente.

La capacitación de los empleados no entra totalmente en esta escuela, más bien se inserta en la Teoría de las Relaciones Humanas o Teoría Humanista que se estudiará más adelante ya que cuando los agentes son contratados se les da una capacitación o training, sin embargo después de ese training inicial y una vez que los agentes pasan a piso no reciben una capacitación constante; la información de nuevas promociones o nuevos precios se da mediante memos o avisos orales. Con esto se descubre que la capacitación no es nula pero tampoco constante, es una capacitación esporádica que de poco sirve a una organización de este tipo en la cual la información es una herramienta de trabajo.

## 2.1.2 La importancia del Recurso Humano en Calling Solutions México

La Teoría Humanista toma en cuenta "... la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y los logros de la empresa". Se toman en cuenta conceptos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y las comunicaciones informales así como el cambio y el desarrollo de los recursos humanos (Fernández, 1991).

Dentro de todas las organizaciones la comunicación desempeña un papel fundamental en aspectos como el análisis de estructuras y redes de comunicación, formación de grupos formales e informales y desarrollo de habilidades de comunicación por parte de la gerencia.

Se toma en cuenta al factor humano en la medida en que se reconoce el impacto del mismo en los logros y el desempeño de la organización, pero no se le toma en cuenta como un factor 100% valioso e irremplazable, por lo que vuelve a la teoría clásica.

El problema de las ventas en pending puede encontrar en esta teoría el fundamento que le permita hacer de la comunicación una solución a éste debido a que desempeña un papel fundamental en redes de comunicación que puedan permitir que la información fluya de manera eficaz y efectiva dentro de la organización reduciendo así el problema.

Esta teoría retoma la innovación tecnológica aspecto en el cual CSM está cubierto estructuralmente, sin embargo en ocasiones la tecnología falla como en el caso de las diademas que los agentes utilizan ya que a veces se descomponen y la empresa debe esperar a que vuelvan a surtir para reemplazarlos causando una serie de problemas ya que los agentes no escuchan bien las llamadas, por otro lado en ocasiones los agentes deben comprar sus diademas, esto es un aspecto para poner atención ya que la empresa debería proveer a los empleados de las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo.

## 2.1.3 La teoría de los Sistemas Sociales y la Información

Esta teoría toma en cuenta al factor externo y su principal insumo es la información. El papel que se le da a la información recibida del entorno es una "entrada" fundamental para el sistema de cualquiera de las partes. Se propone una retroalimentación constante con el fin de promover el control y la evolución. Para CSM la información forma parte básica ya que de esta depende que los agentes realicen de manera adecuada su trabajo y sin engaños al cliente; el departamento de calidad depende de ésta para poder calificar bien las llamadas y el departamento de verificación quien toma la decisión de validar o dejar en pending una venta. La información se genera dentro de la organización a partir de la recibida del entorno, en este caso se recibe información de las distintas campañas a través de memos o e-mails recibidos de EU, así como por empresas contratadas por el cliente para evaluar el trabajo de los agentes.

Respecto a la retroalimentación la función se cumple en cuanto a la búsqueda de la evolución de los agentes en el manejo de sus llamadas. El control no se promueve pero sí se ejerce cuando los agentes no cumplen con los requisitos de calidad en las llamadas y ventas. El castigo aplicado puede variar, desde remover incentivos, suspensiones hasta baja definitiva.

Los autores de esta teoría mencionan que una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etc..., y en este sentido CSM ha cumplido con los resultados a clientes como Verizon y Alegro, no así con Movistar, campaña que dejó de correrse debido a que no se alcanzaron las metas establecidas por el cliente.

## 2.1.4 Calling Solutions México y la Teoría Contingente

Esta teoría da un paso importante ya que toma en cuenta la influencia del medio o contexto así como la forma en que una organización se estructura y funciona. Menciona que debe existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. La comunicación es considerada como un elemento integrador, aquí el sistema es dinámico y la planeación a largo plazo.

Tomando en cuenta las propuestas de esta teoría se considera adecuada para CSM ya que la información se da horizontalmente por lo que se reducirá el problema de las

ventas en pending. Por otro lado, el tomar en cuenta al entorno le permite a la organización adaptarse a él y con esto buscar su permanencia. Aunado a esto, se orienta a reducir los costos de la organización.

La capacitación bajo este modelo debe ser constante lo que ayudaría a CSM a reducir las ventas en pending al capacitar a su personal de manera constante y entregando así información actualizada a los agentes.

Uno de los puntos que varían dentro de la organización es el de la promoción ya que dependiendo del área la promoción se puede basar en el esfuerzo y la productividad como sucede en el departamento de calidad, o en el servilismo, sumisión y conformismo como sucede en el área de operaciones. Se deja de lado la promoción por antigüedad a consecuencia del otro problema medido: La rotación de personal.

Las organizaciones no están constituidas únicamente bajo una escuela, debido a la evolución en las mismas se fueron tomando características de unas y otras.

Como se mencionó CSM está constituida principalmente bajo la teoría clásica en la cual la toma de decisiones está centralizada, la información viaja de manera vertical y no se le da importancia a la comunicación formal; los empleados desconocen la misión, la visión y los valores de la misma dejando de lado la posibilidad de crear un sentido de permanencia en ellos. Se propone en la medida de lo posible que adquiera características de la teoría contingente con el fin de lograr una organización bien informada en todos sus niveles, que reduzca sus costos y promueva la descentralización en la toma de decisiones.

## 2.2 Comunicación y tecnología

Como se mencionó en el primer capítulo, la infraestructura de CSM le permite a los empleados realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente, sin embargo hasta ahora no se ha mencionado la importancia que la tecnología representa en relación a la comunicación interna y externa de la organización.

Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, posee tres características:

- Constituye un tipo de unidad materia- energía llamado “medio”
- Transporta información
- Es vínculo entre subsistemas (componentes que interactúan entre sí para producir el envío y recepción de mensajes entre un ser humano (o varios) y otro(s) (Fernández, 1991).

El medio más utilizado de comunicación a nivel gerencial es el e-mail o las llamadas telefónicas ya que no son muchos los empleados que ocupan estos puestos, sin embargo la comunicación con los agentes o representantes de ventas dentro de CSM no puede darse por este medio ya que es totalmente inoperante debido al número de empleados y al alto nivel de rotación de personal. Llamarlos por teléfono tampoco es viable ya que la mayoría del tiempo los agentes se encuentran en llamada, es por esto que se recurre a los memos, sin embargo no son el mejor medio debido a que en ocasiones los agentes no los leen. Existe una página de internet que contiene información acerca de la empresa y de los productos y servicios que vende, sin embargo no todos los agentes tienen la costumbre de revisarla diariamente, no existe esa cultura. Se propone que la comunicación sea personal ya que se ha constatado que a pesar de que CSM cuenta con la tecnología necesaria para funcionar no existe dentro de la organización una comunicación eficaz y eficiente. Es importante recordar que “En México, el establecimiento de vínculos con los demás es una fuerza motivadora muy importante”. (Fernández, 1991).

La cultura en México es distinta a la estadounidense, por lo que se deben buscar formas de comunicación que se adapten a los miembros de la organización. Se pueden buscar alternativas haciendo una revisión de cómo se difunde la comunicación en otros call centers así como conocer la opinión de los empleados.

## 2.3 Calling Solutions México como parte de la globalización

Al ser un call center y filial de CS San Antonio, CSM forma parte de la globalización. Se entiende por proceso de globalización “la transformación de una economía mundial compuesta por la agregación de los mercados nacionales o regionales en otra en que los mercados operan sin tener en cuenta las fronteras nacionales”. “Desde el punto de vista de la empresa, la globalización consiste en convertir una serie de negocios nacionales o regionales en un sólo negocio mundial con una única estrategia global integrada,

pudiendo ser abordada a través de alianzas estratégicas entre compañías, la inversión directa o la exportación". (www.webcapitalriesgo.com 18 de octubre de 2008)

El formar parte de la globalización obliga a CSM a ser más productiva y competitiva ante un mercado creciente a nivel mundial.

## 2.4 Calling Solutions México: Productividad y costos

En este apartado de la investigación se darán a conocer las actividades y los costos de la organización. Para determinar si es una empresa productiva pero costosa o improductiva y costosa. Para esto se abordará la teoría de los actos de Abraham Moles.

En la vida diaria de la organización los empleados llevan a cabo diversas acciones con la finalidad de cumplir con sus funciones. Estas acciones están determinadas por el proceso de trabajo y la manera en que se llevan a cabo las mismas para cumplir con los objetivos establecidos, tienen un inicio y un fin, cumplen una función determinada y tienen forma en tiempo y espacio (Moles, 1983).

Según Moles existen dos tipos de acciones; las ejecutivas y las expresivas. Las primeras llevan a cabo la acción tal cual se pide lo que requiere más energía mientras que las segundas la ahorran, el inconveniente de las acciones expresivas es que involucran a otro actor por lo que el cumplimiento de la misma se pone en riesgo al no depender de un sólo individuo.

Propone que las acciones se pueden dividir en 2 tipos de acuerdo a la cantidad energética que requieran:

- De alta intensidad energética: son acciones visibles concentradas en el tiempo.

Ej. Que el agente lea todo el Script al consumidor como parte de la realización de una venta.

- De baja intensidad energética: desencadenan acciones de gran energía.

Ej. Que un supervisor le ordene a un agente conectarse en vez de ir él y conectarlo, es decir meterlo al programa para que comience a tomar llamadas (Moles, 1983).

Las acciones se llevan a cabo debido a la motivación que existe por parte del actor de beneficiarse. El beneficio para los agentes de ventas de CSM son los incentivos o comisiones, entre más vendas más ganas.

Abraham Moles (1983) dice que el costo de un objeto está ligado no sólo a su precio, también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo. Existen 4 tipos de costos:

- Energético: como su nombre lo dice toma en cuenta la energía individual y social empleada.
- Económico: Marcado por el precio convencional.
- Temporal: El tiempo y espera.
- Psicológico: La energía psíquica y emocional.

A partir de los problemas detectados en el capítulo anterior: la rotación de personal y las ventas en pending, se calcularán los costos de la organización.

En el caso de la rotación de personal empieza con el Gerente de Recurso Humanos quien se encarga de reclutar y seleccionar al personal, debe entrevistar a los candidatos y una vez aceptados asignar el número de identificación y realizar un "handscan" para que puedan hacer "clock in", es decir checar su hora de llegada. Todo esto le representa un costo energético; de igual manera lleva un costo psicológico debido a la presión de contratar personal que cumpla con el perfil requerido en el tiempo indicado para poder cubrir las horas requeridas. El costo energético pasa al capacitador al momento de dar training mediante presentaciones de power point y realizando exámenes al personal seleccionado para determinar si pueden pasar a piso o no; en este punto el costo psicológico recae en él. Es importante señalar que hasta este momento el agente es quien realiza un gasto de energía constante. Al pasar a piso el agente debe utilizar los programas y para cualquier duda debe dirigirse al supervisor quien gasta energía al ayudarlos a resolver sus dudas y lleva a cabo ciertos procesos de trabajo que un agente nuevo no puede hacer, por ejemplo el "TPV (third party verification) process", en el cual el cliente debe confirmar el cambio de proveedor de larga distancia.

De igual manera que el supervisor de piso, la directora y supervisoras de calidad tienen un desgaste físico y energético, al igual que el gerente de recursos humanos, el capacitador y los supervisores de piso. En este caso las integrantes del departamento de

calidad deben dar una plática de introducción, monitorearlos, y darles feedback, entre otras cosas.

Durante este proceso el gasto económico lo realiza la organización y el nuevo agente.

En cuánto a las ventas en pending el gasto de energía inicia en el agente que debe tomar la llamada, proporcionar información al cliente y en caso de ser necesario conferenciarlo con el TPV agent para llevar a cabo el proceso antes mencionado. De ahí el verificador comienza con el gasto energético al abrir los programas y "jalar" una llamada, tras escucharla debe realizar un reporte en donde estén todas las ventas que escuchó y si fueron validadas o puestas en pending; en este caso debe especificar los motivos y al final del día el supervisor de verificación debe crear un reporte con todas las ventas verificadas en el día y mandarlo a San Antonio. Al día siguiente el departamento de calidad retoma el gasto energético ya que debe rastrear la venta, escucharla y determinar si en realidad fue culpa del agente o el verificador se equivocó; es común que por falta de información entre departamentos se cometan estos errores, durante este proceso el agente lleva el gasto psicológico.

El costo temporal varía en todos los casos, desde el proceso de reclutamiento y selección que puede ser rápido, tal vez una semana o más, el capacitador quien tiene trainings constantemente, los supervisores que deben tomar llamadas, responder dudas, realizar reportes, etc...

Una vez identificados los costos psicológicos, temporales y energéticos se muestran los costos económicos, que en su mayoría son por parte de la organización, sólo lo que los agentes gastan en desplazarse al trabajo y en comidas.

Los costos económicos de los problemas medidos se calcularon en el capítulo anterior p.34 y p. 36. Y se determinó que la empresa pierde dinero tanto por la rotación de personal como por el mantenimiento de cada estación de trabajo.

Para determinar si los problemas medidos son de carácter comunicativo, informativo o ambos se retomaron las causas encontradas en el capítulo anterior, en los pescados de Ishikawa p.38 y p.39 dando como resultado que los problemas medidos son de carácter informativo – comunicativo y se pueden disminuir promoviendo una mejor comunicación interdepartamental así como promover que la información sea conocida por todos los miembros de la organización y que sea la misma.

En el caso de la rotación de personal se encuentra que el problema es estructural ya que viene desde el perfil de puesto.

Con respecto a las ventas en pending el problema se encuentra en la infraestructura y parte de la superestructura. Si la llamada se corta es un problema tecnológico. Si se mal informa al cliente es, muchas veces, falta de información y el no seguir las lineamientos y procedimientos es un problema cultural. Se podría pensar que el mal informar al

cliente se encuentra en un nivel cultural debido a que como se mencionó, los agentes no leen los memos o no checan la página de internet.

La organización es altamente costosa pero productiva. Las pérdidas se basan en el costo beneficio y dejaría de ganar si le recortan el número de horas. En el capítulo anterior se mencionó que la única forma en que la empresa pierde es cuando hay un "escalation" y se deben pagar 15,000 dólares.

Mejorar la cultura de los agentes de seguir sus lineamientos y revisar la información disponible en la página de internet elevará las posibilidades de los agentes de cerrar más ventas lo que traerá como consecuencia el aumento de horas debido a la buena productividad de la empresa, en este caso CSM tendría más ingresos cubriendo así los costos económicos de la organización.

## 2.5 Los habitantes de Calling Solutions México

En esta parte de la investigación se identificarán los actores y grupos involucrados en los problemas medidos, se develarán sus rasgos de personalidad para compararlos con el perfil del puesto que ocupan y así determinar la pertinencia de ocupar ese puesto. Esto debido a la importancia que los miembros de la organización tienen para la misma como factor determinante para su funcionamiento, desempeño y crecimiento.

### 2.5.1 ¿Quién interviene en el problema medido?

En el problema de la rotación de personal se involucrados los agentes y el Gerente de Recursos Humanos; en el caso de las ventas en pending se ven involucrados los agentes, supervisores de operaciones y calidad, Director de calidad y Gerente de operaciones.

Un conjunto de personas es una masa, cuando existe conciencia de tener un objetivo común y una interacción se crea un grupo en el cual se establece vínculo que pueda ser perdurable. En la organización los actores se relacionan con otros actores creando grupos, éstos pueden ser formales (secundarios) o informales (primarios) (Olmstead, 1963).

Los grupos primarios o informales están ligados por lazos emocionales, son cálidos, íntimos y personales, poseen una solidaridad inconsciente y ofrecen al individuo la

primera experiencia que lo ayuda a construirse socialmente (Olmstead, 1963). Los grupos informales satisfacen múltiples necesidades, especialmente afectivas, dentro de la organización.

Los grupos secundarios o formales se manejan dentro de las organizaciones, tienen base en la división del trabajo, las relaciones son frías y poco personalizadas, cumplen con necesidades estrictamente laborales y resuelve sólo alguna necesidad dentro de la organización.

En CSM podemos identificar grupos formales e informales.

Dentro de los grupos formales se encuentran los de mando y están determinados por el organigrama. Se da entre gerentes, supervisores y agentes. Existen dentro de estos grupos formales los informales; un ejemplo son el Gerente de Recursos Humanos y el de Operaciones que forman parte de un grupo formal debido a su posición dentro de CSM pero también se reúnen de manera informal ya que son amigos y salen a comer, se van de fin de semana, etc. Esto mismo pasa a nivel supervisión y operaciones, de hecho en muchas ocasiones a partir de estos grupos formales se conforman grupos informales entre supervisores y agentes.

Los agentes forman parte de un grupo formal en la medida en la que realizan las mismas tareas, trabajan en la misma campaña. Un factor determinante en la creación de grupos es la rotación de personal ya que también se dividen en viejos y nuevos de acuerdo a la antigüedad; esta división no es siempre así ya que en ocasiones los nuevos agentes pueden integrarse a grupos ya existentes por diversos motivos.

## 2.5.2 Los grupos formales e informales de Calling Solutions México

Las personas que trabajan en Calling Solutions México forman grupos formales e informales.

Dentro de los grupos formales se encuentran los de la gerencia:

José Luis Abed Mirabent, Director General.

Ángel Santos del Campo, Gerente de Recursos Humanos.

Rodrigo Calderón Martínez, Gerente de operaciones.

Luis Nájera y Juan Carlos Giribet, Supervisores de Inbound.

Romina Calderón, Supervisora de verificación.

Alejandro Muñoz, Supervisora de calidad.

Leticia Ortiz, Directora de calidad.

A nivel de los agentes, es decir, el personal operativo se identificaron 7 grupos formales: el de los viejos, los new hires (nuevos), los movistar, los verifiers, los de inbound, los de outbound y los pochos.

Como se mencionó dentro de los grupos formales se forman grupos informales. En el caso de la gerencia se encontraron 3 grupos informales, el primero está formado por José Luis Abed, Rodrigo Calderón y Ángel Santos, el tipo de liderazgo en este grupo se mueve entre al autoritario y el democrático; el segundo lo conforman Luis Nájera y Juan Carlos Giribet, quienes en ocasiones se juntan con los agentes de ventas, nuevos y viejos y el liderazgo es democrático. El siguiente y último es el conformado por Romina Calderón, Alejandra Muñoz y Leticia Ortiz con un liderazgo muy parecido al del grupo de José Luis Abed, Rodrigo Calderón y Ángel Santos.

En un liderazgo autoritario es común que no se tome en cuenta al grupo de tal manera que puede llegar a estancarlo o detenerlo impidiendo así su consolidación.

A nivel operaciones se identificaron 6 grupos informales: 4 están formados en su mayoría por agentes viejos, quienes son líderes de cada uno y 2 por nuevos agentes quienes también tiene un líder. En estos casos el liderazgo es democrático, cimentado en el consenso de sus miembros. La cohesión que existe entre ellos es alta, en el caso de los viejos esto se da por el tiempo que tienen de convivir y en el caso de los nuevos se da porque se sienten protegidos e identificados; porque vienen juntos del training y cuando pasan a piso se encuentran con agentes que tienen más tiempo en la organización y que forman parte de un grupo ya establecido.

En ambos casos, a nivel formal, los grupos tienen identificadas las metas que le permitan a la organización crecer y ser más productiva, y a nivel personal la mayoría de los empleados busca un bienestar económico. Sin embargo, la manera en la que los agentes llegan a cumplir sus objetivos en ocasiones no concuerda con las reglas o procedimientos establecidos por la organización, en este caso se busca motivar a la gente para seguir reglas y procedimientos.

¿Por qué aún cuando la organización motiva a los empleados no consigue su objetivo?

En muchas ocasiones se da debido a que las organizaciones no analizan, investigan o reconocen las necesidades de sus miembros y por lo tanto los actores ni se comprometen ni se sienten motivados. Un claro ejemplo es cuando le piden a los agentes quedarse más tiempo o llegar más temprano cambiando su horario de trabajo a cambio de una rebanada de pizza. Esto sucedía con frecuencia en la organización, sin embargo los resultados no fueron los deseados por lo que se decidió motivar con un incentivo económico. Es así como se demuestra que la organización debe reconocer las necesidades de sus empleados para ofrecer una motivación que funcione ya que cada individuo es diferente y por lo tanto se conforma de manera diferente (Robbins. Las personalidades. Holland. Presentación en power point. Acatlán 2008).

## 2.5.3 Yo tengo... ¡Personalidad!

A continuación se presenta una tabla del personal involucrado en los problemas medidos que incluye datos como: nombre, edad, estado civil y antigüedad; dentro de esta tabla se integran los resultados de un Test de personalidad según el tipo de habilidades y necesidades citado por Adriana Ulloa, que permite determinar la personalidad de las personas tomando en cuenta 2 habilidades predominantes. Se identifican y después se distinguen las características que más se repiten. Los resultados son señalados a partir de los roles característicos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias (Ulloa, 1997). A partir de esto se determina la correspondencia de la personalidad del actor con el puesto que desempeña dentro CSM.

Tabla de Actores involucrados en los problemas medidos de Calling Solutions México 2008

| Nombre | Edad | Género | Estado Civil | Antigüedad | Personalidad | Puesto | Correspondencia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rodrigo C | 24 | M | Soltero | 6 años | Controlador Analítico | Gerente de operaciones | No |
| Luis N | 25 | M | Soltero | 1 año 10 meses | Persuasivo Controlador | Supervisor de operaciones | Si |

| Nombre | Edad | Género | Estado Civil | Antigüedad | Personalidad | Puesto | Correspondencia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Juan G | 26 | M | Soltero | 2 años | Persuasivo Controlador | Supervisor de operaciones | Si |
| Leticia O | 55 | F | Divorciada | 7 años | Organizador Persuasivo | Gte. de Calidad | Si |
| Alejandra M | 26 | F | Soltera | 1 año | Analítico Organizador | Supervisor de Calidad | Si |
| Romina C | 22 | F | Solera | 3 años | Organizado Persuasivo | Supervisor de Verificación | Si |
| Arturo C | 21 | M | Soltero | 10 meses | Persuasivo Organizador Controlador | Agente de ventas | Si |
| David H | 19 | M | Soltero | 2 meses | Persuasivo Calculador | Agente de ventas | Si |
| Alejandra A | 22 | F | Soltera | 1 año 3 meses | Persuasivo Calculador | Agente de ventas | Si |
| David F | 24 | M | Soltero | 3 meses | Analítico Organizador | Agente de Ventas | No |
| Eric M | 25 | M | Unión Libre | 1 año 4 meses | Persuasivo Organizador | Agente de ventas | Si |
| Carlos H | 20 | M | Soltero | 1 año 3 meses | Analítico Persuasivo Organizador | Agente de ventas | Si |
| Cristian R | 26 | M | Soltero | 1 año | Analítico Controlador | Verificador | Si |
| Michel L | 22 | M | Soltero | 2 años 6 meses | Analítico Controlador | Verificador | Si |
| Mónica M | 22 | F | Soltera | 4 años | Organizador Persuasivo | Verificador | No |
| Ángel S | 24 | M | Soltero | 3 años | Controlador Analítico | Gte. de RH | Si |

Fuente: Realización propia del autor. Tabla de correspondencia basada en la comparación de los resultados del test de personalidad y el perfil de puesto. CSM, México 2008.

Como se puede observar en la tabla anterior se encuentra que en un 18.75% la personalidad de los actores no corresponde con el perfil del puesto que ocupan. A nivel administrativo el 14.28% no concuerda, mientras que a nivel operaciones es el 22.22%.

Los actores pueden presentar rasgos combinados, introvertidos o extrovertidos según Adriana Ulloa. Carl Jung menciona que "...las personalidades se presentan como un par de oposiciones entre la extroversión y la introversión, entre las que transitan una serie de gamas y tonalidades, pueden ser tímidos, reservados, y metódicos a los sujetos analíticos y organizadores, así como lanzadas, atrevidas y relajientas a las personas que se distinguen como persuasivas y controladoras" (Ulloa, 1997).

El 31.25% de los empleados presentan una personalidad de organizador persuasivo; el 25% controlador analítico; el 25% persuasivo controlador y el 18.75% es organizador analítico.

Si bien el porcentaje no es elevado ni alarmante, estos datos demuestran un problema en el reclutamiento y selección del personal de CSM.

Como se pudo observar CSM está conformada en su mayoría por gente joven de entre 21 y 26 años, siendo la Gerente de Calidad la única con mayor edad. Esto influye en el desempeño del trabajo dentro de la misma ya que los empleados no saben seguir instrucciones y los supervisores no saben darlas de manera eficaz y eficiente, de tal manera, es difícil que sean llevadas a cabo, esto influye en las ventas que se quedan en pending. De igual manera influye en la rotación de personal ya que la mayoría de los empleados dejan el lugar de trabajo por cuestiones escolares, personales o porque encuentran una mejor opción de trabajo.

## 2.6 La comunicación en la organización: Auditoría Comunicativa

En esta parte de la investigación se realizó una auditoria a la comunicación que existe en CSM. Es vital hacer notar a la organización la importancia de ésta dentro de la misma ya que con una comunicación más articulada funcionará mejor, esto partiendo del supuesto que "la comunicación es la primera condición para la existencia" (Sánchez en Fernández, 1991).

Al hablar de comunicación organizacional no se puede dejar de lado el concepto de la comunicación administrativa, la cual según Pelayo se ha visto modificada por diversos factores entre los que se encuentran la revolución de la comunicación mediante la informática y la aparición de nuevas tecnologías de telecomunicación. No se puede dejar de lado el término de habilidades emergentes como el uso del correo electrónico, intranet, videoconferencia...; CSM utiliza a nivel gerencial el correo electrónico y las

llamadas telefónicas como medio de comunicación. El intranet y los memos son el principal medio de comunicación con los agentes.

Si bien es cierto que los actores no son analfabetas en el uso y manejo de estas tecnologías tampoco están habituados a hacer uso de ellas. Por definición la comunicación administrativa es "el proceso de doble sentido, a través del cual las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella, intercambian información con un propósito determinado" (Duhalt, 1978).

"La comunicación es lo que permite que las personas se organicen y coordinen actividades que les permitan lograr objetivos comunes" (Tolela y Myers, 1983).

La comunicación diádica, existe entre los subordinados y la gerencia que en la mayor parte de las ocasiones está dispuesta a dialogar con los agentes y ayudarlos a resolver los problemas que se les puedan presentar. La comunicación no verbal se encuentra presente dentro de la organización y sirve para reforzar o contradecir lo que está siendo comunicado (Pelayo en Fernández, 1991).

Los flujos de información, debido al modelo predominantemente clásico de CSM, son descendentes y las redes de comunicación están centralizadas para cierta información que supuestamente no debe ser conocida por todo el personal.

### 2.6.1 ¿Cómo está la comunicación?: Estudio de Clima Comunicativo

Según Paul Timm "existen dos formas de acercamiento para el análisis del clima comunicativo: la satisfacción o insatisfacción de los miembros; y medida de discrepancia conocida también como percepción de o aceptación de la comunicación". Para esto se recurrió a los cuestionarios basados en las escalas de Likert – Tape con una puntuación que va de 5 a 7 puntos en la cual se contesta si se está de acuerdo o en desacuerdo.

Para auditar la comunicación en CSM se aplicó el cuestionario a 10 personas, se aplicó a los líderes de los grupos ya identificados a nivel de operaciones y gerencial involucrados en los problemas medios.

El cuestionario que se muestra a continuación es el mismo que se aplicó a los miembros de la organización y muestra la escala de comunicación de 7 puntos de Burhans. Las primeras 35 preguntas se obtuvieron de la escala preferencial de comunicación y fueron recuperadas del texto Lecturas de Comunicación Organizacional, a este cuestionario se le agregaron 7 más obtenidas de los aspectos adicionales indicados en el texto; la decisión de agregarlas se basó en la pertinencia del tema que abordaban las mismas ya que permitirían obtener un mejor diagnóstico que identifique las áreas de oportunidad.

**CUESTIONARIO**

**(Escala preferencial de comunicación)**

A continuación te presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en ésta área de la empresa. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número que mejor describa su opinión acerca de esta información.

Marque una respuesta por cada enunciado y los comentarios adicionales que considere necesarios escríbalos al reverso de la hoja:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

1. Consideras que el fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes a futuro de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

2. Esta empresa debería contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de trabajo de la empresa.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal…

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los empleados relacionados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener el flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

9. La gerencia debería dar seriedad y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

11. Cuando la gerencia informe de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancias y estado financiero de la empresa.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

16. Si los miembros de un determinado grupo tienen un problema, crees que ellos deberían ser informados de los asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto a corto, mediano y largo plazo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de Personal.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

19. Los empleados deben ser informados cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

20. Debe haber información sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades entre otras.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

22. El empleado debe tener toda la información de sus prestaciones y salarios y de cómo son calculados.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación en el trabajo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

25. Los empleados deberían estar informados continuamente acerca del proceso de la producción en la empresa.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados sobre las razones de ese rechazo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre el departamento ¿debería sentirse libre de hacerlo?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

29. Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

31. Esta empresa tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

33. La difusión de información y noticias en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

36. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

37. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

38. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

39. Hablar en voz alta de los asuntos de la empresa siempre trae problemas.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

40. Siempre sé con exactitud qué tan bien estoy realizando mi trabajo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

41. Mi jefe parece tener una genuina política de apertura, él casi siempre está dispuesto y disponible para hablar conmigo.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

42. Tengo confianza en mi jefe y en la organización.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

43. Tengo todo tipo de información, incluso los tips y trucos que necesito para realizar mi trabajo de la mejor manera posible.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **En muy fuerte desacuerdo** | **En fuerte desacuerdo** | **En desacuerdo** | **Sin opinión** | **De acuerdo** | **En fuerte acuerdo** | **En muy fuerte acuerdo** |

## 2.6.2 Medidas de Discrepancia

“Este es el segundo acercamiento al diagnóstico del clima comunicativo y enfoca ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben”. (Timm). Para efectos de la investigación se aplicó el cuestionario a miembros del grupo gerencial y a los líderes de grupos detectados a nivel operaciones, teniendo los primeros como única condición responder las preguntas como ellos piensan que sus subordinados lo harían.

Según Timm, para calcular las medidas de discrepancia se deben seguir los siguientes pasos:

1.- Sacar un promedio de lo respondido por cada aspecto de cada pregunta, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. Se registrará el resultado en la columna “Promedio del empleado”.

2.- Realizar la misma operación con las respuestas de los directivos y registrar los promedios obtenidos por cada aspecto o pregunta en la columna “Promedio de la Gerencia”.

3.- El grado de error o diferencia se obtiene de la sustracción del promedio de la gerencia del promedio del empleado por cada pregunta o aspecto. El resultado de esta operación, tomando en cuenta si tiene un valor positivo (+) o negativo (-) se registra en la columna “diferencia”.

A este resultados e le asigna un valor equivalente sin tomar en cuenta si es positivo (+) o negativo (-).

| Columna “Diferencia” | Columna “Unidad de error asignada” |
|---|---|
| De 00 a .99 | 0 |
| De 1 a 1.99 | 1 |
| De 2 a 2.99 | 2 |
| De 3 a 3.99 | 3 |
| De 4 a 4.99 | 4 |

4. Se comparan las columnas “Diferencia” y “Unidad de error asignada” para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, se le suma 1 a la unidad de error y el resultado se coloca en la columna “Error Adicional”.

5. Se suman los números de las columnas “Unidad de error” y “Error Adicional” y los resultados se registran en la columna “Promedio de error de la gerencia”.

Si el resultado de la columna “Promedio de error en la gerencia” es de 3 o más, muestra un problema grave y entre más alto sea este número de mayor gravedad es el problema.

A continuación se presenta la tabla con los resultados obtenidos de este acercamiento al clima comunicativo de la organización.

| Número de pregunta | Promedio del Empleado | Promedio de la Gerencia | Diferencia | Unidad de Error | Error Adicional | Promedio de Error de la Gerencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 6.22 | 4 | -2.22 | 2 | 3 | 5 |
| 2 | 6.44 | 5.5 | -0.94 | 0 | 1 | 1 |
| 3 | 6.33 | 6 | -0.33 | 0 | 1 | 1 |
| 4 | 5.55 | 3 | -2.5 | 2 | 3 | 5 |
| 5 | 5.33 | 3.5 | -1.83 | 1 | 2 | 3 |
| 6 | 6.33 | 6 | -0.33 | 0 | 1 | 1 |
| 7 | 6.55 | 4.75 | -1.8 | 1 | 2 | 3 |
| 8 | 6.66 | 6 | -0.66 | 0 | 1 | 1 |
| 9 | 6.44 | 5 | -1.44 | 1 | 2 | 3 |
| 10 | 6.11 | 5 | -1.11 | 1 | 2 | 3 |
| 11 | 6.11 | 6 | -1.11 | 1 | 2 | 3 |

| Número de pregunta | Promedio del Empleado | Promedio de la Gerencia | Diferencia | Unidad de Error | Error Adicional | Promedio de Error de la Gerencia |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 | 5.77 | 6 | 0.23 | 0 | 1 | 1 |
| 13 | 5.55 | 4 | -1.55 | 1 | 2 | 3 |
| 14 | 6.11 | 6 | -1.11 | 1 | 2 | 3 |
| 15 | 6.88 | 5.5 | -1.38 | 1 | 2 | 3 |
| 16 | 6.22 | 5.25 | -0.97 | 1 | 2 | 3 |
| 17 | 6.11 | 4.75 | -1.36 | 1 | 2 | 3 |
| 18 | 6.22 | 5.5 | -0.72 | 0 | 1 | 1 |
| 19 | 6.22 | 5.25 | -0.97 | 0 | 1 | 1 |
| 20 | 6.33 | 5.55 | -0.78 | 0 | 1 | 1 |
| 21 | 6.22 | 5.55 | -0.67 | 0 | 1 | 1 |
| 22 | 6.77 | 6.5 | -0.27 | 0 | 1 | 1 |
| 23 | 6.33 | 5 | -1.33 | 1 | 2 | 3 |
| 24 | 5.77 | 4.25 | -1.52 | 1 | 2 | 3 |
| 25 | 6.33 | 5 | -1.33 | 1 | 2 | 3 |
| 26 | 6.33 | 6 | -0.33 | 0 | 1 | 1 |
| 27 | 6.88 | 5.55 | -1.33 | 1 | 2 | 3 |
| 28 | 5.77 | 4.75 | -1.02 | 1 | 2 | 3 |
| 29 | 6.11 | 5.55 | -0.56 | 0 | 1 | 1 |
| 30 | 5.66 | 4.25 | -1.41 | 1 | 2 | 3 |
| 31 | 6 | 5.25 | -0.75 | 0 | 1 | 1 |
| 32 | 5.66 | 3.25 | -2.41 | 2 | 3 | 5 |
| 33 | 6.22 | 5 | -1.22 | 1 | 2 | 3 |
| 34 | 6.33 | 5.5 | -0.83 | 0 | 1 | 1 |
| 35 | 6.77 | 6.25 | -0.52 | 0 | 1 | 1 |
| 36 | 5.88 | 5 | -0.88 | 0 | 1 | 1 |
| 37 | 6.33 | 4.25 | -2.08 | 2 | 3 | 5 |
| 38 | 5.44 | 3.25 | -2.19 | 2 | 3 | 5 |
| 39 | 5.44 | 4.5 | -0.94 | 0 | 1 | 1 |
| 40 | 5.66 | 5 | -0.66 | 0 | 1 | 1 |
| 41 | 5.55 | 5.25 | -0.3 | 0 | 1 | 1 |
| 42 | 5.44 | 5.5 | 0.06 | 0 | 1 | 1 |
| 43 | 6.11 | 5.75 | -0.36 | 0 | 1 | 1 |

Fuente: Realización propia del autor. Tabla de discrepancia obtenida del estudio de clima organizacional, escala preferencial de comunicación. CSM, México 2008.

La tabla muestra las diferencias existentes entre lo que los empleados piensas y lo que los jefes o la gerencia piensas que sus empleados creen.

De las 43 preguntas realizadas 22 de ellas demuestran que existe un problema grave de comunicación, esto es un 51.16% que demuestra la mala comunicación en CSM.
Los problemas se dan en cuanto al fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado quien piensa que la gerencia debe comunicar no sólo los asuntos pertinentes a su trabajo y que antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o su interés se debe tomar en cuenta su punto de vista y atender quejas y sugerencia; y si hay un cambio en las políticas debe informar la razón.
Los empleados piensan que deben estar informados de las utilidades, estándares de gerencia y el estado financiero de la empresa.
Además creen que los supervisores deben solicitar y escuchar los puntos de vista de sus subordinados.
Los empleados buscan formar parte de la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa con el fin de obtener ganancias y utilidades.

La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal, es decir los empleados buscan una información más personal.
La comunicación es parte integral del trabajo y responsabilidad del empleado. Además la efectividad interna puede reducir costos, mejorar los productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo.

Buscan el derecho a expresar su opinión, rectificar posturas y apelar, es decir ser tomado en cuenta y salir del esquema clásico de autoritarismo en el que los empleados no pueden expresar su punto de vista ni opinión debido a que son un engrane más. Por esto mismo no sienten la libertad de intervenir en un problema tomando la responsabilidad sobre la oficina.

En su mayoría los conflictos encontrados se ligan a la falta de información constante dentro de la organización, los empleados piensan que la información que reciben debe ser en general y no sólo de aspectos que estrictamente atañen su trabajo como . Por otro lado la falta de aprecio y valoración por parte de la gerencia y los supervisores es un factor que determina el sentido de pertenencia, puede ayudar que se de a conocer la planeación general y específica a corto, mediano y largo plazo. Es decir, los empleados no tienen puesta la camiseta debido a que la difusión informativa y noticiosa es indispensable para esto. El empleado no tiene clara su función dentro de la organización.

Que CSM esté constituida bajo el modelo clásico de la administración se demuestra con los resultados del clima organizacional en los que se evidencian las percepciones de los empleados quienes sienten la falta de aprecio y valoración, que no sean tomados en cuenta sus puntos de vista antes de tomar decisiones que afecten su empleo o interés. La existencia de relaciones distantes se manifiesta al demandar los empleados una comunicación informal, más personal.

La información centralizada con respecto a utilidades, estándares de ganancia y el estado financiero de la empresa; la planeación general y específica a corto, mediano y largo plazo.

No existe un sentido de pertenencia ya que los empleados no son informados de asuntos de la empresa, muchos de los agentes no conocen la historia, misión, valores, objetivos, etc....

Los empleados conforman a la organización y son quienes le dan vida, son quienes desempeñan una serie de acciones con el fin de cumplir una tarea de acuerdo al puesto que desempeña dentro de la organización, con respecto a esto se determinó que la personalidad de algunos empleados no corresponde con la del perfil del puesto que desempeña lo que tiene como consecuencia que el desempeño de las tareas que realiza no sea el mejor.

Se conocieron los grupos formales e informales de CSM para más adelante conocer las diferencias y similitudes que existen entre ellos, su cultura y las subculturas que forman dentro de la organización así como los problemas que surgen debido a las diferencias que existen entre los actores.

# CAPÍTULO 3

# Calling Solutions México y su complejidad

En este capítulo se realizó un análisis cualitativo a los problemas medios con el fin de proponer soluciones pertinentes que ayuden a eliminar o mediar dichos problemas. Para lograr esto fue necesario conocer el discurso de los empleados de CSM, las percepciones que tienen de ella y su papel dentro de la misma. La técnica de investigación utilizada para lograr esto fue el Grupo de Discusión.
Esto permitió identificar las interacciones que se dan dentro de la organización y los conflictos que existen en la misma, así mismo sirvió para conocer el discurso de los empleados, la cultura formal y las subculturas. Se realizó una revisión teórica que permite entender mejor a la comunicación. Todo esto con la finalidad de hacer que la organización tome en cuenta a sus empleados como personas y no como números

# 3. La problemática de Calling Solutions México

En esta parte de la investigación se retomaron los problemas comunicativos e informativos ligados a los problemas medidos en el primer capítulo con la finalidad de identificar los conflictos internos a nivel personal que son causa de estos problemas para así buscar vías que permitan mediar los conflictos que existen en CSM.
Los problemas medidos son: La rotación de personal y las ventas en pending.

## 3.1 La rotación de personal

Las causas de la rotación de personal son: mala selección de personal, problemas en el reclutamiento, horarios personales, nuevas oportunidades de trabajo, aspectos escolares y cuestiones familiares.
En el capítulo 2 se determinó que el problema es de tipo estructural debido al perfil, CSM no busca la permanencia de los agentes, no le interesa que generen antigüedad y por lo mismo no propone un plan de vida para sus trabajadores. Al igual que las empresas estadounidenses no se compromete con sus empleados por lo que éstos no se comprometen con la organización, sumado a esto se encuentra que la empresa fomenta el individualismo y la competitividad entre sus integrantes por lo que cambian de trabajo y dejan a la organización en el momento en que les ofrecen algo mejor.

Los trabajadores de CSM “están acostumbrados al espectro de los despidos y al conocimiento de que si las cosas se ponen mal, sus trabajos pueden estar amenazados”. (D’Aprix, 1992), esto es un arma de doble filo para la organización ya que puede afectar el desempeño del empleado por la incertidumbre o mejorarlo al buscar ser más productivo con el fin de permanecer en la misma.

En este caso se debe pensar cómo logar que CSM se comprometa con sus empleados para que éstos hagan lo mismo con ella y la rotación de personal disminuya. ¿Cómo hacer que la organización se de cuenta que los empleados con mayor antigüedad tienen un mejor conocimiento de las tareas a realizar dentro de la misma, y que esto aunado a un entrenamiento eficaz y constante puede darle más beneficios que su perfil de no permanencia? CSM debe ofrecer al empleado un plan de vida dentro de la organización; necesita saber ¿qué va a hacer, cómo lo va a hacer y qué va a ganar?, conocer los planes de la organización para reconocer el sentido de su trabajo.

### 3.1.2 Las ventas en pending

Las causas encontradas en el primer capítulo son: el cambio en el precio de los productos y/o servicios, el inicio o fin de promociones, el mal cálculo en el precio total del producto, uso de malas palabras, redes de comunicación centralizadas y que se corte la llamada.

En el segundo capítulo se determinó que es un problema de carácter informativo – comunicativo, que puede disminuirse o evitarse estableciendo una comunicación eficaz que permita a los agentes contar con la información adecuada y actualizada para llevar a cabo su trabajo. En el capítulo anterior se manifestó que existen herramientas de comunicación, por esto mismo es necesario que la organización conozca la opinión de los agentes en cuanto a su eficacia, saber de qué manera le sería más fácil tener y entender la información...

Entonces pues es necesario que la organización preste atención a sus empleados, a la forma que tienen de pensar y de asumir las cosas. Debe reconocer que los empleados no son un número más.

El estudio del discurso, “texto producido por alguien en situación de comunicación interpersonal” (Ibáñez, 1992) es importante e al medida en que nos permite identificar el sentir de las actores y conocer la cultura y subculturas de la organización.

### 3.1.3 Fundamentos Teóricos

En esta parte de la investigación se realizó una revisión teórica que siente las bases para el estudio metodológico que pretende comprender lo complejo de la organización reconociendo al ser humano.

El estudio se toma en cuenta a la subjetividad. Según Descartes el objeto de la ciencia se encuentra en la realidad, el pensamiento o razón son un instrumento para crear el conocimiento (Ávila, 2007).

Kant propone que sujeto se encuentra alrededor de objeto. Dice que la realidad está condicionada por el pensamiento, la razón y sus categorías. La realidad en sí misma tiene una diferencia con su expresión, plantea que las personas no conocemos las cosas y los objetos en sí, lo que conocemos son las representaciones que tenemos de los mismos.

Las representaciones son "ideas formadas acerca del mundo", "modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones, como de interacciones y manipulaciones de objetos". "Son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y de valorar a la organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social" (Revilla, 2001).

Para Dilthey el mundo no es exclusivo de cada individuo y sólo se expresa en lo social gracias a la comunicación, la cual crea una red de intersubjetividad y propone 3 momentos: la experiencia, la expresión y la comprensión. Esto se orienta hacia la existencia del ser y sus interacciones (Ávila, 2007).

Husserl propone que "el objeto de estudio de la ciencia no es sólo la realidad, sino también los objetos con los que se observa y los sujetos que observan y reflexionan sobre ella" (Ávila, 2007). Propone entonces el estudio del sentido del ser humano y el que éste le da a su existencia.

El existencialismo "se centra en el sentido de la existencia del ser y el grado de conciencia de este" (Ávila, 2007). Se plantea entonces que el ser humano significa y da sentido a su propia existencia, a otros seres, entes o cosas.

Heidegger toma en cuenta a la comunicación y dice que el mundo es habitado por uno y otros seres lo que demuestra que el mundo es construido colectivamente. La existencia y la experiencia permiten construir y reconstruir al mundo y al ser (Ávila, 2007)
Sartré expone la imposibilidad de las relaciones humanas, sin embargo dice que la comunicación permite la coexistencia siendo sus razones de ser al ajuste y el cambio. La comunicación como estrategia reconoce que la realidad cambia, por lo tanto reconoce que los modelos pueden perder vigencia por lo que hay que configurar modelos alternativos que se ajusten adecuadamente a la realidad que ha cambiado o está en proceso de cambio (Ávila, 2007).

Por otra parte tenemos a la sociología que según Weber basa sus estudios en el entendimiento interpretativo de la acción social.
La realidad social es construida y sostenida por la interpretación de sus miembros (Ávila, 2007).

Shutz dice que existe un mundo intersubjetivo que es común a todos y dice que "existe porque vivimos en el como hombres, entre hombres, con quienes nos vinculan

influencias y labores comunes, comprendiendo a los demás y siendo comprendido por ellos" (Ávila, 2007).

La cibernética entra con el concepto de información en el sentido de dar forma, conocer el orden de un sistema y la influencia de ésta en la probabilidad de generar orden (negentropía) o desorden (entropía) o la combinación o regulación de ambos.
Introduce el concepto de "retroalimentación", con esto la comunicación dejó de ser un proceso lineal para convertirse en un círculo en el cual existe respuesta por parte del otro (Ávila, 2007).

Con la psicología interaccionista vemos que los procesos de construcción y conocimiento de la mente están estrechamente ligados con la socialización del individuo; la socialización es el proceso en que el actor da forma y adopta la información a sus propias necesidades (Ávila, 2007).

Bateson, uno de los fundadores de la Escuela Interaccionista de Palo Alto "descubrió que las interacciones humanas recurren a por lo menos a dos tipos de retroacciones y es la combinación de ambas, lo que hace compleja la comunicación humana" (Ávila, 2007). Esta escuela propuso la terapia colectiva, de este modo lo que está mal son las interacciones y no los sujetos. Los estudios de esta escuela fueron centrados en el conflicto, la diferencia, la ambigüedad, la contradicción y la paradoja ya que los consideraba indispensables para conocer la naturaleza cualitativamente compleja de la interacción humana; subrayan la importancia de los códigos no lingüísticos en donde es importante lo que se dice pero también dónde y cómo se dice (Ávila, 2007).

Se retomó la teoría de la doble contingencia de Niklas Luhman. En el caso de la doble contingencia se presenta el problema de la interacción que se debe llevar a cabo entre dos partes. Por ejemplo, ego depende de la reacción de alter ante determinada situación; si el actor A le habla al actor B, A no sabe si B va responder o no, si B decide no responder la interacción entre los actores no se llevará a cabo. Cuando se establece una relación se debe entender que cada parte "determina su propia conducta por medio de operaciones autorreferenciales complejas dentro de sus propios límites" (Luhmann, 1993).

Dentro de los sistemas sociales se encuentran las relaciones que se establecen entre los actores, quienes conforman, dan vida y hacen funcionar a la organización, es importante tomar en cuenta que "ningún sistema social se generará si aquel que inicia la comunicación no pudiera saber o no le interesara si su interlocutor reaccionará de forma negativa o positiva" (Luhmann, 1993).

Las personas forman a la organización y son quienes crean la realidad, crean su propia realidad tomando o no en cuenta la opinión de los demás y dejando de lado que

“construimos a partir de un actuar, actuando conjuntamente nuestra realidad” (Von Forester, 1998).

Todas las sociedades transmiten cultura y ésta se encuentra presente en toda situación social (Luhman, 1993).

### 3.1.4 El líder como mediador

La teoría mediadora estudia “cómo una forma de interpretar o modelar la realidad da pautas para que los sistemas sociales se conserven en un estado o se alisten para cambiar y ajustar a nuevas condiciones, o tal vez vale decir, a nuevas interpretaciones, que llevan a actuar de otra manera” (Revilla, 2001).

Dentro dela organizaciones las interacciones se dan constantemente, de estas interacciones pueden surgir conflictos debido a las diferencias que existen entre los miembros de la misma, cuando esto sucede es necesario mediar los conflictos a fin de mejorar el funcionamiento de la organización.
“Los hechos sociales se registran, correlacionan, cuantifican y estructuran” (Ibáñez, 1992). Esto le permite a la investigación conocer los conflictos que existen dentro de la misma, para esto es necesario conocer la opinión que los integrantes tienen de la misma, es decir conocer su discurso. “Los discursos se interpretan y analizan para ser comprendidos” (Ibáñez, 1992).

El papel del mediador debe conservar siempre la credibilidad. Se debe tomar en cuenta que ésta se pierde my fácilmente y es muy difícil recuperarla, se desarrolla con base en la veracidad, la coherencia y la consistencia. De entrada se trata de decir la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad, hay que manejar la información necesaria (Sánchez, 1998).

Por credibilidad se entiende “la confianza que tiene un receptor en la calidad, veracidad, precisión, oportunidad, etc... de la información proveniente de una determinada fuente” (Sánchez, 1998).

Factores importantes son la consistencia entre el hacer y el decir de los ejecutivos y funcionarios de alto nivel, la coherencia entre la actuación de la organización y sus valores manifiestos así como la influencia que ejercen en las opiniones de las personas los jefes y compañeros de trabajo.

“Un esfuerzo sistemático por fortalecer la credibilidad de organización considera dos planos: el de la organización en sí, como emisor de los canales formales y el de los

supervisores, a la vez emisores y receptores cuya acción comunicativa mas importante se da a medio camino entre los ámbitos formal e informal" (Sánchez, 1998). Los jefes de las organizaciones ejercen un efecto de medicación de los mensajes ya que influyen en la interpretación que sus colaboradores dan a ellos mismos por tanto influyen en las opiniones. Debe existir una concordancia entre el mensaje enviado por la institución y la interpretación de los supervisores (Sánchez, 1998). Por lo tanto la capacidad comunicativa de los supervisores debe ser apuntadla debido a que son una pieza clave en la comunicación.

Un jefe creíble es reconocido como experto y bien informado en los temas relacionados con el trabajo, es percibido como digno de confianza, sincero, objetivo y sereno, que puede ver las cosas fríamente, con imparcialidad y serenidad, que esté comprometido con el grupo que le brinda dicha credibilidad, que sea alguien conocido, cercano al grupo y consistente en su comportamiento (Sánchez, 1998).

Este punto nos lleva a estudiar el liderazgo, el cual es "un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una institución" (Serrano, 2001).

Por una parte el liderazgo representa la cultura organizacional, es decir, la forma de vida institucional; y por otra ostenta el poder, es decir la capacidad de regular y controlar.
Estas funciones se encarnan en una personalidad, en ciertas cualidades físicas, mentales, morales y sociales con la finalidad de influenciar y unir a la organización en situaciones no favorables.

"El liderazgo es pues, un modelo que permite a los habitantes de un sistema u organización configurar el sentido que tiene su habitación y justifica su permanencia en el mismo, este modelo le permite a los sujetos establecer su nivel de integración/diferenciación con la organización o determinar el grado de proximidad entre los objetivos individuales y los organizacionales" (Serrano, 2001). Es un elemento de identidad entre las diferencias que existen entre los intereses de los habitantes y la organización en sí; por lo tanto es un mediador entre dos mundos distantes. Media por lo tanto la cultura organizacional. Además es un ejercicio diversificado del poder, controla y regula los procesos de regulación de una empresa. Cuanta con las bases y fuentes de poder, las bases son el miedo y la coerción, la distribución del premio y el castigo, el convencimiento del manipulador y el acceso a la información que se genera como conocimiento. Las fuentes son el status de poder, el carisma que permite la admiración y estima y, la pericia en el manejo de información especializada, así como la oportunidad de estar en el tiempo y lugar adecuados.

La pregunta ahora es ¿Son los supervisores verdaderos líderes dentro de CSM?
A pesar de conocer los rasgos de personalidad que le permiten a un individuo ser líder, es necesario recordad que no siempre funciona bajo esta lógica ya que existen ocasiones en que cuentan con los rasgos de personalidad para ser líderes y sin embargo en sus ambientes laborales no son reconocidos como tal y viceversa. Hay que recordar que

existen tres elementos que configuran el liderazgo: representación, poder y personalidad. El liderazgo es una relación que se establece entre un individuo y otro o entre un individuo y un grupo. Su comportamiento complejo y estratégico cumple con una doble función: mantener integrado al grupo y hacer cumplir sus objetivos, es por tanto un elemento fundamental.

## 3.2 Grupo de Discusión CSM 2008

En este apartado se presentará la técnica de investigación que se utilizará para conocer el discurso de los actores de CSM.

Como sabemos existe la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa. La primera "está comprometida con los hechos concretos, quedando en la mera producción de datos abstractos, carentes de un referente real" (Ávila, 2007), mientras que la segunda "busca más allá de lo objetivo, racionalizado y formalizable" (Ávila, 2007).

En este caso la pertinencia de utilizar la investigación cualitativa recae en que ésta apela al diálogo, la comunicación y al lenguaje como forma de conocer al otro en su diferencia. Las técnicas cualitativas están encargadas de interpretar y permiten el mapeo de las estructuras sociales. Su riqueza "es la recuperación de los discursos de la otredad, que adquieren su valor y sentido desde la textualidad de sus propias lexías" (Ávila, 2007).

Para conocer lo que los empleados piensan es necesario conocer su discurso ya que estos "entrañan la existencia de las significaciones culturales de la comunicación simbólica, estructurada por un sistema de signos intersubjetivos o lenguaje, y atravesada por el sentido subjetivo (consciente o no consciente) del actor hablante" (Ibáñez, 1992).

Como el nombre del apartado lo indica, la técnica utilizada fue el grupo de discusión.
Esta técnica se utilizó debido a que permite, tras el análisis de la información, interpretar lo dicho en el mismo. "Una lectura del otro, mediante el lenguaje, puede darnos una idea con respecto a su panorámica o contextual. A su espacio cultural y social, construido de manera colectiva gracias a las voces que entretejen una madeja de significados expresados o expulsados en la palabra, encargada, no sólo de mostrar identidades particulares, sino de constatar los marcos culturales que dan forma a dichas particularidades" (Ávila, 2007).

Por otro lado se encuentra la profundidad y las características de la información que se obtiene del grupo de discusión. Encontramos que en el grupo de discusión se desempeña la función metalingüística del lenguaje, las representaciones son de carácter colectivo y se pueden conocer los sistemas de representaciones (Ávila, 2007).

## 3.2.1 ¿Cómo aplicar la técnica?

En un principio debe existir una selección del personal que participará en el grupo de discusión; se buscarán personas que puedan proporcionar información acerca de los temas que se vana a tratar ya que no tiene caso convocar a alguien poco comunicativo o expresivo ya que su participación será mínima. Las personas convocadas deben pertenecer a los diversos departamentos de al organización (Ortí, 1992).

Se debe convocar un mayor número de personas que el que fue seleccionado y/o determinado ya que siempre existe la posibilidad de que no todas las personas asistan, en este caso no se puede arriesgar a que por falta de quórum se cancele el grupo de discusión. Las personas seleccionadas deben conocer lo menos posible los objetivos de la investigación. La cantidad ideal de personas que participen en un grupo de discusión es de 8 a 10 personas (Ortí, 1992).

Debe existir un moderador que sepa los temas y conozca bien a la organización. El moderador debe haber estudiado los tópicos de interés que fueron seleccionados para cubrirse durante la sesión.
Debe poder manejar al grupo, adecuar su lenguaje al del mismo, mantener la autoridad moral y por ningún motivo debe introducir juicios de valor (Ortí, 1992).

En este caso el grupo de discusión debe llevarse a cabo fuera de las instalaciones de trabajo, esto es con la finalidad de no viciarlo ya que si las personas permanecen dentro de la organización existe la posibilidad de que no salgan de su papel y por lo mismo no se expresen con total libertad. El lugar debe ser un sitio agradable y sin ruido ya que se garbará todo la sesión y es importante que lo que se escuche sea la opinión de los participantes (Ortí, 1992).

La duración del grupo de enfoque es de entre 1 hora y 1 hora y media.

Después de realizar el grupo de discusión se debe transcribir textualmente para así realizar 3 lecturas en las que se ve involucrada la subjetividad del ser humano:

La primera lectura servirá para identificar todos los temas de los que se habló durante el grupo de enfoque.

La segunda lectura debe responder a la pregunta ¿qué se dijo de lo que se habló?, en esta segunda lectura se buscan las lexías.

La tercer lectura tendrá que ver con el ajuste y reacomode, en esta lectura se puede descubrir que los participantes no proporcionaron mucha información acerca de algún

tema, en este caso se busca uno en el cual se pueda insertar; una temática con la que se relacione.
Es importante tomar en cuenta que si bien es cierto que se busca conocer la opinión acerca de lo que piensan los actores, no se debe dejar de lado que las dificultades en el discurso y los silencios también significan.

## 3.2.2 Tabla de Resultados

A continuación se presenta la matriz obtenida del grupo de discusión aplicado a empleados de CSM.

Se llevó a cabo en un salón cerca del lugar de trabajo con la participación de 5 personas y una duración de 1 hora 10 minutos.

| Temas / Actores | Reclutamiento y selección de personal | Impresión acerca de la organización<br><br>Existe desorganización | Se sienten tomados en cuenta y reconocidos<br><br>Se sienten integrados | Opinión acerca de los supervisores<br><br>Motivación<br><br>Liderazgo | El futuro de la organización | Cambios deseados por los agentes |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A | Si no pueden cumplir ni siquiera con requisitos tan importantes como es para el cliente! Es obvio que no se preocupa por esto del perfil desead para trabajar en la empresa no? | Desde que entras te das cuenta que es una empresa como poco formal no? Así como si fuera una prepa o algo así porque en realidad los horarios son muy flexibles, igual y porque la mayoría estudiamos, pero no cambia mucho la idea igual y nada mas hace más evidente la falta de organización que hay no? Creo que el cambio ha sido relativo y que | En lo personal siento que no nos toman en cuenta para nada, Sólo nos pasan la información cuando nos las pasan y punto. No nos piden opinión de nada, ellos toman las decisiones que creen son las mejores y punto, les vale si tu estas de acuerdo o no, no les | Los que recibimos llamadas no estamos bien capacitados y no tenemos la información necesaria es obvio que vamos a tener más dudas y eso se refleja en el trabajo del supervisor. Son buena onda la mayoría de ellos son chavos y pues ahí hacen su trabajo más o memos. La verdad es que a veces no te ayudan con lo que necesitas, | Pues ninguno, la verdad es que como se mencionó antes, pues la empresa no tiene un plan de desarrollo, yo por lo menos no veo un futuro de mi en la organización Si seria bueno que la organización trabajara en un plan de trabajo, igual y un plan de recompensas o algo así, por ejemplo que si ya tienen tanto | Yo pienso que en organizarse como tal, para empezar, en hacer que las personas se sientan tomadas en cuenta. También la actitud de algunos superiores y el trato que ofrecen a sus empleados porque no siempre es el más respetuoso y creo que es algo fundamental en cualquier relación. |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | en algunos aspectos ha cambiado para bien, algo que si me cambió muy pero muy cañón fue que yo en un principio pensé que se preocupaban más por sus empleados lo cual ya no creo cierto. Hace falta que la información circule por toda la organización y que todos estén de acuerdo con ella. | importa lo que tú pienses o si te sientes cómoda con la persona que esta a lado....<br><br>Pues así como tener bien puesta la camiseta pues no, me siento más bien entregada al ambiente laboral. | mejor tus compañeros te echan la mano.<br><br>- motivación- Yo creo pues eso también es personal, es la actitud que tú tienes ante las cosas. No te vas a desanimar porque no te preguntaron por qué no vendiste tanto o si te felicitan porque vendiste mucho. Pero en ocasiones. Si les falta motivarnos. No creo que sean líderes. La razón por la cual son supervisores no la sé pero si sé que no es porque tengan las características de un líder. Igual y los pusieron ahí porque se lo ganaron por antigüedad, o porque les pareció que podrían hacer un buen trabajo como supervisores pero no pique sean lideres. Les falta mucha consistencia al hacer su trabajo, les falta poder ser imparciales y justos. Sin importar la relación que | tiempo trabajando puedas tener ciertos beneficios y así conforme a la antigüedad que tengas y me refiero a cosas que salgan de la organización, no las de Ley. | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | lleven con sus empleados. Les hace falta echarle más ganas y no sentarse en sus laureles. | | |
| B | | En general tengo una buena imagen de Calling, si veo que hay muchas cosas en las que puede cambiar y de hecho debe cambiar para poder mejorar pero no me he decepcionado ni me he asombrado. Un problema de falta de información. Si sería muy bueno pique no hay una buena comunicación ni entre departamentos ni entre jefes inmediatos o iguales. | Ponle que si, no van a estarle preguntando a todos y cada uno que piensan pero pues igual y buscar un acuerdo no? Igual y sabes de entrada que no se va a hacer lo que tú pero creo que estas cosas harían que te sintieras tomado en cuenta. Creo que es importante que tomen en cuenta que los agentes son quienes mantienen esto no? Finalmente y como siempre, los de abajo son los que hacen la chamba no y creo que si es necesario que busquen formas de hacer que los empleados sean tomados en | Yo no creo que hagan buen su trabajo siento que muchas veces se hacen pendejos. Yo creo que no. Y tal vez tiene que ver también con el hecho de que son jóvenes no? Entonces igual y no se toman muy en serio su trabajo o igual también como nos toman en cuenta y no saben cómo nos sentimos o qué queremos o qué nos falta pues nos e han puesto a pensar que debe existir una motivación, digo en este caso siento que muchas veces creen que nuestra motivación se reduce a dinero. Y no digo que no sea una motivación, de hecho creo que la mayoría de las personas que estamos aquí es por el dinero, pero | Yo no puedo decir qué futuro veo personalmente porque tal vez mañana se me presenta una mejor oportunidad de trabajo y me voy, lo que sí te puedo decir a nivel de la empresa es que veo crecimiento. Acaban de hacer el tercer piso metieron más máquinas hicieron un training room, dos oficinas… veo que la empresa está creciendo y mucho. | No te les das el lugar que se merecen el trabajo se ve mermado porque no existe un compromiso real, o sea, si a mí me piden que por alguna razón venga un día que no me toca o que me quede más tiempo para echarles la mano, pues obvio que no lo haría si ellos no me dan a cambio un reconocimiento o por hacerlo. También estaría bien que fueran más flexibles y menos agresivos, porque te obligan a hacer cosas a la fuerza sin darte una explicación, yo creo que en el pedir esta el dar. También creo que los openings del script están muy complicados y hay veces que los clientes se enojan y por eso no nos quieren dar la |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | cuenta. | no es la única motivación no?<br>Se reduce únicamente al dinero. Si es algo bueno y que no les cuesta mucho. Los pequeños detalles no cuentan mucho y hacen una gran diferencia.<br>No, les falta mucho para ser líderes, les falta comprometerse con su trabajo, preocuparse por sus subordinados, tener más entusiasmo, crear un ambiente de trabajo tranquilo u no bajo presión o estrés. Les hace falta hacer que sus agentes estén bien informados, que tengan su apoyo en el momento en el que los necesiten; me explico? Que sea una relación recíproca, ok yo te exijo que vendas, pero yo voy a estar ahí para ayudarte si no puedes no o si necesitas algo y si estoy ocupado, en cuento me desocupe te voy a ayudar; | | información, que las comisiones suban porque están más bajas que el año pasado y regresen el break de una hora por que 40 minutos son muy poco. |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | pero que no sólo sea de allá para acá… y vende y vende y vende pero si necesitas que tome una llamada me voy a hacer wey y no te voy a ayudar. Otra de las cosas que creo que un líder debe buscar, además de hacer que su grupo de trabajo funcione bien y la gente lo reconozca, es que ese grupo de trabajo sea un equipo bien integrado, que se conozcan, que se ayuden… y pues aquí no pasa nada de eso, y perdón yo creo que en este caso no es pretexto la cantidad de personas, ahí tienes a Hitler, todo un país lo seguía. | | |
| C | Pues igual y en ese momento o para esa campaña en específico se les barrió con la contratación porque si trajeron muchos pochos la verdad y si estaba bien | Desde que entras te das cuenta que no hay procesos de trabajo establecidos. Yo trabaje en Televisa y pues ahí su te dicen los valores, la misión y los objetivos de la empresa y pues aquí | Yo siento que sí igual no te toman a la hora de tomar la decisión y sólo te imponen cosas, pero pues también te toman en cuenta si hablas con | Yo siento que como en todo algunos son buenos y otros no, algunos si se preocupan un poco más por ti y por ayudarte en lo que sea necesario. No. No sientes ni siquiera la | La empresa está creciendo muchísimo y que sí hay oportunidad de trabajo, además el ambiente de trabajo está bien y el pago es bueno, las comisiones. Hay mucha | También es bueno que se trabaje en la comunicación entre los departamento s para que no hayan problemas de que tú dices algo y yo digo otra cosa y así. |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | cañón. | nada, creo que sólo hay pegados unos plásticos dicen los valores pero hasta ahí. No es una empresa organizada. Y menos creo que de verdad se preocupen por el bienestar de los empleados como dice ella.<br>Se debe mejorar la comunicación y se debe fomentar que la información sea conocida y compartida por todos. | el supervisor por ejemplo y le dices que igual y en ese lugar no te sientes cómo por "x" o "y", y sí te hacen caso y si pueden pues te asignan otro lugar o intentan ayudarte. Pues es que no hay una camiseta, como te decimos ni siquiera sabes en dónde trabajas pues qué camiseta te pones. | confianza de decirles ideas que tienes para poder mejorar las cosas no? Incluso porque piensas que un siquiera te van a poner atención no? O que igual y hasta van a pensar que a ti qué no?, que te dediques a hacer tu trabajo y punto.<br>Para motivarte a vender más en ocasiones hacen concursos.<br>Que en verdad busquen tu bienestar como agente para desarrollarte de mejor manera dentro de la organización, que de verás se tomarán por lo menos un minuto para preguntarte cómo estás en vez de sólo fijarse en cómo están los números. | flexibilidad y los horarios se adaptan tanto para estudiantes como para personas casadas. Yo sí creo que este es un buen trabajo y pues mientras no me corran me pienso quedar aquí. Sin embargo, creo que el futuro es incierto porque sabemos que las campañas podrían cambiar en cualquier momento. | |
| E | En general siento que sí tienen cuidado al seleccionar al personal que va a trabajar aquí, la mayoría son niños o | Para mí la opinión ha seguido siendo la misma. Es una empresa que le da trabajo a estudiantes, que ofrece buen sueldo, | Bueno pues yo creo que es general la idea de no ser tomado en cuenta no? Pero por otro lado pues | Casi no se acercan a decirte si estás haciendo las cosas bien o las estás haciendo mal, sólo te dicen si tienes low | No hay un plan de desarrollo profesional, entras como agente y a lo que puedes aspirar es a ser supervisor y | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | niñas bien educadas y pues algunas están en buena posición económica. | horarios flexibles y buen ambiente de trabajo; el costo a cambio puede ser un poco alto porque sí es un trabajo en el cual imponen criterios, decisiones, y demás sin consultar. Es coercitiva en la mayoría de sus acciones para con los empleados. Información, simple y sencillamente información que no cuesta nada o mucho dar. | si se ponen a preguntarle a cada persona si está de acuerdo o no o qué le parece pues está cañón porque nunca se van a poner de acuerdo, digo pues ahora su que como dicen no? Cada cabeza es un mundo y pues quiero ver que se pongan de acuerdo.<br>No hay plan de desarrollo profesional.<br>No aspiras a mucho y eso puede hacer que las personas no se pongan la camiseta. | performance, y a veces ni te preguntan nada sólo te dicen que tienes que vender más.<br>No te pregunta por qué o estás vendiendo, si me explico?<br>No te orienta, no te motiva…<br>Directamente no.<br>Nunca está de más que te reconozcan.<br>Bueno pero es eso yo creo que nunca está de más que te reconozcan, si tal vez tu promedio de ventas es 2 o 3 por día y un día vendes 6 o 7, yo creo que si te sientes bien que algún supervisor te diga: buen trabajo, hoy lo hiciste muy bien, que bien cerraste el día… no se cualquier cosa.<br>Les falta es ángel. Esas ganas de ayudar a su equipo de trabajo, que finalmente es algo, que les beneficia; porque si mi equipo de trabajo está haciéndolo bien pues a mí se me va a reconocer que | en ese caso la reptación de personal no es mucha entonces no puedes aspirar a mucho y eso puede hacer que las personas no se pongan la camiseta. Por mi parte sí existe un compromiso porque es mi trabajo.<br>Es un trabajo de mientras la organización está creciendo. | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | de igual manera mi trabajo. Que te hagan más ligeras las 8 horas que estás ahí conectado tomando llamadas y que no te estén diciendo; siéntate, conéctate, a dónde vas, por qué estuviste tanto tiempo en DND y no te quieran tener como robot. De líderes no tienen nada. | | |

Fuente: Realización propia del autor. Matriz de doble entrada con información obtenida del grupo de discusión de CSM, México 2008.

## 3.2.3 Análisis del discurso

En esta pate de la investigación y tras haber realizado la primera lectura que permitió clasificar los temas de los que se habló durante el grupo de discusión, se interpretaron los resultados de los mismos buscando lexías que dejen al descubierto la complejidad y subjetividad de los empleados de CSM.

En este caso y como se puede observar en la matriz presentada anteriormente los temas que más se abordaron son los concernientes a la opinión que los empleados tienen acerca de los supervisores, la motivación y el liderazgo. Otro tema es el se tomados en cuenta y reconocidos así como sentirse integrados a la organización. Uno de los temas que menos relevancia tuvo fue el de reclutamiento y selección de personal. La impresión que tienen los empleados acerca de la organización y la desorganización que existe en la misma. Los cambios no fueron el tema más abordado, sin embargo se expresaron peticiones y se puso de manifiesto el interés por lograr que se realicen los cambios.

Iniciemos pues con el tema más abordado: La **opinión que tienen de los supervisores.**

A: “son buena onda” , “hacen su trabajo más o menos”, “a veces no te ayudan con lo que necesitas”, “les falta consistencia al hacer su trabajo, poder ser imparciales y justos sin importar la relación que lleven con sus empleados, les falta echarle ganas y no sentarse en sus laureles”

B: “No creo que hagan bien su trabajo”, “muchas veces se hacen pendejos”, “no se toman muy en serio su trabajo, no saben cómo nos sentimos, qué queremos, qué nos hace falta”

C: “Algunos son buenos y otros no; algunos se preocupan un poco más por ti y por ayudarte en lo que sea necesario”, “no buscan tu bienestar para desarrollarte mejor”, “no ven como estás tu, sólo tus números”

D: “Deben mejorar la comunicación para evitar malos entendidos”, “Sí nos ayudan mucho”, “deben ayudarlos más”.

E: “no se acercan, les falta ese ángel, esas ganas de ayudar a su equipo de trabajo”

Como se puede observar las opiniones no se encuentran muy alejadas unas de otras, los actores piensan que los supervisores no desempeñan bien su trabajo y que no los reconocen ni los toman en cuenta. Uno de ellos propone mejor la comunicación para evitar malos entendidos.

En cuanto a la **motivación**:

A: “les falta motivarnos”

B: “creen que nuestra motivación se reduce al dinero”, “los pequeños detalles hacen una gran diferencia”

C: “En ocasiones hacen concursos para motívate a vender más”

D: “Es algo bueno que te motiven en otras cosas que no sean sólo el dinero, un comentario te motiva igual o más”
E: “Definitivamente no te motivan, y nunca está de más que te reconozcan”

En este caso todos los actores A y E están de acuerdo en que no existe una motivación. El actor C dijo que en ocasiones hacen concursos para motivarlos a vender más y los actores B y D concuerdan en que la única motivación no es el dinero y que es una buena motivación que los reconozcan y los tomen en cuenta.

En cuanto al tema de **liderazgo**:

A: “no creo que sean líderes”

B: “No, no te toman en cuenta, no se preocupan por ti”, “les falta mucho para ser líderes: comprometerse con su trabajo, preocuparse por sus subordinados, tener más entusiasmo, crear un ambiente de trabajo tranquilo y no bajo presión o estrés, hacer que sus agentes estén bien informados, que tengan su apoyo, una relación recíproca, hacer que su grupo de trabajo funcione bien, que esté bien integrado, que se conozcan y se ayuden”

C: “No hay confianza”, “sientes que no te van a poner atención”

D: “No son líderes”

E: “No te ayudan, ni te motivan”

En este caso todos los empleados de CSM consideran que las personas que tienen como supervisores no sol líderes, el actor B pone de manifiesto una lista de acciones que considera ayudarían al supervisor en el desempeño de su trabajo.

En cuanto al tema de si se **sienten tomados en cuenta por la organización, si sienten que son reconocidos y si se sienten integrados a la misma** esto es lo que opinan:

A: “no nos toman en cuenta”, “no tengo puesta la camiseta”, “me siento integrada al ambiente laboral, no a la organización”

B: “No te sientes tomado en cuenta”, “es importante que tomen en cuenta a los empleados”

C: “no te toman en cuenta a la hora de tomar decisiones y sólo te imponen cosas” “si hablas con el supervisor sí te hace caso”, “no hay camiseta que ponerte porque ni siquiera sabes en dónde trabajas”

D: “Sí te hacen sentir que lo que haces es por algo o que tienes un lugar aquí”, “las cosas no se hacen solo a conveniencia de los de arriba sino que también se toma en cuenta a los de abajo”

E: “no son tomados en cuenta”, “no hay plan de desarrollo por lo tanto no te pones la camiseta”

La opinión de los actores que participaron en este grupo de discusión confirman los resultados del estudio de clima organizacional en el cual se ve que los empleados de CSM no se sienten tomados en cuenta, por otro lado se devela la importancia de dar a

conocer a la organización en sí misma, es decir que los empleados conozcan la empresa en donde trabajan, su historia, su misión, sus valores, la filosofía que tiene y los objetivos que persigue para que pueda existir el sentido de pertenencia, esto aunado a sentirse tomados en cuenta y reconocidos. Otro punto es el del plan de desarrollo dentro de la organización, tema tratado al inicio de este capítulo. Otro punto que se recupera de la opinión de uno de los participantes es el de comunicarse con los supervisores.

En cuanto a la **impresión que tienen de la organización**:

A: "es una empresa poco formal", "hay falta de organización", "no se preocupan por sus empleados", "hace falta que la información circule por toda la organización"

B: "hay un problema de falta de información", "no hay buena comunicación ni entre departamentos ni entre los jefes inmediatos o iguales".

C: "no hay procesos de trabajo establecidos, no es una empresa organizada", "no se preocupan por el bienestar de los empleados", "se debe mejorar la comunicación y fomentar que la información sea conocida y compartida por todos"

D: "les falta mucha organización", "no hay procesos de trabajo", "se reduce a un problema de información que puede resolverse con sólo buscar medios que permitan a los empleados estar bien informados acerca de todos los cambios"

E: "empresa de estudiantes, buen sueldo, horarios flexibles, buen ambiente de trabajo", "coercitiva en la mayoría de sus acciones para con sus empleados"

En este caso la percepción de los empleados a partir de su experiencia al llegar a CSM y durante su estancia en ella, es la de una empresa poco formal, sin procesos de trabajo establecidos y que no se preocupa por sus empleados. Los actores A, B, C y D comparten la opinión en cuanto a la falta de información que existe dentro de la organización planteando que debe mejorarse la comunicación y los medios para que ésta sea difundida. El actor D habló de los aspectos buenos de la organización, mismos que en el primer capítulo fueron clasificados como ventajas que tiene CSM sobre sus competidores y confirmó lo determinado en el capítulo dos en cuanto que es una organización coercitiva en la mayoría de sus acciones.

El tema del **futuro de la organización**:

A: "no veo ningún futuro", "no tiene un plan de desarrollo, sería bueno que trabajara en un plan de trabajo, un plan de recompensas, antigüedad, beneficios"

B: "No personalmente, si se me presenta una mejor oportunidad de trabajo me voy", "a nivel de la empresa veo crecimiento, está creciendo y mucho"

C: “la empresa está creciendo muchísimo y sí hay oportunidad de trabajo”, “buen ambiente, buen pago, flexibilidad de horarios”, “este es un buen trabajo” “el futuro es incierto porque las campañas podrían cambiar en cualquier momento”

D: “está creciendo mucho, muchos cambios”

E: “es un trabajo de mientras”, “la organización está creciendo”

En este caso vemos que casi todos los integrantes de la compañía se dan cuenta de que está creciendo, sin embargo no por esto los empleados manifiestan un deseo de permanecer en ella. A, B y E dicen que personalmente no ven ningún futuro dentro de CSM. C destacó las coas buenas de la organización y manifestó que el futuro es incierto.

En cuanto a los **cambios deseados** por los agentes encontramos:

A: “organizarse como tal”, “hacer que las personas se sientan tomadas en cuenta”, “la actitud de algunos superiores y el trato que ofrecen a sus empleados (más respetuoso)

B: “reconocimiento”, “que fueran más flexibles, menos agresivos”, “te obligan a hacer las cosas y no te dan explicaciones”, “que las comisiones suban y haya más break”

C: “que se trabaje en la comunicación entre departamentos”

D: “que evaluemos a los supervisores” “que los agentes sean tomados en cuenta en cosas que les conciernen directamente laboralmente”

E: “poder evaluar a los supervisores”, “calificar su trabajo”, “medios de difusión más efectivos”

En este caso la mayoría de los cambios propuestos gira en torno a lo tratado en el grupo de discusión. Un aspecto importante que debe ser considerado por la organización es el de establecer una manera de evaluación por parte de los agentes hacia el trabajo que desempeñan los supervisores; esto es un buen punto debido a la mala opinión que se tiene de los mismos. Esta evaluación podría ayudarlos a conocer las áreas de oportunidad, permitiéndoles desempeñar mejor su trabajo.

Llegamos pues al tema con menos participación por parte de los empleados: **Reclutamiento y selección de personal**:

A: “es obvio que no se preocupa por el perfil deseado para trabajar en la empresa”

B: no opinó

C: no opinó

D: “cuidan mucho el perfil y la imagen”, “no creo que se preocupen al momento de seleccionar al personal”

E: “Sí tienen cuidado al seleccionar al personal”

En este caso las opiniones son encontradas entre los actores y la del actor D es contradictoria. Mientras A piensa que no existe una preocupación por parte de la organización, D opina que sí tienen cuidado al momento reclutar al personal. Esto puede ser consecuencia del departamento al que pertenecen los actores, la campaña para la que fueron contratados, etc...

## 3.2.4 La representación de Calling Solutions México

Como se mencionó al inicio del capítulo, el fin de éste fue conocer el discurso de los empleados de CSM para interpretar el vivir de los empleados de la organización. Para esto fue necesario realizar un recorrido que permitiera entender la importancia de estudiar las percepciones los actores dentro de la organización. Conocer las interacciones y más aún entender que no se puede conocer un objeto en sí, es decir, conocemos la representación que las personas tienen de las cosas, y ésta representación está determinada por la experiencia.

Punto importante dentro de la investigación fue retomar y darle la importancia que merece al ser humano dentro de la organización ya que es común que en la actualidad se piense que las organizaciones funcionan como máquinas en donde cualquier elemento puede ser reemplazado.

La mayor ventaja de tomar en cuenta al ser humano es que él precisamente es quien hace funcionar a la organización y sólo conociéndolo, estudiándolo, tomándolo en cuenta, pero sobre todo comprendiéndolo podrá la organización mejorar tanto interna como externamente.

El conocer lo que las personas piensan fue resultado de un análisis cualitativo. La técnica: el grupo de discusión. Permitió obtener información significante con respecto al desarrollo de la investigación, pero más aún dio una mirada global de la organización.

Si bien es cierto que el capítulo buscaba centrar el estudio en las diferencias existentes entre los miembros de la misa, lo que se descubrió fue que los actores perciben a la

organización de la misma manera y la representan como una empresa poco formal, desorganizada, sin procesos de trabajo establecidos; es una organización mal informada con una comunicación desarticulada. Una empresa que poco se preocupa por la selección del personal.

Los miembros de la organización no reconocen en sus supervisores líderes que promuevan a la organización, al equipo humano, las nuevas ideas y proyectos así como las capacidades individuales, que sea un facilitador de la información y un solucionador de problemas apoyando, permitiendo la libertad y la toma de decisiones, que diagnostique las necesidades y medie los conflictos. Que oriente e integre a su equipo de trabajo promoviendo la cohesión colectiva (Pérez Dávila, 2000)

Se propone que CSM busque cambiar la percepción que tienen los empleados en cuanto a no sentirse tomados en cuenta ni reconocidos ya que esto es en parte una de las causas por la que no se ponen la camiseta, es decir los empleados de CSM no se sienten comprometidos con ella, a esto se le suma que no existe un plan de desarrollo dentro de la misma por lo que sus miembros la consideran un trampolín. Están en la organización mientras dan el salto hacia un mejor trabajo que les ofrezca lo que no encuentran en la organización. El no conocer el lugar en donde trabajan es otra causa que impide el sentido de pertenencia. Los miembros pueden sentirse integrados al ambiente laboral pero no a la organización.

El conocer a sus empleados y reconocer sus necesidades como personas y no como números le permitirá a la organización buscar mejores formas de motivación que le permitan cumplir con sus objetivos y al mismo tiempo establezca una relación en la que tanto ella como sus empleados ganen. Nuevamente esto sólo se logrará si la organización voltea la mirada hacia quien la hace funcionar y lo reconozca como ser humano como tal.

# CAPÍTULO 4

# Un comunicador inteligente para una organización habitable

En este último capítulo se tomarán en cuenta aspectos tanto internos como externos de la organización, su estructura formal y funcional, los problemas encontrados así como grupos y actores que intervienen en los mismos con el fin de conocer la cultura de la organización y de tal manera realizar un plan estratégico de intervención comunicativa, basado en las representaciones, que permita atacar comunicativa y culturalmente los problemas medidos en el trabajo. Para esto es necesario entender que una estrategia comunicativa tiene planes, programas y productos comunicativos que deberán ser trabajados durante este capítulo.

El interés de este módulo es la cultura de la organización Calling Solutions México. Se define a la cultura como un producto, es decir como la interrelación entre dos personas en una situación dada. Se trata de tomar en cuenta las emociones y los sentimientos de los otros, de reflexionar sobre su forma de actuar así como lo que piensan. Esto con el fin de modificar el accionar de la organización. Quien debe accionar este cambio es el comunicador organizacional, el cual debe tener ciertas aptitudes y requisitos que le permita actuar con inteligencia desde el momento del diagnóstico para lograr un buen pronóstico y así desarrollar un plan de estrategia comunicativa que ayude a que la organización resuelva los problemas existentes y de esta manera sea habitable.

## 4.1 Un elemento de unión

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, una organización está conformada por personas las cuales tienen ideas y comportamientos que las hacen similares a algunas y diferentes a otras, estas similitudes y diferencias ya sean de carácter personal o laboral crean grupos dentro de las organizaciones los cuales comparten ideas y valores así como creencias que los identifican entre sí y ante los demás. Como se mencionó anteriormente una organización es una red de interacciones sociales que tienen como resultado: La cultura.

Es además un “pegamento normativo o social que mantiene la organización unida, expresa los valores e ideales compartidos por todos” (Ruiz, 1995).

La cultura existe en toda empresa y organización influyéndola y afectando prácticamente todo dentro y fuera de ésta.

“Las culturas tienen que ver con unos supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros. La gente utiliza estos elementos para solucionar los problemas con los que se enfrenta en su trabajo” (Ruiz, 1995). Entonces pues se puede considerar a la cultura como un elemento que permite resolver o mediar los conflictos que se desarrollan dentro de la organización. Como elemento mediador su papel es fundamental en la vida diaria de la organización.

La cultura es también un elemento potente en la difusión de los valores de la empresa. Es importante mencionar que no siempre los valores de la organización corresponden con los valores personales de quienes la conforman. Sin embargo no son éstos los únicos elementos que ayudan al desarrollo de la cultura organizacional. “El lenguaje, las creencias, los mitos y las leyendas fungen como elementos de adhesión normativa” (Ruiz, 1995).

### 4.1.2 La comunicación organizacional

En los años 70 las empresas occidentales como consecuencia de la crisis de la racionalidad comienzan a desarrollar el concepto de Cultura Organizacional con la finalidad de conocer el buen desempeño y la productividad de las organizaciones. Es este momento que la mirada se vuelve hacia las empresas japonesas y se encuentra que la cultura y los estilos de vida de los trabajadores son factores fundamentales de su éxito y productividad.

El mito de la racionalidad toma en cuenta los valores y las creencias. Cambia el concepto del líder y deja atrás al nazi de la organización para promover al Gandhi de la misma.

Es entonces cuando se le da importancia a la cultura organizacional. Existen dos enfoques en el estudio de la cultura organizacional: el del funcionalismo que la ve como una variable interna que sirve de pegamento y el crítico que toma en cuentas las diversas culturas, subculturas y contraculturas (Ruiz, 1995).

La cultura de Calling Solutions México se estudió bajo el enfoque crítico al reconocer los diversos grupos que existen en la organización.

Existen diversas razones para estudiar la cultura:

- Los problemas económicos: la causa parece residir en la cultura de las organizaciones.
- El aumento en el número de fuerzas sociales que las organizaciones detectan en su entorno sin poder comprenderlas.
- Insatisfacción con la teoría de la dirección de empresas aplicada al diseño, estructuración y evaluación de éstas.
- El aumento en el rendimiento de la organización como consecuencia de conocer y promover la vida cultural.

“Los artefactos culturales pueden ser utilizados para lograr un compromiso más intenso, para transmitir la filosofía de la Dirección, racionalizar la actividad, motivar al personal, facilitar la socialización” (Ruiz, 1995).

Es pues la cultura un sistema de conocimientos, de significados, símbolos y valores, actitudes y creencias.

Como se mencionó anteriormente los relatos, mitos y leyendas de la organización permiten maximizar la competitividad tanto al interior de la organización como al exterior. Un ejemplo de esto es el mito mencionado en el primer capítulo que expresa la idea de que "Si no vendes, te corren". En la mayoría de las ocasiones esta idea hace que los agentes de ventas busquen cerrar un mayor número de ventas para no ser despedidos.

Así como una persona tiene ciertos rasgos que la diferencian de las demás, de igual manera las organizaciones cuentan con ciertos rasgos que funcionan de la misma manera. Jaime Pérez Dávila contempla trece:

- Centralismo
- Liderazgo autoritario
- Tipo de liderazgo que se demanda
- Organización/ Coacción
- Paradigma del control de información
- Sobrevaloración de lo profesional en el reclutamiento
- Comunicación que privilegia la organización: comunicación descendente
- Cuello de botella en la información: filtros de la información en los mandos medios
- Carencia de un enfoque que haga énfasis en el desarrollo de los recursos humanos
- Organigramas jerarquizados (verticales)
- Nula participación. Apatía de los Recursos Humanos
- Nulas o pocas condiciones de trabajo
- Rotación de personal (Pérez Dávila, 2000).

CSM cuenta con algunos de estos rasgos; el centralismo que se hace evidente en el organigrama, el tipo de liderazgo basado principalmente en la coerción y el castigo. La información es controlada por el Gerente de Operaciones y administrada por el mismo sin tomar en cuenta que en ocasiones afecta a la productividad de la organización y provoca quiebres en la comunicación interdepartamental.

Los rasgos culturales de la organización están ligados a la voluntad de los empleados y su comportamiento dentro de la organización.

Es importante tomar en cuenta que toda organización tiene objetivos que pretende cumplir y es necesario reconocer que al igual que los valores, éstos no siempre coinciden con los de la organización, que pueden ser diversos (corto, mediano y largo plazo) y por lo mismo contradictorios en ocasiones. “La adopción de un objetivo nunca satisface a todos los miembros de la organización, lo que, como resultado conlleva un continuo rechazo, redefinición y alteración de objetivos” (Ruiz, 1992).

### 4.1.3 Información y Comunicación

Al hablar de información y comunicación es vital definir cada uno de estos conceptos:

- La información es una transferencia de mensajes, noticias, conocimientos, órdenes,… orientada o no a la transformación de los conocimientos, las actitudes o el comportamiento de otras personas.

- La comunicación consiste en un intercambio, es relacional y existe solamente como resultado de la interacción entre dos o más protagonistas, orientada o no a la transformación de los conocimientos, las actitudes o el comportamiento de otras personas.

En toda organización es necesario que se sepa con certidumbre y precisión:

- Qué se puede hacer
- Quién debe y puede hacerlo
- Cómo y cuándo debe llevarse a cabo
- Para qué, para quiénes y por qué medios

La información y la comunicación están presentes entre los diversos grupos y sujetos que forman parte de la organización. Al rescatar que la organización es una red de relaciones e interacciones sociales se hace evidente que sin estos dos elementos la organización "sería incapaz de ponerse en marcha y seguir funcionando". La información debe administrarse (Ruiz, 1995).

Para clasificar la cultura, Horacio Andrade hace una clasificación de la cultura de las organizaciones basado en su fortaleza y funcionamiento.

Cuando una organización es fuerte sus valores están claramente definidos y ampliamente difundidos, rigen la conducta de la organización y están jerarquizados. Cuando una cultura es funcional le permite a la organización alcanzar su visión y metas, motiva y compromete a sus integrantes; fomenta la integración y mejora el ambiente de trabajo.

Al basarse en esta clasificación se encuentran culturas débiles disfuncionales, débiles funcionales, fuertes disfuncionales, fuertes funcionales.

La organización Calling Solutions México tiene una cultura débil disfuncional, esto es que cada quien jala para donde quiere pero se cumplen los objetivos, prueba de ello es la productividad de la organización. Los directivos buscan mayor productividad para que les den más horas del proyecto y los agentes buscan ser más productivos por los beneficios que representa así como por el factor económico, "entre más vendes más ganas" (Abravanel, 1988).

## 4.1.4 Cultura y Liderazgo

Al hablar de grupos y subgrupos que forman una cultura dentro de la organización se debe reconocer un elemento: el líder.

Los líderes crean y conducen la cultura dentro de la organización. Son elementos que pueden ayudar a la dirección a difundir las ideas, los valores y los objetivos de la organización, incluso ayudando a su consecución.

El líder interviene en el proceso de culturización que es una forma de control ideológico, recubierto de neutralidad científica, de racionalidad gerencial y orgullo corporativo.

Funciones del líder para crear y mantener una cultura.

- Generar y definir contenidos
- Valores
- Filosofía
- Marcos interpretativos
- Creencias
- Integrar grupos y unidades organizacionales o fragmentarlos y diversificar culturas y subculturas.

Existen 2 tipos de liderazgo; los que creen que la cultura tiene dirección descendente vertical y el que considera que ésta emerge de la base social (Ruiz, 1995).

Los líderes son personas que pueden ayudar a la organización en la medida que son elementos que facilitan la difusión de mensajes, valores, creencias, cuentos, relatos, mitos y toda clase de información que circula dentro de la organización, entre los integrantes de la misma de manera grupal e individual.

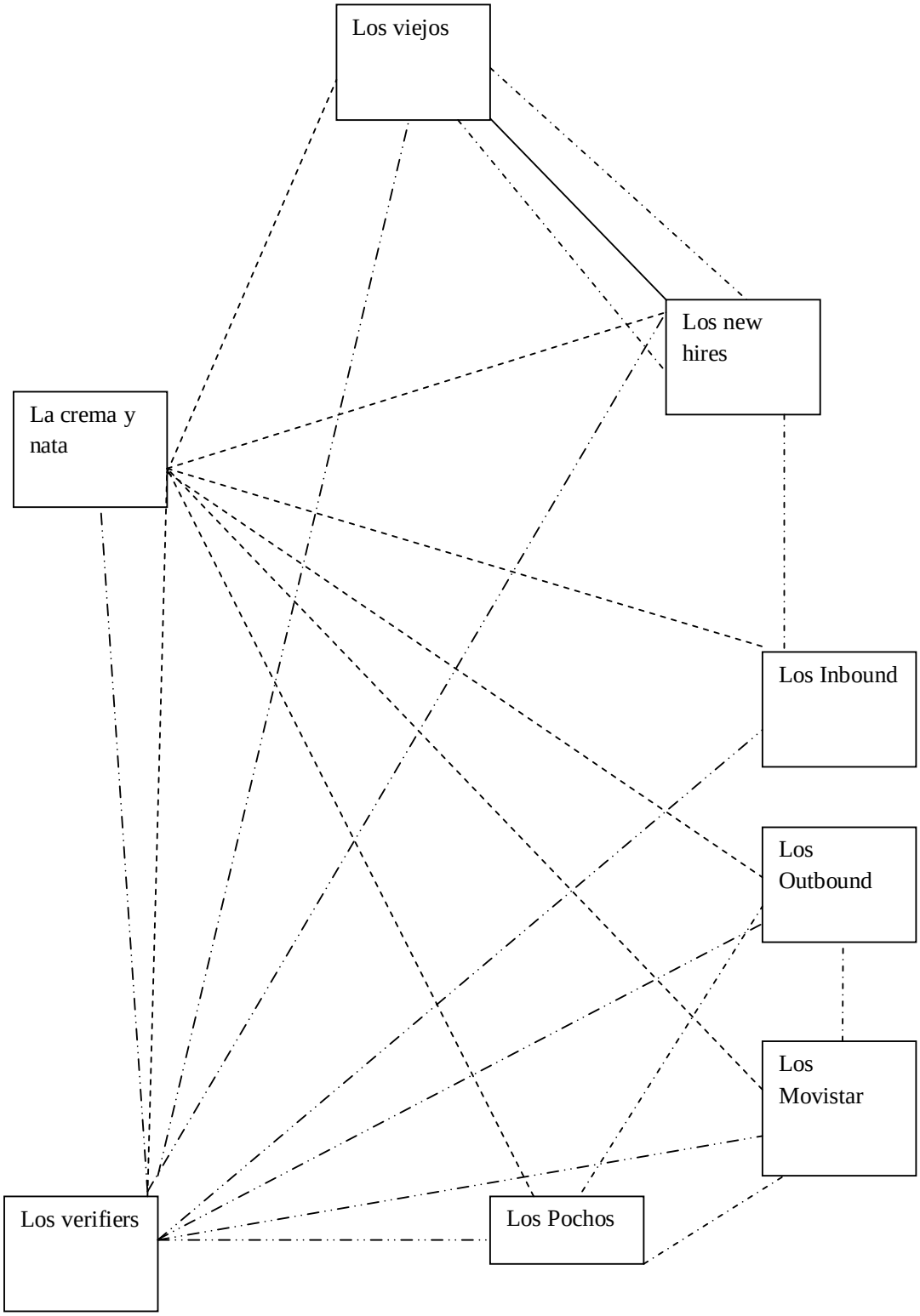
La cultura y el líder no pueden ser entendidos por separado.

### 4.1.5 Mapa cultural

Los grupos se relacionan de diversa manera dentro de la misma. A continuación se muestra el mapa cultural de la organización Calling Solutions México.

| Grupos | Origen de su nombre | Razón de agrupación inicial | Razones de su existencia actual |
|---|---|---|---|
| La crema y nata | El puesto que tienen dentro de la empresa | Por amistad y por el organigrama | Por amistad |
| Los new hires | Por el tiempo de su ingreso a la organización | Por el tiempo de ingreso a la organización | La misma |
| Los viejos | Por antigüedad | Muchos de los que entraron en su "training" con ellos ya no están | Antigüedad y amistad |
| Los verifiers | Por su trabajo | por el organigrama: por el departamento en el que trabajan | La misma |
| Los pochos | Como Característica física y de personalidad | Por la campaña para la que fueron contratados | Convivencia y ubicación espacial en la organización |
| Los movistar | Por la campaña en la que entraron a trabajar | Por la campaña para la que fueron contratados | Convivencia y campaña para la que trabajan |
| Los inbound | Por el tipo de llamadas que toman | Por la campaña para la que fueron contratados | Convivencia y campaña para la que trabajan |
| Los Outbound | Por el tipo de llamadas que hace | Por la campaña para la que fueron contratados | Convivencia y campaña para la que trabajan. |

Fuente: Realización propia del autor.- Tabla de identificación de los grupos de CSM, México 2008.




Fuente: Realización propia del autor. Mapa las relaciones establecidas entre los grupos de CSM, México 2008.

Relación débil ----------

Relación directa ——————

Relación cordial -·-·-·-·-·-·-·-

Sin relación —·—·—·—·—

Como se aprecia en el mapa anterior, la crema y nata de la organización mantiene una relación muy débil con los miembros de la organización. Los new hires y los viejos mantienen una relación directa ya que comparten el mismo espacio y en muchas ocasiones deben trabajar juntos cuando pasan a piso y están de "shadow" con los agentes viejos. Los movistar, los pochos y los outbound tienen una relación cordial de trabajo; los inbound mantienen este tipo de relación con los viejos y los new hires mientras que los verifiers no se relacionan con los otros grupos.

## 4.2 Calling Solutions México, comunicación y cultura

En muchas ocasiones las empresas dicen estar bien organizadas, con una cultura sólida que les garantiza la permanencia y aseguran tener un nivel de comunicación espectacular en el cual todos cuentan por lo menos con el mínimo de información necesaria para llevara a cabo su trabajo. Pero, ¿es esto cierto?

En el caso de CSM los problemas medidos muestran que esta idea de una organización con una cultura establecida y una buena comunicación no es la realidad de la misma. Si bien es cierto que la rotación de personal es un problema estructural, también puede ser cultural en la medida en que una de sus causas puede ser que las personas no tienen puesta la camiseta debido a que no conocen la organización: ¿quiénes son?, ¿a qué se dedican?, ¿cuáles son sus metas?, ¿cuáles son los objetivos?, ¿cómo está conformada la empresa?, ¿quiénes trabajan en ella?, etc,… es por esto que se puede considerar que la información es un factor que ayudaría a resolver este problema y por lo mismo la comunicación es la herramienta. En el caso de la cantidad de ventas en pending se

considera un problema que puede ser atacado comunicativamente si se logra articular una mejor comunicación entre los departamentos de operaciones, verificación y calidad.

Es aquí en donde el comunicador organizacional encuentra su papel en la medida en la que impacte y deje huella dentro de la organización a causa de su participación en la transformación y modificación de las acciones que construyan una organización con una cultura fuerte que no sólo exija de sus empleados sino que ofrezca a los mismos el ser escuchados y tomados en cuenta; una organización habitable.

### 4.2.1 El comunicador organizacional

La organización debe considerar a la cultura como un recurso más que debe ser administrado dentro de la organización. La existencia de alguien que se pregunte en primer lugar ¿hacia dónde va la organización? Y ¿cuáles son las aspiraciones de la organización? No basta para planear un programa o estrategia que le sirva a la organización, debe existir un diagnóstico que evidencie los problemas para pronosticar hacia a dónde se dirige la organización y finalmente proponer la estrategia adecuada. En esta lógica el recurso comunicante sirve para destrabar, acordar y mediar conflictos dentro de la organización.

Como se mencionó anteriormente la organización debe tomar en cuenta al ser humano y sus emociones, hacer esto implica trabajar con la subjetividad y no pretender que los empleados sean entes rutinarios eficientes y confiables; convirtiéndolos en máquinas y por lo tanto a la organización también.

El comunicador organizacional busca atender la complejidad, pluralidad y diversidad funcional de la organización al proponer soluciones comunicativas, debe buscar siempre

el desarrollo y la motivación de los empleados de la organización para dejar de lado el conformismo. Impulsa actividades, sabe cómo tomar en cuenta a los demás. Sabe manejar el proceso, sabe planear, diseñar y hacer estrategia.

Existen una serie de actitudes y aptitudes que el comunicador del futuro debe fomentar:

Actitudes:

- Reconocer al otro, al que es diferente.
- Disposición al diálogo y a modificar nuestra posición.
- Ampliar criterios para hallar puntos de consenso
- Evitar prejuicios.

Aptitudes:

- Saber escuchar
- Comprender lo escuchado
- Expresar los pensamientos
- Intercambiar información.

Al contar con estas características y ser más sensible ante las emociones de los seres humanos que trabajan en la organización se busca que ésta sea más habitable, que esté más cohesionada. ¿Y qué es lo que ayuda a una organización a estar cohesionada? Tres elementos: El consenso, el compromiso y la lealtad. El comunicador organizacional del futuro trabajará sobre la voluntad, el alto grado de compromiso, y la disponibilidad para modificar el comportamiento.

Buscará el consenso como única vía para establecer nuevas reglas o tomar decisiones, esto por la importancia que le da a la unanimidad. Es decir, si las personas que laboran dentro de la organización llegan a un consenso en el cual existe un mínimo acuerdo el conflicto se verá reducido al no existir partes “en contra” sino todos en el mismo plan.

Al buscar el consenso se debe buscar el diálogo, la conversación y el intercambio de información para lograr un bien común.

En fin, el comunicador organizacional del futuro debe hacer consciente a la organización que en la vida de la misma el esfuerzo individual no es nada si no es parte del esfuerzo colectivo y que la colaboración viene de la mano del concepto de generosidad, “tú me das para que yo te de”.

El diálogo es un objetivo a perseguir desde la perspectiva de la comunicación. En este caso el comunicador debe diseñar estrategias, planes y programas en comunicación organizacional mediante una reflexión sobre como puede convivir la diversidad y, basada en ella lograr acuerdos.

La armonía, la cohesión y la articulación con el trabajo y el rumbo de la organización, deben ser las coordenadas de un trabajo de diseño de estrategias, planes y programas, junto con su respectiva elección de recursos, técnicas, dispositivos culturales y comunicativos.

### 4.2.2 La organización del futuro

Es cierto que se busca una organización ideal, sin embrago cualquiera que sea consciente y entienda cabalmente que las organizaciones están formadas por seres humanos que son conflictivos por naturaleza se dará cuenta que lo que se debe buscar es una organización inteligente y habitable.

Para lograr esto se debe conocer bien a la organización internamente y considerar todos los aspectos para así evitar un quiebre institucional.

La organización del futuro debe promover la armonía, la cohesión y la articulación. La convivencia y la interacción.

Debe conocerse a sí misma sin dejar de lado su entorno. La organización debe estar consiente de que su recurso más importante es el humano y que éste es el que le va a permitir trabajar y desarrollarse; al contar con un equipo de trabajo que desempeñe sus actividades de manera armónica, al buscar que la toma de decisiones sea unánime, al promover la cohesión entre los integrantes de la misma y logar, utilizando a la comunicación como herramienta, articular a las diversas áreas de la organización logrará fortalecerse internamente.

El bienestar de los empleados forma el bienestar organizacional y éste se ve reflejado tanto interna como externamente.

## 4.3 Del diagnóstico a la intervención

En el presente apartado se sentaron las bases de la propuesta de intervención comunicativa. Se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, esto a partir de un diagnóstico de los diagnósticos hechos en cada uno de los capítulos anteriores. De igual manera se tomaron en cuenta los problemas detectados dentro de la organización, no obstante no será un diagnóstico reduccionista que abarque una problemática específica, sino más bien un diagnóstico integral de la organización que presente elementos útiles para logar una estrategia de intervención comunicativa que permita modificar el actuar de la organización y con esto mejorarla incluso a nivel estructural, esto claro desde la comunicación.

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación existen dos problemas que fueron detectados al estudiar la estructura formal y funcional de la organización: La rotación de

personal y las ventas en pending; sin embargo al continuar con la investigación y ver más allá de las estructuras se descubrieron situaciones que relacionan directamente con los problemas detectados.

### 4.3.1 El plan de comunicación organizacional

Al pensar en un plan se piensa en un proyecto espacio temporal y no se puede dejar de lado la visión a futuro. “El plan no implica la elaboración de escenarios prospectivos de largo plazo”, “puede llevarse a cabo a muy corto plazo” (Libaert, 2006).

“El plan de comunicación suele componerse de tres partes: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo. Su propósito es establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación” (Libaert, 2006).

Como instrumento metodológico se puede utilizar para redefinir el posicionamiento de la imagen, lanzar una nueva campaña o preparar una operación de relaciones públicas y establece una visión global dentro de la cual la empresa establece su lugar y su papel.

La planificación traza una línea de acción en función de escenarios futuros y establece los medios necesarios para lograr el futuro que se considera más deseable para la empresa, se lleva a cabo mediante el análisis de la organización en el contexto de su entorno.

El plan estratégico debe presentar objetivos y medios de acción. La planificación debe ser flexible con el fin de permitir que se tomen en cuenta nuevas señales, debe constituir un eje de desarrollo y no un fin por alcanzar.

Al realizar un plan estratégico conviene preguntarse qué conviene hacer (amenazas y oportunidades del entorno), qué se puede hacer (Fortalezas y debilidades de la empresa), qué se quiere hacer (valores y aspiraciones de los directivos) y qué se va a hacer (estrategia y plan de acción).

La comunicación debe estar en correspondencia con los objetivos de la organización.

Para llevar a cabo el plan es necesario un conocimiento profundo de la comunicación organizacional así como de algunas nociones básicas de psicología, semiología y ciencias de la economía. La presente investigación cubre estos aspectos al revisar la personalidad de los actores que viven dentro de la organización, al estudiar las representaciones de los mismos y al haber estudiado los costos de la organización.

### 4.3.2 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Calling Solutions México

El estudio de la organización en sus diversos niveles dejó al descubierto las ventajas, desventajas, retos y peligros.

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|---|
| o La tecnología<br>o Mejor plan de incentivos<br>o Jornadas de trabajo no extenuantes<br>o Horarios flexibles<br>o Buen ambiente de trabajo | o Fracaso en la difusión informativa<br>o Liderazgo autoritario<br>o No hay sentido de pertenencia<br>o Falta de motivación<br>o Barreras entre gerencia y capa operativa a nivel comunicativo |

| Debilidades | Amenazas |
|---|---|
| o Opinión pública<br>o Falta de estructura formal<br>o Cultura débil<br>o Percepción de la organización por parte de los empleados | o Rotación de personal<br>o Comunicación desarticulada |

Fuente: Realización propia del autor. Tabla FODA de CSM, México 2008.

## 4.3.3 Propuesta de Intervención Comunicativa

Tras el diagnóstico de la organización y el análisis en los diversos niveles de la misma se elaboró una propuesta de intervención comunicativa que permita resolver o mediar problemas que ponen en riesgo a la organización.

La propuesta de intervención comunicativa busca lograr una empresa que sin perder de vista su entorno, sea capaz de atender las necesidades de sus entrañas, que sea capaz de escucharse a si misma y en la medida de lo posible se ajuste a las necesidades internas y externas a través del consenso, la comprensión y la lealtad.

Es importante rescatar que esta propuesta debe tener injerencia en los diversos niveles estudiados a lo largo de la investigación: Nivel de la estructura y el funcionamiento, nivel de grupos y actores, nivel cultural, esto siempre desde el punto de vista de la comunicación. La propuesta de intervención comunicativa debe proponer un cambio que mejore a la organización, pero debe también reconocer los elementos que se pueden y deben conservar dentro de la misma, es decir, equilibrar entre la innovación y la conservación. Se debe tomar en cuenta el liderazgo dentro de la organización. Los supervisores no son vistos como líderes dentro de la organización y por lo mismo no son reconocidos como tal es por eso que se basan en el autoritarismo para ser escuchados y respetados. Se debe apostar por un liderazgo que se base en la comprensión y el reconocimiento del otro.

La comunicación dentro de la organización atraviesa el nivel estructural, funcional y cultural y se convierte en el eje vector de la investigación.

Como se mencionó en el primer capítulo una de las principales fortalezas de la organización es la tecnología con la que cuenta para operar diariamente, sin embargo esta fortaleza no garantiza el buen funcionamiento de la organización en cuánto a comunicación e información concierne. Existe una opulencia mediática ante una pobreza comunicativa que afecta la comunicación entre los departamentos de calidad, operaciones y verificación, incluso afecta al interior del departamento de operaciones causando problemas como la cantidad de ventas que se quedan en "pending" a causa da la desinformación. Este problema puede ser enfrentado con entrenamientos constantes que mantengan informados a los agentes de ventas, estos entrenamientos se reforzarán con la creación de una página interna diseñada para el uso del agente en la cual se pueda encontrar información útil, concreta y actualizada que le permita al agente realizar su trabajo. Esto irá de la mano con la implementación del uso de un programa que mande alertas a los agentes acerca de nuevas promociones, cambio en los precios de los servicios, etc…

La falta de procesos establecidos de trabajo, la opinión pública que se tiene con respecto a los call centers así como la alta competencia que existe son debilidades que se convierten en oportunidades para una organización como CSM que ofrece mejores sueldos, jornadas laborales menos extenuantes y un ambiente laboral bueno con horarios flexibles.

Un problema fundamental de CSM es la poca difusión de información con respecto a la organización lo cual crea una nula identidad y sentido de pertenencia por parte de los agentes.

Dentro de la propuesta de intervención comunicativa se contemplan los costos de la organización estudiados en el capítulo 1 de la investigación. En este punto se rescatan las pérdidas económicas.

Por cada persona que capacita y se va la organización invierte 2,160.33 y la cantidad que pierde por la cantidad de ventas en pending es de 44,400.00 pesos semanales. Esto es tomando en cuenta que los agentes se conecten 12 horas efectivas diarias por 90 pesos la hora son 1,080.00 pesos, esto multiplicado por las 30 estaciones de trabajo es 32,400.00 pesos diarios, si a la semana se trabajan 6 días esto da 194,400.00 pesos. Los 25,000.00 pesos que le pagan a la organización multiplicados por los 6 días de la semana son 150,000.00 pesos, por lo tanto la organización pierde 44,400.00 pesos semanales.

Con respecto a las pérdidas que la organización registra por estación no hay mucho que pueda hacer, sin embargo sí puede ahorrar costos reduciendo la rotación de personal.

Todos estos datos constituyen un elemento fundamental en la creación de la propuesta de intervención comunicativa.

### 4.3.4 Intervención para lograr una organización habitable

La propuesta de intervención comunicativa debe cubrir ciertos puntos para presentar el proyecto.

Nombre: Calling Solutions México: Una organización habitable.

Objetivos:

- Fortalecer la cultura organizacional de Calling Solutions México.
- Dejar atrás el liderazgo autoritario para adoptar el liderazgo de la comprensión y el reconocimiento del otro.
- Articular la comunicación interdepartamental y evitar quiebres en los flujos de información.
- Tomar ventaja de la opulencia mediática para combatir la pobreza informativa.

Justificación: Tras el estudio de la organización Calling Solutions México se determinó que la falta de información es uno de los principales problemas dentro de la organización ya que a nivel económico causa problemas y a nivel cultural provoca descontento por parte de los trabajadores dentro de la organización.

Políticas o normas de acción: Se utilizarán medios existentes en la organización. Se creará una página con información actualizada que sirva a los agentes.

Estructura: Página interna de Calling Solutions México. Programa de alertas a los agentes. Entrenamiento continuo y refuerzo por parte de los supervisores.

Funcionamiento: Se mandarán alertas a los agentes con información acerca de nuevas promociones, término de promociones, información acerca de la organización como visitas de clientes, nuevas políticas, etc… que será respaldada en una página interna a la cual todo el personal tendrá acceso. Los supervisores tendrán como tarea informar a los agentes cualquier tipo de información en la junta previa al inicio de operaciones y se asegurarán que la hayan entendido. El capacitador jugará un papel fundamental ya que desde un inicio inculcará a los nuevos agentes la costumbre de revisar esta página y les dará una breve introducción de historia, misión, visión, valores y objetivos de la organización con la finalidad fortalecer la cultura y promover que los nuevos empleados se pongan la camiseta. Para lograr esto será necesaria la participación del gerente de operaciones en cuanto a ser el facilitador de toda la información oportuna y actualizada necesaria para cumplir altos estándares de calidad.

El mensaje institucional: Calling Solutions México, una empresa bien informada.

Metas del mensaje: lograr una organización fuerte, consolidada y habitable.

Sentido del mensaje: información en la organización

Proceso comunicativo: comunicación cara a cara con los agentes, recepción de la información utilizando medios existentes dentro de la organización.

Públicos: el principal interés va orientado hacia los agentes de ventas, sin embargo es para toda la organización desde los operativos pasando por los mandos medios de la organización y el gerente de operaciones.

Aproximación:

Medios y productos comunicativos. Página interna de Internet, programa de alertas.

Distribución: es algo que se debe hacer diariamente.

Evaluación/retroalimentación: Los supervisores deberán encargarse de la evaluación y la retroalimentación, de vez en cuando se realizarán exámenes a forma de evaluación. Los agentes podrán evaluar al supervisor.

Límites y alcances de la comunicación: la comunicación servirá para recuperar e introducir información que buscará el ajuste de la organización internamente y con respecto a su entorno.

La propuesta de intervención comunicativa propone pues un cambio en la organización al buscar fortalecer la cultura organizacional de CSM que es débil funcional, propone un cambio en el tipo de liderazgo pasando del autoritario al de la comprensión y el reconocimiento del otro; factor importante para los empleados de la organización. Articular la comunicación interdepartamental y lograr que la información fluya sin problemas dentro empresa evitando así el problema de las ventas en pending; al manejarse la misma información los malos entendidos y las contradicciones de órdenes por la desinformación no existirán o se darán en pocos casos. Se promoverá la creación vías de comunicación entre los operativos y la gerencia.

Como se puede ver los objetivos de la propuesta mejorarán muchos de los problemas que existen en la organización dado que el fortalecer la cultura organizacional promoverá la difusión de valores, objetivos e información en general acerca de la organización lo cual permitirá a los empleados conocer el lugar en donde trabajan y de cierta forma crear el sentido de pertenencia: al conseguir esto se contempla que la rotación de personal se verá reducida por lo tanto, la empresa logrará consolidarse.

En cuanto a reconocer al otro se ataca la inconformidad por parte de los agentes con respecto a no sentirse tomados en cuenta y el poner atención en ellos, en lo que necesitan ayudará a encontrar nuevas y mejores formas de motivación.

# CONCLUSIONES

El diagnóstico de los problemas comunicativos y estructurales en CSM se dio a partir del estudio y análisis de diversos factores en distintos niveles de la organización.

El estudio del entorno de CSM rescató que ésta es parte de una industria en crecimiento lo que significa que la competencia será mayor en el futuro, por lo tanto deberá reflexionar con respecto a su actuar con el fin de logar su permanencia.

El estudiar la estructura y el funcionamiento le permitió al presente trabajo conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de CSM mismas que afectan y benefician a la organización. Al ser tomadas en cuenta la organización deberá modificar la comunicación y la difusión informativa así como buscar tener una cultura funcional fuerte. Deberá conservar el buen ambiente de trabajo con sueldos bien pagados, horarios flexibles para mejorar su funcionamiento y ser más competitiva.

Se determinó que la organización se constituye bajo el modelo clásico, esto afecta la relación existente entre la gerencia y la capa operativa ya que es impersonal y distante causando que los empleados demanden vías de comunicación abiertas para poder expresarse y dar su opinión; no se sienten tomados en cuenta por la organización lo cual afecta su desempeño laboral, lo mismo pasa por la falta de motivación. Se descubrió que el liderazgo autoritario no es pertinente para la organización dado la naturaleza de la misma.

Parte fundamental y eje vector del trabajo es la comunicación. El estudio de ésta demuestra que dentro de CSM la comunicación dista de ser buena ya que se encontró que existen problemas graves que deben ser atendidos de manera inmediata. Estos problemas demuestran que el fracaso en la difusión de la información y el reconocimiento del otro son aspectos que debe modificar CSM.

En cuanto a la información se determinó que hace falta que la misma fluya en todas direcciones dentro de la organización ya que es ésta la principal causa del problema medido de las ventas en pending, mismo que de no ser atacado puede provocar un recorte de horas por parte del cliente lo que no sólo implica el fracaso en el

cumplimiento de los objetivos de la organización, sino que puede poner en riesgo su permanencia.

Al conocer el discurso de los integrantes de la organización se pone de manifiesto que no existe un sentido de pertenencia hacia la misma, que los empleados no se sienten valorados ni reconocidos y que la motivación no es la adecuada, esto se ve reflejado en el problema de la rotación de personal ya que ven a CSM como un trabajo de mientras.

La rotación de personal, además de ser un costo económico importante en la organización impide el fortalecimiento y la consolidación de la misma.

Al estudiar las acciones y sus costos dentro de la organización se determinó que es productiva pero costosa.

Se propone a la organización tomar en cuenta a sus empleados y reconocerlos ya que al hacerlo, la organización habrá de conocer sus necesidades y por tanto modificará aspectos que le permitan mejorar, como ejemplo: el tipo de liderazgo, la motivación, el tipo de comunicación que existe, y la difusión de la información así como el grado de compromiso de sus empleados. Al modificar estos aspectos se pretende que la cultura de la organización pase de débil funcional a fuerte funcional.

# REFLEXIÓN FINAL

Se sabe que el estudio de la comunicación abarca diferentes actividades: la investigación, los medios escritos y electrónicos así como la comunicación organizacional.

El realizar este trabajo permitió conocer todos los factores que influyen en el desarrollo y la vida diaria de una organización y reconocer el papel fundamental de la comunicación dentro de la misma.

Reconocer que no sólo es un edificio del cual la gente entra y sale sin ninguna otra razón que la de ganar dinero.

Punto que se rescata de esta investigación para aplicarse en la vida diaria tanto profesional como personal es el de reconocer al otro.

Esta investigación muestra los factores que realmente requiere una organización para su funcionamiento y permanencia.

# Fuentes

# Bibliografía


- Abravanel, Harry. Cultura organizacional, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988.
- Calling Solutions Final 2006, presentación en Power Point, México, 2006.
- Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983.
- D`Aprix, R. Dando de comer a los cocodrilos en: Comunicación, clave de la productividad, Ed. Limusa Noriega. México, 1992.
- Duhalt, M. Técnicas de comunicación administrativa, UNAM, México, 1978, p. 21.
- Costa, Joan. La comunicación en acción, Paidós, España, 1993.
- Etzioni, Amatai. Organizaciones Modernas, México, UTHEA, 1986.
- Hernández, R. en Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991, p. 195.
- Holland en Robbins. Las personalidades. Presentación en Power Point, Acatlán, 2008.
- Ibáñez F. Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de la investigación, Ed. Alianza, Madrid, 1992.
- Libaert, Thyerry. El plan de comunicación, México: Limusa, 2006.
- Luhmann, N. Sistemas sociales. Apuntes para una Teoría Social, Capítulo II, La doble contingencia, México, Alianza/UIA, 1993.
- Martínez de Velasco, Arellano. en Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991.
- Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, col. Ciencias Sociales, 1990.
- Moles, A. Teoría de los actos, presentación en Power Point, Acatlán, 2008.

- Pelayo, J. en Fernández. La comunicación en las organizaciones, Capítulo 9, México, Trillas, 1991.

- Pérez Dávila, Jaime. "13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas", México, inédito, 2000.

- Pérez, J. en Lecturas de Comunicación Organizacional, México, p. 8, s/a.

- Revilla, M. Teoría de la Representación. Tesis de Maestría CADEC, inédito, 2001.

- Rodríguez, M. Darío. Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999.

- Ruíz Olabuenga, José Ignacio. Sociología de las Organizaciones, España, Universidad de Deusto, 1995.

- Sánchez S. en Fernández Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991.

- Sánchez, S. El valor de la credibilidad en Management Today, Mayo 1998.

- Serrano, R, et. al. La organización habitable, Fecha Publicidad, México, 2001.

- Timm, Paul. En Lecturas de Comunicación Organizacional, México, s/a.

- Thomson, Keneth. La Sociedad Organizacional, en Salaman y Thomson. Control e ideología en las organizaciones, México, FAZ, pp. 15-36, 1984.

- Tolela y Myers. Administración mediante la comunicación, Mc Graw-Hill, México, p. 7, 1983.

- Ulloa, A. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo, en cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán, p. 35, 1997.

- Von Forester, H. construyendo una realidad en Watzlawick. Creación de la realidad y otros. La realidad inventada, Ed. Gedisha, Buenos aires, 1998.

## Ciberografía


- Michel, J (2007, Mayo). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. Artículo extraído el 8 de Agosto de 2008 de http://eluniversal.com.mx/finanzas/56797.html

- http://www.callingsolutions.com/ 9 de agosto de 2008

- http://www.fhadi.org 9 de agosto de 2008

- http://www.imt.com.mx 7 de agosto de 2008

- http://www.mx.atento.com 9 de agosto de 2008

- http://teletech.com/es/ 9 de agosto de 2008

- http://telvista.com.mx 9 de agosto de 2008

- http://www.webcapitalriesgo.com/noticias/abr-jun-2001/180401d2.htm 18 de octubre de 2008

- http://www.wikipedia.com 7 de agosto de 2008

# Anexos

**Transcripción del grupo de discusión de Calling Solutions**

Fecha: 16 de diciembre de 2008

No. De participantes: 5

Moderador: Nelly Valeria Cruz Gómez

Duración: 1 hora 10 minutos

M: Bueno pues vamos a comenzar primero con la forma en la que dieron con Calling Solutions México o como se enteraron y comenzaron a trabajar dentro de la empresa.

A: Yo, fue por un amigo que me dijo que estaban contratando y que era medio tiempo lo que me conviene por que estoy estudiando además de que en comparación de otras empresas del mismo giro pagan bien así que fue por eso.

B: Bueno yo fue por que me enteré por Internet de que necesitaban personal primero entre como agente en Frito Lay, y ya después me enteré que la persona que estaba en sistemas se iba a ir me cambiaron a sistemas.

M: Bueno tu tienes estudios..

B: Sí, sí yo estudie sistemas, no por lo que vi la oportunidad y pues les dije que yo podía ocupar el lugar de Kato el que estaba antes.

M: Tu

C: Si, yo igual fue por internet igual un amigo estaba buscando trabajo el y pues ya me dio la dirección y todo eeeera según para atención a clientes en ventas de asismed fue hace 4 años ya yyyyy a los 15 días que estaba yo en el training me pasaron a Frito- lay
Y así fue como llegue igual

B: Por que te pasaron a frito- lay?

C: Porque tenia una campaña muy fuerte y entonces este.... les hacia falta plantilla y bajaron a gente de asismed para la campaña de Frito-lay y allí me quede yo.

D: Bueno yo estoy aquí por que unas amigas de la prepa me recomendaron , me dijeron que pues bueno aquí estaba bien para trabajar ellas fueron las que me dijeron por que yo necesitaba, quería irme a estudiar a otro lugar pero sabia que iba a regresar con deudas y entonces necesitaba como saber que podía regresar y encontrar trabajo y ellas dijeron que era algo viable igual cuando regreses puedes entrar a trabajar allí igual ellas fueron las que me recomendaron.

B: Y si te fuiste

D: Sí, Si antes ,me asegure antes de hacer todo dije que pueda regresar y tener trabajo para pagar.

B: A que parte te fuiste

D: a Montreal

B: A órale que padre

D: Pues así fue como llegue

E: Yo estaba en Telvista trabajando en la compañía de Verizon técnica soporte para DsL y estaba allí con un amigo que precisamente esta aquí Adrián Cuevas y en una fiesta pues el me dijo sabes que metete acá yyyy yo estaba buscando a la vez pues algo donde doblar turno o algo pues para mejorar económicamente.

B: Y estaba mejor aquí o en Telvista?

E: Aquí mucho más
M: y Cual fue su primera impresión de la empresa?

A MMM una empresa pequeña yyy bueno dependiendo de la campaña es la perspectiva que tu tienes de la empresa entonces yo una escuela tal cual así con un ambiente juvenil mucho muy fuerte y ya pero básicamente no mucha organización eee no hay como procesos establecidos tampoco por lo tanto no es como ósea talvez aunque sea una empresa formal pero en la perspectiva que uno tiene no es una empresa formal y es un trabajo que es de mientras entonces esa es la impresión.

B: Cuando yo llegue aquí por primera vez era mi primer entrevista de trabajo yo llegue nervioso y este es muy diferente de la visión de cuando estas como supervisor o agente y todo eso a ya cuando te pasan a algo administrativo pues ya conoces un poco más yo cuando llegue aquí y teníamos hablo del área que manejo que son las maquinas esas maquinas están nuevas a comparación de las que teníamos antes no teníamos puras maquinas blancas de las viejitas no me dejaran mentir cuando llegue aquí éramos 6 personas de AT&T aran sin exagerar yo creo a lo mucho 20 personas trabajando conectándose entonces yo creo que no pasábamos de los 40 éramos muy muy pequeño llevo en el área de sistemas 1 año 6 meses y creo que ha crecido lo doble no en cuanto a maquinas personal igual no éramos muchas personas igual por allí empiezo a tener contacto con la gente de San Antonio igual te empiezas a dar cuenta que tienen otros Call center por allí y todo si yo concuerdo mucho con Ale que hay muchas veces que no se tiene organización que es eso es Calling Solutions si hay un poco de organización hay un poco de se tiene establecido no visión misión y eso no pero de eso a que se lleve a cabo hay una gran brecha no eso es por mi parte.

C: Bueno igual y mi perspectiva que tuve cuando entre pues era la primer vez trabaja en algo de este tipo yyyy el anuncio de internet dijo que era de atención a clientes no decía nuca que eran ventas entonces ya cuando llegas aquí y te dan tu primer platica que es de ventas yy todo eso la verdad es que su fue muy así como que yo estuve a punto de agarrar mi lápiz aja.... y salirme de aquí pero pues bueno, al igual y como en ese momento necesitaba un poco de dinero pues dije me estoy el training nada mas que te lo pagan no pero como te digo ya después cuando me iban a conectar que bajaron a Frito-lay y allí es una como más diferente por que y allí si es atención a cliente a mi en lo personal las ventas nunca me han gustado ni directamente ni este vía telefónica y nada por el estilo entonces eee la primera impresión si fue como que dije hay son ventas entonces para mi si como al principio pues no era como que muy este un lugar muy cómodo para mí al principio

M: Y tu no te sentiste engañado de que primero te dijeron que era atención a clientes y llegas y cual

C: Pues si al igual un poco no engañado desanimado por que eee decías igual de aquí voy a estar un ratito y te agarraban así como tienes que hacer tantas al día por que este igual en 15 días te dan de baja entonces la presión siempre esta en si voy a vender no voy a vender entones si esta y la verdad a mi no me gusta tener ese tipo de presiones

M: Y la imagen que ahora tienes...

C: La imagen anteriormente si conforme con ellos por que si era como que más pequeñita, si era más pequeñito de la que es ahorita desorganización si hay un poco ero depende de que, en que departamento estés yo esto y en un departamento que bueno somos este 32 gentes contacto supervisores y todo eso y si podemos tener un control pues como que más exacto de las cosas que bueno que las otras campañas que

manejan más gente entonteces entonces pues si yo creo que poco a poco hemos ido acoplando y hemos ido dándole forma de cómo va la estructura hasta ahorita pues creo que vamos por buen camino para que sea una empresa como que más o un departamento en el caso mío importante

M: Y ustedes que piensan de la desorganización que en el caso de julio dice que esta un poquito mejor (menos desorganizado)

D: En donde estas?

Todos: En frito-Lay

D: aaaaa todavía yo pensé que ya te habías cambiado, bueno no pues yo si veo un poco de desorganización y a la mejor y estaría bien poner más organización y bueno a la mejor como dicen pero no del modo por ejemplo en el d&d no tienes al final de la semana ya debes tres horas de D&D bueno lo que sea o sea esta bien ese es un control o sea debes tener un control de esas horas por que son horas que se están pagando y todo no pero hay veces que no hay horas que se contaron por que hay veces que si me mandaron a tal lugar casi casi tienes que tener una libretita en la cual ir anotando todos los días pues realmente por que te fuiste a D&D y todo siendo que realmente puede haber algunas otras opciones no para ver esto lo vamos a medir de este modo esto lo vamos a medir de este modo para que, pues si no un sistema que pueda organizar todo este tipo de cosas y también somos digo se me hace digo tengo muy poco tiempo en la empresa pero se me hace que ha crecido rápido y entonces se le va yendo de la mano digo de repente o sea por que como dice el que eran de 20 a 40 personas y de repente cuantos somos fue un cambio como que muy rápido y digo si tienen que ir viendo como que no esta a bueno ok ahora tenemos 60 como le vamos ir haciendo con 60 ahora tenemos 100 como le vamos a hacer con 100 es mas que nada eso ir viendo más bien a lo que esta más ala y no a lo que tienen ahorita por que podrían tener un mejor funcionamiento y una mejor logística en todos los sistemas que llevan.

E: Yo mira en canto a lo que veo en cuanto a la desorganización pues mas que nada es falta de información por que cuado llegamos si nos interés saber pues quien es el jefe quien es el director general quien es el subjefe ósea falta esa el organigrama donde se indican los puestos de cada uno saber a donde dirigirse por ejemplo en cuestión a faltas cuestión a justificantes cuestión administrativa cuestión nomina cuestión tal por que siempre vamos con una persona al fin y al cabo si con el gerente si cosa que a lo mejor a el no le toca si y necesitaríamos saber, necesitaríamos saber de verdad con quien hay que ir pero que lo arregle no de déjame decirle a él por que siempre e el paseo de bolita y entonces ultimadamente vas pasando con el jefe con el gerente cosa que pues yo supongo que aparte de tener muchísimo trabajo tiene muchísimas cosas en la cabeza que a la mejor también se le pueden ir y a la mejor el esta ocupado en agarrar más chamba, más trabajo, más clientes, más cartera, y no estarse ocupando de faltas deee el dinero de nomina de que tengo que tengo que arreglar esto lo otro sino de que tu te vas a ocupar de esto pero lo vas a hacer y lo vas a hacer bien por que también tienes a tu cargo a todas estas personas que a lo mejor si esta viniendo y por ejemplo a la mejor de lo del sistema administrativo de asistencia el mecanismo este del clock in a veces es confiable a veces no y luego tenemos unas faltas que no que no deben de aparecer en cuanto a calidad también, también debemos saber con quien ir el por que tenemos esto por que tenemos lo otro falta información más que nada sabemos de oídas quienes son las personas que conformas Calling Solutions pero no sabemos exactamente que es el que se dedica a tal cosa eso es lo que mas aria falta y más información para todos los empleados y eso obviamente con información se te da más disciplina y con la disciplina obviamente vamos a tener más trabajo eso es lo que yo vería y hacer un un planteamiento de esto es lo que va hacer training esto es lo que va a ser esto por ejemplo Frito-lay yo apenas conozco a su supervisor yo no lo conocía o sea de oídas sabes y por esto y por chismes pero como que no debe de ser ósea siento que si vamos creciendo que si vamos por buen camino pero si haría falta información tanto para los nuevos como para nosotros y sabes que si tienes tal problema, tal persona te lo puede resolver así. Así de censillo.

D: Yo creo que es lo mismo antes éramos muy poquitos que una persona podía manejar todas las áreas por así decirlo y pues ahorita ya hay más personas pues sigue creyendo que una sola persona se puede encargar de todo y tampoco es su culpa no y a la mejor tu dices es que no me arregla esto no me arregla el otro pero pues también no nada mas eres tú cuantas personas tiene que estar atendiendo esa persona y para cuantas cosas.

B: Yo propondría en este caso cuando se entra a training como una especie de visita guiada o algo así rápido no ...

A,B,C,D,E: Sí,

B: Que te dijeran este es para esto este es para esto, no a los de Frito – lay les presentamos a tal para tener la idea no

E: Sí, exacto o con un simple folleto, ten de esto se conforma tu empresa Calling Solutions en donde estas trabajando..

A: Y que es no sobre todo por que yo por ejemplo o sea yo no sabia hasta que hice una en mi escuela igual me dejaron un trabajo de a empresa en donde laboraba y yo no sabia que la empresa realmente que la empresa es group solutions o que group solutions también es parte de Calling Solutions entonces yo no sabia eso hasta que me puse a investigar en Internet entonces cuantos agentes saben realmente eso o que es Calling Solutions ósea nadie. Casi nadie lo sabe entonces si es importante que los o las personas que conformamos la empresa sepamos cuales son como esta organizada cuales son sus visiones cuales son sus valores que apenas los pusieron aquí y que seguro nadie los ve no y quien es su director y etcétera, etcétera, cual es su historial y eso no

B: Si, eso si porque bueno igual uno que ya tiene tiempo llega un nuevo y le pregunta oye quien es esa persona y tú le dices no sé...

Jajajajajajaja

B: Yo sólo lo veo aquí que entra y sale pero en realidad no se que hace

E: Exacto nada mas es información, que no quita nada no quita nada que al contrario

D: Ayuda..

E: Si, por que sin saber nada a muchas personas les puede dar desconfianza y a la mejor muchas personas claudican, en el mero training el training empieza con tantas personas pero después se rebaja a la mitad así le paso a mi training a mi generación éramos 7 y nos quedamos cuatro y antes de la mitad del training pues obviamente decían si son ventas tengo miedo no se de que van a constar, uuuuta pero si esto pero si otro y además quien nos va a pagar ósea si son preguntas que son normales y yo creo que cualquier persona normal se pregunta a si de censillo.

M: Y en su área que están laborando se sienten tomados en cuenta, por ejemplo al tomar x decisión o cosa que cambie se sienten tomados en cuenta les dicen a ustedes de que se va a tratar

A: Pues como siempre no nos dicen de que se va a tratar una vez que ya esta establecido no nos toman en cuenta para tomar la decisión o para formarlo para crearlo no asea ya nos avisan cuando ya esta hecho no y bueno pues si estas de acuerdo pues que bien y si no pues te adaptas no y uno se termina adaptando por que estamos aquí por una necesidad no y entonces digo bueno yo me siento tomada en cuenta pero más bien eso es depende muchísimo de la persona o sea de la personalidad del empleado por que bueno si yo quiero me puedo integrar y si no, no me integro y no hay ningún problema no aquí si quieres te integras y si no también o sea a veces llegas te conectas haces tu chamba te vas y así no hay ningún problema y entonces yo creo que no es tanto de la organización si no de la persona.

M: Y tute sientes integrada

A: Yo si si me siento integrada no tomada en cuenta para las decisiones pero me siento integrada ósea el ambiente laboral en el que convivo estamos bien.

M: Bueno pero te sientes más como integrada con las personas no con la empresa no

A: Si así es no con la empresa

M: Y que crees que la organización debería tener como para lograr que la gente como se dice por allí que se ponga la camiseta.

A: Que tenga un sentido de pertenencia?

M: Exacto

A: Pues es que cuando, en un call center es muy difícil por que manejas a es un gran numero de personas no es así como en calidad que tengo mi equipo y somos 4 y las cuatro y las 4 tomamos las decisiones, no es más difícil, por que aquí realmente sólo somos operativos entonces llegamos realizamos nuestro trabajo y nos vamos entonces si es difícil que los empleados se pongan la camiseta no y es desde un principio de que tu vez bueno pues si quiero me salgo en un mes regreso y no hay bronca no y entonces no lo ven realmente como formal entonces que tipo de camiseta te pones si en un mes te piensas salir. Incluso Ángel a cierto tipo de gente se lo dice no hay bronca o sea tu ven las vacaciones y si no te vas.
D: Si de hecho cuando entras así te dicen como que eso de que más o menos o sea el rango o el promedio es de que 6 meses se quedan las personas aquí a trabajar y yo creo que eso te da un aaa bueno si voy a estar ese tiempo para que hago y para que me pongo la camiseta..

Todos: si, si

B: En mi caso siempre se me toma en cuenta cuando tiene que ver algo con el sistema con computadoras y todo eso no obviamente que se me tiene que tomar en cuenta por que yo soy el que lo hago no jaja este de allí en fuera o sea yo me siento muy contento con las personas con las que trabajo si se dan cuenta somos personas que no pasamos yo creo que de los 30 años entonces el ambiente es muy agradable entonces te sientes de alguna manera liberado de eso no , sin embargo que no se nos olvide que es un trabajo no por ejemplo en mi caso luego yo paso y veo este chavos jugando solitario y ese rollo no digo en cuanto a mi respecta yo no tendría que permitir eso no pero les digo a mí no me afecta no se los he dicho muchas veces no pero si que nos olvide que se viene a trabajar entonces me siento muy a gusto en con o en el ambiente, si me hablan si quieren ser mis amigos bien y si no pues igual no vengo a hacer amigos no así de ¡oye Robert! si no esta perfecto si no no es mi prioridad hacer amigos aunque he hecho muchos amigos aquí pero no es así mí prioridad, entonces si se me toma en cuenta pero en el área en el que estoy pues en el asea de sistemas pues antes nunca se había este pro lo mismo que era pequeño se había tomado una responsabilidad tan grande antes estaba un compañero de Frito-lay que le aprendí muchas cosas pero jamás pensaron que el puesto se iba a extender tanto ahora soy la única persona hay veces que bueno estuve 15 días con la persona que estuvo antes que yo y jamás se vio una agenda un plan de trabajo y todo no nada todo o sea lo he hecho poco a poco y entonces si había muchas dudas mucho cosas que hasta la fecha no se no que si a la mejor son fáciles y yo no las se hacer por que jamás alguien me ayudo o alguien me ha dicho, ahora si no tengo contacto con la gente de sistema San Antonio y si ya aprendí un poco pero igual es difícil no, por que me dicen es tu área no es México o sea nosotros acá tenemos nuestro trabajo no digo de vez en cuando me enseña algunas cosas igual es Calderón hay algunas cosas que no sabe él entonces tienes que empezar a investigar entonces en ese aspecto si ha sido un poco difícil entonces si he tenido que picar mucha piedra en es sentido en ese aspecto, si necesito respaldo no por ejemplo la gente de calidad que tienen alguna duda saben que le van a preguntar a Lety pues yo así no ¿a quien le pregunto? Jajaja
Si o luego alguien me pregunta oye Robert como es esto no y yo así pues no sé a quien le pregunto luego me dicen pues es tu trabajo no para eso te pagan y pues si en ese aspecto si se me ha complicado yo entiendo por que es por que ha crecido esto no si se me toma en cuenta pero siempre las cosas se hacen de un día para otro no yo un tiempo lo vi muy mal ahora lo veo bueno es muy mucha presión por que a la mejor ellos ya sabían que iban a tomar esa decisión 15 días antes hablo en el aspecto en cuanto a sistemas y todo este rollo por ejemplo cuando se hizo la red de este tercer piso a mí me dieron como tres días para hacerla no creen que es así de este que son enchiladas no y pues no es igual por que no saben entonces yo lo platico con Calderón y con Joe y ellos ven muy censillo mi trabajo no a sólo es cosa de que vallas conectes y no en realidad no yo creo que igual hay que saber como hacerlo, esa es una experiencia e tenido otras en donde me dicen oye vamos a cambiar de campaña sabes que ahora inbound se vuelve outbound no se crear más estaciones para cuando? para mañana son las tres de la tarde cuando me avisan no ellos creen que es sólo así de a ok esta bien no se talvez de ir y pasarle el trapo a los monitores y ya no ahora que más le hago y pues no eso requiere mucho esfuerzo mucho trabajo no y yo antes lo veía muy mal por que me estresaba mucho ahora lo veo muy bien por que talvez cuando me mueva de este trabajo pues ya aprendí a trabajar con gente así fue mi primer trabajo muy estresante me acuerdo que me ponía muy mal no hasta decía no voy a terminar no entonces y ellos muy tranquilos no muy este bien no y les

sacaba el proyecto y a esta bien ni las gracias ni nada en ese aspecto si falta motivación por ejemplo Rodrigo Mirabent los que tenemos el gusto de convivir con el de platicar con el es otro rollo no es eeeeee el me a recibido igual e aprendido mucho de él e igual cualquier cosa por pequeña que le ayudas igual es muy agradecido y muchas veces falta eso no porque sí te pagan para eso y todo ese rollo no pero...

A: Si siempre hace falta que te reconozcan

B: Si en ese aspecto es un poco desagradable no, si yo entiendo que tuenen muchas cosas en la cabeza no pero a veces se les olvida

A: Si lo cortes no quita lo valiente

B: Y no te cuesta o no te lleva ni un minuto decir oye gracias no

E: Si una palmadita en la espalda

B: Si yo he aprendido en mi área en la que estoy que mientras no se hable de mí significa que estoy haciendo un buen trabajo no, mi trabajo se ve cuando falla algo no cuando se cae algo que tan bueno soy para levantar el sistema que tan bueno soy para resolver el problema no mientras todo eso este bien no puedo venir en toda una semana y no se dan cuenta no entonces, a mí se me toma en cuenta igual por que necesitan de mí no porque yo crea que soy una persona importante no simplemente por que eso es lo que me toca a mí y punto y estoy de acuerdo con eso no.

M: Ustedes sienten que han aprendido algo de su supervisor

E: No precisamente a eso iba no que hace falta también para ponerte la camiseta el que nos en la capacidad para evaluar a los supervisores evaluarlos mensualmente si sabes que oye se te ayudo te dio feedback personal te jalo te motivo te ayudo te apoyo te explico realmente que es lo que te falta que es lo que estas haciendo de más, que es lo que estas haciendo bien o mal o sea preguntas subjetivas donde le des una calificación y de allí sabes que hacerle enterar a gerencia o a los puestos más arriba que de verdad están haciendo su trabajo por que pues muchas veces o y la evaluación de las herramientas oye esta herramienta se te facilito el problema de tu herramienta cuando lo reportaste o cuanto tiempo tardo todo eso por que gracias a la herramienta nosotros hacemos ventas, gracias a las ventas nos pagan y ganamos dinero pero también lo ganan los otros puestos y si una cosa no sirve o demás se va para abajo.

B: Si yo creo que en ese aspecto yo creo que ustedes son la base de esto no yo un día yo una vez trabajando no me acuerdo que me dijo Calderón estaba encima de mí oye has esto no y le dije si tenia otro pendiente no me acuerdo con quien y me dejo no primero resuelve esto de aquí comemos no y es la verdad

E: Exacto

B: En este caso yo como administrativo no ustedes son mi fuente de trabajo en este caso yo nunca me enojo cuando me dicen bueno con calidad si no jajajaja son otro rollo no ja no pero si jamás me enojo cuando falla algo no digo es mi trabajo para eso me pagan y es mi función no..que bueno que tengo trabajo

E: Si, claro pero si un supervisor no te orienta no esto no lo otro obviamente no das resultados

M: o sea no hay motivación

E: o sea motivación no no que será el que te expliquen el que te digan sabes que es así o asado no

A: No hay tanta disponibilidad por parte de los supervisores no yo creo que yo lo cuarto que están allí son muy jóvenes no, los 5 o 6 no se cuantos son pero todos son muy jóvenes acepto Gemís y Mary punto y aparte totalmente no pero pues si,

E: sí claro.

A: Hay personas que no se igual que hemos estado en otro trabajos y que incluso tenemos una experiencia mucho más formal en cuanto al trato con personal que ellos mismos no entonces si es difícil aprenderles cosas no , y digo bueno siempre se aprende algo de cada persona uno nunca sabe cuando pero si es como muy importante digo yo creo que no existe una retroalimentación de parte de Rodrigo Caldearon a su equipo de trabajo por eso es como la cadena no como Rodrigo no motiva a sus supervisores, sus supervisores no nos motivan a nosotros no entonces es muy difícil, es muy difícil y yo creo que es el eee bueno es que allí están y bueno cuando tienes las cosas ya como que muyyy como te diré cuando, como que nos procuran me entiendes a pesar de que somos suuu a pesar de que por nosotros comen bueno que nosotros realizamos el trabajo como que ya saben que estas allí y bueno como que no nos procuran entonces es muy difícil que a veces la gerencia se de cuanta de eso no o las o los puestos altos.

C: Yo creo que todo empieza desde la cabeza no por ejemplo en el caso de nosotros no es por aventar cebollazos ni nada de eso pero la verdad que nuestra gerente que tenemos mis respetos en cualquier tipo e aspecto esta Yolanda eeee a nosotros como supervisores ella es nuestra gerente y a su vez somos supervisores ella siempre nos ha como inculcado a tratar bien a la gente a ver por ella a no sé a resolverle sus asuntos a llegado a tal la confianza que tienen nuestros chavos hacia nosotros de que nos llegan a contar este intimidades no problemas como amigos aquí en el trabajo no entonces nosotros vemos no sé como la forma de alivianarles no rato que están aquí por que si cierto también les hemos dejado en claro que bueno este es un trabajo y es un lugar de pura gente joven no pero al fin de cuenta es un trabajo no dejas de percibir un sueldo cada quincena entonces eso se vuelve un trabajo y te compromete a ti a seguir las reglas pero bueno se debe de ser ecuánime entre lo que le exiges a tú personal y lo que le
das también como apoyo , por ese aspecto yo creo que siii en nuestro departamento no nos podemos quejar por que en serio que tenemos una cabeza muy buena aparte de que para todo nos procura desde a nuestros chavos igualmente nosotros les procuramos como supervisores así como nuestra gerente nos procura a nosotros entonces pues como si se ha armado un buen ambiente abajo igualmente hacemos actividades pues extra laborales no nuestro intercambios de navidad este, no se 14 de febrero , que bueno a la mejor mucha gente lo ve muy cursi no pero son actividades que a nosotros nos han ayudado a integrarnos como equipo no, entonces te digo todo empieza desde la cabeza desde la diferentes formas de pensar que tiene a gente digo a las mejor no se y las demás personas tienen otra forma de pensar no a la mejor y no sé digo Lety también es muy buena igual y tiene la misma forma de pensar que Yola x cosa no y todo empieza desde la cabeza y si la cabeza esta mal va hacia abajo y va ir muy mal no te voy a decir que nuestro departamento es perfecto porque ningún departamento es perfecto pero..

B: Es lo más cercano a la perfección...

C: No como crees pero cuando vemos nuestras áreas de oportunidad pues si las debemos de resolver luego luego no.

D: Pues si no es que creo que es eso no o sea como que o sea no es bueno proponer el que nos tengan más atención que nos informen más y todo no pero si vez que no esta sucediendo no nada más te puedes enojar y dejarlo todo así no, pues haces algo no o sea yo por ejemplo estoy muy contenta me gusta estar aquí no yo soy estudiante no para mi yo más bien voy por metas no o sea yo no soy de venirme a fijar tanto de quien me esta siendo mal quien no me esta siendo bien y todo yo estoy con mi meta mi meta es mi carrera yo ahorita estoy estudiando y esto es lo que me permite ponerle toda la atención a mi escuela y también trabajar entonces yo me siento súper bien yo digo ok para mí la prioridad para mí es la escuela y yo aquí vengo me dan chance de que ok no pudiste este venir este día va lo repones entonces lo repones el sábado por que tuviste exámenes por lo que tu quieras, o sea por lo mismo que soy o sea por que siempre en mi escuela e sido no me lo enseño pues bueno ok voy y lo investigo no entonces si es cierto hasta ahorita que lo veo tienen razón no , no te informaron esto no te informaron lo otro pero yo, yo me lo informe no bueno no lo se pues voy a buscar con tigo es no a ok bueno como se hace esto no ya llegue me dieron tres días de training y ya metete a hacer llamadas bueno ok vale que es esto no si no te lo dieron tampoco te puedes quedar quejándote no as algo por entonces entenderlo no si digo aquí de veras estoy como bien no o sea es un lugar a la mejor no digo me tratan como reina y todo no pero digo no me tratan mal estoy muy a gusto viniendo a trabajar aquí y sobre todo estoy cumpliendo mi meta principal que es la escuela y es lo que me interesa realmente y eso es a lo que voy entonces con eso estoy bastante bien la verdad..

B: Es como el perfecto trabajo para un estudiante no...

D: exactamente aja

B: Incluso es como lo que te permite dar un brinco no...

E: Nada más para ponerte realmente la camiseta de Calling Solutions es que nos tomen de verdad en cuenta nuestra opinión , ¿Qué opinamos de tal o cual dirección de tal o cual gerencia? ¿De tal o cual supervisión? Entonces si por que cuando muchas veces te preguntan oye ¿cómo te va en el trabajo? ¿cómo te sientes?, tu dices bien pero oye como me encantaría decir bien por que me toman en cuenta y estamos creciendo juntos no nada mas una parte, si hay muchos jóvenes aquí pero también se pueden sentir y a la mejor tienen otras metas a la mejor tienen ellos sabes que yo este trabajo lo estoy tomando de paso para o de meta para o como camino para pero también se pueden decir sabes que pues sabes que me gusto muchísimo en ese entonces trabajar en esa empresa en donde si me tomaban en cuenta no fue un trabajo en donde pues hay nomás fue para sacar mi escuela fue para sacar esto fue para sacar lo otro no

D: Pues si como o veo lo veo yo como trabajo como dices para dar un brinco no o sea pues es ahorita mientras estoy estudiando voy a estar aquí que tengo la posibilidad me abren o sea me ayudan con la oportunidad de la escuela y pues yo creo que más bien porque yo no sé yo en lo personal lo veo como es mi ratito no es mi base no de aquí yo ya me voy no

A: Yo creo que lo importante si muchos somos del caso de los que es un brinco para, ¿cuál fue tu primer trabajo? No estuve en Calling Solutions y no sabes que tanto aprendí o sea la verdad es que me sentí súper integrada fue muy buen trabajo en vez de decir si aaa estuve en un call center, es muy diferente no.

M: Exacto por que ya luego te preguntan y ni siquiera dices donde no fue en un call center.

A: Puede ser un brinco pero bueno vamos a ver que sea bueno no, que sea un buen brinco o que la experiencia aya sido corta aya satisfactoria no que me aya marcado y que me aya sentido pues bien no nada más que bueno no...

E: Y es que esto mismo le puede servir a gerencia por que estos entonces van a tener gente muchísimo más preparada al mando de otros no y entonces ellos ya delegando un poco mas de responsabilidades van a decir esta cuenta ya creció ya puedo agarrar a otro cliente más y Calling Solutions puede ser un Telvista más o un Teletech que tiene muchísimas cuentas..

D: que no nada más sea estoy aquí nada mas porque lo necesito no no sino por que tu digas, por ejemplo mi primer trabajo en star bucks y tiene un año de que salí de trabajar allí dure dos años ahorita ya cambio mucho pero cuando entre o sea como me gusto trabajar allí de verdad era un lugar que o sea literal te dicen o sea yo mi negocio es que ellos quieran comprar mi negocio es que ellos estén bien y para que ellos estén bien necesito que tú estés bien por que tu eres el que da la cara para que ellos estén a gusto aquí para que ellos vengan les guste estar aquí entonces te tratan a ti de que necesitas por que quiero que estés bien por que mi cliente va a estar bien y de verdad es padre es bien padre que cuando tu te vas nunca hubo un día de que a la hora que dices adiós te dicen gracias todos los días te dicen oye gracias por todo y es bien padre la verdad es algo que hace que te integres y te sientas muy bien allí siendo parte de no como dicen entonces en parte también eso no te preocupas muchos de aquí por ejemplo no es que estoy aquí por que los necesito no se que no como le hablan a las personas no llega un momento en el que casi casi le están mentando madre es que, que no entiende seños ósea no puede se no si están desesperados están artos no entonces es a la mejor una motivación que digan si esta bien padre estar aquí le hablo bien a la gente y todo no ósea realmente eso si es cierto y mas en esto que es servicio al cliente no que son ventas por que subirían muchísimos sus ventas y también a nosotros nos ayudaría.

A: Si no si vemos desde ese punto bueno o la perspectiva del negocio es muy diferente no a que nada mas voy a ser un trabajo a que bueno voy a ser que Calling Solutions sea un gran negocio no entonces es muy diferente y yo creo que eso empieza, como dice Julio desde la cabeza y obviamente si la cabeza o el gerente no se lo transmite a sus supervisores mucho menos sus supervisores a la gente no entonces es...

B: Si por que a veces nos sentimos como maquinas no...

E: Y sencillamente es una ley general de la vida no todo lo que va viene no si yo voy con mala actitud me va a venir mala actitud si va mala organización va a venir mala organización para mí, todo lo que va bien te sale bien es decir es ley general de la vida así todo lo que va viene y 7 veces o sea que esperan, que esperamos de Calling Solutions

M: Y que esperas

E: Que crezcan la verdad que crezcan que se pongan las pilas..

D: Que crezcamos

E: Pero todos juntos de la mano no que digan sabes que tengo personas funcionales no nada más que allí están no nada mas que por que ay las tengo funcionales por que esas personas funcionales van a ser funcionar a los agentes si ellos funcionan bien yo como gerente obviamente voy a tener más chamba más que ofrecerles a muchísimas personas más todos vamos a crecer entonces si vamos a ser un empresa que digas no sabes que estuve en Calling Solutions

A: Y aunque no crezca en volumen no o sea simplemente en su organización y en el desarrollo no o sea no crecer si no desarrollarse como empresa no es así como que

B: Calidad no cantidad no

E: Exacto y yo te apuesto que esto a la vez te diría pues sabes que estamos bien todos y habría menos rotación de personal se quedarían todos más a gusto...

M: En si esto de la rotación de personal..

A: No hay mucha no

E: No hay nada mas bien por que he visto muchas empresas donde e visto que hay rotación y rotación

A: El propio Telvista

E: exacto empiezan muy bien y van bajando y bajando, por que empiezan a descuidar los mismos supervisores a sus agentes, el gerente a sus supervisores y sus supervisores a sus agentes y así ..

A: Y algo que tiene muy fuerte Calling es que tiene el incentivo el incentivo mas grande ya lo tiene que es el dinero es un.... ya lo tiene es lo que pasa con Telvista que era un sueldo muy poquito era mucha exigencia pero la gente se iba por el sueldo no tanto por el ambiente por la empresa ni por , no por el sueldo entonces si ya tiene aquí el incentivo que es el dinero hay bueno entonces que les falta ya todo lo demás es pan comido o sea...

E: Organización eso es lo que hace falta al fin y al cabo todo nos lleva a una misma cosa organización

M: Ustedes se sienten seguros dentro de la organización o sea si dicen o sea yo si hago mi trabajo aquí estoy seguro o mientras venda estoy seguro o creen o de que depende.

A: Yo creo que depende mucho también de que también les caigas a.. por que puedes vender perfecto pero si les caes mal bueno, puedes vender muy mal pero si les caes bien te dan chance no como todo como en toda empresa y hay gentes que estamos bien o sea que caímos bien y que caímos bien no ajajajaja ...

B: Yo el primer mes si pensé que me iban a correr en el área de sistemas por que la persona que estaba antes de mí, digo ay que reconocer a las personas que te ayudan pero también no el chavo que estuvo antes de mí estuvo 15 días conmigo a mi me dijeron ay trabajo en sistemas y estudie sistemas no crean que estudie contaduría y me pasaron a sistemas no estudie sistemas, con el buen Kato estuve 15 días con él se iba a ir a vivir a playa del carmen entonces el estaba preocupado y es normal no, por donde iba a vivir cuando compraba sus boletos de avión yo le preguntaba cosas y no me las respondía me decían aquí están oye pero que lleva cada maquina, de donde saco los programas que no se que y si me decía pero teníamos más tiempo muerto y estuve 15 días con el hasta un día me quede dormido encima de una maquina por que no estaba haciendo nada cuando se va y yo empiezo a contestar el teléfono entonces ya me acuerdo que estuve solo y sonaba el teléfono yo me quería morir no entonces allí si empecé a batallar no y dije no si me van a correr si empecé a investigar y empecé por mi cuenta pero hay veces que no no

das o sea es como si te dicen oye instálame tal programa y todo no pues lo que mas trabajo te cuesta es integrarte a como trabajan no por ejemplo en mi caso me decían oye necesito que instales esto entonces yo decía si y como se hace entonces era echarme un clavado a todos los servidores para ver e donde lo encontraba para ver en donde lo encontraba no, y dije me van a correr yo me acuerdo que en ese tiempo que entre aquí al área de sistemas en el mes de agosto me acuerdo muy bien que en mi cumpleaños porque mi familia me ha hecho mucha burla por que yo llegue súper mal estaba estresado estaba cansado la escuela en ese tiempo estudiaba y trabajaba y yo estaba todo delgado no estaba muy mal el primer es ya estoy muy contento por que ya se mas ya me consolide y todo ese rollo pero yo sentí que me iban a correr , por allí unas veces que e fallado no en cuanto a mí si no porque me llegan otras personas no y tiran el trabajo que yo hice y los jefes se ponen muy mal y dio me van a correr y digo me van a correr no paso hace tiempo cuando empezó Movistar deje el proyecto listo todo arreglado al otro día llegue tarde me doy cuenta que todo se había caído y Joe estaba como loco ya venia la gente de Brasil ¡oye te pasas! No se que me empezó a decir y ya no yo dije me van a correr no yo este no no siento que sea una parte fundamental aquí pero en estos momento si siento que mi trabajo es seguro por que soy la primer persona de sistemas que ha este antes habían estado por muy poco tiempo no, seis meses kato allí tres cuatro meses los chavos antes así, yo llevo año y medio entonces creo digo sin menospreciar por los tiempos y todo digo me ha tocado crecer junto con la empresa no, digo desde cotizar computadoras cuando cambiar maquinas y todo ese rollo entonces he aprendido mucho y en este momento hoy si siento seguro mi trabajo mañana no lo se pero hoy si..

C: Pues bueno, perdón pero yo digo que nadie tiene seguro su trabajo aquí en ningún lugar pero eso ya depende de cada uno de nosotros de que plus le vas a dar a la empresa para que llegado el momento en que aya un recorte o x cosa, sea el ultimo en el que piensen , o sea eso depende de ti tu que estas dando de más a la empresa por ejemplo para que te sigan tomando en cuenta para que tengas tu trabajo seguro, nadie tiene su trabajo comprado no yo no te puedo decir eee yo no estoy en el caso de que diario venir y oye tengo que vender y x cosa no, que es en el caso de los supervisores de ingles que dicen oye mi grupo de chavos tiene que vender que esto y que el otro no los míos únicamente tienen que dar un buen servicio al cliente y retroalimentación hacia ellos eeess a mi me paso algo muy curioso por que yo estoy aquí como supervisor por que el otro supervisor empezó a dejar de hacer cosas que le correspondían entonces al igual y él dejar de hacer cosas pues uno se tiene que poner las pilas y allí es donde entro mi plus hacia mi empresa hacia mi jefa de que yo que estoy dando más para poderme quedar con ese puesto y que él dejo de hacer allí es donde te digo no mientras tu hagas bien tu trabajo y le des un plus de lo que la empresa te este pidiendo pues ay vas a tener mucho trabajo entonces si te digo nadie tiene comprado su trabajo a menos que tu le sigas dando algo extra a la empresa no

D: No bueno yo no tengo nada que decir, bueno siempre he pensado que nadie tiene seguro su trabajo pero si lo puedes medio asegurar haciendo bien las cosas y haciendo bien las cosas no necesitas que nadie te lo diga, las cosas se notan, si a él le paso eso como nos esta diciendo no su o el que estaba dejo de hacer las cosas y alguien tuvo que haber notado que otra persona lo estaba haciendo para poder hacer ese cambio entonces para poder hacer ese cambio entonces con que tu hagas tu trabajo bien es lo que necesitas no necesitas estárselo diciendo a nadie se va a notar eso es lo que aseguraría mas que nada no.....

E: Claro, mira yo ahorita si hasta ahorita si me siento seguro en el trabajo e respondido tal cual lo han pedido no he faltado llego puntal e hecho mi trabajo así tal y cual por eso el que anda debe nada teme a mi lo único que me daría miedo es que a veces por falta de organización pues se den cuenta personas los clientes sobre todo se den cuenta de esto y digan sabes que pues aquí le falta ya no voy no perdón me voy con otra compañía es eso nada mas por uno cuando te dan el trabajo tu les respondes por esa confianza que te dieron por el ok te voy a dar empleo pero que por falta de una organización llegue el cliente o llegue u cartera la cartera del cliente y te diga, oye y pasa con esto y esto y esto y esto, aquí no y ijo a una sola persona digo que es eso no.....

M: Bueno entonces ustedes en cuanto a los lideres no los sienten tan cercanos creen que faltaría eso o que pongan a lideres que se comuniquen más con ustedes

A: Si, digo empezando por la definición del líder no creo que los supervisores que están aquí son líderes o sea son supervisores porque están allí por que alguien los puso allí sólo eso no..

M: Entonces no los ven como lideres?

A: NO

E: NO

M: Que les faltaría para que reconocieran a alguien como líder,...

A: Pues entusiasmo disciplina, eee que respondan por ti asea que te digan tu velo con Calderón no o sea que te digan yo soy tu supervisor no yo veo yo respondo por ti no eres mi responsabilidad no oesa no ay tal cual o sea digo yo nunca e estado como en una citación así, pero por ejemplo mi prima no igual tuvo un error porque hubo no un mal entendido allí y a la que se fregaron fue a ella no no a la supervisora que fue la que le dijo mal la información no entonces donde esta allí realmente el soy responsable por ti entonces por que si fue mi error la están afectando a ella no entonces si es como ooo tiene muchas áreas de oportunidad los supervisores y es como todo no el carisma desde el carisma no de que los hacemos reír y un ambiente padre no no hay tal si se estresa Rodrigo (Calderón) ellos se estresan yyy entonces es como una cadenita entonces como que de verían de procurar mas eso ...

E: Mira yo digo queee yo no los veo como lideres por que por que no me nace seguirlos no me nace , un líder para ser líder no debe de decirte oye yo estoy aquí sígueme a mí, no, te debe de nacer seguirlo sin que el te lo diga debe ser carismático, entusiasta y que aparte te haga sentir cómodo...

B: y guapo.. jajaja

E: no que te haga sentir cómodo nada mas no de verdad no como dice Minerva sabes que oye tengo una duda a esta bien velo con Calderón a entonces el es nuestro líder, pero por que tu lo dices, entonces ¿cómo confió en ti? Cero confianza de decirle oye sabes que aquí esta mi justificante y esto la falta luego te aparece y dices , ¿en donde esta que paso con ese liderazgo?

B: Igual y ya no vas con el supervisor no

E: exactamente por que si dices sabes que ya se que eres un bueno para nada perdóname ya para que, luego te recriminan, para que no me pregúntate, pues por que siempre respondes con lo mismo velo con Calderón entonces si todo lo voy a ver con una sola persona entonces ya para que lo veo contigo si también lo de nomina nada mas lo veo con una sola persona con, Calderón y no con la persona adecuada entonces para que lo voy a ver con esa persona luego las personas que están allí trabajando te dicen por que no viniste primero conmigo por que nada más te querías enterar o me lo ibas a resolver perdón por que la verdad yo para seguirte me tienes que demostrar que eres un líder.
Yo tome un curso de liderazgo en Telvista para ser team líder y todo eso me lo enseñaron nos enseñaron los valores nos enseñaron todo muchísimas cosas que decías que le falta a tu supervisor ahora ya que tuve fue un mes un mes de entrenamiento para ser líder y además nos enseñaron muchísimas además de que las ordenes no se cuestionan se hacen sin preguntar va órale ya después él te dirá con el tiempo el líder te dirá lo hice por esto gracias por hacerlo es todo pero el apoyo el adónde va todo eso son cosas que le hace falta a nuestros lideres hay algunos que si hay algunos que no de plano no hay algunos que nada mas estas para decirte a si esta bien a ok mmmmjjjj, ya conéctate entonces eres supervisor o capataz por que capataz yo puedo ser mi mismo team líder si o sea y no hace falta gritar no hace falta imponer tu mando hablando se entiende la gente así así de igual a igual oye sabes que esto el otro y aquello y demás allá que castigo te impondrías tú o como lo ves tu así de sencillo que allá una conexión.

C: Yo deja te digo algo tenemos nosotros cuatro eeeee tenemos lo que es una forma diferente de trabajar en su departamento yo creo que diferente de los demás por que nosotros cuatro supervisores junto con Yola hacemos todo hacemos la parte de Calidad de verificación de supervisión eee departamento de recursos humanos todo eso en mi turno lo hacemos, estamos checando las llamadas estamos monitoreado a la gente eeee x cosa a nosotros cuando nos viene x persona y no viene y nos dice oye me falta esto y el otro yo agarro yo subo su justificante con Dennise cualquier cosa ellos se refieren a mi directamente no tienen que subir con Yolanda y no se que por por que para eso nos tiene Yolanda a nosotros por que al igual como dice él a la mejor y el gerente esta ocupadísimo este coooon eeeee no sé en mi caso con gente de PepsiCo de sabritas x cosa esta en llamadas esta haciendo reportes x cosa entonces para que nos tiene a nosotros si de todos modos mi repuesta va a ser sabes que ve y ve con Yolanda y dile o ve y pídele permiso o ve con Yolanda y ella te va a arreglar la nomina no ósea yo soy el que directamente aquí la persona sabemos que la persona de las finanzas y de la nomina es Denisse quien te paga y todo eso es Denisse entonces mi obligación mi obligación es sabes oye Denisse mira Jennifer tiene tal problema su

nomina shalala.... ok su hoja de reposición dile que la quincena que viene ya esta su dinero ya este como reembolso o dile que no se la vamos a pagar por esto y pos esto y por esto otro a ok ya me dicen yo bajo sabes que Jennifer desconéctate, sabes que a ti no se te va pagar por que tienes esto esto y esto otro faltaste este día shalala... shalalala..eeeee te digo nosotros si tenemos una forma diferente nos tenemos que acoplar por que siempre ha estado claro como que eeee frito-lay hasta cierto punto como que es el patito feo no de Calling Solutions pero bueno sus razones tendrán y nosotros no nos tenemos por que cuestionar y eso nos ha obligado a nosotros a echarnos la mano entre todos la nomina ok todo eso permisos shalalala.. lo vemos entre nosotros cuando hay una decisión grande sabes que nos dice Yola saben que suban ya vamos a su oficina y entre los cuatro nos dice oye ¿que opinas de esto? vamos a hacer esto ooo que te parece si va, vamos a dar de baja a tal persona por que este es si expediente shalalala.. tantos reportes tantas suspensiones... estas de acuerdo por eso te digo si hay como que muchos mundos en este gran calling hay muchos mundos no ósea ventas se maneja de una manera, calidad se maneja de otra, verificación de otra, frito-lay de otra pero todo lo que hacemos nosotros engloba a la mejor y la mayoría ustedes tienen no se ee que estarles checando sus llamadas, sus errores lo que dicen lo que no dicen las de calidad, verificación este pues sus ventas estarlas escuchando esto y lo otro, entonces nosotros si nos tenemos que encargar de todo eso bien que mal yo creo que por eso tenemos otro tipo de visión sobre de nuestro de los chavos te digo ellos llegan y te platican de cualquier cosa pues ay estas eeee los atiendes este les haces ameno el trabajo hay veces que enserio a mi me han dicho oye te pasas de wey por que porque mira te pasa esto, esto y esto otro este como dejas que estén haciendo esto abajo pues si pero es para que ellos se sientan a gusto obviamente todo tiene un nivel tampoco eso se va convertir en que ellos allá, allá abajo hagan lo que ellos quieran tampoco pero si para que su ambiente de labor sea mas este mas relajado no para que no se les haga tedioso porque bueno aquí a la mejor y no contestan no les contestan a niños pero alla abajo miles de mentadas de madres de niños en todo tu turno si se hace un poquito tedioso para todos los chavos entonces pues si como que ay que ayudarles para que ay pues ya es mi hora tengo que pararme ya me voy ir a trabajar.. pues no ose ya vamonos shalala... esto el otro es más yo digo bueno si no fuera por el sueldo si la mayoría si se quisieran, quisieran estar allá bajo por que la verdad si tienen los chavos un sueldo muy reducido al que ganan en ventas pero por eso han estado allí ósea no esta la gente por el sueldo si no por lo que le damos extra, por el ambiente que se trae por las facilidades que llegan a tener una persona digo no sé, y digo no sé si va a estar en un lugar ganando dos mil pesos a la quincena siendo que aquí, arriba ganan no sé ocho mil diez mil pesos a la quincena aparte de sus comisiones y pro el mismo tiempo irte y ganar dos mil pesos pues no como que no lo aceptarían pero mis chavos se quedan allá por el ambiente que les hemos logrado hacer..