



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

Las palabras mueven pero el ejemplo arrastra. Diagnóstico de clima organizacional y comunicativo en el departamento de Servicio Atención a Clientes, de DHL Express México.

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

PRESENTA:

Edgar Orlando Lara Uribe

Asesor: Lic. Ma. Verónica Michel Alcántara

Enero, 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

AGRADEZCO A:

A MIS PADRES

Porque gracias a su apoyo y consejo he llegado a realizar la más grande de mis metas. La cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir. Gracias Alicia y Basilio.

A MI HERMANA

Por su apoyo incondicional y comprensión, asimismo por alentarme en aquellos momentos difíciles a alcanzar esta hermosa realidad. Gracias Ale.

A MI MEJOR AMIGO HASHEN R.I.P.

Por darme la fuerza de sacar esto adelante. En donde quiera que estés querido amigo, mil gracias.

A GABRIELA HERRERA Y DIANA BARRON

Por ser las personas que me demostraron que querer es poder y que los límites uno mismo se los pone. GRACIAS.

A MI ASESOR

Porque siempre se mostro dispuesto a guiarme para conseguir esta meta tan importante en mi vida. Gracias Vero.

A MIS PROFESORES

Por compartir sus conocimientos. Y porque sin ellos simplemente esto no hubiera sido posible. Jorge, Vero, Irma, Xavier y Martín Gracias.

A LA UNAM, MI CASA

Por abrirme las puertas y brindarme grandes oportunidades de crecimiento profesional y personal, asimismo, por el honor de otorgarme esta maravillosa recompensa. GRACIAS.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

VII

CAPITULO 1

Caracterización y Estructura Formal de DHL Express México

1.- Retrato Corporativo de DHL	3
1.1 Desde sus Humildes Orígenes al Mercado Global.....	3
1.1.1 El Crecimiento y Trayectoria de DHL en México.....	5
1.1.2 La Esencia en DHL.....	7
1.2 Estructura Formal en DHL	8
1.2.1 Estructura Informal v/s Estructura Real.....	13
1.2.2 Los Miembros en DHL-SAC.....	15
1.2.3 En Busca Del Habitante Organizacional.....	23
1.2.4 Recursos Tecnológicos del Departamento de SAC.....	28
1.3. Medición del Proceso de trabajo	29
1.4 Hallazgos	32

CAPITULO 2

Administración, Actores y Grupos en SAC

2 El Estudio de las Organizaciones	35
2.1 Enfoques de la Teoría de la comunicación en las Organizaciones	36
2.1.1 DHL y su vínculo con La Escuela clásica.....	37
2.1.2 La Escuela de relaciones humanas (Humanista).....	39
2.1.3 DHL, como un sistema. (Teoría de los sistemas).....	40

III

2.1.4 La contingencia en DHL. (Teoría contingente)	43
2.2 Costos en DHL ¿Cuánto cuesta mi organización?.....	44
2.2.1 Costo económico de la acción en SAC.....	46
2.2.2 Costos energéticos, temporales y sicológicos en SAC.....	48
2.3 Niveles estructurales en DHL-SAC y sus relaciones.....	50
2.4 Los Actores en SAC.....	51
2.4.1 Características de los actores.....	52
2.5 Grupos en SAC.....	52
2.6- Audicom-Diagnóstico de los Procesos Comunicativos en SAC.....	53
2.7 Hallazgos.....	66

CAPITULO 3

La Complejidad y las Representaciones en SAC

3 Un concepto de complejidad.....	69
3. 1 Detección de la Problemática en SAC.....	70
3.1.1 Falta de retroalimentación (feedback).....	70
3.1.2 El problema productivo (costos innecesarios).....	71
3.1.3 La carga de la complejidad detrás de DHL.....	72
3.1.4 La actividad mediadora de la comunicación en la organización.....	76
3.2 Grupo de discusión.....	78
3.2.1 Justificación del uso del grupo de discusión.....	78

3.2.2 El grupo de discusión en la investigación social.....	79
3.2.3 ¿Y cómo aplico esta técnica?.....	80
3.2.4 Tabla de Resultados.....	83
3.2.5 Reporte de la matriz (discurso).....	90
3.2.6 Las representaciones de SAC en DHL.....	95
3.3 Hallazgos.....	96

CAPÍTULO 4.

La Cultura Organizacional en SAC-DHL

4.- Cultura Organizacional.....	99
4.1.-Comunicación de la cultura.....	100
4.1.1- Propósitos de la comunicación.....	101
4.1.2 Finalidades de la comunicación en la organización.....	102
4.1.3 El Papel del Comunicador Organizacional.....	102
4.1.4 El perfil del comunicador organizacional.....	103
4.2 Análisis de dimensión interna (mapa cultural 1).....	104
4.2.1 Identificación de los grupos informales dentro del departamento de servicio atención a clientes (SAC).....	105
4.2.2 Identificación de grupos, culturas y subculturas (Mapa Cultural 2)	107
4.2.3 Primera caracterización de grupos (Mapa Cultural 3).....	107
4.2.4 Cartografía del departamento de SAC.....	109

4.2.5	Tabla de código de relaciones (Mapa Cultural 4).....	110
4.3	Clasificación de la cultura según su grado de fortaleza y funcionalidad.....	110
4.4	Modelación de la Cultura en SAC-DHL.....	114
4.4.1	Cuadro de factores culturales de SAC-DHL.....	114
4.5	Propuesta de intervención comunicativa en SAC.....	116
4.5.1	Plataforma estratégica.....	117
4.5.2	Estrategia de Comunicación.....	119
4.5.3	Plan de comunicación en SAC.....	121
4.5.4	Programa de Reestructuración de curso de capacitación (producto comunicativo 1).....	123
4.5.5	Programa de Junta de trabajo (producto comunicativo 2)	124
4.6	Hallazgos	127
	CONCLUSIONES GENERALES	129
	REFLEXIÓN FINAL.....	132
	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	134
	ANEXO	138

INTRODUCCIÓN

El proceso de la comunicación debe ser primordial en todas las organizaciones, aunque desafortunadamente sabemos que hay algunas que no le dan la importancia que merece, pues pareciera que la hacen a un lado, dando prioridad a otros factores, tales como la problemática de productividad asociada directamente con lo económico, sin pensar que ésta puede ser el origen de la misma, es decir, ésta ocupa gran parte de las relaciones humanas y por ende laborales que derivan en resultados positivos o negativos. En una empresa los miembros se reúnen para realizar una actividad determinada, con el fin de llegar a una meta ya perfilada; pero para poder llegar a dicha meta, es necesario que todos los integrantes de dicha comunidad tengan el conocimiento de los objetivos que persiguen para poder alcanzarla. Al establecer dichos objetivos se estará comunicando, pero no de una forma simultánea y única, sino sistematizada, permanente de donde se pueda deducir que la comunicación organizacional es un factor imprescindible para la dinámica humana de cualquier empresa o grupo social.

Por otro lado, pero en el mismo sentido, a pesar de que las organizaciones se tornan complejas, ambiguas y paradójicas; son poderosas e indispensables en cuanto a que, por ejemplo, generan fuentes de empleo e ingresos, determinan el estatus social y toman las decisiones sobre las prioridades de la sociedad; llámese estas organizaciones públicas o privadas, ello también implica la exigencia de una retroalimentación por parte de sus miembros de la sociedad.

En ésta primer década del siglo XXI, la importancia de las organizaciones sigue dominando y trastoca no solo la vida de las personas en lo particular sino también está presente en toda la sociedad como elemento transformador y agente de cambio en le que destacan los espacios físicos, las tecnologías de información y comunicación, lo que hace que las organizaciones se conviertan en espacios formales e informales de relaciones interpersonales donde los grupos e individuos tienen potencialidades que implican aspectos de participación, creación y recreación; que son aspectos fundamentales en la vida organizacional.

En este contexto, se puede decir que el resultado de la presente investigación se encuentra enfocado a la comunicación organizacional, ya que el punto medular es la organización, es decir, indagar en su estructura, funcionamiento en general pero principalmente en los

procesos de comunicación que se generan dentro de ella, con el fin de dar a conocer hasta dónde la comunicación cumple su cometido, o bien hasta dónde ésta permanece como mera información.

En concreto, este trabajo describe y estudia una organización en particular, DHL Express México, enfocándose en el departamento de Servicio Atención a Clientes; resultando como título **“Las palabras mueven pero el ejemplo arrastra. Diagnóstico de clima organizacional y comunicativo en el departamento de Servicio Atención a Clientes, de DHL Express México”** con el único fin de instaurar hasta qué grado las interacciones comunicativas y el proceso productivo afectan el desempeño de la organización.

Bajo esta dinámica a continuación se da una referencia breve del contenido desarrollado:

En el **capítulo 1**, se describe, analiza su estructura formal y su funcionamiento real, dando como resultado la detección de ciertos problemas productivos que frenan su desarrollo. Bajo este punto, se describe la forma y la manera en que la organización está o dice estar constituida (organigrama, perfiles del puesto, división del trabajo, etc) y asimismo la contraparte, la manera informal, en la que nos muestra sus procesos reales de operar a diario.

En cuanto al **capítulo 2**, se enfocó al análisis de los actores y grupos de SAC, es decir, se concibe su intervención y funcionamiento que redundan en una serie de costos de diversas índoles (económicos, psicológicos, energéticos y temporales) que impactan en la misma organización de una u otra forma. Asimismo, se hace un recorrido breve de las diferentes teorías y escuelas de administración existentes y como una o todas ejercen cierta influencia en su comunicación.

Por otra parte, en el **capítulo 3**, se llevo a cabo una reflexión sobre la complejidad y comunicación organizacional, considerando a los miembros de dicha organización como parte medular, haciendo hincapié, en que son seres complejos, subjetivos, distintos los unos de los otros en intereses, idiosincrasias y representaciones.

Posteriormente, se da inicio al **capítulo 4**, que es el punto de análisis de la cultura y su importancia en la organización, de igual manera se toca la importancia de la comunicación dentro de la misma, finalizando con una propuesta de intervención comunicativa dirigida a solucionar los problemas detectados a lo largo de la investigación a diferentes niveles (operativo, informativo y comunicativo).

CAPÍTULO 1

Caracterización y Estructura Formal de DHL Express México

CAPÍTULO 1

Este primer apartado muestra el objeto de estudio del presente trabajo, es decir, hablaremos de DHL Express México y en particular del departamento de Servicio Atención a Clientes (SAC), una organización de tipo privada dedicada al servicio de paquetería y mensajería express a nivel mundial. Para dar a conocer sus principales rasgos se abarcan el giro de la organización, sus productos, ideario, estructura formal como organigramas tanto general y específico del departamento al cual se enfoca dicha investigación; los miembros en su proceso de reclutamiento y selección; el proceso formal de trabajo, los perfiles del puesto y finalmente el inventario de los recursos tecnológicos con los que trabaja el departamento.

Este apartado nos permitirá conocer sus procesos e integrantes mediante organigramas y flujogramas que nos ayudarán a realizar una comparación entre su estructura formal y funcional a través de un primer análisis de los problemas en la operación diaria.

Es importante hacer mención de que a través de todos los elementos anteriormente descritos se pretende realizar un diagnóstico organizacional, entendiéndolo como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas; en específico se aplicará una hoja de inspección que puntualiza las problemáticas que inciden o se encuentran dentro del departamento de SAC y cuyos resultados obtenidos nos llevaran a considerar los puntos que ayudan a conservar a la organización como hasta el día de hoy y así mismo se identificarán también los que están afectándola.

Es importante señalar que la información citada en este trabajo referente a la historia de DHL se obtuvo de la página corporativa en la Internet (www.dhl.com.mx). El resto de los puntos que complementan este capítulo se obtuvieron en su mayor parte de intranet ([\\avion-cl\sac](#)) y documentos internos.



1. Retrato Corporativo

DHL Express México S.A. de C.V. es la organización a estudiar en el presente trabajo, y su actividad como ya se menciono líneas previas, es la mensajería y paquetería exprés a nivel mundial; su portafolio de Productos y servicios ofrece una gama de soluciones personalizadas que van desde el envío de documentos y paquetes por correo exprés; gestión en cadena de abastecimiento hasta logística contratada con fines de importación o exportación; trasportando vía terrestre, aérea y marítima.

La Secretaría de Economía de México, ubica a la organización en el sector terciario de la actividad económica mundial, ya que incluye el comercio, servicios y los transportes. <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/.pdf> (febrero 22,2010).

DHL es considerada una empresa grande, ya que su red internacional une a más de 220 países y territorios en todo el mundo. Cuenta con 300 mil empleados alrededor del mundo; a nivel nacional, 3 mil y en específico en Ciudad de México, estación Hangares, 400 empleados. http://www.dhl.com.mx/publish/mx/es/AboutDHL/dhl_mexico.high.html (febrero 19,2010).

1.1 Desde Humildes Orígenes al Mercado Global

La importancia de conocer los orígenes de esta organización radica en que nos ayudará a contextualizar nuestro objeto de estudio para saber de dónde proviene, como se desarrollo y como hoy día se mantiene trabajando y sobre todo como se percibe con el pasar de los tiempos.

¿De dónde se origina el nombre DHL? Las siglas DHL corresponden a los apellidos de los tres fundadores de la empresa, Adrian **Dalsey**, Larry **Hillblom** y Robert **Lynn**. En 1969, a sólo meses de que el mundo hubiera quedado maravillado por los primeros pasos dados por Neil Amstrong

en la luna, estos tres socios dieron otro pequeño paso en una actividad que tendría un impacto importante en los negocios internacionales hasta hoy día.

Los fundadores comenzaron a enviar personalmente documentos por avión desde San Francisco hasta Honolulu, comenzando las inspecciones aduaneras de la carga antes del arribo efectivo del envío, lo que redujo drásticamente el tiempo de espera en puerto. Los clientes hacían cola para ahorrarse fortunas. Con este concepto nació una nueva industria: envíos exprés internacionales, entrega rápida de documentos y envíos por avión.

La Red de DHL continuó creciendo a un ritmo increíble. La empresa se expandió hacia el oeste desde Hawái hasta el Lejano Oriente y a las Costas del Pacífico y luego hacia el Medio Oriente, África y Europa. Hacia el 1988 DHL ya estaba presente en 170 países y tenía 16 mil empleados.

The Deutsche Post World Net (El Correo Postal Alemán) y la Consolidación de DHL al comienzo del 2002, Deutsche Post World Net se transformó en el mayor accionista de DHL. Hacia fines del 2002, DHL era en un 100% propiedad de Deutsche Post World Net.

En el 2003, Deutsche Post World Net consolidó todas sus actividades de correo exprés y logística en un solo nombre comercial, DHL. La marca DHL se fortaleció aún más por la adquisición de Exel por parte de Deutsche Post World Net en diciembre de 2005. El conocimiento de DHL proviene de varias empresas previamente adquiridas por Deutsche Post World Net. A modo de ejemplo podemos mencionar: *Exel*: cuando Deutsche Post World Net adquirió Exel en diciembre de 2005, tenía alrededor de 111 mil empleados en 135 países. Exel ofrece principalmente soluciones de transporte y logística para clientes clave.

Deutsche Post Euro Express: en actividad desde 1997, fue creada a partir del crecimiento interno proveniente de inversiones de varias empresas europeas líder, provee una red de servicios y empaques exprés en más de 20 países y es líder de mercado para clientes comerciales en Europa. *Danzas*: fundada en 1815, con base en Basilea, Suiza, adquirida por Deutsche Post World Net en el año 2000, es líder mundial en cargas aéreas y clasificada en segundo lugar en como empresa de carga marítima. La cartera de servicios de Danzas completa la de transporte terrestre y la cadena de suministros.

http://www.dhl.com.mx/publish/mx/es/AboutDHL/our_history.high.html (febrero 19, 2010).

1.1.1 El Crecimiento y Trayectoria de DHL en México

En el año 1976, a inicios del sexenio del Presidente José López Portillo quién pretendía seguir una política de austeridad económica llamando a los trabajadores a moderar sus reivindicaciones salariales y a los patrones a mantener precios bajos aumentando sus inversiones, quedó formada en la ciudad de México, la sociedad anónima llamada DHL de México, cuyo único propósito era ubicar al país como un destino más para la entrega de los documentos generados en el extranjero.

Sin embargo, en 1979 DHL comienza su operación formal en la ciudad de Monterrey, y es en 1980 cuando se constituye legalmente en México como "Handling Mexicana", razón social que en el mismo año cambió a "DHL Internacional de México S.A. de C.V."

Pronto la experiencia mundial de DHL comenzó a ser reconocida y apreciada por el mercado mexicano y es por eso que hoy en día sus operaciones abarcan toda la República Mexicana, ofreciendo la misma calidad de servicio que ofrece en todo el mundo.

La influencia que DHL México cobró en la región fue tan grande que en 1990 logró lo que ninguna otra mensajería en el mundo había conseguido: introducir su operación en Cuba y promover la comunicación entre la isla y el resto del mundo a través de México.

En el 2003, comprendiendo las necesidades de un mercado cada vez más conocedor y exigente, se da un gran paso en la industria del transporte, con la adquisición por parte del correo alemán (Deutsche Post World Net) de DHL, Airborne y Danzas entre otras.

De esta forma se conformó la empresa más sólida a nivel mundial en el rubro de transporte de paquetería, documentos, carga y soluciones logísticas, bajo el nombre de DHL. **DHL Express México S.A. de C.V.** (actual razón social) genera en nuestro país alrededor de 3 mil empleos directos y otros mil de manera indirecta. Opera una red de 57 estaciones con un sofisticado esquema logístico, en el que participan más de 1,400 mensajeros, garantizando cobertura en las 32 entidades federales del país a través de más de 400 puntos de venta.

Cuenta con una red terrestre de más de 1,400 unidades, 12 vuelos dedicados nacionales, 8 propios internacionales y diversas alianzas comerciales con aerolíneas.

Su red operativa incluye cuatro centros de transferencia localizados 2 en México, 1 en Guadalajara, 1 en Monterrey; así como cinco Gateways (centros operativos) Internacionales en México, Saltillo, Guadalajara, Mérida, Hermosillo. Documento e informe sobre Historia Organizacional: http://www.dhl.com.mx/publish/mx/es/AboutDHL/dhl_mexico.high.html (febrero 19, 2010).

La Creación del Centro Telefónico de Atención a Clientes, DHL Hangares-México.

Como resultado del ya mencionado crecimiento acelerado de la organización en México, y aprovechando la firma del TLC (Tratado de Libre Comercio), con Estados Unidos y Canadá, en donde se invita a la inversión extranjera, a invertir en nuestro país; los altos directivos, en específico, el presidente General DHL International, el Dr. Frank Appel en conjunto con el Director de finanzas John Murray Allan y Hero Brahms, consultor General de operaciones y proyectos internacionales, junto con sus homólogos de México, el Ing. Rafael Couttolenc quien tenía el cargo de Director General de DHL y Armando Pineda Flores, gerente de servicios entre otros directivos; en 1996 contemplaron varias estrategias que permitieran en la empresa cambios orientados hacia la modernización y actualización para estar mejor preparados con respecto a la competencia y de la misma forma les permitieran mantener directa y continua comunicación con sus clientes y prospectos a nivel global. Es decir, tener una mayor capacidad de retener a los clientes, generando mayores ingresos, menores costos y el logro de aumentar la participación en el mercado. Como resultado de este criterio, los centros de trabajo administrativo y operativo se agruparon en un nuevo centro corporativo, ubicado en a Av. Hangares 540 en la Cd. de México con una superficie de aproximadamente 22 mil metros cuadrados con todos los servicios.

Y a mediados del siguiente año, se estableció físicamente el Centro de Contacto a Clientes “call center” para así poder desarrollar la actividad del telemercadeo.

Actualmente, éste Centro Telefónico de Atención a Clientes, es uno de los más grandes en América Latina de la industria, con acceso a través del número 01 800 SOLO DHL (01 800 7656 345) para agendar recolecciones a domicilio, rastreo entre otros servicios.

Por otra parte, tras la crisis mundial del año pasado (2009) y la imposibilidad de poder competir en un mercado dominado por las empresas estadounidenses UPS y FedEx; DHL se concentro completamente en envíos internacionales, pretendiendo optimizar los tiempos de tránsito en este país. A pesar de esta situación, DHL en México es líder en el mercado doméstico e internacional y ha mostrado un crecimiento compuesto de dos dígitos durante los últimos cuatro años, este punto fue concedido por (Adriana Huerta, entrevista personal, 24 de Febrero de 2010) gerente de comunicaciones de la empresa con operaciones regionales en el sur de México.

Para 2010, DHL continuará con la puesta en marcha de un plan estratégico que pretende realizar inversiones por 120 millones de dólares en un periodo de cinco años en Centroamérica. Dichas inversiones se centran en rubros como: tecnología de la información, renovación de la flota vehicular, expansión y remodelación de puntos de venta, renovación de Centros Operativos y tecnología en atención al cliente.

Huerta indicó que a pesar de los retos que enfrenta DHL, como muchas otras multinacionales en vista de la crisis financiera global ya citada anteriormente, se seguirá con el compromiso de ofrecer una cartera de productos completa para mantenerse en el mercado global.

1.1.2 La Esencia en DHL

DHL tiene como **filosofía** ser una empresa dedicada a entender y cumplir con los requisitos de sus clientes haciendo lo que sea necesario para ofrecerles el nivel más alto de confiabilidad y calidad de servicio. Esta pasión por sus clientes es más importante que llegar a ser una de las empresas de transporte de documentos y paquetes más grande del mundo.

En lo que concierne a la **misión**, DHL se propone enriquecer el negocio de sus clientes al ofrecer soluciones de mensajería, paquetería exprés y soluciones de logística de la más alta calidad basada en una experiencia local y una amplia presencia a nivel global. Todo esto con la **visión** de fortalecerse en su calidad de compañía líder del negocio exprés y logística en México y el mundo, coadyuvándose con sus **valores** de brindar excelencia en la calidad de sus servicios; Hacer que sus clientes sean exitosos; Actuar con una actitud emprendedora a nivel global y aceptar la responsabilidad social del entorno pues se entiende que se es una sola comunidad global y hay que tomarla siempre en cuenta. (www.dhl.com.mx)

En cuanto a los **objetivos** organizacionales, DHL persigue más de un objetivo, y los tiene escalonados en un orden gradual de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de los objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como un todo en función de maximizar la eficiencia en su administración, es decir, aplica la burocracia como organización racional (Salaman y Thompson, 1984).

Los objetivos en DHL son:

- Posición competitiva en el mercado. (Participación de mercado).
- Innovación y creatividad en los productos.
- Productividad e índices de eficiencia.
- Aplicación rentable de recursos físicos y financieros.
- Tasa de dividendos o índices de retorno del capital invertido (lucro).
- Calidad de la administración y desarrollo de los ejecutivos.

Los objetivos ya citados y establecidos formalmente se tratan de llevar a cabo a pie de letra, pues son complementarios de la misión y visión organizacional. Por ende son claros y en un sentido estricto son puestos en práctica con el fin de dar sentido de identidad.

Por lo tanto, dichos objetivos están implantados con fines de calidad y orientados al mejoramiento en los servicios que ofrece la empresa. Cabe mencionar que estos son permanentes pues siempre se hacen presentes en cada proceso y proyecto de trabajo.

1.2 Estructura Formal en DHL

Para poder hablar de una organización formal, es indispensable saber cómo está formada, es decir, cuáles son los elementos que la integran y como éstas se interrelacionan. De hecho Bartoli menciona que “Organizar una empresa implica dos niveles de reflexión y de acción: 1)- el modo de distribución de tareas y misiones denominado organización del trabajo; 2) la estructuración global de la empresa formalizada en el organigrama” (Bartoli, 1983:53).

La estructura organizacional de DHL está constituida por un equipo clasificado a grandes rasgos de la siguiente manera: Director General, Gerentes de Departamentos, Supervisores de

área y colaboradores, quienes se vinculan a través de una relación lineal, que marca la diferencia de esta empresa, en cuanto la distribución de funciones.

El organigrama es el planteamiento teórico más aproximado a la realidad del modelo de dirección y administración adoptado en cada organización, por lo que su influencia resulta determinante a la hora de establecer los flujos de comunicación en su interior. En palabras de García Jiménez, los organigramas son “representaciones gráficas y sintéticas de la ‘anatomía’ (posición, relación, estructura y funciones) y de la ‘fisiología’ (procesos e interacción dinámica) de las organizaciones” (García Jiménez, J: p.37) Para Annie Bartoli, hay una variedad de configuraciones posibles del organigrama y básicamente las clasifica en tres grandes familias de la siguiente manera:

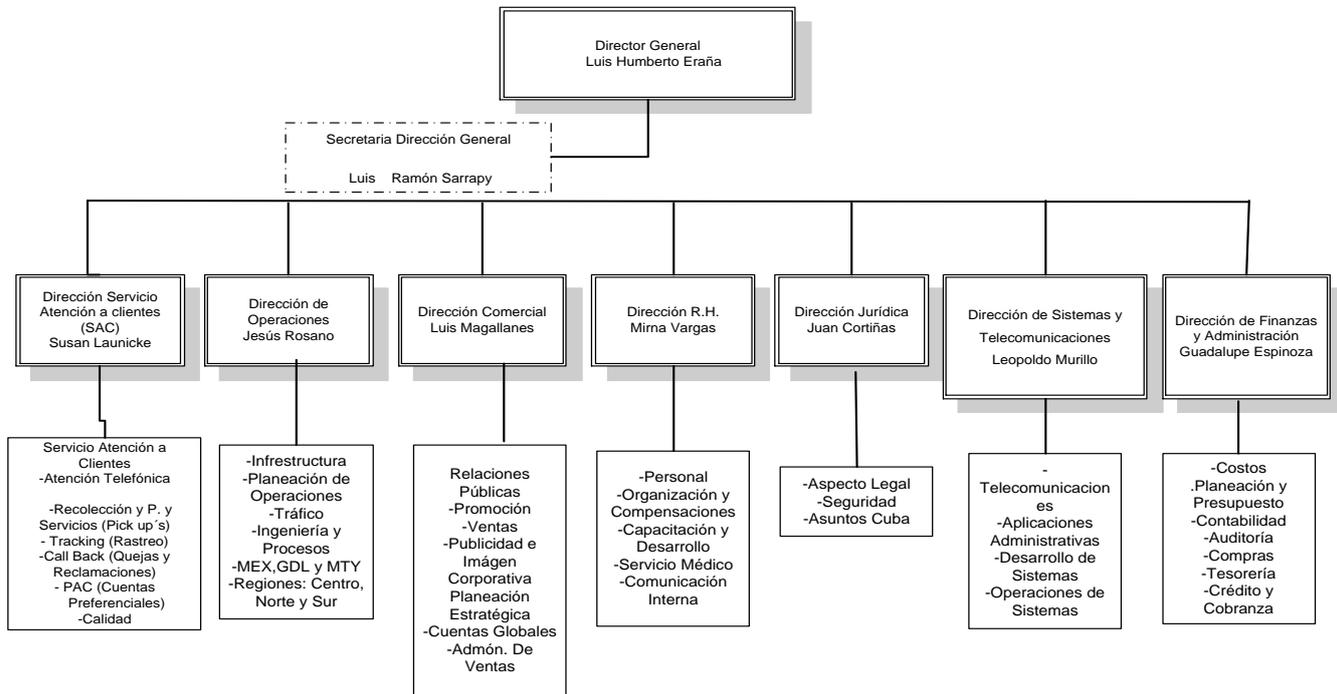
-Funcional (según las grandes funciones de la gestión): Apunta a recortar “horizontalmente” un flujo integrado (concepción-producción-venta) en unidades especializadas.

-Divisional (según los segmento estratégicos): Apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados.

-Matricial (cruce funciones/segmentos estratégicos): Apunta a estructurar el cruce entre cada una de las misiones y el conjunto de medios comunes a los que recurren. (Bartoli Annie: pp.63 y 64).

El **Organigrama de DHL** México se considera estable, pues hay muy pocas modificaciones regularmente ya que la administración de la misma empresa no se ve afectada por los cambios externos (entorno político) por lo que se genera cierta estabilidad. En cuanto a los objetivos y estructura se puede hablar de permanencia. El organigrama es jerárquico tanto en el personal operativo y administrativo con un flujo de poder de arriba hacia abajo. De acuerdo a la clasificación dada por Bartoli se considera Divisional, dado que se caracteriza por coexistir con distintos flujos a su vez por parte de los diversos departamentos y/o áreas. Así mismo se puede hablar de un organigrama saturado pues su estructura está integrada por las siguientes direcciones que a su vez éstas contienen a otros departamentos /áreas señaladas en el organigrama siguiente:

Organigrama General de DHL México



Fuente: Departamento de Recursos Humanos DHL, vigencia enero del 2010.

- **Dirección de Servicio a Clientes**
- **Dirección de Operaciones**
- **Dirección Comercial**
- **Dirección Recursos Humanos**
- **Dirección Jurídica**
- **Dirección de Sistemas y Telecomunicaciones**
- **Dirección de Finanzas y Administración**

A continuación se describen brevemente las funciones de cada dirección:

DIRECCIÓN DE SISTEMAS Y TELECOMUNICACIONES.- Es el área responsable por un lado del desarrollo y operación de los sistemas y telecomunicaciones de DHL México incluyendo aplicaciones, servidores, PC'S telecomunicaciones para el envío de datos y

telefonía, con el propósito de tener productividad y calidad en el servicio a clientes. Por otro lado, apoya a las diferentes áreas de la empresa que les permiten elevar su eficiencia.

DIRECCIÓN COMERCIAL.- Tiene como función dar continuidad a las estrategias que ha fijado la dirección General para posicionar a DHL como líder en la categoría de mensajería y paquetería exprés por medio de Relaciones Públicas y la imagen Corporativa, impulsa el desarrollo y crecimientos de los productos y busca establecer nuevas oportunidades de negocio en sus diferentes áreas y segmentos de mercado.

DIRECCIÓN RECURSOS HUMANOS.- Su función es la de crear e implementar estrategias encaminadas a tener una organización eficiente donde el personal se sienta identificado. Esta dirección busca igualar varios planes de trabajo y formas de actuar que las áreas de recursos humanos de la mayoría de los países donde opera DHL han optado, basados en un análisis de la organización y diseño de estructuras, análisis de puestos, elaboración del plan salarial y prestaciones.

DIRECCIÓN DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN.- Es la encargada de optimizar los recursos financieros y administrativos de la empresa a través de varios planes de negocio en los procesos de facturación, tesorería, crédito y cobranza.

DIRECCIÓN DE OPERACIONES.- Encargada de aplicar los planes de acción y procesos de envíos a nivel operativo desde que un envío se recolecta hasta que éste es entregado. Durante el proceso, esta dirección tiene como función buscar por diferentes medios soluciones óptimas que ayuden al buen funcionamiento de todas las áreas involucradas y así se cumplan sus objetivos.

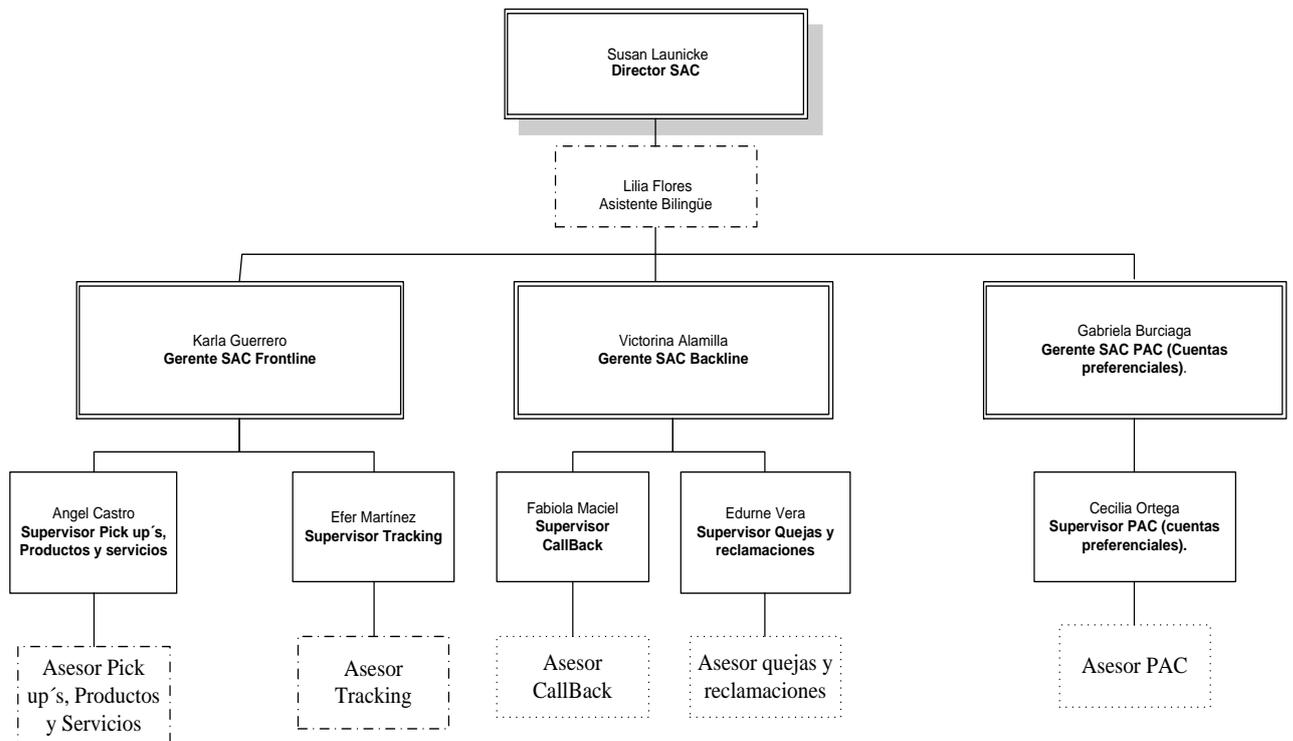
DIRECCIÓN JURÍDICA.- Se encarga de los asuntos de carácter nacional e internacional, analizando y proponiendo modificaciones a los marcos legales en áreas de comercio, transporte y asuntos aduanales.

El área jurídica maneja también la parte regulatoria de transporte aéreo, terrestre y en su caso postal y en lo que es en el trabajo operativo. La responsabilidad de la República de Cuba es de gran importancia para la Corporación ya que es la única mensajería en la isla.

DIRECCION DE SERVICIO A CLIENTES.- Como su nombre lo indica es la encargada de brindar un servicio directo a los clientes y cumplir con los requerimientos de éstos para lograr su satisfacción por medio de diversos medios y estrategias que permitan una atención correcta, rápida y efectiva.

A continuación se muestra el **Organigrama Formal del Departamento de Servicio Atención a Clientes, SAC**, ya que es el objeto de estudio de este trabajo.

Organigrama Formal del Departamento de Servicio Atención a Clientes, SAC.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos DHL, vigencia enero del 2010.

Este modelo de organigrama ha predominado en el departamento de SAC por más de dos décadas, según reportan los documentos formales.

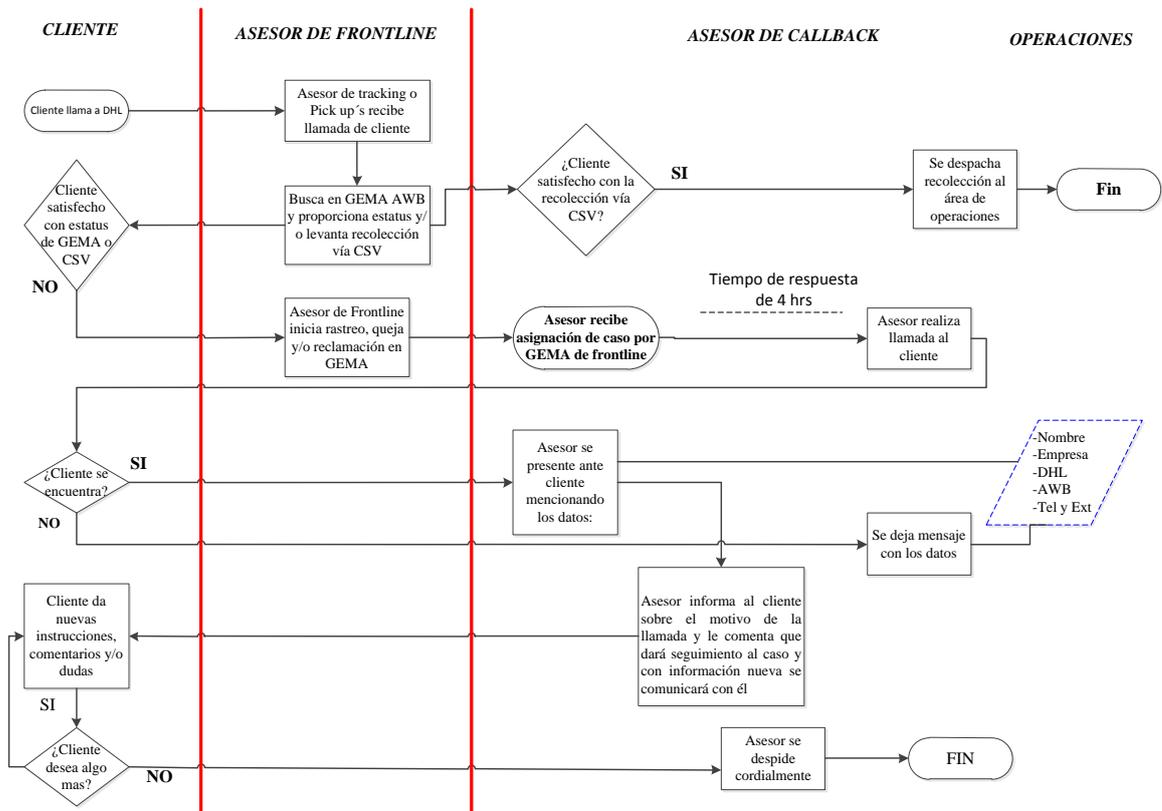
Para Jorge Etkin, en “Sistemas y estructuras de organización” (Edit. Macchi), “Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. Por este motivo, en el análisis estructural de un fenómeno, se otorga prioridad a la interacción antes que al estudio de las acciones particulares.”

1.2.1 Estructura Informal v/s Estructura Real

También existen en las organizaciones, lo que se denomina estructura informal que es la trama de relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la misma. En este sentido, la estructura informal vislumbra aspectos referidos o que tienen que ver con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas y que no pueden ser determinadas por ningún diseño previo; son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc.

Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos definidos del grupo. La estructura total incluye lo formal y lo informal. Luego, los procesos de relación reales no siguen –totalmente- las líneas de interacción surgida de lo formal sino que se entremezclan con las relaciones informales conformando un patrón transparente que puede llegar a ser opaco.

Flujograma General Formal- Real del Departamento de SAC.



El flujograma enmarcado anteriormente, muestra el proceso formal y real que se genera dentro del departamento de SAC. Atraves del análisis de éste, se pudieron detectar ciertos cuellos de botella en la parte de atención a clientes, es decir, en el recuadro de asesor de frontline se acumula la información y se duplican actividades por parte de asesores de pickup's y tracking, que generan a su vez sobrecarga de trabajo para los asesores de callback (Backline) que impactan finalmente el nivel de servicio del Call Center requerido por la regional de Alemania.

En lo que respecta al área de asesor de callback, se detecto un problema en cuanto a la demora de respuesta al cliente para finiquitar el rastreo, queja u reclamo en cuanto al servicio ofrecido.

1.2.2 Los Miembros en DHL-SAC

Renate Mayntz dice que una organización para que exista y funcione debe conquistar miembros, concibiendo el termino ganar como el hecho de lograr su permanencia, profesionalismo y hacer que realicen su cometido. En el siguiente punto se describe el cometido de los diversos puestos del departamento de SAC, es decir, la adscripción, funciones y los perfiles del puesto oficial que nos ayudaran a entender la estructura formal.

I.- Clasificación del Puesto

Posición: **Director de Servicio Atención a Clientes**

Reporta: Director General

Dirección: Dirección SAC

Posiciones que le reportan: Gerente de Frontline, Backline y Cuentas Preferenciales.

II.- Finalidad del Puesto (resumen de funciones)

Es responsable de crear, mantener y fortalecer vínculos con los diferentes clientes de contacto permanente, proporcionando una excelente imagen de la empresa por medio de las relaciones públicas nacionales e internacionales, con el objeto de solucionar problemas y quejas en cuanto al servicio.

III.- Principales Funciones (qué y para qué)

Las responsabilidades incluyen las siguientes, pero no se limitan a éstas:

- Establece y comunica una visión convincente e inspirada y un sentido del propósito esencial; crea estrategias y planes competitivos; asegura que las estrategias del departamento estén alineadas con las estrategias de la compañía; Toma decisiones oportunas y de calidad basándose en una combinación de análisis, sensatez, experiencia y criterio.

I.- Clasificación del Puesto

Posición: Gerente de Servicio a Clientes Frontline

Dirección: De SAC

Gerencia: Gerencia de Frontline

Posiciones que le reportan: Supervisor de Servicio a Clientes Pickup's, Productos y Tracking.

II.- Finalidad del Puesto (resumen de funciones)

Asegurar que los clientes que llaman a DHL, tengan una óptima experiencia a través de un trato amable, correcto, información adecuada y de acuerdo a los tiempos fijados en los criterios de calidad en el servicio por DHL, con la finalidad de lograr la conversión de llamadas de información hacia la venta de productos y servicios de la empresa generando la satisfacción y preferencia de los clientes

III.- Principales Funciones (qué y para qué)

Las responsabilidades incluyen las siguientes, pero no se limitan a éstas:

- Diseña las estrategias enfocadas a lograr la conversión de llamadas de información al cliente hacia el logro de la venta de un producto o servicio; Realiza presentaciones de resultados mensuales de la Dirección a fin de detectar fortalezas y debilidades para el diseño de planes de acción a corto, mediano y largo plazo a fin de atacar áreas de oportunidad de mejora; Asegura la correcta atención de todo tipo de incidencias de servicio mediante el adecuado manejo de rastreos diarios apegados a políticas y procedimientos de DHL.

I.- Clasificación del Puesto

Posición: Gerente de Servicio a Clientes Backline

Dirección: De SAC

Gerencia: Gerencia de Backline

Posiciones que le reportan: Supervisor de Servicio a Clientes CallBack y Supervisor de Quejas y Reclamaciones.

II.- Finalidad del Puesto (resumen de funciones)

Atender todas las peticiones e incidencias de servicio como quejas, demandas, niveles de servicio y rastreos, dando seguimiento y solución, con la finalidad de brindar satisfacción al cliente en tiempo y forma, anticipando y excediendo sus expectativas.

III.- Principales Funciones (qué y para qué)

Las responsabilidades incluyen las siguientes, pero no se limitan a éstas:

- Realiza las proyecciones para diferentes escenarios de nivel de servicio y da seguimiento a los movimientos del Head Count, con el fin de garantizar el equipo de trabajo requerido para la operación; Realiza presentaciones de resultados mensuales de la Dirección a fin de detectar fortalezas y debilidades para el diseño de planes de acción a corto, mediano y largo plazo a fin de atacar áreas de oportunidad de mejora

I.- Clasificación del Puesto

Posición: Gerente de PAC

Dirección: De SAC

Gerencia: Gerencia de Cuentas Preferenciales

Posiciones que le reportan: Supervisor de Servicio a Clientes y PAC

II.- Finalidad del Puesto (resumen de funciones)

Planear la operación de forma estratégica para dar servicio a los requerimientos especiales de los clientes, estudiando sus necesidades específicas, atendiendo sus peticiones (quejas, demandas, niveles de servicio, rastreos) de servicio, con el fin de empatarlas con el servicio de DHL.

III.- Principales Funciones (qué y para qué)

Las responsabilidades incluyen las siguientes, pero no se limitan a éstas:

- Administra el presupuesto para el pago de reclamos; negocia con los ejecutivos de venta la mejor utilización del fondo y del presupuesto; Verifica que las herramientas de sistemas (reportadores), con que cuenta el área sean las adecuadas y estén en

correcto funcionamiento; Implementa y da seguimiento a las características del servicio requerido por el cliente, detectando las desviaciones para su corrección y mejora. Monitorea y controla los indicadores de desempeño, identificando causas que lleven a mejorar los resultados numéricos. Implementa acciones de mejora continua con la finalidad de asegurar el servicio a clientes.

Este apartado describe bien a bien y de manera resumida el puesto de los asesores que vienen siendo el último eslabón del organigrama y proceso de trabajo del departamento ya referido.

I.- Clasificación del Puesto

Posición: Supervisor de SAC

Reporta: Gerente de SAC

Dirección: De SAC

Gerencia: SAC

Posiciones que le reportan: Asesor de SAC

II.- Finalidad del Puesto (resumen de funciones)

Este puesto contribuye al éxito de DHL ayudando a satisfacer y responder a los requerimientos de los clientes que llaman al Call Center. Mantener estándares de calidad y productividad de su equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estándares de servicio a cliente en tiempo y forma, dando un coaching efectivo a su equipo de trabajo

III.- Principales Funciones (qué y para qué)

- Las responsabilidades incluyen las siguientes, pero no se limitan a éstas: Es el responsable del desarrollo del personal a su cargo, a fin de contar con las habilidades y conocimientos necesarios para su crecimiento dentro de DHL; Atiende y resuelve dudas o quejas de los asesores, les comunica cualquier cambio en los procesos, y genera un ambiente de trabajo que permite expresar y resolver los problemas del grupo de trabajo para garantizar un servicio de calidad al cliente; Apoya al asesor en la solución de problemas con clientes difíciles; resuelve llamadas que le son escaladas por los asesores; atendiendo situaciones conflictivas con clientes y dando seguimiento

y solución a los problemas; busca la información necesaria para facilitar la resolución; colabora con áreas internas para proporcionar respuesta correcta y oportuna a clientes a fin de mantener, retener o ganar la lealtad de los clientes.

I.- Clasificación del Puesto

Posición: Asesor de Pickup, Productos y Servicios.

Reporta: Supervisor de Servicio a Clientes

Dirección: De Servicio a Clientes

Gerencia: Frontline

II.- Finalidad del Puesto (resumen de funciones)

Este puesto contribuye al éxito de DHL atendiendo las llamadas de los clientes al Call Center que le son asignadas, estableciendo relaciones de confianza a corto y largo plazo que permitan vender en cada interacción los servicios y productos de DHL, y satisfacer oportuna y eficazmente sus expectativas a fin de lograr los objetivos de venta. Con la finalidad de alcanzar los objetivos y estándares planteados para el área.

III.- Principales Funciones (qué y para qué)

- Las responsabilidades incluyen las siguientes, pero no se limitan a éstas: Es el responsable de dar una excelente atención al cliente a través del teléfono para asegurar la imagen de la marca en el mercado; Identifica de manera precisa y completa las necesidades del cliente (tiempo de entrega, cobertura, productos, servicios adicionales) para responder con eficacia a sus requerimientos; Solicitar al cliente y registrar información detallada de los envíos para coordinar los servicios de recolección; Evalúa el potencial de crecimiento de los clientes y los refiere al canal de ventas adecuado a fin de capturar nuevos clientes; Ofrece y vende productos adicionales que tiene DHL con la finalidad de generar ingresos a la empresa.

I.-Clasificación del Puesto

Posición: Asesor de Tracking

Reporta: Supervisor SAC

Dirección: De Servicio a Clientes

Gerencia: Frontline

II.- Finalidad del Puesto (resumen de funciones)

Este puesto contribuye al éxito de DHL atendiendo las llamadas de los clientes al Call Center que le son asignadas, estableciendo relaciones de confianza a corto y largo plazo que permitan darle una asesoría al cliente acerca de los procedimientos, documentos o requerimientos necesarios para llevar a cabo con éxito su envío. Con la finalidad de alcanzar los objetivos y estándares planteados para el área.

III.- Principales Funciones (qué y para qué)

Las responsabilidades incluyen las siguientes, pero no se limitan a éstas:

- Asesora a los clientes acerca de sus envíos en asuntos relacionados con aduanas, importaciones y exportaciones con el fin de orientar al cliente y ofrecer el servicio adecuado a cada situación; Realiza cotizaciones para comunicarlas al cliente aprovechando la ocasión para efectuar la conversión hacia la venta al ofrecer el servicio, con el propósito de generar negocio para la empresa; Maneja situaciones conflictivas mostrando interés por resolver los problemas y reparar en todo lo posible la relación con el cliente; en casos altamente complejos, canaliza el caso a su supervisor, con el propósito de mejorar la imagen del cliente hacia DHL y satisfacer sus necesidades; En caso de ser necesario genera un rastreo para dar seguimiento y canalizarlo al área de Callback generando un tiempo de compromiso de respuesta.

I.- Clasificación del Puesto

Posición: Asesor de CallBack

Reporta: Supervisor de SAC

Dirección: De SAC

Gerencia: Backline

II.- Finalidad del Puesto (resumen de funciones)

Este puesto contribuye al éxito de DHL atendiendo los rastreos de los clientes que presentan alguna incidencia, dando una asesoría al cliente acerca de los procedimientos, documentos o requerimientos necesarios para llevar a cabo con éxito su envío. Con la finalidad de alcanzar los objetivos y estándares planteados para el área.

III.- Principales Funciones (qué y para qué)

Las responsabilidades incluyen las siguientes, pero no se limitan a éstas:

- Seguimiento a rastreos iniciados por Tracking; Apertura de rastreos de clientes que acuden a Hangares; Seguimiento con las áreas involucradas para la solución del rastreo; Informa al cliente sobre el seguimiento de su rastreo; Realiza el trámite de indemnización de envíos asegurados y no asegurados.

I.- Clasificación del Puesto

Posición: Asesor de Claims & Complaints.

Reporta: Supervisor de SAC (Backline)

Dirección: De Servicio a Clientes

Gerencia: Gerencia de Backline

II.- Finalidad del Puesto (resumen de funciones)

Este puesto contribuye al éxito de DHL ayudando a satisfacer y responder a los requerimientos de los clientes atendiendo las quejas y solicitudes de los clientes, a fin de dar seguimiento a las mismas y generar una relación de confianza con el cliente.

III.- Principales Funciones (qué y para qué)

Las responsabilidades incluyen las siguientes, pero no se limitan a éstas:

- Genera un reporte en el cual se pueda establecer las áreas de mejora que debe tener DHL en sus procesos derivado de las solicitudes de los clientes; Investiga los casos y responde a los clientes de en tiempo y forma de acuerdo a los deseos de los clientes. Determina apropiados planes de acción de acuerdo a los términos generales que marca el negocio manteniendo relaciones positivas con los clientes; Mantiene al cliente regularmente informado acerca de su queja ya sea de manera escrita o vía telefónica para mantenerlo al tanto del progreso de su solicitud para mantener sus expectativas.

I.- Clasificación del Puesto

Posición: Asesor PAC

Reporta: Supervisor de SAC

Dirección: De SAC

Gerencia: Servicios Especiales

II.- Finalidad del Puesto (resumen de funciones)

Este puesto contribuye al éxito de DHL brindando atención personalizada a los clientes especiales que llaman a DHL sobre el status de sus envíos y sobre sus requerimientos como facturación, indemnizaciones, tiempos de tránsito, etc. a fin de satisfacer sus necesidades adecuadamente.

III.- Principales Funciones (qué y para qué)

Las responsabilidades incluyen las siguientes, pero no se limitan a éstas:

- Monitorea los envíos y cuentas del cliente por medio del sistema MTTTS y NPTS a fin de determinar incidencias y motivos por los que no se ha entregado el envío; Genera reportes de eficiencia sobre embarques del cliente y se los envía de acuerdo a sus requerimientos de forma diaria, semanal, quincenal o mensual, a fin de mantener informado al cliente sobre la situación de sus envíos y sobre el servicio de DHL; Brinda asesoría a los clientes sobre los requisitos para envíos internacionales; de importación y exportación de diversos artículos, trámites en aduanas, así como de los

tiempos de tránsito de los envíos, a fin de evitar pérdidas de tiempo en la aduana y cumplir con los reglamentos señalados por la ley aduanera; Solicita a los clientes la documentación necesaria para cumplir con los trámites de envío internacional; recibe la documentación y la envía a destino apoyando con la liberación del paquete en la aduana; Acuerda con los clientes la forma de resarcir las incidencias de servicio ya sea monetaria o en especie (cheque, guías de cortesía o notas de crédito), con la finalidad de dar solución definitiva al problema del cliente.

Con lo ya descrito en cuanto a la estructura de SAC, se puede decir que se contempla “la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias” (Mayntz, 1990:105). Ya con lo expuesto en líneas previas y dando seguimiento a este marco, se puede ver que indudablemente hay tanto una distribución de cometidos y de puestos pensados lógicamente con un fin específico.

1.2.3 En Busca Del Habitante Organizacional

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un medio de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para el reclutamiento se debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios.

Existen dos fuentes de reclutamiento para DHL: externo e interno.

El reclutamiento se denomina **externo** cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos. (Chiavenato, 1990:184)

El **reclutamiento interno** ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

La Solicitud de empleo

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado de la oficina de reclutamiento y selección del Departamento de Recursos Humanos es adecuado a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Se cuenta con una sala de espera confortable, iluminada y bastante ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Ya determinada el área donde son recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo. La hoja de solicitud es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo.

Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre, datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias (Aquino, 1992:83)

Entrevista inicial o preliminar en DHL.

Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; también se le informa la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

La Entrevista de selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una intimación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando. Paralelamente, el entrevistador requiere como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas.

Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante. (Arias, 1994:265)

Pruebas psicológicas

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Entrevista final

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión.

Con frecuencia, el supervisor evalúa algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante con el único fin de responder con mayor precisión ciertas preguntas.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor desarrolla una participación más activa para el proceso de selección. Por lo común, el supervisor evalúa la competencia técnica del solicitante, así como su capacidad general.

Cuando el supervisor recomienda la contratación del aspirante a quien ha entrevistado, tiene la obligación moral-psicológica de ayudar al recién llegado.

La Solicitud de documentos que informan sobre el candidato.

Generalmente se le conoce como estudio económico-social el cual debe de cubrir tres áreas:

- a. Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b. Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de DHL, la fase apuntada queda reservada a un trabajador social estableciendo dicha información por escrito.

En este tipo de estudio socioeconómico, de manera general las áreas que se exploran son:

1. Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes. estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.,
2. Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar.
3. Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
4. Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso, etc.

El Examen médico

El examen médico en DHL es elemental, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se refieren el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

Examen de conocimiento del idioma

En esta fase, se cita a los aspirantes para llevar a cabo la aplicación de un examen general de conocimientos de inglés, cabe mencionar que dicha prueba se aplica con la ayuda de un software (programa) que es suministrado por Berlitz, una empresa dedicada a la enseñanza de idiomas. Esta prueba abarca los cuatro aspectos del dominio del idioma, el habla, la escritura, la comprensión y la escucha. Una vez aplicado se pasa al último punto.

La Decisión final

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

En casos especiales, se reúnen a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular y finalmente se comunica el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

1.2.4 Recursos Tecnológicos del Departamento de SAC

El departamento de Servicio Atención a Clientes para desarrollar su función dentro de la organización, es provista de diversas herramientas que tienen el objetivo de facilitar las actividades diarias de los procesos de trabajo internos.

Acontinuación se enlistan dichos recursos:

RECURSOS DE SAC.
<ul style="list-style-type: none">➤ 150 -Equipos de computo de torre, modelo 2009 Dell Precision T7500➤ 4 -Multifuncionales Canon modelo mf4010 laser, 2009➤ 20- Equipos de Radio nextel modelo condor i90c 2009➤ 190- Teléfonos-conmutador modelo AVAYA Call Master V y VI 2008➤ 200 -Diademas telefónicas modelo HX 89 2008➤ 200-Estaciones de trabajo para call center modelo cyber cc-02 2009➤ Intranet abierto➤ Internet controlado

- 250-Sillas hergonómicas blanchet set 123AQ con descansabrazos ajustables 2009
- Sistema **GEMA** (Global Event Managment Aplication) de tipo controlado
- Sistema **CSV** (Central Service Verificator) de tipo controlado

Partiendo de esta información, es pertinente mencionar que todos estos recursos permiten realizar las tareas diarias de atención a clientes, es decir, en cuanto a los equipos de computo son aceptables ya que son de reciente adquisición y cumplen el estandar de capacidad para contener los sistemas ya referenciados. Estos equipos son cada trimestre checados por parte del área de sistemas con el fin de detectar alguna anomalia que retrase o evite desarrollar las actividades demandada en tiempo y forma.

1.3 Medición del Proceso de trabajo

Se pretende hacer uso de la hoja de inspección, ya que permite agrupar datos basados en la observación y así poder detectar patrones de un proceso determinado, es decir, nos permite ver que tan frecuente se generan ciertos eventos que pudiesen estar afectando a la organización.

Se aplicará en este caso solo una hoja de inspección, que medirá los problemas más comunes en el departamento de SAC que impactan en la productividad de la organización, tales como gastos inecesarios de recursos.

HOJA DE INSPECCIÓN
PERIODO --MARZO DE 2010.



PROBLEMAS	M 9	M 10	J 11	V 12	S 13	L 15	M 16	M 17	J 18	V 19	S 20	L 22	M 23	M 24	J 25	TOTAL
Caida del sistema GEMA y CSV (1)	2	1	X	X	X	1	1	X	X	X	2	X	3	1	X	11
Demora en respuesta de reportes a clientes por parte de Backline (2)	10	10	3	5	1	1	X	6	2	2	3	5	X	X	3	51
Rastreo innecesarias por parte de asesores de Atencion a Clientes – Frontline (3)	8	3	2	4	3	9	2	6	4	7	6	2	1	X	1	58
Recolecciones mal generadas por parte de asesores de Atencion a Clientes – Frontline (4)	10	7	5	9	5	10	6	11	9	5	6	8	5	8	4	108
Ausencia de Supervisores en piso (5)	X	X	X	X	2	1	1	1	X	X	X	1	X	1	X	7
Falta de actualización de la información en sistemas (6)	2	2	3	X	X	1	X	X	X	1	2	10	2	5	2	30

Número de recolecciones a domicilio canceladas por clientes regulares (cuenta) y esporádicos (pago en efectivo)	6	7	4	X	2	1	3	3	X	4	X	2	8	X	6	46
TOTAL	38	30	17	18	13	24	13	27	15	19	19	28	19	15	16	311

Cabe hacer mención que el proceso observado se llevo a cabo dentro del departamento de SAC, que tiene la función de atender a los clientes externos que solicitan uno o varios servicios de DHL. Dentro de éste análisis se encontró en primer instancia un alto numero de incidencias en cuanto la cancelación de recolecciones a domicilio por parte de clientes, asimismo un numero considerable de aperturas innecesarias de reportes y del mismo modo los tiempos en que se les da respuesta a estos últimos. Ciertos procesos se explican brevemente a continuación tomando como referencia el número de veces que se repite.

1. La apertura de reportes (recolecciones) mal generadas o en falso por parte de asesores de Atención a Clientes –Frontline a consecuencia de falta de retroalimentación. En el periodo del mes citado se generaron **108** reportes en falso.
2. La apertura de reportes (rastros) innecesarios por parte de los asesores de SAC-Frontline, a consecuencia principalmente al desconocimiento de ciertos procesos de trabajo previos y posteriores a su segmento del mismo proceso. En el periodo del mes observado (marzo del 2010) se pudieron detectar **58** aperturas de reportes innecesarios, que a su vez se ven reflejados en costos económicos para la organización que en el próximo capítulo se detallará.

3. El tiempo de respuesta de 48 a 72 horas a los reportes (rastreos, quejas y/o reclamaciones) por parte de los asesores de Backline, debido a la alta carga de trabajo (aperturas innecesarias de reportes) que se generan en el área a diario. En el mes se generaron **51** demoras de respuesta.
4. La cancelación de recolecciones a domicilio por los clientes a consecuencia de los retrasos del Courier (mensajero). En el periodo ya mencionado se generaron 46 cancelaciones de un total de 3567 que fueron procesadas.

1.4.Hallazgos:

En apartados pasados se vieron dos diferentes niveles de la organización DHL, enfocado al departamento de SAC, es decir, la estructura y su funcionamiento. A continuación se explica lo que se encontró:

En específico el objeto de estudio, SAC, si cuenta con procesos de trabajo ciertamente definidos, pero al aplicarlos se modifican a tal manera que algunos fragmentos del mismo se adaptan sobre la marcha para hacerlos más ágiles y funcionales, de tal forma que en este sentido nos muestra su parte autopoietica, es decir, su capacidad de auto-producción mediante un sistema de relaciones cerradas.

Este tipo de puntos nos invitan a pensar, cómo los problemas descubiertos, en los diferentes niveles de exploración, son vistos y embestidos por la organización misma. En gran medida nos lleva a reflexionar a qué punto el departamento de SAC se ha incorporado a la dinámica de la autopoiesis.

En definitiva, DHL México se puede considerar como una compañía formal ya que cuenta con todos los puntos básicos que debe llevar la estructura organizacional, es decir, es una organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es una organización planeada hasta cierto punto.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos.

En lo que respecta al Departamento de SAC, en la cual se enfocara este trabajo, se distingue como una extensión vital del negocio y se avista como un área dinámica, de este modo se define como la mejor herramienta del negocio para satisfacer las exigentes necesidades de comunicación «uno a uno» entre la empresa y sus clientes a escala nacional e internacional. Todo esto se logrará gracias a la visión y constancia que se ha tenido en cada uno de sus empleados en los diferentes niveles jerárquicos, es decir, la audacia de saber sortear los problemas en general que han comprometido de cierta manera el crecimiento de la misma.

CAPÍTULO 2

Administración, Actores y Grupos en SAC.

CAPITULO 2

El presente capítulo nos muestra en primer plano los diversos modelos de comportamiento organizacional que influyen y se aplican dentro de en nuestra organización de estudio, es decir, se iniciará por conceptualizar a las organizaciones a través de las principales escuelas de administración y su manera en que intervienen en el modelo comunicativo que reside en cada una de ellas, para poder establecer cuál de estas predomina dentro de DHL, con el fin de llevar a cabo consecutivamente un diagnostico comunicativo de la organización y así establecer una propuesta que de solución a los problemas comunicativo-informativo entre grupos y actores detectados.

En segundo plano nos explica brevemente los Costos que se generan dentro de la misma, es decir, nos define las características de los diversos tipos de costos, que se clasifican en económicos, temporales, energéticos y sicológicos, para ver de que manera afectan y redundan en los procesos internos de la organización

Para poder cumplir este marco en lo que a técnica de investigación se refiere, se aplicó la investigación documental, la observación con el fin de hacer un diagnóstico sobre los actores y de esta manera concebir su relación con la organización sin dejar de lado el proceso productivo.

2 El Estudio de las Organizaciones

El estudio de las organizaciones surge hace relativamente poco tiempo y ha evolucionado de la mano con otros campos del conocimiento, siendo la administración y la sociología los más frecuentemente utilizados. La teoría de la organización centra su problemática en las relaciones informales, decisiones, estructuras y entorno, y su objeto de estudio principal son las organizaciones en general, no solo las empresariales; y a la vez utiliza metodologías cuantitativas y cualitativas.

El interés académico principal se ha centrado en la Administración, dejando muy atrás la reflexión crítica acerca de las organizaciones; situación que en la actualidad se está modificando. Al cobijo de la teoría de las organizaciones se han desarrollado escuelas que explican con distintos enfoques qué es y cómo funciona una organización.

2.1 Enfoques de la Teoría de la comunicación en las Organizaciones

Es indispensable conocer las investigaciones, las teorías y los escritos sobre el caso a tratar en el estudio de esta investigación, que sirven de apoyo y sustento.

La mayor parte de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación en las organizaciones eficientes.

Aunque existan muchos enfoques teóricos de la organización, la mayoría se pueden resumir en cuatro categorías básicas: Teoría Clásica, Teoría Humanística, Teoría de Sistemas y Teoría de Contingencia. En realidad cada una de estas teorías representa una “escuela de pensamiento”.

Es de gran importancia, para los efectos de la investigación que se desarrolla, realizar un breve paneo histórico sobre los enfoques de la teoría, para así entender de qué manera éstas están relacionadas con las condiciones existentes en las formas de valoración del comportamiento organizacional en su aspecto comunicacional.

Pese al hecho de que las organizaciones han existido desde hace mucho tiempo sólo a partir de los inicios del siglo XX es que se han formulado teorías concretas al respecto. La mayoría de las teorías se han fundamentado en el estudio de los principios de comunicación que rigen en las organizaciones y especialmente al rol que ésta cumple en las organizaciones "eficientes". FredericK M. Jablin (1987), resume a estas teorías en cuatro fundamentales: **la clásica** o de dirección científica, **la humanista**, **la de sistemas** y **la contingente**.

Comprender cada una de ellas, aportará una visión más completa de cómo se ha concebido el funcionamiento de las organizaciones y el papel conferido a la comunicación.

2.1.1 DHL y su vínculo con La Escuela clásica

Desarrollada como respuesta a la industrialización masiva de los sistemas de producción económica en los Estados Unidos a principios de siglo. Su importancia estriba en la sistematización de la actividad organizada para la determinación de cuál es la estructura más eficiente. Sus representantes más destacados son F.W. Taylor (1911), H. Fayol (1929) y M. Weber (1947).

Para Taylor, en su texto *The Principles of Scientific Management*, la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo consiste en la consideración de factores tales como la psicología humana, la especialización en función de las tareas y ciertos principios de la motivación humana. Consideró de fundamental importancia para este último factor la retroalimentación basada en las recompensas materiales o económicas (motivación extrínseca), así como el modelo vertical de autoridad. No hizo referencia a las funciones de la gerencia sino fundamentalmente a las tareas del supervisado y en este sentido uno de los problemas básicos provenientes del rol de la gerencia en la efectividad laboral, quedó sin especial atención.

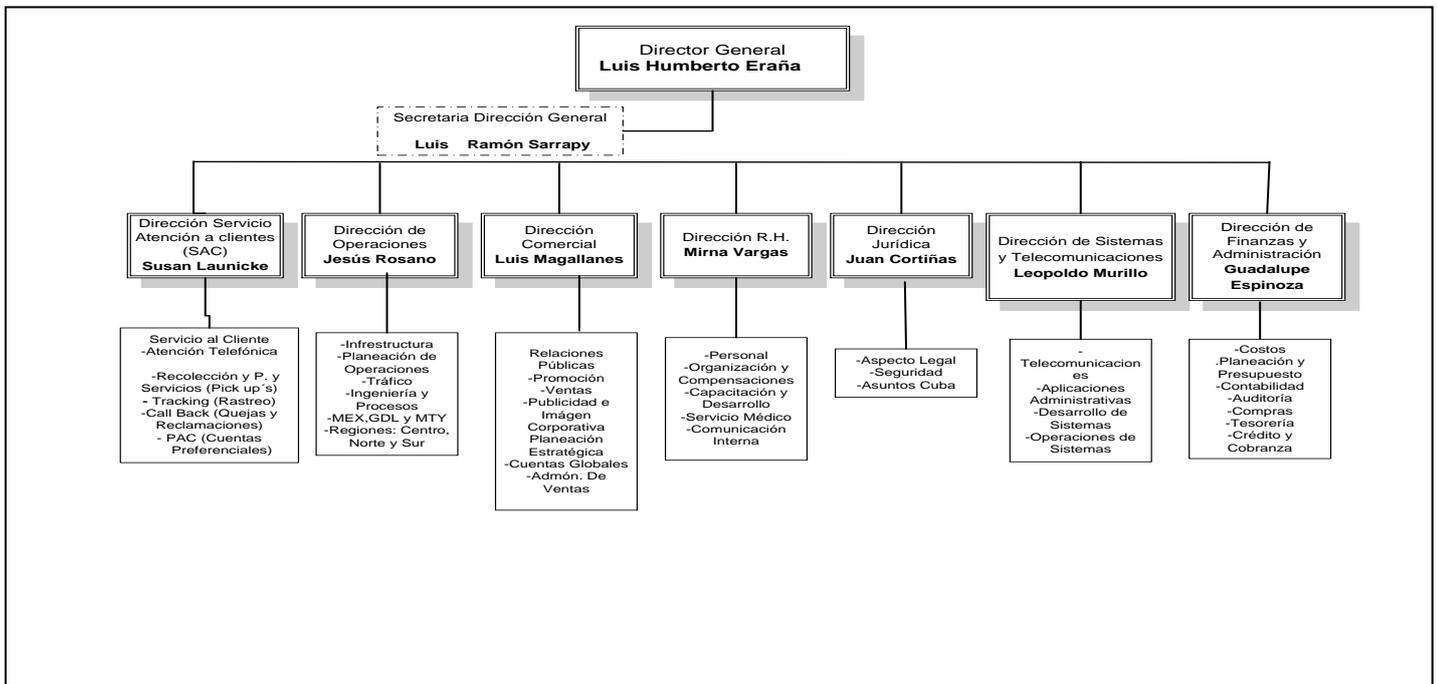
Para Fayol, sus catorce principios de administración formulados en *General and Industrial Management*, estaban relacionados con la estructuración de las tareas y autoridad dentro de las organizaciones, destacándose de ellos los conceptos de "unidad de dirección", "cadena en escalafón" y "unidad de mando", todos ellos relacionados con la comunicación vertical en sentido descendente. La "comunicación horizontal" estaba admitida siempre y cuando fuera preautorizada, como "puente" entre una misma unidad de mando.

Max Weber a través de su "teoría de la burocracia", formulada en *Theory of Social and Economic Organization*, sostiene que los grupos deben funcionar según "reglas abstractas" y firmes que aseguren la predictibilidad y coordinación de las tareas, con una interacción lo más impersonal posible que "aseguren la distancia social" necesaria para evitar conflictos entre los trabajadores.

De esta forma el paradigma de las estructuras piramidales en las organizaciones se sostiene en base a los supuestos de "eficiencia" de la comunicación vertical, que centraliza los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición laboral de los individuos están basados en las recompensas materiales o motivación extrínseca.

Resulta curioso observar como esta teoría todavía funciona, lamentablemente, en muchas de nuestras organizaciones hoy en día, y pareciera que los mecanismos para generar otro tipo de proceso comunicativo interno, se desvanece entre las fuertes costumbres de una cultura orientada al ejercicio del poder burocrático.

DHL, en esta postura en parte se ve inmersa ya que revela una estructura de tipo piramidal, además su interacción entre los miembros de la organización es seccionada, y en cuanto a los procesos de comunicación se desarrollan de forma vertical- descendente acatando todas las disposiciones del director general y por ende la centralización en la toma de decisiones, para muestra de ello el siguiente cuadro que enmarca el organigrama general de DHL:



Fuente: Departamento de Recursos Humanos DHL

Además esta organización, precisa y define claramente la división del trabajo y la especialización de funciones de cada empleado, tal cual se precisa en el organigrama. En esta corriente además destaca, un control riguroso, un excesivo formalismo, la motivación basada en el premio-castigo (incentivo de atención al cliente o acta administrativa), jerarquías claramente definidas, de tal manera que no haya lugar a errores, anteponiendo las necesidades de la empresa, sobre las individuales.

2.1.2 La Escuela de relaciones humanas (Humanista)

Se desarrolló hacia fines de los años veinte. Abarcó por vez primera variables como actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales, partiendo de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño empresarial.

Entre los estudios de esta corriente deben resaltarse los llevados a cabo por Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor “El interés primario de esta escuela fue el individuo. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros para mejorar la moral y satisfacción de estos. Se crearon estructuras más flexibles, con posibilidades para un estilo de dirección más participativo. Apareció un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección” (Mingues Arranz, 2003,p.28)

En el aspecto comunicativo esta *Teoría Humanista* da un papel fundamental, el estudio psicológico de la relación individuo-grupo, el análisis de los roles, la comunicación, la cultura organizacional y todos los elementos que intervienen en el funcionamiento de una organización.

En lo que respecta a la comunicación, se puede decir que se convierte en un elemento substancial en cuanto a relaciones entre los actores organizacionales, es decir, entre jefes y empleados y esto a su vez viene derivando en la formación de grupos formales e informales.

En este sentido, DHL-SAC retoma elementos de este tipo de corriente, es decir, le da importancia de cierta manera al factor humano ya que lleva a cabo ciertos actos que lo muestran y se nombran a continuación:

Para los empleados en general de la organización, construyó en las mismas instalaciones un centro de cuidado infantil llamado The Garden (El jardín) que además tiene anexo 3 cubículos que hacen la función de centro de lactancia para las madres recién aliviadas. Por otra parte, pero en el mismo sentido, ofrece un comedor amplio en la parte alta del complejo que opera de 8 am a 17 Hrs; también confiere prestaciones aparte de las de Ley, tales como el día del cumpleaños con goce de sueldo y recientemente a instaurado un área de descanso en este caso exclusivamente par el departamento de SAC.

Como se puede ver, estos aspectos benefician de una u otra manera la moral y satisfacción de los trabajadores.

2.1.3 DHL, como un sistema. (Teoría de los sistemas).

Según este enfoque las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica, empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto en permanente transformación. Katz y Kahn (1966) en Psicología Social de las Organizaciones, investigadores destacados de esta corriente, en su concepción de sistemas tomado de Bertalanffy (1950), plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en "equilibrio dinámico", convirtiendo en "energía" la información interna y externa a su sistema, capaz de "adaptarse" a las necesidades y condiciones existentes.

En síntesis, un sistema tiene dos aspectos fundamentales: funcionalidad y la estructura.

La funcionalidad en este primer nivel de abstracción se refiere a la orientación general de la organización hacia cierto tipo de actividades. Está determinada por dos factores: el giro y la misión. El giro de una organización se refiere al tipo de producto o servicio que ofrece a su cliente o consumidor, no es considerado determinante en el grado de desarrollo organizacional. La misión se refiere a la meta que la propia organización, en tanto sistema, se ha propuesto alcanzar. Esta no puede evaluarse de manera total, aunque se puede encontrar a partir del ideario, la declaración de principios o la publicación de metas o valores.

En cuanto a la estructura, ésta puede analizarse a partir del organigrama, su historia y situación actual.

Los aspectos estructurales y funcionales en DHL.

La estructura de un sistema se define por sus partes y las relaciones entre estas. Las partes pueden ser de dos tipos: las personas y los elementos impersonales. Las personas, a su vez, pueden observarse desde dos perspectivas: su personalidad y su función organizacional, ésta última ya descrita en el capítulo 1.

En cuanto a la personalidad de los empleados del Departamento de SAC, ya sean asesores, supervisores y/o gerentes se puede decir que son las características personales que los definen como seres únicos y distinguibles de otros. Por otra parte, la función significa la conducta exteriorizada por una persona y que puede explicarse a partir de la posición que ocupa dentro del organigrama de la organización. Al mismo tiempo, las conductas pueden repercutir en el tipo de organización y caracterizarla. Por ejemplo, el tipo de liderazgo y el tipo de comunicación (formal e informal) ejercido en el Departamento de SAC; son algunos de los elementos determinantes que caracterizan a DHL.

Los elementos impersonales son todos aquellos medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización. Cuando se utiliza un medio físico de transmisión se habla de comunicación formal, cuando no hay canal, y la comunicación es cara a cara se habla de comunicación informal. En lo que concierne a este punto, en DHL se desarrollan estos dos tipos de comunicación, de manera formal se usan medios ya establecidos tales como líneas telefónicas (convencionales, radios), intranet-correo electrónico, entre otros. Por la otra parte, de manera informal se genera la transmisión de mensajes de empleado a empleado (cara a cara). Otro aspecto importante que recae dentro de este tipo de lógica es que la retroalimentación en teoría si la contempla la organización como parte medular del control, pero por lo menos en el departamento de SAC no se aplica estrictamente por hechos que más adelante se detallarán.

Las relaciones entre las partes de la estructura de un sistema pueden ser también de dos tipos: interpersonales y organizacionales. Las relaciones interpersonales son aquellas que establecen

las partes en tanto personas, y las relaciones organizacionales son aquellas que forman los individuos en tanto miembros de una organización y adscritos a una función en la misma.

Por otra parte, en este segundo nivel de abstracción, la funcionalidad del sistema está definida por dos tipos de variables: permanencia y orientación. Las variables de permanencia tienen por objeto que el sistema sea reconocible como tal a lo largo del tiempo. Las variables de orientación se refieren al conjunto de actividades que la organización realiza para lograr su misión. Es en este segundo nivel donde se generan las estrategias, los modelos y las definiciones que proporcionarán un contexto conceptual y analítico a partir del cual se evaluarán las prácticas organizacionales.

Los más destacados sintetizadores de las ideas de esta corriente fueron E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn al concluir que la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación. (Barreiro y Trelles.2003.p.29)

Retomando lo anterior, y ya conceptualizada la organización como un sistema, y que está constituida por subsistemas interdependientes, que se interrelacionan unos con otros. Este sistema, a su vez, está en relación con un suprasistema, enmarcado en un macrosistema. Esa interrelación debe estar organizada, y es aquí donde interviene la Comunicación Institucional, por ello la pertinencia de hacer mención de La teoría General de Sistemas (TGS), que surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, en los años cincuentas y no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí provocar teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Partiendo de esta idea, se puede decir que el departamento de SAC, es un subsistema de DHL Express (sistema) y éste al mismo tiempo está inmerso en un suprasistema en el cual se encuentra The Deutsche Post, potentado de DHL Express.

Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización, ya que por medio de ella existe relación comunicativa entre empleados y esto finalmente se refleja en el trato con los clientes. Además se puede decir que la comunicación dentro de DHL existe y en cuanto a información también, aquí la cuestión es que abundan ambas y constantemente cambian reiterándose en carga de trabajo por malos procesos internos de trabajo.

2.1.4 La contingencia en DHL. (Teoría contingente)

Como resultado de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, esta teoría propone que lo que puede hacer "eficiente" a una organización puede no hacerlo en otra, ya que varían aspectos tales como la configuración de las tareas, las características de la gente, las estructuras de las relaciones interpersonales y los subsistemas ambientales. Burns y Stalker (1961) sugieren que la configuración del medio ambiente, su grado de cambio o estabilidad frente a éste, afecta inevitablemente los sistemas de administración y comunicación. Para Lawrence y Lossh (1967), en sus investigaciones destacan que, las organizaciones que alcanzan el "éxito" son aquellas que logran adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre que existe en su medio ambiente, y esto en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de "colaboración y comunicación real" entre todas las personas de los departamentos y entre estos entre sí.

Esto nos lleva a entender que DHL durante su trayectoria tanto en el mercado internacional como nacional, ha tenido que sortear diversas problemáticas que han puesto en peligro su funcionamiento e incluso existencia en determinadas zonas a nivel global. DHL consiente de los constantes cambios de su entorno ha desarrollado diversos planes de contingencia, para asegurar su funcionamiento como día a día lo hace. Muestra de ello, particularmente en el Departamento de SAC, casi siempre se mantiene en contingencia dadas las diversas incidencias que se presentan durante la jornada laboral, es decir, a este departamento directamente le impacta el entorno, tales como el cambio climático, el tráfico en las principales ciudades a nivel global, etc. Un ejemplo tangible fue que la compañía siguió operando el pasado 16 Abril del 2010 en Europa durante el cierre del espacio aéreo en el continente, al activar sus planes de contingencia, inmediatamente después de la erupción del volcán islandés que provocó la cancelación de todos los vuelos durante varios días y que obviamente impactaron en el mercado nacional dada la actividad que se realiza.

En base a lo anterior, se puede decir que en DHL-SAC coexisten distintas corrientes en cuanto a modelos de comportamiento organizacional que a su vez nos lleva situaciones que generan una problemática que redundará en diversos tipos de costos, que más adelante se desglosarán.

2.2 Costos en DHL ¿Cuánto cuesta mi organización?

Este apartado se enfoca en señalar los diversos costos que significan para la organización los problemas operativos detectados hasta el momento y ya descritos en el capítulo anterior. En concreto nos referiremos al proceso de levantamiento de reportes innecesarios (rastros y/o recolecciones) dentro del departamento de SAC, que a su vez impactan a otros niveles en cuanto a costos.

Como podemos deducir, en el mundo de las organizaciones existe una pregunta muy importante cuya respuesta genera toda clase de opiniones, porque involucra una serie de factores internos y externos, tangibles e intangibles, económicos, sociales, tecnológicos, productivos, laborales, legales, de mercado y es ¿Cuánto cuesta mi organización?.

El objetivo principal de cualquier organización, salvo aquellas que no tienen fines de lucro, (como las instituciones públicas que su objetivo es cumplir con las metas trazadas) es la generación de utilidades que permitan maximizar el capital de los socios. Por lo que la rentabilidad de la misma es el principal indicador para saber si está cumpliendo con el objetivo trazado. Sin embargo, la rentabilidad por sí sola no nos muestra si la organización está funcionando de manera óptima, existen otros aspectos que también deben ser tomados en cuenta para poder evaluar la forma en que la organización está siendo manejada, entre ellos podemos mencionar: las ventas, las utilidades y los costos de diversa índole que más adelante se tocarán.

Las utilidades en DHL representan la diferencia marginal que existe entre los ingresos de la empresa al ser enfrentados a los egresos que esta incurre por la naturaleza misma de su operación. Como se mencionó antes, una organización debe ser rentable para que sea atractivo invertir en ella. Si DHL no generara utilidades, entonces no tendría razón de existir.

La principal fuente de ingresos para toda organización, en este caso particular de DHL, está representada por las ventas que ésta genera. Es importante conocer el comportamiento de las organizaciones a través del tiempo, buscando de esta manera estimar la forma en que se comportará en un futuro, esto con el objetivo de poder llevar a cabo el proceso de planeación que permita a la empresa operar de una manera efectiva en el presente y poder hacer frente a las situaciones que se le presenten en un futuro.

Se denomina costos a los recursos que la empresa invierte para poder generar ingresos y por lo tanto utilidades. Es importante que la empresa emplee técnicas que permitan monitorear y controlar (dentro del alcance de sus posibilidades), el comportamiento de los mismos, ya que de esta manera, se podrá contribuir de manera importante a la generación de mayores utilidades.

Una importante herramienta utilizada dentro de la contabilidad de costos, es el punto de equilibrio, el cual es el nivel operativo (de producción y ventas) de una empresa en que no se tienen ni ganancias ni pérdidas, en otras palabras los ingresos son iguales a los egresos. Esto nos permite conocer cuál será el nivel de operación a partir del cual la empresa logrará obtener utilidades, permitiendo elaborar planes de acción y estrategias para ser aplicadas en distintos escenarios.

Retomando lo anterior y apoyándonos en la teoría de los actos de Abraham Moles, esta parte del análisis nos muestra los costos de la acción de la organización, aplicándolo en este caso a DHL, en específico en el departamento de SAC, que a partir del problema productivo encontrado anteriormente se pueden calcular los costos, es decir, a una acción determinada se le calculan costos.

Antes de pasar a la siguiente parte, es importante entender el concepto de acción, por parte de dos reconocidos autores. Para Moles una acción es el “desplazamiento visible del ser que modifica su medio ambiente” y para Joan Costa “actuar significa actuar sobre el mundo y dejar un rastro material y psicológico en el entorno de la empresa, incorporando una cierta cantidad de energía mental y material, donde la misma empresa es la fuente de esa energía”. (Costa, Joan, 1999. p28).

Moles en su Teoría de los actos, las acciones conllevan gastos de diversas clases y los divide por su magnitud así:

- ✓ **Microacción:** movimientos de una secuencia de la acción (abrir un ojo, el otro, estirarse, bostezar...).
- ✓ **Miniacción:** acción que involucra un gasto mínimo de energía (contestar el teléfono).
- ✓ **Acción:** la unidad que posibilita un cambio sensible (caminar, trabajar).
- ✓ **Maxiacción:** acción colectiva, energía de varios actores (resolver un conflicto laboral).

- ✓ **Macroacción:** modifica sustancialmente el entorno (mejorar el nivel de vida, desatar la guerra).

Para hacer más claro este apartado, es preciso entender lo que significa el Costo Generalizado de la Acción (CGA). A. Moles nos dice que el costo de un objeto está ligado no solo a su **precio**, también al **esfuerzo** y al **tiempo** que hay que invertir para obtenerlo. (Moles , Abraham y Rohmer,1973.p25).

- Costo Energético: energía individual o social.
- Costo Económico: precio convencional.
- Costo Temporal: tiempo de espera y oportunidad.
- Costo Sicológico: energía síquica y emocional.

En DHL, en particular en el área de SAC, podemos ver aplicados estos costos de la siguiente manera:

Dado los amplios procesos de trabajo que se desarrollan en esta área, se requiere de una constante retroalimentación y por ende un gran manejo de información por parte de los asesores telefónicos hacia el cliente, sin dejar de lado a los gerentes y supervisores que son los responsables de distribuirla. Los grandes volúmenes de ésta y su constante cambio por diversos factores tanto internos como externos hacen surgir fallas en los mismos procesos, al no redactar y canalizar el reporte (rastreo o recolección) al área correspondiente provocando mala información, creando falsas expectativas hacia el cliente e impactando a corto plazo en aperturas de rastreos (requests) innecesarios que como efecto dómimo acaban saturando de trabajo al área de CABA, provocando molestia al cliente. En el caso de las recolecciones (pick up's), se generan movilizaciones y/o paradas en falso de unidades (camionetas) implicando costos de cierta índole tales como gasto de combustible y horas hombre, entre otros.

2.2.1 Costo económico de la acción en SAC.

Mediante la información obtenida por parte de La Dirección de finanzas y administración de DHL, se podrá construir el cálculo en este rubro. En uno de los archivos electrónicos consultados se precisa el costo generalizado de la apertura de rastreos (request) innecesarios y recolecciones (pick up's) mal generadas, es decir, abrir un rastreo genera un costo de **\$58.06**

pesos moneda nacional en tanto generar un recolección tiene un costo de **\$69.07** pesos en moneda nacional. Ahora cabe mencionar que se consideraron estos dos aspectos por la reincidencia de los asesores telefónicos pertenecientes a frontline-SAC, basándose en la hoja de inspección del pasado capítulo 1. Ésta nos muestra que en un lapso de 15 días hábiles se generan **58** rastreos innecesarios y en promedio **108** recolecciones mal generadas (fallidas) a nivel nacional.

Tabla de número aproximado de rastreos innecesarios

Acción	AL MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	Total
Rastreos innecesarios	116	“	“	”	“	“	696
\$-Costo	6,734.96	“	“	“	“	“	=\$40,409.76

Tabla de número aproximado de recolecciones mal generadas

Acción	AL MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	Mes 6	Total
Recolecciones mal generadas	216	“	“	“	“	“	=1296
\$-Costo	14,919.12	“	“	“	“	“	=\$89,514.72

A continuación se muestra la tabla final que demuestra el costo total de ambos costos:

COSTO TOTAL DEPTO. DE SAC.

Costos de rastreos innecesarios por semestre	\$= \$40,409.76
Costos de recolecciones mal generadas por semestre	↓ \$ 89,514.72
Total del semestre	↓ = \$129,924.48

Como se puede apreciar la dimensión de los costos económicos son muy altos, considerando que solamente se están exponiendo las 2 acciones erróneas a nivel productivo. En este sentido cabe mencionar que no solo se genera este tipo de costo sino también existe la intervención de otros, que en el siguiente apartado se desglosan.

2.2.2 Costos energéticos, temporales y sicológicos en SAC.

CLASIFICACIÓN DE COSTOS DEL DEPARTAMENTO DE SAC.

<i>Acción Problemática detectada.</i>	Costo temporal	Costo energético	Costo Sicológico
Altos volúmenes de información	Tiempo invertido de búsqueda en intranet (archivos).	Manejo del equipo de cómputo y/o levantarse a consultar supervisor o compañero.	Agotamiento mental por manejo del tiempo de llamada.

Capacitación constante	Ceder tiempo extra laboral para realizarla de 1 a 2 hrs.	Desplazarse a la sala correspondiente hasta el otro lado del call center.	Fastidio en volver a ver en capacitación los mismos temas.
Falta de Motivación	Alargamiento de llamada.	Poca energía en realizar las tareas asignadas.	Poco compromiso genera hostilidad hacia el cliente y viceversa. (Desconcentración)
Falta de actualización de sistemas	Quedarse minutos extras en esperar actualizaciones y pérdida de tiempo por parte del cliente en volver a llamar para obtenerla.	Registrar en el sistema el update (actualización) de llamadas innecesarias por parte del asesor. (Escribir en la computadora)	Estrés en persuadir al cliente de no escalar el (reclamo o queja). Fastidio en el manejo de llamada.
Falta de supervisores en piso	El traslado mismo de la estación de trabajo del asesor al modulo del supervisor y viceversa.	Gasto al caminar y buscar al supervisor para consulta de caso o viceversa para retroalimentación.	Lidiar con el supervisor para asesoría, ya que no siempre están disponibles.
Constante cambio de lugares de asesores (estaciones de trabajo)	Tomar tiempo fuera del horario laboral para mover las pertenencias del asesor a su lugar asignado.	Mover y cargar las pertenencias del personal hasta el nuevo lugar asignado	Tensión por saber o estar constantemente en movimiento sin razón notificada.

La primer columna es de la acción detectada, que muestra una problemática específica generada por los asesores de SAC; La segunda columna muestra el costo temporal de esa acción, la tercera el energético y finalmente el psicológico.

Finalmente, se podría concluir señalando que todo tipo de acto genera un cierto tipo de costo, no solo a nivel actor que realiza la acción, sino también recae en la organización misma.

2.3 Niveles estructurales en DHL-SAC y sus relaciones

El Punto anterior hace referencia a los costos que se generan dentro de los procesos internos del departamento de SAC, no obstante, para visualizar de mejor manera las discrepancias de éstos, se tiene que pensar en las reales fuentes de los problemas de la organización. Por lo tanto, es necesario hacer referencia de los siguientes conceptos: Infraestructura, estructura y superestructura organizacional. Por ende, es necesario precisar cada uno de estos.

La **infraestructura** son los recursos tecnológicos y materiales que son indispensables para llevar a cabo la operatividad de la organización. En este aspecto, Marta Harnecker menciona lo siguiente “corresponde a la estructura o base económica con que se cuenta”.

En lo que respecta a la **estructura**, se puede decir que es la manera en que los procesos se constituyen para producir ya sea un producto y/o servicio, es decir, la estructura formal. Replanteado de otra manera y hacerlo más claro, Harnecker precisa lo siguiente: “Se refiere a un todo en que los elementos no se yuxtaponen sino que por el contrario, se encuentran distribuidos en ella según una organización de conjunto”.

Finalmente la **superestructura**, que es lo cultural, es decir, la idiosincrasia, las ideas y representaciones de los actores dentro de la organización.

En lo que respecta a DHL-SAC, encontramos que los problemas detectados se encuentran inmersos en los siguientes niveles:

- **La estructura:** en este punto, nos encontramos con que los procesos a pesar de estar establecidos formalmente, no operan en la realidad, dada su complejidad y desconocimiento, es decir, las tres áreas de frontline injieren en el proceso de levantamiento de reportes, cayendo en un número significativo de errores, generando rastreos, recolecciones, quejas y/o reclamos innecesarios que afectan los objetivos de

SAC. En general, en este sentido, se puede decir que no se respeta tal cual la división del trabajo como la representa el organigrama en el capítulo 1.

- **La superestructura:** en este sentido se puede decir que aunque los actores de este departamento realizan sus actividades correspondientes, en la realidad no se comunican sus ideas o peticiones a manera de agilizar los procesos de atención al cliente con el único fin de mejorar la calidad en el servicio. Cabe mencionar que en este aspecto, los gerentes de SAC, no se han tomado el tiempo de ver hacia abajo y escuchar a sus subordinados con el fin de obtener el conocimiento de dichas inquietudes, analizarlas y ver su viabilidad al aplicarlas formalmente.

Retomando estos dos aspectos, podemos darnos cuenta que las causas de los altos costos en todas sus diversificaciones y altos niveles de trabajo en SAC, son causas de la falta de retroalimentación por parte de los altos mandos.

2.4 Los Actores en SAC.

Considerar que una organización es un grupo y que este grupo está conformado por dos o mas personas, se puede decir que DHL cumple este requisito. Ahora partiendo de esta idea, es inevitable hablar del factor empleado o miembro, requisito indispensable para operar. En las siguientes líneas se hablará brevemente de este elemento que reside en la organización.

Toda agrupación se basa en un mínimo de combinación de los comportamientos de los actores involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos diferentes, incluso contradictorios. Esta combinación se puede realizar de dos maneras: por la limitación; la manipulación afectiva-ideológica. Ambas partes implican el reconocimiento de relaciones de poder y dependencia.

En una organización, el hombre no es solo “una mano” (taylorismo), ni “un corazón” (relaciones humanas), es antes que nada un actor autónomo capaz de calcular y de manipular, que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de los otros. Por esto, la organización no es un conjunto transparente, sino un conjunto de relaciones de poder e influencia.

Si admitimos que el actor dispone de autonomía, es un error buscar la explicación de sus comportamientos observables, en la lógica de la organización, en sus objetivos, sus funciones y sus estructuras. Las personas son quienes habitan; por ende mueven y hacen llegar a la organización a sus metas o incluso entorpecer las actividades mismas, por lo cuál es crucial la manera de seleccionar y habilitar al actor.

Finalmente, en este sentido, se puede ver la importancia de los actores dentro de la organización y su influencia en los procesos de producción.

2.4.1 Características de los actores.

En este sentido, es importante conocer a los miembros del departamento, para eso se requeriría aplicar la herramienta de Test de personalidad propuesto por Ma. Adriana Ulloa el cuál examina las características biográficas de los actores, tales como genero, edad, habilidades y los rasgos de personalidad. No obstante, por motivos de falta de tiempo y circunstancias del lugar de trabajo, no se pudo llevar a cabo dicho Test de Personalidad, por lo que se recurrió a la observación y así definir algunos comportamientos, actividades en los actores.

2.5 Grupos en SAC.

Antes de adentrarnos a este apartado, es necesario comprender el concepto de grupo como “ Un conjunto de individuos consientes unos de otros como unidad con fines o intereses compartidos” (Olmsted,1966:17).

Los grupos formales son los que definen la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades. Dichos grupos son creados a propósito de las necesidades de la misma organización que determinan ciertas tareas para ayudar a conseguir sus metas. El tipo más prevaleciente de grupo formal en la organización es el grupo de mando, el cual incluye al gerente y a sus subordinados. La estructura formal de las organizaciones consta de una serie de grupos de mando que se entremezclan. Los gerentes pertenecen a los grupos de mando constituidos por ellos y sus subordinados, y simultáneamente pertenecen a grupos de mando compuestos de sus colegas y de ejecutivos de nivel superior.

Según Schermerhorn y otros, (Schermerhorn, Huny, Osborn, 2005) un grupo formal está oficialmente designado para servir a un propósito organizacional específico. La organización crea un grupo de este tipo para que desempeñe una tarea específica, que normalmente implica el uso de recursos con el fin de crear un producto y/o servicio.

Además estos grupos pueden ser permanentes o temporales. Los grupos de trabajo permanentes, o grupos de mando en la estructura vertical, aparecen en el organigrama de DHL como departamentos, divisiones o equipos, estos grupos se crean oficialmente con el fin de desempeñar una función específica continua, en este caso el servicio de atención a los clientes. En contraste, los grupos de trabajo temporales son grupos de tarea creados específicamente para resolver un problema o desempeñar una tarea definida; se deshacen una vez que el propósito asignado se ha cumplido.

Por otra parte Gibson y otros (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1998) señalan que las necesidades y los procesos organizativos de las empresas tienden a la formación de dos tipos de grupos formales: los de mando y los de tarea. Los primeros están formados por los subordinados que reportan a un determinado supervisor. La relación de autoridad entre un jefe de departamento y los supervisores o entre el jefe y sus subordinados son ejemplo de este grupo jerárquico. Mientras que los segundos son aquellos en que los empleados trabajan juntos para completar una tarea o un proyecto

Partiendo de esta premisa, se procederá a la identificación de los grupos existentes en SAC:

El primero es **Frontline**, del cual se desglosan las áreas de Servicios y productos; recolecciones (Pick Up's) y rastreo (tracking).

El segundo es **Backline**, el cual se conforma del área de Quejas y Reclamaciones; Cuentas preferenciales (PAC) y seguimiento de Caso (Callback).

2.6 Audicom-Diagnóstico de los Procesos Comunicativos en SAC.

Para esta parte es necesario retomar parte de los procesos comunicativos e Identificar el impacto que la comunicación formal tiene en los procesos productivos de la organización.

Además tener en cuenta los flujos de comunicación interna, (descendente, ascendente, horizontal, transversal o circular) para comprender de mejor manera que tanto discrepan de un actor al otro, en este caso se consideraron 2 partes, los asesores telefónicos (subordinados) y jefes (gerentes y supervisores).

A continuación se presenta una herramienta que nos acerca al diagnóstico del clima comunicativo de una organización, enfocada a ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben. No está de más hacer mención que un pionero de este acercamiento fue, George Odiorne quien dispuso una auditoría de comunicación denominada, medida de discrepancia, con el propósito de medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados. (Timm,1986: 14).

Dando seguimiento al procedimiento metódico elaborado por Paul Timm, se optó por la técnica de “Clima Organizacional” que se orienta a la medida de discrepancia de opiniones, tomando como base los problemas medidos en SAC, con el fin de conocer la falta de información (retroalimentación) en las diversas áreas del departamento, a manera de conocer todo el proceso de principio a fin.

El universo y su muestra aplicada

En primer lugar, se procedió a la recolección de datos, es decir, se aplicó un cuestionario a 79 miembros de un total de 100 que integran en su totalidad el departamento de SAC. La muestra de 79, fue considerada, basándose en la escala propuesta en el libro “La Metodología de la encuesta” de Heriberto López Romo. También es importante mencionar que la cantidad de subordinados encuestados fue de 71 y 8 jefes.

Como segundo paso, se ordenó la información en una tabla (tabla 1) con el fin de clasificarla, evaluarla y cruzar la opinión de los jefes con sus subordinados. A continuación se muestra el cuestionario aplicado:

CUESTIONARIO DE ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

Instrucciones para el Empleado.

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

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

de tal manera que si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:

1.-La cantidad de comunicación entre supervisor y subordinados es más importante que la calidad de ésta

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

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado; si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

Instrucciones para los supervisores

Las instrucciones son similares a las usadas para los empleados, excepto que en este caso, se deberá marcar el número que indique, no su opinión personal, sino la opinión que usted crea que dará la mayoría de los empleados bajo sus órdenes. Por ejemplo, si usted cree que la mayoría de los empleados opinarán que están fuertemente de acuerdo con la siguiente afirmación entonces la marcará así:

1. La comunicación no es uno de los aspectos más importantes para lograr un trabajo en equipo.

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

A continuación el cuestionario. Marque una respuesta por enunciado y los comentarios adicionales que considere atrás de la hoja.

INICIO

1.- El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de DHL es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

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

2.-Esta compañía deberá 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 En muy fuerte desacuerdo	2 En fuerte desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 En fuerte acuerdo	7 En muy fuerte acuerdo
--------------------------------------	----------------------------------	---------------------------	-------------------------	------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

3.-Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores de SAC acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.

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

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

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

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

1 En muy fuerte desacuerdo	2 En fuerte desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 En fuerte acuerdo	7 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 intereses.

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

8. DHL debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.

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

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

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

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

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

11. Cuando la gerencia de SAC informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.

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

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

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

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de DHL.

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

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

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

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

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

16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía..

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

17. La gerencia de SAC debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.

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

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

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

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en DHL...

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

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

1 En muy fuerte desacuerdo	2 En fuerte desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 En fuerte acuerdo	7 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 de SAC.

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

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1 En muy fuerte desacuerdo	2 En fuerte desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 En fuerte acuerdo	7 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.

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

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

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

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

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

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

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

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina y/o área ¿debería sentirse libre de hacerlo?.

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

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

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

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

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

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

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

33. La difusión informativa y noticiosa en DHL es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

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

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

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

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

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

Ya aplicado dicho cuestionario a los miembros de SAC, tanto a jefes como a subordinados, se ordenaron los datos de acuerdo a una tabla que contiene la siguiente información:

- En lo que respecta a la columna 1, el promedio se calculó tomando la cantidad de afirmaciones entre el total de los cuestionarios aplicados.
- En columna 2, el promedio del gerente y supervisores corresponde a ocho datos debido a que fue aplicado a ocho personas.

- En la columna 3, se muestra la diferencia entre columna 1 y 2.
- La columna 4, muestra la unidad de error, que se estableció en base a la siguiente tabla.

Rango:	Unidad de error
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

- El error adicional, en todos los casos se suma la cantidad de uno a la mitad de error y se ingresa en columna 5.
- La columna 6, contiene el promedio del error y se calcula sumando las columnas 4 y 5.

El siguiente cuadro muestra los resultados de dicha Auditoría Comunicativa aplicada a los miembros del departamento de SAC.

TABLA 1 DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE LA ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

Columna	1	2	3	4	5	6
	PROMEDIO DEL PERSONAL	PROMEDIO DEL GERENTE Y SUPERVISORES DE SAC	DIFERENCIA	UNIDAD DE ERROR	ERROR ADICIONAL	PROMEDIO DE ERROR
1	4.77	3	1.77	1	2	3
2	5.02	4	1.02	1	2	3
3	5.7	5	0.7	0	1	1
4	3.7	6	-2.3	2	3	5
5	3.3	5	-1.7	1	2	3
6	4.78	7	-2.22	2	3	5
7	5.3	4	1.3	1	2	3
8	3.53	5	-1.47	1	2	3
9	4.32	7	-2.68	2	3	5
10	5.5	6	-0.5	0	1	1

11	6.16	6	0.16	0	1	1
12	5.78	6	-0.22	0	1	1
13	6.08	7	-0.92	0	1	1
14	5.3	6	-0.7	0	1	1
15	3.35	6	-2.65	2	3	5
16	5.43	6	-0.57	0	1	1
17	5.64	7	-1.36	1	2	3
18	5.46	7	-1.54	1	2	3
19	5.36	6	-0.64	0	1	1
20	5.29	6	-0.71	0	1	1
21	5.35	6	-0.65	0	1	1
22	6.04	7	-0.96	0	1	1
23	5.63	6	-0.37	0	1	1
24	5.35	6	-0.65	0	1	1
25	5.6	6	-0.4	0	1	1
26	5.53	7	-1.47	1	2	3
27	5.43	6	-0.57	0	1	1
28	5.28	4	1.28	1	2	3
29	5.5	6	-0.5	0	1	1
30	4.71	6	-1.29	1	2	3
31	5.19	7	-1.81	1	2	3
32	5.14	7	-1.86	1	2	3
33	5.02	6	-0.98	0	1	1
34	5.73	7	-1.27	1	2	3
35	6.19	6	0.19	0	1	1

Interpretación tabla número 1: muestra la discrepancia que existe entre los jefes y subordinados referentes a la postura que mantienen de las diversas situaciones comunicacionales que se generan dentro del Departamento de SAC.

Interpretación tabla número 2: el porcentaje de error fue de **48.57 %** ya que de 35 preguntas 17 fueron afirmativas y obtuvieron arriba de tres puntos, lo que indica un alto grado de discrepancia entre jefe y dependientes. A continuación se muestra la ordenación de las afirmaciones por intensidad y tema a manera de entender claramente la discrepancia entre éstos.

TABLA 2 DE RESULTADOS DE MAYOR A MENOR INTENSIDAD

NUMERO DE AFIRMACION	PROMEDIO DEL PERSONAL	PROMEDIO DEL GERENTE Y SUPERVISORES DE SAC	DIFERENCIA	UNIDAD DE ERROR	ERROR ADICIONAL	PROMEDIO DE ERROR
-----------------------------	------------------------------	---	-------------------	------------------------	------------------------	--------------------------

4	3.7	6	-2.3	2	3	5
6	4.78	7	-2.22	2	3	5
9	4.32	7	-2.68	2	3	5
15	3.35	6	-2.65	2	3	5
1	4.77	3	1.77	1	2	3
2	5.02	4	1.02	1	2	3
5	3.3	5	-1.7	1	2	3
7	5.3	4	1.3	1	2	3
8	3.53	5	-1.47	1	2	3
17	5.64	7	-1.36	1	2	3
18	5.46	7	-1.54	1	2	3
26	5.53	7	-1.47	1	2	3
28	5.28	4	1.28	1	2	3
30	4.71	6	-1.29	1	2	3
31	5.19	7	-1.81	1	2	3
32	5.14	7	-1.86	1	2	3
34	5.73	7	-1.27	1	2	3

Las siguientes líneas con afirmaciones tiene relación con la tabla anterior.

Tomar en cuenta los puntos de vista del personal

- (1) 4.- La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.
- (2) 6.-En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia de SAC deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

- (3) 9.- La gerencia de SAC debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.
- (4) 15.- La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.
- (5) 1.-El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de DHL es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.
- (6) 2.- Esta compañía deberá 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.
- (7) 5.-La gerencia de SAC debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.
- (8) 7.-Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.
- (9) 8.- DHL debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.
- (10) 17.- La gerencia de SAC debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.
- (11) 18.-El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal (RH).
- (12) 26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

- (13) 28.- Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina y/o área ¿debería sentirse libre de hacerlo?
- (14) 30.- La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.
- (15) 31.- DHL tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.
- (16) 32.- Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.
- (17) 34.- La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en DHL.

En base a los temas que se mencionan en las respuestas afirmativas del cuestionario, éstas manifiestan la necesidad de los miembros de tener constante contacto para mantenerlos informados sobre las decisiones que toman los mandos altos o medios del área y así lograr la retroalimentación.

Como primer punto y de acuerdo a la categorización pasada, se puede decir que quien obtuvo la mayor cantidad con cinco, reconocen la importancia de que la gerencia del SAC tenga una constante comunicación efectiva con los subordinados y viceversa. Es importante mencionar que la discrepancia es que el gerente no coincide en nada con los trabajadores a su cargo, ya que se resiste a reconocer la comunicación como medio de integración. En segundo lugar, los empleados de SAC, piensan que para comunicarse de una manera clara y directa, es necesario aplicar la comunicación informal pues ésta les hace sentir mayor libertad al expresar sus posturas en relación con actividad laboral.

2.7 Hallazgos:

Retomando lo proyectado en los apartados anteriores de este capítulo, se puede decir que las organizaciones son distintas por naturaleza e interactúan dinámicamente. En este mismo sentido, se puede decir que esta Organización entra en una dinámica de constante cambio para permanecer y a su vez se torna compleja y contradictoria al integrar el factor humano (hombre), como parte elemental de su existir.

A este respecto, y a partir de los datos recopilados y observados en los anteriores apartados, se pudieron determinar los siguientes aspectos:

DHL-SAC, se ve inmerso en una dirección que aplica varios modelos administrativos y comunicativos, con los que trabaja a diario y que finalmente se refleja en su problemática detectada. Es una empresa compleja y contradictoria que trata de permanecer en una dirección determinada pero en su andar y que dada su actividad laboral de mensajería sufre de contingencias a diario.

En cuanto a los miembros que habitan SAC, se pudo apreciar un universo de ideas que coexisten pero contraponiéndose en su mayoría con el resto y que de una u otra manera se ven reflejadas dentro de las actividades laborales.

Otro aspecto de relevancia dentro de la problemática detectada entre los subordinados y jefes inmediatos es la comunicación, pues se pudo notar que es mínima y mala, dado que éstos últimos no la procuran y la dan por hecha de manera natural. Y en lo que respecta a la información, se detectó que es insuficiente, ya que hay miembros que la reciben de una manera limitada o distorsionada a como se emitió en origen.

DHL, a pesar de ser una organización funcional resulta ser muy costosa operativamente y no sólo económicamente hablando sino energética y psicológicamente.

Es importante reconocer que la estructura de una determinada organización es elemental pues es la que ordena, da coherencia y estabilidad finalmente, a pesar de la integración del

hombre. Esto nos lleva a reflexionar sobre la importancia del sujeto como ser pensante y actuante y que por naturaleza es distinto uno de otro.

Por otra parte, pero en la misma dirección, el siguiente capítulo a través de la metodología cualitativa, permitirá complementar este apartado del diagnóstico para indagar el pensar y sentir del individuo respecto a la organización misma, las representaciones.

CAPÍTULO 3

La Complejidad y las Representaciones en SAC

CAPITULO 3

En éste capítulo se aplicó un análisis de carácter cualitativo, con el objetivo de diagnosticar los problemas a nivel comunicativo ligado a el problema productivo ya focalizado en el capítulo 1, con el fin de complementar este diagnóstico y así mismo lograr comprender de mejor manera nuestra organización. En este presente apartado, la investigación, retoma al individuo que conforma a DHL, como parte fundamental de si misma y que a su vez éste tiene solicitudes que expresa mediante discursos y representaciones que la organización debe percibir para llegar a estrategias que posibilitan el cambio y mantener a los miembros o hacer sentirlos estables.

Por otra parte, también se decidió aplicar la metodología cualitativa, para ser específicos, el grupo de discusión a manera de obtener los diversos discursos e intereses personales que tienen los actores en común con la organización.

3 Un concepto de complejidad

Ésta nace como resultado de las eternas e incesantes interrelaciones entre las personas y de éstas con los sub sistemas sociales de los que son parte, y de los que no son parte, pero que tienen sus límites dentro del espacio en el cual esta persona se desarrolla.

La complejidad del comportamiento de las personas, provoca que cualquier organización que ellos creen se comporte, en consecuencia, de esa misma forma compleja y que el mismo ambiente, desde el que se generan los estímulos que provocan un determinado comportamiento y desde donde nace la complejidad para las decisiones, sea por esencia complejo. “Llamamos complejo a un sistema que puede tomar a lo menos dos estados que sean compatibles con su estructura. Pero en todo caso, la estructura sistémica excluye más estados que los que el entorno del sistema puede tomar: de ahí que se pueda también decir que el entorno es siempre más complejo que un sistema.

3.1 Detección de la Problemática en SAC

En este apartado de la investigación, se retoma el problema comunicativo vinculado a los problemas productivos ya destacados en el capítulo 2, con el fin de encontrar conflictos internos que recaen en el nivel personal y que llevan a reincidir en ésta problemática en SAC a fin de intervenir y mermar dicho círculo vicioso.

Los problemas a tratar son la falta de retroalimentación (feedback); los altos costos económicos en la apertura de rastreos innecesarios y recolecciones mal generadas (fallidas).

3.1.1 Falta de retroalimentación (feedback).

La frecuencia y el volumen del flujo de mensajes está determinado no sólo por factores estructurales, sino que están mediados por factores psicológicos, es decir, la situación interna del departamento de SAC da origen a comunicaciones defensivas, en las cuales los asesores evitan el feedback, distorsionan la información, crean rumores, etc.

Las barreras que obstaculizan el flujo de información pueden generarse por la sobrecarga de mensajes (e-mails por ejemplo), o la escasez de información, la incertidumbre del proceso de decisión, acción o en la misma transmisión. La sobrecarga de mensajes, por ejemplo, produce respuestas fuera de plazo, omisiones, errores, descuidos y/o filtrado de mensajes.

El **feedback ascendente y descendente es fundamental** en el funcionamiento de la comunicación en DHL, en específico en el departamento de SAC; es decir, si no funciona, produciendo efectos negativos: falta de eficiencia en la comunicación que produce ruidos, retarda las correcciones o modificación de decisiones sobre la marcha en los procesos, incremento del número de errores (rastros y/o recolecciones mal generadas), reducción de la productividad y de la satisfacción, surgimiento de barreras, distorsiones y rumores. Muchas veces los logros se asocian con los incrementos en los intercambios de mensajes (comunicación fluida) y los fracasos con su disminución.

La falta de coordinación, información y de claridad en los mensajes se traducen en “ruidos” que dificultan el desarrollo de las tareas. La utilización de prácticas comunicativas basadas en la “retroalimentación en el desempeño”, permite que cada uno de los trabajadores conozca

qué opinan sus superiores sobre su desempeño y de este modo realizar ajustes en su tarea que le permitan lograr los objetivos de su área.

La ausencia de Feedback continua por parte de los supervisores indica o da a entender a los asesores (subordinados) del departamento que nadie los conduce, que no se les entiende, en pocas palabras, que no son importantes, y por ende la falta de compromiso individual con las metas de la empresa (**desmotivación**).

La desmotivación repercute negativamente en el rendimiento laboral de ésta área y en el cumplimiento de los objetivos, como así también los factores que llevan a las personas a bajar en su rendimiento laboral.

Cada persona tiene una forma muy diferente de asimilar las diferentes situaciones (positivas y negativas) que le ocurren en su vida profesional.

Lo más preocupante para las organizaciones y en lo particular para ésta, DHL, hoy en día tiene que ser la desmotivación del personal que tiene trabajando para ella.

El asesor de SAC, acaba desmotivado por falta de reconocimiento de su trabajo, por falta de comunicación interna, por falta de organización interna, por tener unos superiores ineficaces, por carga de trabajo, por no tener un ascenso profesional acorde al trabajo efectuado.

Normalmente, la dirección de SAC, se da cuenta de la importancia de algunos individuos del departamento, cuando esos profesionales han decidido abandonar su puesto de trabajo.

3.1.2 El problema productivo (costos innecesarios)

La elección de dicho problema se baso por ser el origen de los costos económicos del departamento ya descritos en el capítulo 2, es decir, éste genera poca preparación y falta de información en la aplicación de procesos de trabajo (apertura innecesaria de rastreos y/o recolecciones fallidas), generando un costo total aproximado de **\$64,962.24** sesenta y cuatro mil, novecientos sesenta y dos pesos con veinticuatro centavos mexicanos por semestre.

3.1.3 La carga de la complejidad detrás de DHL

Niklas Luhmann nos dice que los actores forman parte de un sistema complejo. Según su teoría, ésta reconoce a la teoría de sistemas y la misma sociología lo toma como objeto de estudio. Como herramienta toma a la observación con cierta complejidad para determinar su objeto de estudio. También nos dice que el orden social se encuentra sometido a este principio. Hasta hoy día la sociología ha estado aferrada al materialidad o al individuo en cuanto a sus acciones; por eso se vincula al hecho de observar las situaciones anteriores.

Sin embargo, cabe mencionar que el individuo es parte de la sociedad y no puede ser el origen el que dependa de un sistema síquico. Ello causaría problemas en las acciones y por lo tanto en los esquemas de interpretación, pues al depender del sentido que se le da de acuerdo a los elementos psicológicos externos de una misma acción. Estas pueden ser motivaciones, los valores y las determinaciones ilógicas no específicas. Para Luhmann, este elemento importante es la misma comunicación ya que reconoce por lo menos dos conciencias que pueden interactuar comunicándose y participando sólo como proceso síquico, orgánico.

Todo lo que se observa como sistema, lo distingue en su entorno bajo la forma de comunicación. La complejidad del mismo entorno de la sociedad es reducida a la complejidad del sistema al actualizarse comunicación acerca de cualquier cosa. Esto es porque todo puede ser tema de comunicación inclusive la comunicación misma. La comunicación genera redundancias per se y con ello lograr la reproducción de la sociedad. Por lo anterior, se puede decir que la comunicación es, en última instancia, el reajuste selectivo de perspectivas comunicativas que conforman una estructura del sistema: la comunicación se produce siempre con referencia a sí misma. La comunicación es el único componente que participa en su propia producción, tanto así que se puede decir, que es un sistema autopoietico.

Según Luhmann, debemos ver o percibir a la comunicación como una acción que genera una diferencia, en este caso, entre la producción de una información y la atribución de la intención de comunicarla. Por eso podemos decir que la comunicación se puede actualizar cuando es concebida, la diferencia entre una información que se ha producido y las razones que se tienen para notificar de dicha información.

La teoría de Habermas

Habermas propone un modelo que permite analizar la sociedad como dos formas de racionalidad que están en juego simultáneamente : la racionalidad sustantiva del mundo de la vida y la racionalidad formal del sistema, pero donde el mundo de la vida representa una perspectiva interna como el punto de vista de los sujetos que actúan sobre la sociedad, mientras que el Sistema representa la perspectiva externa, como la estructura sistémica (la racionalidad técnica, burocratizada-weberiana, de las instituciones).

Habermas estudia a la sociedad como un conglomerado de sistemas complejos, estructurados, donde el actor desaparece transformado en procesos (sistema-racional-burocrático), y por otro lado, también incluye el análisis sociológico que da primacía al actor, como creador inteligente, pero a la vez sumergido en la subjetividad de los significados del mundo vital. Por otra parte define al trabajo como una acción medio-fin que para conseguir tal o cual fin, ha de utilizar estos y no otros medios.

En cuanto a la disputa sobre la técnica, Habermas se interesa especialmente por el proceso histórico. La interpretación de la técnica descansa en que el hombre tiene aún en sus manos la dirección del progreso técnico y ve en éste, la posibilidad de la libertad subjetiva: posibilidad de darle un sentido a la historia, pues de suyo carece de sentido.

La Socialización como condición de la Identidad

La acción comunicativa, como parte de la acción social, colabora en los tres procesos que conforman la socialización:

1. Recepción y reproducción cultural.
2. Integración social.
3. Desarrollo de la personalidad y de la identidad personal.

Por otra parte, se puede decir que el individuo habita en tres mundos, **objetivo, social y subjetivo**, los cuales forman los postulados existentes de la acción comunicativa. Pero estos tres mundos se hallan recortados y sobrepasados por un ámbito superior más general y básico que comprende el conjunto de situaciones de la realidad de cada uno : **el mundo de la vida**. El forma la parte cognitiva y marca desde que el individuo accede a los distintos ámbitos de la realidad; es el marco y lugar donde se realiza la acción comunicativa. (Vargas-Mendoza: 2006).

La subjetividad en los individuos

Como parte complementaria de esta investigación, es necesario apegarnos a un escrutinio teórico que robustezca las bases para la aplicación de un estudio metodológico que nos permita entender lo complejo del ser humano que habita la organización en cuestión.

Es importante conceptualizar al inicio de esta reflexión el concepto de subjetividad, ya que nos ayudará a comprender mejor esta parte.

La **subjetividad** humana y la urgencia de profundizarla y aclararla con un retorno a sí misma, el reconocimiento de la relación del hombre con el mundo y la necesidad de devolverla a favor del hombre, se convierten en la filosofía de Descartes en los términos de un nuevo problema en el cual están implicados conjuntamente el hombre como sujeto y el mundo objetivo (Ávila, 2007).

El problema que domina toda la especulación de Descartes, es el del *hombre* Descartes. "Mi finalidad, dice Descartes, no es la de enseñar el método que cada uno debe seguir para conducir rectamente su razón, sino solamente hacer ver de qué manera he procurado conducir la mía".

Por otro lado, Kant, ve al **sujeto** como condición de todo conocimiento de objetos y, por tanto, de toda experiencia posible. El sujeto o yo trascendental kantiano es el que "impone" sus estructuras a priori al material sensible recibido y constituye el objeto de conocimiento, ya que las condiciones a priori que hacen posible la experiencia de objetos son las mismas que hacen posible los objetos de la experiencia. En síntesis, para Kant el sujeto es activo en el sentido de que influye en lo conocido a partir de sus estructuras aprióricas y de los procesos que en ellas descansan (el sujeto construye, al menos en parte, el objeto).

Otro aspecto trascendente que ayuda a entender al sujeto inmerso en la organización, son las **representaciones**, que Mario A. Revilla define como “ideas formadas acerca del mundo” y “modelos estructurados y estructurantes tanto de las 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).

Las Representaciones Sociales.

Preguntarse sobre el término que refiere un contenido, remite a cuestionarse el problema de la "aprehensión de la realidad" a partir de la operación de "nombrar" la realidad. En la evolución de la cultura y en la evolución del niño, puede apreciarse un momento crucial: es el momento en que la realidad comienza a ser controlada sin que sea necesario tenerla enfrente. (Piaget, J. 1977).

Determinada parte de la realidad, podemos hacerla nuestra, si después de establecer contacto con ella, podemos excluir de ella sustituyéndola por una representación. Esta representación de la realidad es una reconstrucción o una recreación de nuestra relación con la realidad.

Podríamos pensar que la elaboración de representaciones se presupone así, en la conducta de todos aquellos seres vivos dotados de capacidad e iniciativa de aprendizaje. Cuando poseemos un modelo de la realidad o una representación de la misma, podemos además operar cognitivamente sobre ella o imaginarnos posteriores contactos con ella, sin que esté presente; podemos establecer estrategias de acción sobre la realidad, incluso imaginarnos otras realidades y nuestras relaciones con ellas, en ausencia de ellas.

Por eso en las representaciones mentales que el individuo tiene de su vida y de la vida de los demás, el acontecer social y material, que son producto de datos que se han obtenido de experiencias personales e intransferibles, juegan un papel importante los datos obtenidos a través de las comunicaciones en que él participa.

Por otro lado, podemos pensar que tanto las representaciones individuales como las representaciones sociales son imposibles sin comunicación, es decir se completan y

componen por la vía de la mediación comunicativa según nos indica la revista electrónica Razón y Palabra en su núm.12. La reproducción de representaciones a que contribuye la comunicación, es la que estimula cambios de identidad en los sujetos y en los objetos de conocimiento. La lógica establecida por sujetos y objetos se construye a través de la Historia, por lo que la comprensión de lo verdadero es el resultado de la propia actividad por la que sujetos y objetos se transforman a medida que los modelos de representación ordenan la práctica por la que los sujetos someten a los objetos a sus fines.

3.1.4 La actividad mediadora de la comunicación en la organización

En este punto se puede decir que el ser vivo se ajusta a su medio cuando puede controlar sus acciones intercalándolas entre él y su entorno para garantizar su supervivencia. Es decir, esta adaptación le permite prever los cambios que pueda sufrir el entorno mismo. La actividad de mediación entre el cambio del entorno y la conciencia del sujeto, puede formarse no sólo por la actividad escrutadora del sujeto, sino también por el concurso de otros sujetos identificables que le proveen información acerca de ese cambio.

La comunicación vista como actividad mediadora conoce aquí su origen: por la intervención de procesos de comunicación, o de intercambio de información entre actores de la comunicación, mediando entre el acontecer del entorno y los humanos. Si la comunicación se produce en entornos sociales -ajustándose a normas de procedimiento institucionalmente legitimadas - proporciona un sentido social a la mediación: los agentes sociales (sean grupos o instituciones) que procuran información sobre los acontecimientos del entorno, se terminan institucionalizando para la producción social de comunicación. Las Representaciones Sociales son entonces producto social de la comunicación.

Manuel Martín Serrano dice acerca de la misión de los profesionales y los medios de comunicación:

"El proceso social de comunicación se realiza en última instancia para intercalar un repertorio de datos entre el cambio del entorno y la conciencia del cambio. Este esfuerzo tiene una justificación institucional: la comunidad trata de conseguir con el recurso de la mediación

comunicativa un cierto consenso en las representaciones del mundo que elaboran los distintos miembros del grupo" (Serrano, 1986).

La actividad mediadora, si se realiza desde los medios de comunicación de masas y/o desde las profesiones de la comunicación al servicio de grupos y organizaciones, procura la integración y el consenso, en su sentido etimológico de "acuerdo de sentido".

Un modelo corporativo de la mediación en comunicación.

Un sistema significa una construcción teórica que representa un conjunto de fenómenos con características estables, pero que de acuerdo a dinámicas específicas pueden generar transformaciones o cambios. Un sistema, como el de la comunicación, posee elementos diferenciados que se definen por su pertenencia, funcionalidad, posición estructural y relaciones con otros elementos del sistema. Las relaciones o conexión que los componentes de un sistema mantienen entre sí es un requisito del análisis sistémico, porque en todo sistema existe una coherencia interna proporcionada por la organización de sus componentes. Una modificación de un componente puede ocasionar cambios en el resto de los componentes (como la recodificación que se ha manifestado tras la aplicación de otros instrumentos tecnológicos de la comunicación de masas).

Como sistema, en el modelo matemático informacional de Shannon y Weaver la comunicación podría ser un sistema cerrado en donde no se tienen en cuenta sus relaciones con el entorno; en los sistemas biológicos y cibernéticos podría ser semiabierto ya que se tienen en cuenta los posibles efectos del entorno y viceversa; un sistema abierto, como el sistema de comunicación se encuentra indudablemente abierto al cambio histórico. El sistema de comunicación está abierto a entornos diversos: podemos reconocer un entorno natural y un entorno social. Estos entornos a su vez se pueden organizar en sistemas, con sus elementos y relaciones específicos, y con su apertura al cambio histórico. Las relaciones entre los sistemas ecológicos, sociales y comunicacionales se presenta, de este modo, como una dimensión interpretada de la historia. Cualquier análisis de alguno de estos sistemas implicados en la evolución histórica podría comprenderse como el análisis de uno de los componentes (la comunicación puede ser un subsistema, y también lo pueden ser la naturaleza o la sociedad.).

Un modelo de la comunicación que adopte una metodología sistémica de análisis, permite la utilización de una concepción dialéctica en la historia, en la medida que ésta se construye por afectación mutua de agentes materiales y humanos, en la dinámica histórica. En esta dinámica, las dimensiones sociales y cognitivas de los sujetos en los procesos de interacción han de ser tomadas en cuenta a la hora de formular un modelo dialéctico de la comunicación.

3.2 Grupo de discusión

Es importante precisar la técnica a emplear en este capítulo, ya que mediante ésta se podrá conocer a grandes rasgos el discurso de los actores que conforman el departamento de SAC y así poder tener una idea de lo que requieren los empleados de DHL.

3.2.1 Justificación del uso del grupo de discusión

El principal motivo de elección de esta técnica es que se cuenta con la disposición de algunos de los líderes de los equipos formales de SAC para su aplicación. Ésta técnica se centrará en recoger las manifestaciones de los actores en torno a un listado general de tópicos ya pre diseñado, además de que permite recabar de una sola vez todo el discurso de las representaciones de cada individuo que participa en el grupo.

Por otra parte, se tiene la intención de generar algunas líneas de reflexión acerca de la técnica de grupo de discusión y su potencial de análisis en cuanto a la perspectiva cualitativa. El objetivo es revalorar uno de los elementos constitutivos del orden social como lo es el sujeto y su subjetividad como principios organizadores de la acción social. Esta técnica de investigación social trabaja con la conversación como una forma de representación de la interacción social llevando la marca subjetiva de la experiencia y conocimiento que el sujeto luego tiene sobre el mundo en el que vive y actúa. El grupo de discusión nos parece una técnica importante en la metodología cualitativa, pues lo vemos como una técnica potente en la investigación social que puede complementar necesidades de estudio sobre los complejos cambios y transformaciones en la vida organizacional.

3.2.2 El grupo de discusión en la investigación social.

El grupo de discusión es una técnica de investigación que tiene dos raíces teórico-prácticas, aunque con marcadas diferencias epistemológicas que presuponen dos formas empíricas distintas de practicarse.

Una de ellas es la versión norteamericana, mejor conocida hoy en día como focus group, que se generó y desarrolló a partir del uso de las técnicas de entrevista grupales, como instrumento de análisis social y psicoterapéutico que llevaron a cabo Robert K. Merton, M. Fiske y Patricia L. Kendall, en Estados Unidos, entre las décadas 30 y 40.

La otra versión es la europea, particularmente la española, que crea, epistemológicamente hablando, Jesús Ibáñez, y que se le conoce como grupo de discusión.

Como instrumento metodológico cualitativo, ha tenido gran aceptación en el terreno de la mercadotecnia (Soler, 1997) en la versión de focus group, pero se ha ido incorporando, cada vez más, en los escenarios académicos como grupo de discusión con el objetivo de realizar estudios para la evaluación de programas de intervención social (Stewart y Shamdasani, 1990), para estudios de opinión pública (Petracci, 2004), para el análisis sociocultural en medios y comunicación (Cervantes, 1995, 2002).

Las diferencias en tantos en los usos que se pueden caracterizar de acuerdo su terminología, su soporte teórico y su aplicación práctica. Por ejemplo, Mucchielli lo define como “Entrevistas de grupo” desde la sicología humanista, aplicada como técnica de investigación y de intervención; Krueger lo nombra “Focus Group” desde la línea conductista-cognitiva y los utiliza como técnica de investigación para recoger datos; Jesús Ibáñez, al igual que Richard Krueger, lo conciben como técnica de investigación con el fin de generar información y los nombra “Grupos de Discusión” (Krueger, 1991).

El grupo de discusión se ha posicionado en las ciencias sociales dentro del paradigma de la investigación de segundo orden (Ibáñez, 1994), desde donde se reconoce que el investigador social es el instrumento más importante de la construcción de su objeto de estudio cuando usa grupos de discusión; en otras palabras, esto nos coloca en un espacio de reflexividad metodológica al aceptar que el punto de vista del investigador altera-transforma-afecta, en buena medida, el objeto que estudia; por lo que es imprescindible el ejercicio de mirar cómo

es utilizado en la investigación social un “artefacto” científico que, en palabras del Jesús Ibáñez, “regresa al sujeto” (a partir de su discurso) para que desde la estructura que lo configura podamos conocer la vida organizacional.

De esta manera, el ejercicio de investigación implica niveles de reflexividad para observar y observarse en el tipo de mirada que el sujeto construye sobre el objeto de estudio. Lo que representa un cambio en el lugar epistemológico que generalmente se usa en las ciencias sociales, sobre todo las de tradición positivista, si bien la sociología de segundo orden se preocupa en esta relación dialéctica, tratando de comprender que estudiamos la vida social con elementos de la misma materia, pues somos, los observadores de la vida social, parte de esa acción de observar, en la medida que suscitamos un “espacio de comunicación”

(Ibáñez, 1979:34) entre el sujeto investigador y la sociedad en la medida que el investigador es parte de lo mismo.

3.2.3 ¿Y cómo aplico esta técnica?

Como primer paso es indispensable seleccionar concienzudamente al personal que participara en el grupo de discusión, ya que de ello dependerá en gran medida la calidad y/o cantidad de la información que se obtendrá.

Por otra parte, es importante mencionar que de preferencia se debe convocar al mayor número de empleados a participar en dicha técnica, ya que se corre el riesgo de que no todas los individuos citados acudan y por ende cancelarlo. Cabe mencionar que la cantidad ideal para aplicar el grupo de discusión es de 8 a 10 personas máxima (Ortí,1992).

El moderador es parte clave en la aplicación de este grupo, pues es quien llevará o conducirá en gran medida la dinámica del mismo. La persona seleccionada como moderador debe tener conocimiento de los tópicos a tocar y asimismo tener conocimiento de la organización que es el objeto de estudio en este caso. El moderador debe poder manejar al grupo, adecuar su lenguaje al del mismo , así como mantener la autoridad íntegra y por ningún motivo introducir juicios de valor (Ortí,1992).

En cuanto al lugar en el cual se llevó a cabo la aplicación de la técnica, **Ortí** nos dice que deber ser empleada en un lugar ajeno a las instalaciones del trabajo, con la finalidad de evitar pervertirlo, pues cabe la posibilidad de que los participantes no opinen con totalidad libertad. Además es importante enfatizar que dicho lugar deber ser agradable a los ojos de los miembros del grupo y asimismo debe estar en un lugar lo más aislado del ruido con la finalidad de lograr una claridad en la grabación de las opiniones para facilitar su transcripción correcta.

Es recomendable que el grupo de discusión tenga como duración de entre 1 hora y 1 hora y media como máximo.

Ya finalizada la aplicación del grupo de discusión, se pasa a la fase de la transcripción textualmente para poder realizar 3 lecturas que tienen los participantes (subjetividad).

Lectura 1: Identificar los tópicos mencionados en la aplicación del grupo de discusión.

Lectura 2: Ésta parte nos debe indicar lo que se dijo de lo hablado (lexías).

Lectura 3: Confrontar la cantidad de información que proporciona cada participante en determinado tópico.

En lo particular, para realizar este grupo de discusión se seleccionó y se citaron a 10 miembros de SAC, de las diversas áreas que la integran para generar diversidad en cuanto a representaciones y visiones, pero a la cita solamente llegaron 8 integrantes. Por razones de tiempo se aplicó en ese momento (12-junio-2010) después de la clase del seminario en la casa de uno de los participantes con el fin de que se sintieran libres en cuanto a sus intervenciones.

En ese momento previos a dar inicio al grupo de discusión, el moderador les informó a los presentes el motivo de dicha cita y el instrumento (grabadora) que se implementaría para lograr captar la discusión. Además se les indicó el tiempo aproximado que duraría la sesión.

En seguida se describen las características de los 8 participantes que asistieron al grupo de discusión:

1.-INFORMANTE A: Mujer de 28 años, asesor en área de pick ups y tiene 3 años laborando en la organización.

2.- INFORMANTE B: Hombre de 27 años, asesor del área de call back con 2 años de antigüedad en la organización.

3.- INFORMANTE C: Mujer de 30 años, asesor de rastreo con 4 años de antigüedad.

4.- INFORMANTE D: Hombre de 30 años, asesor de rastreo con 5 años de antigüedad.

5.- INFORMANTE E: Hombre de 26 años, asesor del área de Productos y servicios con antigüedad de 4 años en DHL.

6.- INFORMANTE F: Mujer de 32 años, asesor del área de Quejas y Reclamaciones (Complaints /claims) y con antigüedad de 8 años.

7.- INFORMANTE G: Mujer de 37 años, asesor del área de cuentas preferenciales (PAC) con antigüedad de 7 años.

8.- INFORMANTE H: Mujer de 36 años, supervisora del área de backline y con antigüedad de de 13 años en DHL.

3.2.4 Tabla de Resultados

La siguiente matriz muestra el vaciado de los datos arrojados por el grupo de discusión

MATRIZ DE DOBLE ENTRADA

Tópicos	<i>Opinión sobre la organización</i>	<i>Reclutamiento en DHL</i>	<i>Cambios deseables por los asesores o problemas detectados</i>	<i>Liderazgo, supervisores y/o motivación</i>	<i>Futuro de la organización y/o departamento</i>
A	Bueno, retomando nuestra opinión de DHL, yo creo que esta empresa todavía es buena opción para nuestros clientes, pues a pesar de que desapareció en Estados Unidos, en el resto de América y del mundo es líder, por no decir Europa que es el mejor mercado aún. Por otra parte reconozco que hay fallas que tienen que pulirse, pero no a tal grado de llegar a desacreditarnos como empresa.	Sí, eso es muy cierto, en este caso tendríamos que hablar también del proceso para ingresar a trabajar aquí, además a mi parecer, es obvio que no se preocupan por el perfil deseado para trabajar en la empresa, ¿no creen?	Hacer que cada uno de los empleados se sientan integrados, es decir, tomados en cuenta para así poder lograr un mejor desempeño en los diversos puestos	Son buena onda, en su mayoría son chavos y sacan su trabajo más o menos, aunque a veces no te ayudan con lo que requieres y acabas pidiendo ayuda a los demás compañeros, que están dispuestos a apoyar siempre. MOTIVACIÓN Estoy seguro de que parte de la motivación es la actitud que uno toma ante las diversas situaciones.	si le veo futuro”, “según tengo entendido ya se trabaja en un plan de desarrollo o de carrera que contemple un plan de recompensas por la antigüedad entre otros beneficios”
B	Pues en ciertos aspectos yo siento	Pues la verdad si no	es necesario	yo estoy convencido	Personalmente si se me

	<p>que DHL va bien encaminada porque, pues veo que si se le invierte dinero a diferencia de otras empresas del país, pero también hay que mencionar que en otros aspectos están dejando que el nivel baje, por lo tanto va a bajar su estatus y su fama, fama que tiene de ser una de las 3 mejores empresas de mensajería del país y en el mundo entero.</p>	<p>pueden cumplir ni siquiera con requisitos tan importantes como es para el cliente. Es lógico que no se preocupa por lo que tiene que ver con el perfil requerido para laborar en la empresa, no?</p>	<p>dar mayor capacitación a los chavos de frontline y bueno en general, pues desde mi punto de vista,</p> <p>Problemas detectados</p> <p>en el último año se ha cargado nuestra chamba por no saber todos los procedimientos de SAC, para evitar levantar reportes innecesarios y/o tener un buen manejo de llamada con el cliente en turno.</p>	<p>de que el liderazgo consiste en darle poder a los demás, no en acumular poder, entonces al final el ser líder en mi humilde opinión, no es otra cosa que convertir a través de la gente, eso es lo que yo creo es la función verdadera del liderazgo y tiene mucho que ver con cambio. Ahora en cuanto a saber o definir ¿Que es un líder?, se podría decir que es aquel capaz de hacer que su gente enfrente la realidad problemática, cambie sus hábitos, costumbres, valores, y comportamientos para mejorar su entorno de trabajo.</p>	<p>presenta otra oferta de trabajo lo pensaría 2 veces”, “ a nivel de la empresa veo crecimiento, está creciendo y mucho</p>
--	---	---	---	---	--

<p>C</p>	<p>Bueno, espero no me vayan a comer viva por lo que voy a decir, jeje (sarcástica), ya hablando en serio, la verdad es que cuando entre a trabajar, yo estaba realmente convencida de que estaba en una de las mejores empresas, sino del mundo, por lo menos de nuestro país. Con el pasar de los años y tras el trabajo estresante y cotidiano llego un momento en que mi idea o mejor dicho, mi percepción de todo esto cambio, osea, sinceramente hoy día la veo como una empresa de cierta manera aprovechada por decirlo de alguna forma,</p>	<p>mi supervisora Claudia, tiene carrera trunca en contaduría, haber dime, ¿qué tiene que ver con lo que hacemos? ¡Nada! Pues aquí lo que se requiere es el conocimiento profundo de exportacion es o comercio internacional, ¿no? ¡Por dios!</p>	<p>a nosotros de full time (tiempo completo) nos obligan a laboral alrededor de 8 horas y media y cada vez que se entra en contingencia nos quitan el break (descanso) sin importar la jornada extenuante que realizamos entre otras cosas.</p>	<p>Pues sí, la verdad es que eso se escucha bien, pero en realidad yo pienso que falta mucho por hacer en este aspecto en cuanto a nuestros supervisores, bueno por lo menos los que están en mi área, ya que siento no están todos bien preparados para ocupar ese puesto, pues de entrada te das cuenta en lo que estudiaron como carrera profesional,</p>	<p>Bueno yo no soy nadie como para decir que si tiene futuro o no, pero personalmente pienso en general que la compañía está creciendo mucho y si hay oportunidad de trabajo pero siendo honesta estoy segura de que si con el tiempo se me presenta una mejor oportunidad estoy segura al 100 % de que si la tomaría y cerraría este capítulo laboral en mi vida.</p>
<p>D</p>	<p>La verdad es que a grandes rasgos si podemos hablar de una “buena empresa” pues de cierta manera nos da las prestaciones básicas de ley y un poco más,</p>	<p>¡SÍ, exactamente! Como lo mencionaba Moni hace rato, creo que sí existen ciertas fallas en la parte de selección de personal, pues estoy casi seguro de que no se sigue al 100 % el proceso o el</p>	<p>pero el problema o mejor dicho la situación es que cree que con dinero de los incentivos uno debe evitar, aguantar o curar el estrés que genera nuestra</p>	<p>la mayoría de la gente o de nosotros, tenemos la falsa idea de revolver estos 2 conceptos y tal vez por ahí va la idea de tener cierto resquemor al escuchar la palabra líder, como algo o</p>	<p>Se están generando muchos cambios y eso implica para mi crecimiento ya que poco a poco se va notando que la comunicación dentro de DHL, osea, entre todas las áreas pues me doy cuenta de que se han integrado pequeñas señales que lo</p>

		<p>perfil requerido en teoría por la empresa y eso a la larga pega en el desempeño dentro de la misma. No sabría decir en este preciso momento cuál o que sería la solución para resolverlo, pero de que se tiene que hacer algo, se tiene que hacer</p>	<p>chamba, y eso no siempre es así, bueno yo así lo veo.</p>	<p>alguien impuesto. Pero bueno, en lo que a mí respecta hablar de liderazgo, me remite a hablar forzosamente de los supervisores con los que a diario lidiamos, digo, no me refiero estrictamente a pelear o en el mal plan, sino en el sentido de trabajar lado a lado a diario.</p>	<p>confirman, tales como implementar pizarrones electrónicos en la parte de SAC dentro del call center, también se han integrado pizarrones de esos de corcho y de los blancos para dejarnos o mejor dicho darnos mensajes en cuanto a alertas por las contingencias</p>
E	<p>Pues tengo la idea de que DHL ya no es la misma de hace por lo menos 2 años o incluso 3”, “siento que con el pasar del tiempo, ésta compañía esta recayendo en los viejos vicios de las empresas netamente mexicanas</p>	<p>Bueno, yo difiero un poco de eso compañeros, digo, con todo respeto, creo que sí tienen cuidado al seleccionar al personal, pues de no ser así imagínate, esto sería un desastre, tendríamos gente de todo, como dice mi abuelita: de chile y mole jejejeje. Pero bueno, al grano. Por</p>	<p>sería importante que a los supervisores se les evaluara cada determinado tiempo con el fin de calificar su trabajo y por otra parte sería también muy bueno que existieran medios de difusión más efectivos para poder generar mejores dinámicas</p>	<p>también estarán de acuerdo conmigo que el supervisor es una pieza importante dentro de cada área de DHL y mas dentro del call/center. Según entiendo por lo poco que he leído del perfil del puesto, entre sus responsabilidades se encuentran coordinar los equipos de</p>	<p>Yo solo puedo decir y es algo que hay que tener bien presente y considerar, que el mercado de la paquetería y mensajería se expande a nivel mundial a una velocidad inimaginable, todo esto sin lugar a dudas por la globalización que día a día nos envuelve hasta hacernos caer dentro de ella.</p>

		<p>lo menos yo puedo decir que cuando a mi me toco traer mi solicitud, sí me costó trabajo poderla ingresar, porque me pase casi dos semanas dando vueltas y vueltas para poder resolver mi contratación. Y todavía me pusieron a prueba 2 o 3 meses si no mal recuerdo para ver cómo me desempeñaba</p>	<p>en los procesos de trabajo.</p>	<p>trabajo, mantener la motivación de los agentes, monitorear las interacciones con los distintos clientes, elaborar planes de trabajo, analizar las áreas débiles y crear e establecer acciones de mejora en su equipo para cumplir los objetivos que requiere la regional de Alemania.</p> <p>Además, pienso que un supervisor, es responsable de resolver las reclamaciones de un cliente y su evaluación va a determinar en buena medida la gratificación de los agentes.</p>	
F	<p>Yo no comparto del todo la opinión con mis compañeros, pues en general DHL es una empresa fuerte y líder en su ramo hasta hoy día, pero hay que ser realistas y recordar que en</p>	<p>Si claro! creo que es otra parte de la que se debería hablar en este momento, pues pienso que desde ahí podrían</p>	<p>lo más importante sería que se diera mayor énfasis en dar una capacitación mas continua y</p>	<p>la verdad es que distan mucho de ser líderes de verdad, pues solo portan el nombre en los contratos, porque en la</p>	<p>Creo que con la pasada crisis se paro o se vio nublado su futuro pero hoy día parece retomar más fuerza</p>

	<p>gran parte gracias a la crisis pasada a nivel mundial y a otros factores internos, DHL trono o mejor dicho, deo de operar como tal en Estados Unidos, ¿no? Pero bueno, en lo que respecta a México, en general podríamos decir que camina constantemente y eso ya es ganancia.</p>	<p>estar generándose problemas para la empresa, pues al aceptar a una persona que no tiene nada que ver con el perfil requerido, se está contratando un problema productivo al final de cuentas. Pues la falta de experiencia aunada a la falta también de conocimiento y de habilidades solo van a llevar al empleado a tener un mal desempeño de su área y como consecuencia a la misma área seguramente no alcanzara los números o metas que pide la empresa.</p>	<p>que esta tuviera algún reconocimiento de valor curricular para que tenga peso.</p>	<p>vida real como supervisores no tienen la actitud para liderar como se debe.</p> <p>Estarán de acuerdo conmigo en que no te dan la confianza suficiente como para acercarte a preguntarles algo, algunos te voltean a ver y te contestan “que bárbaro pareces nuevo” y por lo menos eso en lo personal me saca de onda y acabo como ya lo dijeron antes, apoyándome en mis compañeros.</p>	
G	<p>Bueno. Miren, creo que DHL si es una empresa aceptable, pero escuchándolos, es obvio que algo está fallando, pues he escuchado comentario de otros compañeros del área en la cual yo me encuentro y de</p>	<p>Según tengo entendido por radio pasillo jeje, que los de recursos humanos cuidan mucho el perfil y la imagen de</p>	<p>Yo lo único en lo que haría hincapié es en mejorar los procesos de trabajo, evitar el constante cambio de</p>		

	<p>otras, que en general tienen la idea de que hay fallas y que cada vez se hacen más constantes y eso me lleva a pensar que no es la gran, gran empresa y que por supuesto comete errores que tendrían que ser ubicados y tratados por las áreas y/o personas correspondientes</p>	<p>los candidatos o aspirantes para trabajar dentro de DHL, aunque he de ser honesto, por 2 que 3 personas que conozco, no creo que se preocupen al momento de seccionar al personal. Bueno eso pienso, ¿no sé ustedes, verdad?</p>	<p>horarios, los sueldos y la constante retroalimentación en capacitaciones para generar un buen desempeño, digo estoy segura de que esto ayudara en mucho o en gran medida repercutirá en la productividad que tanto pide la empresa.</p>		
H	<p>En realidad me parece que DHL es una buena empresa, ya que para empezar es una transnacional que no por arte de magia está presente en una gran parte del mundo. Además en mi humilde opinión, si se preocupa por tenernos a gusto dada la actividad que desempeñamos en ella, es decir, el estrés de lidiar con los clientes a diario, pero bueno que les comento si todos ya lo vivimos no? jaja Pero regresando a la opinión que tengo de DHL, solamente puedo decir que le</p>	<p>Definir bien a bien el perfil del empleado</p>	<p>Los chavos de frontline no tienen la capacidad de llevar un protocolo de trabajo al centavo por la cantidad de información que se maneja.</p> <p>Lo que hace falta es tener mayor comunicación entre todos con el fin de ayudarnos.</p> <p>Otro</p>	<p>Para mi un líder es aquella persona que tiene el tacto de poder influir en los subordinados sin parecerles un capataz o algo así. En mi sentir puedo decir que estamos capacitados para tener este puesto, ya que antes que nada tenemos la preparación académica y sobre todo la experiencia para saber</p>	

	<p>agradezco muchas satisfacciones en lo laboral. Por otra parte es de reconocer que hay fallas pues nada es perfecto pero bueno.</p>		<p>aspecto que debe ser crucial dentro de todas las áreas de la organización es la capacitación, pues estoy segura de que no es suficiente o no esta siendo bien planeada. Se deben de alguna manera resumir o sintetizar los procesos de trabajo con el fin de hacerlos mas digeribles y como resultado disminuir las fallas por parte de nosotros que los aplicamos</p>	<p>mandar en el buen sentido a nuestra gente.</p>	
--	---	--	---	---	--

Fuente: Elaborado por el autor de este trabajo de investigación. Esta matriz de doble entrada fue elaborada en base a la información obtenida del grupo de discusión de DHL 2010.

3.2.5 Reporte de la matriz (discurso).

Tras haber hecho la primera lectura que consintió en catalogar los tópicos de los que se hablaron durante la aplicación del grupo de discusión, se interpretaron los resultados con el fin de buscar lexías que ponen al descubierto la subjetividad y complejidad de todos y cada unos de los individuos que laboran para el departamento de SAC-DHL.

Por otra parte cabe mencionar que esta matriz de doble entrada se dividió en 5 columnas verticales; la primera columna es de los participantes del grupo del departamento de Servicio Atención a Clientes (SAC) identificados como informantes, A,B,C,D,E,F,G Y H; asimismo los tópicos tocados en el grupo; en cada columna en orden a la temática se transcribieron las lexías más representativas.

Lectura vertical:

Tópico 1: Problemas detectados en SAC

Todos los informantes coinciden en que este departamento tiene problemas y en gran medida son de carácter comunicativo y de organización en cuanto al fluido o mejor dicho la distribución de la información. Por otra parte se hace presente la falta de capacitación y retroalimentación por parte de los superiores o jefes inmediatos.

Tópico 2: Liderazgo

Informante A.- “Estoy convencido de que no son líderes”

Informante B.- “No le toman en cuenta a uno, no se detienen a ver por ti”, “les falta mucho para ser líderes y comprometerse con su trabajo, preocuparse por sus subordinados, tener más entusiasmo, así como crear un ambiente de trabajo más tranquilo y con menos estrés, hacer que sus asesores estén bien informados, que sientan su apoyo, en pocas palabras, una relación recíproca”

Informante C.- “No se siente la confianza”, ”Sientes que no te van a pelar”

Informante D.- “Esos no son líderes”

Informante E.- “Ni te ayudan y mucho menos te motiva”

Informante F.- “La verdad es que distan mucho de ser líderes en verdad”

Informante G.- no opino al respecto.

Informante H.- “Para mi un líder es aquella persona que tiene el tacto de poder influir en los subordinados sin parecerles un capataz o algo así”.

En este apartado se puede ver que casi todos los informantes de SAC consideran que los individuos que tienen el puesto de supervisores no tiene mucho de líderes, por ejemplo B dice una lista de acciones que considera pertinente y que ayudarían al supervisor a desarrollar mejor su labor, pero por el contrario el G no comento al respecto nada.

Tópico 3: Supervisores

Informante A.- “ Son buena onda” en su mayoría son chavos y sacan su trabajo mas o menos, aunque a veces no te ayudan con lo que requieres y acabas pidiendo ayuda a los demás compañeros , que están dispuestos a apoyar casi siempre.

Informante B.- “No creo que hagan bien su trabajo”, muchas de la veces se hacen tontos y no se toman muy en serio su labor. No tiene idea de cómo nos sentimos, qué queremos, qué nos hace falta”

Informante C.- “Algunos son buenos y otros ni hablar; algunos e preocupan un poco mas por uno como persona y por tratar de ayudarte en la medida de lo posible”, “no buscan tu bienestar para desarrollarte mejor”, “no ven cómo estás tú, solo tus números”

Informante D.- “Deben mejorar la comunicación para así evitar malos entendidos”, “Si nos ayudan mucho”, “deben ayudarnos más”

Informante E.- “Hay algunos que les hace falta esa chispa de encanto, esas grandes ganas de ayudar a su equipo”

Informante H.- “estamos capacitados para tener este puesto, ya que antes que nada tenemos la preparación académica y sobre todo la experiencia para saber mandar en el buen sentido a nuestra gente”

Tal como se puede apreciar, las opiniones no se encuentran muy alejadas entre si. Los informantes piensan que los supervisores no desempeñan su trabajo como debieran y que no los reconocen y por ende ni los toman en cuenta. Uno de estos participantes propone mejorar la comunicación para evitar malos entendidos y en lo que respecta al informante H nos resalta que si se cuenta con la preparación y la capacidad en general para desarrollar este puesto.

Tópico 4: Motivación

Informante A.- “urge que nos motiven día a día”

Informante B.- “Creen que con solo pagar incentivos económicos se resuelve todo”, “Hay pequeñas cosas que podrán hacer la gran diferencia”

Informante C.- “En ciertas fechas hacen una especie de concursos para motivarnos a seguir las metas de la empresa o del departamento”

Informante D.- “Lo acepto , es bueno que motiven a uno entre otras cosas pero que no sean con puro dinero”, “ una palmadita o un certero comentario puede motivar más”

Informante E.-“Definitivamente no te motivan, y nunca está de más que te reconozcan”

Informante F.-“Es cierto , se ha dejado a un lado esa motivación de aliento con una sola frase y se ha reemplazado con el varo”

Informante G.- “Hablar de motivación es hablar de confianza , buen trato” , “Lo ideal sería empezar el día con un evento emotivo que te recargue las pilas”

Informante H.- No participo.

Como se puede ver los informantes A, E y G están de acuerdo en que no existe una motivación. En cuanto al informante C dijo que en ocasiones se hacen concursos para motivarlos y los actores B, D y F coinciden en que la única motivación no es el dinero y que es una buena motivación que se les reconozca y los tomen en cuenta.

Tópico 5: Opinión sobre la organización

Informante A.-“Esta empresa es buena opción”, “en el resto de América y del mundo es líder”

Informante B.-“yo siento que DHL va bien encaminada”, “pues veo que si se le invierte dinero a diferencia de otras empresas del país”

Informante C.-“la verdad es que cuando entre a trabajar, yo estaba realmente convencida de que estaba en una de las mejores empresas” , “sinceramente hoy día la veo como una empresa de cierta manera aprovechada por decirlo de alguna forma”

Informante D.-“a grandes rasgos si podemos hablar de una “buena empresa” pues de cierta manera nos da las prestaciones básicas de ley y un poco más”

Informante E.-“Pues tengo la idea de que DHL ya no es la misma de hace por lo menos 2 años o incluso 3”, “siento que con el pasar del tiempo, ésta compañía esta recayendo en los viejos vicios de las empresas netamente mexicanas”

Informante F.-“Yo no comparto del todo la opinión con mis compañeros”, “en general DHL es una empresa fuerte y líder en su ramo hasta hoy día”, “en general podríamos decir que camina constantemente”

Informante G.- “pensar que no es la gran, gran empresa”

Informante H.- “si se preocupa por tenernos a gusto dada la actividad que desempeñamos”

En lo que respecta a este apartado, se pueden identificar a grandes rasgos 2 vertientes, los que tiene una opinión aceptable de la organización y los que tienen una opinión desfavorable, veamos: en el caso de los informantes A, B, D, F Y H muestran una idea positiva en cuanto a imagen, es decir, creen que es una buena organización e incluso líder hoy día. En contraste el informante E y G coinciden en que es una organización que al pasar de los años ha venido decayendo poco a poco e incluso el informante E indica que desde hace aproximadamente 2 o 3 años ha venido decayendo y ha caído o se asemeja a las empresas nacionales con ciertos vicios.

Informante A.-“Por lo que veo es una organización formal” , “En ciertos aspectos hay falta de organización”, “ Hace falta que la información sea regulada y distribuida por toda la organización”

Informante B.-“Existe un problema de exceso de información”, “no hay buena comunicación entre los departamentos ni entre los jefes inmediatos y subordinados”.

Informante C.-“Los procesos de trabajo son muchos y no están bien preestablecidos, no es una compañía bien organizada”, “Se debe mejorar la comunicación y promover que la información sea conocida y compartida por todos”.

Informante D.-“Hace falta mucha organización”, “no hay procesos de trabajo bien establecidos”, “Se reduce a un problema de información que puede ser resuelto con medios que permitan a los empleados del área estar bien informados sobre todos los cambios que se vengán generando”.

Informante E.-“Buen sueldo, horarios flexibles y buen ambiente de trabajo” ,” en su mayoría de acciones con los empleados es coercitiva”

Informante F.-“Si lo que hace falta en cada departamento de DHL es la organización” , “ y un manejo mas administrado en cuanto a la información”

Informante G.- “De que es una empresa formal lo es”, “Es abundante la información que se llega a manejar en cada área”

En este caso la percepción de los informantes es a partir de su experiencia al llegar y formar parte de DHL. Es una empresa formal pero con procesos de trabajo complicados, saturados. Los informantes A,B,C,D y F 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 esta sea difundida. El informante E hablo de los aspectos buenos de la organización.

Y finalmente el informante G retoma lo formal de la organización pero encontraste con los primeros hace énfasis en lo abundante de la información que se maneja en la organización.

Tópico 8: Futuro de la organización y/ o departamento

Informante A.-“si le veo futuro”, “según tengo entendido ya se trabaja en un plan de desarrollo o de carrera que contemple un plan de recompensas por la antigüedad entre otros beneficios”

Informante B.-“Personalmente si se me presenta otra oferta de trabajo lo pensaría 2 veces”, “a nivel de la empresa veo crecimiento, está creciendo y mucho”

Informante C.-“la compañía está creciendo mucho y si hay oportunidad de trabajo”

Informante D.-“Se están generando muchos cambios y eso implica para mi crecimiento”

Informante E.-“el mercado de la paquetería y mensajería se expande a nivel mundial a una velocidad inimaginable”

Informante F.-“Creo que con la pasada crisis se paro o se vio nublado su futuro pero hoy día parece retomar más fuerza”

Informante G.- no opinó.

Informante H.- No opinó.

3.2.6 Las representaciones de SAC en DHL

Como se hizo mención al inicio del capítulo, el fin de este fue conocer el discurso de los empleados de SAC para interpretar el sentir de los empleados de la organización. Para esto fue necesario realizar un recorrido que permitiera entender la importancia de estudiar las percepciones de los actores dentro de la organización, así mismo conocer las interacciones y más aún entender que no se puede conocer un objeto en sí, es decir, conocemos la representación que las personas se hacen de las cosas, y ésta representación está determinada por la experiencia.

Por otra parte, un punto fuerte en esta investigación fue retomar y darle la importancia que merece al ser humano dentro de la organización pues es común que en la actualidad se piense que las organizaciones funcionan como meras máquinas en donde cualquier elemento puede ser reemplazado en cualquier momento.

El conocer lo que las personas piensan fue consecuencia de un análisis cualitativo. La técnica; grupo de discusión, permitió obtener información significativa con respecto al desarrollo de la investigación, pero mejor aún, dio una mirada general o global de la organización.

3.3 Hallazgos

Es cierto que este capítulo buscaba ubicar el estudio en las diferencias existentes entre los miembros de la organización, lo que se manifestó fue que los informantes ven a la organización de la misma manera y la representan como una empresa formal pero desorganizada, sin los procesos de trabajo bien establecidos; también se puede hablar de una compañía con una mala comunicación y con una mala selección del personal para los puestos requeridos.

Los empleados de la organización no ven en sus supervisores líderes que organicen, promuevan a los humanos, las ideas novedosas y planes que sean un promotor de la información y un mitigador de problemas permitiendo la libertad de expresiones y toma de decisiones, que descubra las necesidades y sea capaz de intervenir a fin de mediar los conflictos.

A todo esto, se une la idea de que DHL y en específico el departamento de Servicio Atención a Clientes (SAC) busca reivindicar la percepción que tienen los empleados en lo que se refiere a sentirse parte de la organización tomándolos en cuenta, es decir, reconociéndolos, ya que es la causa por la que no hay compromiso al 100 % con la organización y a esto se añade que no se vislumbra un plan de desarrollo dentro de la misma (plan de carrera). El otro aspecto es el no tener conocimiento del lugar donde se trabaja, pues es la causa que impide el sentido de la pertenencia. Los individuos pueden sentirse integrados al ambiente del trabajo pero no necesariamente a la organización.

Como conocimiento adquirido de esta parte de la investigación, se puede señalar que la organización al tener conocimiento de sus habitantes (empleados) y reconocer sus necesidades como personas mas no como números, le permitirá llegar a mejores formas de motivar y esto a su vez hará que se alcancen los objetivos tanto de la organización como los de sus integrantes. Todo esto también permea en la cultura organizacional que en el próximo capítulo se indagará.

CAPÍTULO 4

La Cultura Organizacional en SAC-DHL

CAPÍTULO 4

En el pasado capítulo se hizo utilizó el grupo de discusión, con el cuál se pudo recuperar el pensamiento y/o sentir de los individuos que integran el departamento de SAC. Ahora este apartado se enfocará a estudiar la cultura de la organización. En las líneas siguientes se desarrolla un diagnóstico de la cultura organizacional en diversos contextos.

Como primer punto, se hablará del quiebre organizacional que sufren las organizaciones, sin dejar de lado el papel que tiene la comunicación y en específico, los comunicadores como mediadores y administradores de la organización.

A la postre, se estudiará tanto el origen y desarrollo de la cultura organizacional , así como su significado dentro del análisis organizacional y su alcance y beneficios que contribuye a nuestra organización como objeto de estudio.

Para ser exactos, en este capítulo, se realizará el diagnóstico de cultura organizacional que permitirá distinguir los grupos informales que coexisten entre si dentro del departamento de SAC. En este caso se aplicaron diferentes modelos de análisis de la cultura, tales como la representación del mapa cultural y la matriz de los factores culturales que existen en la organización.

Por último, y en base a los hallazgos de los capítulos uno, dos, tres y cuatro; se presenta una propuesta de intervención comunicativa que favorezca positivamente los procesos de trabajo y las relaciones entre los individuos con el fin de alentar una organización competitiva.

4. Cultura Organizacional

Existen múltiples y diferentes definiciones sobre Cultura Organizacional, pero todos coinciden básicamente en que es un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, o en una Organización entendido como Grupo, con el fin de dar cumplimiento a la ejecución de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado. Por ejemplo Schein, define a la Cultura Organizacional como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN, 1984:56).

La cultura es propia de cada organización, y siempre hay una cultura. Es un proceso evolutivo donde sus elementos varían con el pasar del tiempo, y unos se extinguen y otros se solidifican, pero la cultura como tal no desaparece sino que sufre procesos continuos de transformación.

Hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen procesos y estructuras más flexibles al cambio, como se ha visto en capítulos anteriores, y que este cambio se produzca, no como un proceso forzado de imposición de normas y procedimientos, sino como consecuencia del aprendizaje de sus integrantes. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el Aprendizaje en Equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

4.1 Comunicación de la Cultura

Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, han de tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de reciente ingreso. Los individuos en general, están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral.

La *socialización* es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización.

Incluye a la vez métodos formales (por ej. capacitación en la organización) y medios informales (como la asistencia de un instructor) para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal.

Desde la perspectiva de la organización, la socialización es imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.

La cultura organizacional es lo que une y da impulso a la acción de la misma organización, le da un sentido propio.

“Si las organizaciones son descritas metafóricamente como paraguas que cubren colecciones difusas de subculturas que, una veces, contribuyen a la integración del conjunto y otras, más bien, representan amenazas y riesgos de disensión y conflicto. Estas discrepancias subcultura les se advierten a nivel de status, de departamentos de profesión”

La cultura debe servir como fomento motivacional, como satisfacción y como compromiso de “aceptación de los criterios valorativos de conducta y recompensa para, tras su aceptación lograr la identificación entre los objetivos corporativos y los objetivos personales.”(Ruíz, José: págs.237,243)

4.1.1 Propósitos de la Comunicación

Se piensa que los que nos dedicamos a la comunicación se nos vuelven borrosas las razones originales y fundamentales de nuestra labor. Por esta razón algunos comunicadores prefieren evitarse el esfuerzo que supone la fase reflexiva y establecen un signo de igual entre sus actividades o productos, con la razón de ser de su cargo o función de la organización. Algunos sólo se dedican a el puesto que se les otorga sin darse cuenta en sí que ellos son elementos que en el mejor de los casos facilitan el proceso de la comunicación en la empresa o bien la interacción con su entorno, se olvidan que el conjunto de actividades en las cuales se apoyan los programas y las campañas, no son sino un medio para, de forma más o menos probada beneficiar el logro de ciertos objetivos prefijados.

Para el comunicador organizacional, la “activitis” se asemeja a un lavado de cerebro que alumbra la conciencia respecto del propósito de llevar a cabo una actividad. Cuando el ejercicio de la comunicación se torna habitual y encuentra su sentido exclusivo en el qué, tenemos una interacción que comporta un alto índice de probabilidades de ser ineficaz.

La comunicación nos puede ayudar a influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces de tomar decisiones, llegado el caso. Así que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente.

Sin embargo, K. Berlo nos dice que a menudo perdemos de vista los propósitos que nos llevan a comunicarnos y con demasiada frecuencia los construimos de tal manera que seríamos incapaces de decir si los estamos llevando a cabo o no.

En algunos casos puede ocurrir que el comunicador que cuenta con el apoyo de una publicación para comunicar se olvida de ellos y piensa que su labor consiste en redactar noticias y reportajes, pero, el propósito del periodista o comunicador organizacional es escribir o influir? Se menciona que resulta claro que a una comunicación efectiva y controlada antecede una fase capital de clarificar, delimitar y validar el propósito.

4.1.2 Finalidades de la Comunicación en la Organización

Para que una organización moderna se sitúe en posición de aspirar a un fin común, es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones recíprocas para coordinar esfuerzos; así se hace necesario el establecimiento de flujos de comunicación intra e intergrupales. Así uno de los objetivos del área de comunicación es concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los referidos flujos internos y externos, esto se logra al adecuar el contenido de la forma, lo cual depende de las audiencias a las que se dirigen los mensajes.

En la comunicación organizacional se debe tener un interés especial por la comunicación con los públicos internos, los receptores a quienes se destinan los mensajes, políticas y estrategias comunicacionales del departamento responsable, son todos los que prestan sus servicios en la organización.

4.1.3 El papel del Comunicador Organizacional

Como sabemos, en la actualidad, las estructuras se han formado de complejidad, siendo el sistema del mercado un elemento importante de nuestra sociedad moderna. Tal condición a su vez se mantiene de organismos, empresas e instituciones que proporcionan de servicios y bienes a sus integrantes como en el caso de nuestra empresa DHL. En su desarrollo, tales organismos se mantienen de su presencia en el mercado, la cual es consecuencia de muchos factores.

Uno de ellos es la comunicación que a su interior se maneja, cuya efectividad repercute en las condiciones internas, la visión que la organización proyecta, que trae resultados tan favorables como el incremento de utilidades y el desarrollo positivo.

Esta vertiente de la comunicación se identifica bajo el nombre de comunicación organizacional, misma que podemos adoptar como aquella comunicación que surge y tiene lugar dentro de una organización. Dicha comunicación genera mensajes, comparte información; su formación y estudio implica las condiciones de su producción y los medios que emplea para ser difundida. Tal circunstancia resulta en las condiciones de sus integrantes y afecta en mayor o menor medida sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades marcando influencia en su entorno.

En este sentido, la comunicación organizacional es o representa un elemento fundamental de la tarea administrativa, por tanto el comunicador organizacional, o bien los responsables de llevar a cabo tales funciones en la organización, sostienen tras de sí la tarea elemental de alcanzar proporciones internas para a partir de ello revelar una imagen sana, competitiva, capaz de mantener interesados a clientes, proveedores; generadora de buenas relaciones con su entorno.

Tal situación del comunicador organizacional, lo enrola hacia una posición de enorme compromiso, ya que su desempeño influye en las evaluaciones del total de la organización. Por tal, el comunicador requiere de una “objetividad” total para identificar las fallas y necesidades reales; tener la capacidad de emplear los recursos adecuados de acuerdo a cada circunstancia. Y es en este caso donde al hablar de liderazgo, la definición no debe encaminarse hacia el comunicador, ya que su papel no es la de líder. Su real misión es la de encaminar hacia el liderazgo a toda la organización.

Bajo este enfoque podemos distinguir que el comunicador organizacional no tiene espacio en la individualidad, sin embargo, encontrará su tarea a partir de la interacción con los otros, es decir, con los individuos que componen su estructura.

El papel del comunicador organizacional no es muy reconocido. Sus aciertos difícilmente tendrán grandes reconocimientos, porque sus victorias para alcanzar tal condición, requerirán de una naturalidad que las haga ver como acciones constadas a lo largo de la historia de la empresa o institución. No obstante, su tarea es la que facilitará el camino hacia los éxitos comerciales y de servicios de toda organización.

4.1.4 El perfil del Comunicador Organizacional

El comunicador organizacional “deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y

planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos” (<http://www.razonypalabra.org.mx>. 2003)

En síntesis se puede decir que el individuo que ocupe este puesto debe estar estrechamente vinculado con las responsabilidades que podrían caracterizar a un líder; tales como: la asertividad, la motivación, el optimismo y sobre todo la comunicación para poder enfrentar y a su vez solventar o por lo menos mitigar los problemas que se originen dentro y fuera de la organización. Se pensaría que el profesional de la comunicación debe ser responsable en dar a conocer y concretar los acontecimientos que se generan dentro de la organización y a través de la interacción misma de su entorno, mediante la planificación con una serie de funciones y normas preestablecidas, además del conocimiento previo que debe poseer sobre su actividad.

Como ya se pudo explicar, la comunicación organizacional y el individuo que la desempeña es de gran valor dentro de la empresa, pues aunque casi siempre su función no es muy reconocida, detrás de todo un proceso interno de trabajo es vital para llegar a mediar.

4.2 Análisis de dimensión interna (mapa cultural 1)

Aplicación metodológica en la cultura de SAC.

Una de las herramientas que nos ayudara a examinar la cultura organizacional es el mapa cultural, pues nos ayudará a identificar los grupos, culturas y subculturas que nos lleven a entender la cultura existente dentro de DHL-SAC. Esto es mediante la identificación de códigos, símbolos y espacios que ocupan en el entorno donde la operación se realiza diariamente. Para ello nos basaremos en la observación y en los resultados del grupo de discusión

4.2.1 Identificación de los grupos informales dentro del departamento de Servicio Atención a Clientes (SAC).

Mediante la conducta personal y sobre todo a través de la vigilancia atenta, se pudieron detectar una cantidad significativa de grupos informales, que en su totalidad suman nueve. Estos grupos son nombrados de la siguiente manera:

1. Los muéganos.
2. Los veteranos
3. Los freskis.
4. Los panboleros.
5. Los capataces.
6. Los Barberos.
7. Los Ejecutivos.
8. Las Orejas.
9. Los X-Men.

Es importante mencionar que dichos grupos se hacen o se dan a distinguir más durante los descansos, durante la entrada y la salida principalmente, ya que durante la realización del trabajo es casi imposible, pues se corre el riesgo de ser amonestado. La relación de grupos informales ya mencionados oportunamente es variada y algo complicada, como se especifica a continuación:

Los muéganos: están constituido por alrededor de 11 integrantes y se caracteriza por tener una relación amistosa con los X-men y los capataces. Este trato se debe al gran compañerismo que se lleva o se hace presente entre todos y cada uno de los individuos que forman estos conjuntos y por el contrario con el grupo que la relación es ocasional y conflictiva es con los panboleros pues no hay afinidades principalmente.

Por otra parte, los muéganos tienen una relación competitiva meramente laboral con los freskis y los veteranos; ya que siempre está presente o se percibe el factor trabajo y productividad.

Los Veteranos: Es un grupo en donde la mayoría de sus integrantes tienen mayor antigüedad dentro de la empresa, es decir, el tiempo promedio va de 5 a 13 años. Este grupo se caracteriza por tener una relación cordial con los freskis y con los barberos hay una relación meramente laboral.

Los Freskis: Este grupo se caracteriza por estar conformado aparentemente por personas de nivel medio alto y por su actitud hacia los demás en cuanto a hacer referencia a lo económico. Este grupo mantiene una relación puramente laboral con los muéganos y por el contrario con los barberos una muy estrecha relación de amistad dentro y fuera de la organización.

Los Pamboleros: Prácticamente este grupo está conformado por individuos que forman parte de un equipo de fútbol que los fines de semana juegan en una liga con otras áreas, tales como operaciones, importaciones, etc.

Sus relaciones intergrupales son conflictivas con los muéganos, los x-men y los ejecutivos. Y con lo que respecta a una relación cordial se puede hablarla que hay con el grupo de los barberos, mientras con los capataces mantiene una relación netamente laboral.

Los capataces: Este grupo está formado por los supervisores y algunas personas en las que se apoyan informalmente, es decir, negligentemente los designan como ayudantes para en ciertas ocasiones apoyar en el departamento con tareas de supervisión. En cuanto a las relaciones se puede decir que con los muéganos, barberos hay una relación cordial de trabajo y en cuanto a relaciones netamente laborales y productivas con el grupo de los pamboleros, ejecutivos y las orejas.

Los Barberos: Este conjunto de personas se caracteriza por tener un nexo muy cercano con los supervisores, y en ocasiones están conviviendo con los gerentes. Sus relaciones son diversas, es decir, con los capataces, las orejas y los pamboleros hay relaciones cordiales de trabajo, mientras que con los veteranos y los ejecutivos mantiene una relación exclusivamente laboral-productiva. En lo que respecta al grupo de los freskis, hay una muy estrecha relación de amistad dentro y fuera de la organización. En cuanto al grupo de los X-men persiste una relación muy escasa y conflictiva.

4.2.2 Identificación de Grupos, Culturas y Subculturas (mapa cultural 2)

VERIFICACIÓN DE GRUPOS INFORMALES

Es importante destacar que los diferentes grupos en SAC, fueron identificados mediante la observación participante del mismo investigador, es decir, se corroboró su origen, denominación, trayectoria y las razones por las cuales aún siguen juntos; éstos últimos puntos se muestran enseguida.

4.2.3 Primera caracterización de Grupos (mapa cultural 3)

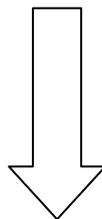
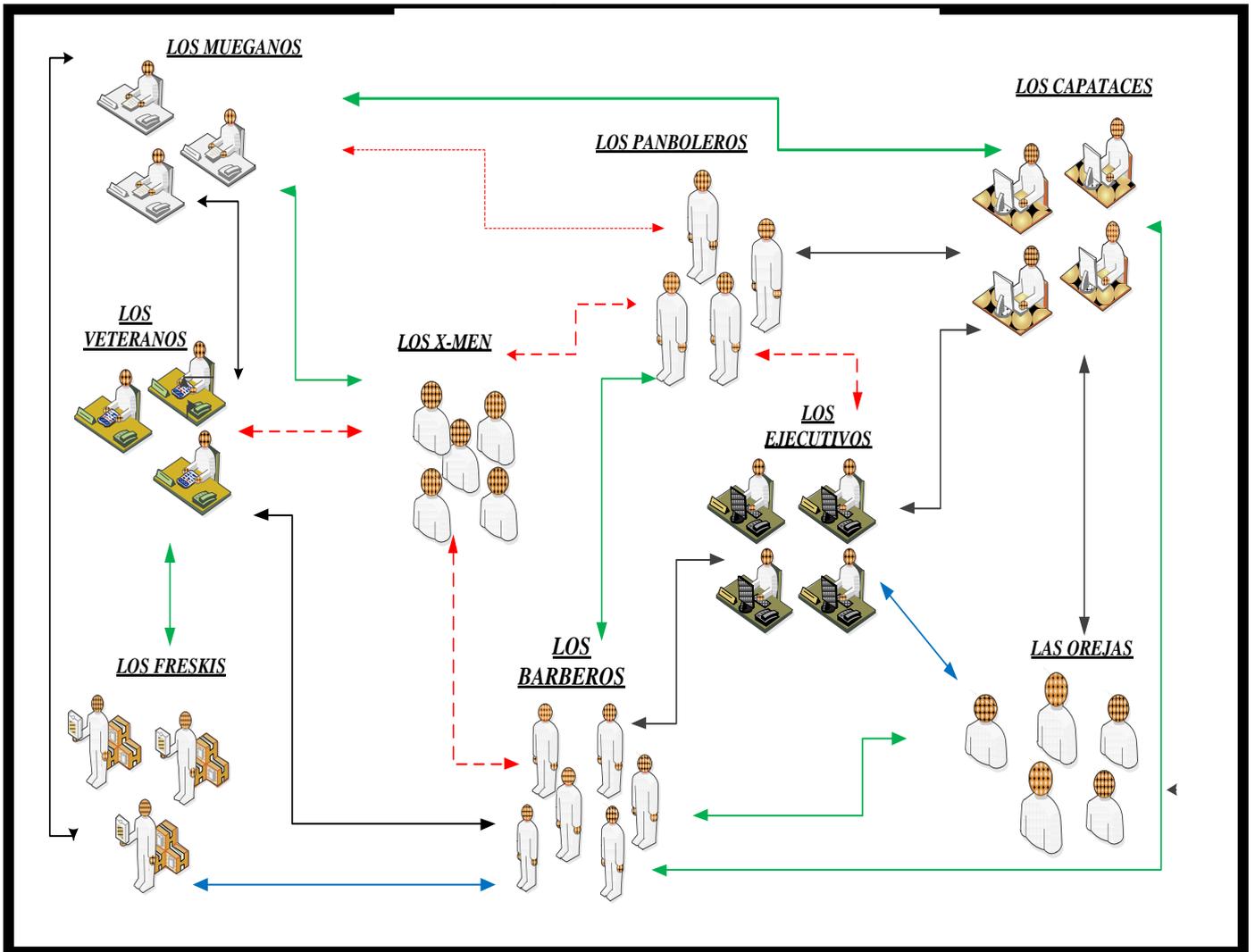
<i>Grupos</i>	<i>Origen de su nombre</i>	<i>Razones de su agrupación inicial</i>	<i>Razones de su existencia actual</i>
Muéganos	Por estar todos los integrantes casi siempre juntos	Afinidades personales	Afinidades personales y laborales.
X-men	La razón de su nombre es porque a sus integrantes no les interesa hacerse notar dentro del trabajo.	Afinidades amistosas.	Afinidades amistosas y laborales.
Capataces	Su origen se debe principalmente a que está constituido por el jefe de operaciones, el líder de proyecto y el supervisor gama.	Afinidades laborales y políticas.	Afinidades amistosas y laborales.
Panboleros	Se debe a que todos su elementos son hombres pero principalmente por tener un grupo de futbol que juega los fines de semana.	Afinidades personales.	Afinidad de intereses y encontrarse en el mismo departamento

Freskis	El principal motivo de su apodo es porque casi todos sus integrantes se perciben como gente de un nivel socioeconómico bueno.	Afinidades personales.	Afinidades amistosas, personales y laborales.
Veteranos	La atribución de este apelativo es simplemente porque sus elementos son los de mayor antigüedad dentro de la organización.	Afinidades personales y laborales.	Afinidades amistosas y laborales.
Las Orejas	El origen de este sobrenombre es por el hecho de estar cerca de los supervisores y por ende se tiene la creencia de que todo lo que escuchan los comunican al resto del departamento.	Afinidades personales y laborales.	Afinidad de intereses y encontrarse en el mismo departamento
Los Ejecutivos	Este apelativo se debe a su forma de vestir (traje) y las islas o lugares que ocupan están bien ubicados y son los más recientes del depto.	Por afinidad	Afinidad de intereses y encontrarse en el mismo departamento
Los Barberos	Simplemente su nombre se debe a que es el grupo que constantemente están en contacto con los supervisores y la convivencia llega a ser fuera de horarios de trabajo.	Por afinidad	Afinidades amistosas, personales y laborales.

Cuadro 1. Primera caracterización de grupos

A continuación se muestra el mapa cultural tres, que consiste en una cartografía de los grupos detectados en el departamento de SAC, obtenido de los mapas uno y dos con el fin graficar el tipo de relación que se mantiene entre si.

4.2.4 Cartografía del departamento de SAC



4.2.5 Tabla de Código de Relaciones (mapa cultural 4)

<i>Tipo de relación</i>	<i>Color de identificación</i>	<i>Caracterización de la relación</i>
Complicada		Se percibe como una relación en donde no se establece una cordial comunicación y la misma es combativa entre los grupos.
Amistosa		Se circunscribe a establecer un trato de camarada ente los grupos.
Competitiva		Se precisa como una relación exclusivamente profesional o laboral entre los grupos.
Exclusivamente laboral		Se describe como una relación fuertemente afectiva dentro y fuera de la organización.

Cuadro 2. Código de relaciones

El siguiente apartado muestra la identificación de la cultura de SAC con base en la clasificación propuesta por Horacio Andrade.

4.3 Clasificación de la cultura según su grado de fortaleza y funcionalidad:

Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, (Trelles.p.161-164) considera más ventajosa la mencionada visión diferenciadora e introduce el término sistema cultural: "aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias", modelo que permitiría considerar sistemas culturales a mayor variedad de agrupaciones humanas. La

organización constituiría entonces, un sistema cultural que constaría de tres elementos primordiales: valores, creencias y manifestaciones.

Por otra parte se dice que la Cultura y Comunicación están innegablemente unidas.

Es decir, Cuando estudiamos la cultura organizacional se nos presenta la necesidad de tipificarla de alguna manera, a fin no sólo de entenderla mejor, sino también de reorientarla cuando ya no es capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno y/o mantenga su integración interna.

Horacio Andrade propone una tipificación de la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad, que puede servirnos como punto de partida para analizar las relaciones entre cultura y crisis. (Andrade,Horacio:p.1)

Una cultura es fuerte cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Si cruzamos estas variables, tenemos las siguientes combinaciones:

CULTURA DÉBIL-DISFUNCIONAL	CULTURA FUERTE-DISFUNCIONAL
CULTURA DÉBIL FUNCIONAL	CULTURA FUERTE-FUNCIONAL

Ahora se puede relacionar cada una de las modalidades de la cultura organizacional con la percepción y manejo de las crisis:

Cultura débil-disfuncional: en ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada y, por lo tanto, va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

Cultura fuerte-disfuncional: en ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

Cultura débil-funcional: en ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

Cultura fuerte-funcional: en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.(Andrade, Horacio. Revista electrónica razón y palabra.p.1)

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> · Pocos significados compartidos · Heterogeneidad en la percepción y acción · Desorientación · Reactividad 	<ul style="list-style-type: none"> · Significados compartidos · Desorientación · Resistencia al cambio · Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> · Pocos significados compartidos · Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente · Percepción poco realista · Pragmatismo 	<ul style="list-style-type: none"> · Significados compartidos · Percepción homogénea y realista · Acciones concertadas y planeadas de antemano

En base a la matriz pasada, se puede decir que la cultura en DHL y en específico en el departamento de **SAC**, el cual es nuestro objeto de estudio, es **disfuncional débil**, ya que existen pocos significados compartidos entre los individuos, grupos y líderes, lo que repercute en una gran disparidad en la apreciación de la realidad y en el conducta de las personas que la conforman. Por otra parte se puede decir que al presentarse un conflicto, los individuos se desorientan y, por ende, se responde reactivamente al no anticiparse a los sucesos presentes.

En el caso de las organizaciones que tienen una cultura débil, como es en este caso, sea o no funcional, ésta se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis, por la variedad de interpretaciones que se presenta; en el de las organizaciones con una cultura fuerte-disfuncional, ésta es un obstáculo todavía mayor, debido a la rigidez con la que se percibe la realidad y a la dificultad para considerar alternativas diferentes de acción. Por lo tanto, sólo aquellas organizaciones que han desarrollado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante la crisis. Las demás tendrán que tomar acciones emergentes que les aseguren su capacidad de respuesta ante la amenaza u oportunidad que tienen delante, pero la cultura, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema.

4.4 Modelación de la Cultura en SAC-DHL

La modelación de la cultura se puede medir mediante un instrumento propuesto por Jaime Pérez Dávila que tiene como meta reorientar la cultura de los miembros de la organización para su mejor funcionamiento. Este propósito consiste en seleccionar metodología cuantitativa y cualitativa realizada en los pasados capítulos, retomando los siguientes elementos: Proceso de socialización y enculturización, misión/propósito conocimiento, participación, liderazgo, ritos organizacionales, tótems corporativos, ideología organizacional y comunicación.

4.4.1 Cuadro de Factores Culturales de SAC-DHL

Factor	Existe si / no	Fortaleza debilidad	Descripción	Estrategia organizacional
Procesos de socialización y culturización	No	Debilidad	El mínimo cumplimiento de los valores así como la capacidad de cumplir con el servicio que proporciona la empresa.	Construir procesos simbólicos que sean compartidos por casi todos, considerando la naturaleza de la organización y las representaciones de los actores.
Misión y propósito	Si	Fortaleza	Se propone enriquecer el negocio de sus clientes al ofrecer soluciones de mensajería, paquetería exprés y soluciones de logística de la más alta calidad basada	Contemplar de una manera homogénea la misión de la organización, así mismo las representaciones que se generan para los miembros.

			en una experiencia local y una amplia presencia a nivel global	
Conocimiento	No	Debilidad	Los miembros de SAC están poco orientados (capacitados) en sus labores, por otra parte los mandos medios y altos no cuentan con la profesionalización adecuada.	Es importante recuperar la experiencia de los miembros con más tiempo, tomando en cuenta la insuficiente profesionalización de los líderes para fortalecer su desempeño.
Participación	No	Debilidad	La participación de los integrantes de SAC es baja, concretamente los empleados, pues la relación entre jefe-subordinado es medianamente interactiva.	Promover la participación de todos en el departamento de SAC permitirá mejorar los procesos de trabajo y contribuirá a que el área cumpla con sus objetivos deseables por la regional de Alemania.
Liderazgo	No	Debilidad	Existe el liderazgo, pero no del tipo que requiere la organización o cada área de la misma. Hay una incongruencia entre sus actos y sus ideologías.	Reconocer a los integrantes de SAC, reconocer sus diferencias y tomarlos en cuenta, así como abrir canales para la negociación y el saber escuchar integrando y motivando a los miembros.
Ritos Organizacionales	Si	Fortaleza	Se refiere a los comportamientos aceptados por la mayoría que se deben seguir con frecuencia. Entre ellos está la celebración de cumpleaños o el adornar las oficinas en las festividades.	Con base en estos ritos se percibe que los miembros comparten esta clase de conmemoraciones que pueden ser aprovechados para lograr una integración basada en la motivación colectiva.
Tótems corporativos	Si	Fortaleza	SAC tiene la función de atender y establecer el 1er	Promover un correcto manejo de la información

			contacto con los clientes para dar respuesta a sus necesidades referentes el negocio de la mensajería..	dentro de SAC, generando una interacción entre jefes- subordinados para la toma correcta y concreta de las acciones a tomar.
Ideología organizacional	Si	Fortaleza	Es un sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes acerca de la realidad, exhorta a la acción colectiva.	Se busca reducir la división de grupos y promover la acción colectiva.
Comunicación	Si	Debilidad	Es un instrumento que orienta una acción y/o comportamiento. La comunicación es vertical jerarquizada.	Es necesario crear dispositivos de feedback, con lo que se lograra la escucha entre los miembros y así se reconozcan, no importando los niveles jerárquicos en los que se efectúe esta acción.

Cuadro 4. FACTORES CULTURALES

En el cuadro anterior núm. 4 propuesto por Jaime Pérez Dávila, se puede visualizar de una manera diferente o desde otra perspectiva elementos que coexisten dentro de nuestra organización con el único fin de dar sentido y coherencia al existir de la cultura organizacional.

4.5 Propuesta de Intervención Comunicativa en SAC.

A manera de poder comprender de forma clara esta propuesta, es importante puntualizar algunos conceptos de propuesta e intervención comunicativa: propuesta es el planteamiento propositivo donde se reúnen un diagnóstico, un propósito y finalmente una estrategia dirigida a distintas acciones. En cuanto a la intervención comunicativa, se puede decir que es la que está basada en el diagnóstico comunicativo y prevé intervenir en lo procesos comunicativos.

La propuesta de intervención comunicativa tiene como fin articular los diversos grupos existentes en la organización para un beneficio propio; es decir, se dirige tanto a conservar y

respetar los contrastes de los seres humanos que trabajan en la misma , así como afianzar un acuerdo que lleve al progreso laboral.

A continuación se muestran los cinco puntos que integran la propuesta:

- 1.-Plataforma estratégica
- 2.- Estrategia de comunicación.
- 3.- Plan de comunicación
- 4.- Programas de comunicación
- 5.- productos comunicativos.

4.5.1 Plataforma estratégica:

La Estrategia es el conjunto de acciones enfocadas a conseguir una ventaja competitiva razonable que considere la problemática organizacional detectada en cuanto a desempeño de funciones, objetivos de áreas en SAC y procesos de retroalimentación con el fin de eficientar la productividad.

La Siguiete propuesta procura:

- ✓ Integrar ciertos procesos internos de las diversas áreas de SAC con el propósito de retroalimentarlas entre si, a manera de fortalecer el conocimiento individual del empleado con el objetivo de aumentar la productividad bajando los costos organizacionales.
- ✓ Establecer canales de comunicación que permitan difundir de manera clara las necesidades tanto de la organización (gerencia SAC) como de los empleados de dicho departamento.
- ✓ Generar retroalimentación de ambas partes para llegar a acuerdos que faciliten la toma de decisiones.
- ✓ Propiciar la comunicación entre los individuos de SAC, para optimizar las relaciones sociales y la unión de grupos de trabajo.

Presentación de los paradigmas viejos y nuevos de SAC.

En los pasados apartados se ha tratado de describir y diagnosticar el clima tanto organizacional como comunicativo para distinguir los trasfondos de nuestra organización DHL desde sus orígenes hasta hoy día. En esta indagación se pudieron detectar diversos aspectos en los cuales de cierta manera nos hemos enfocado. Tal es el caso de los Grupos formales e informales que al final de cuantas comparten de una u otra forma aspectos culturales de la misma organización. Específicamente podemos decir que en el departamento de SAC, se han detectado y así mismo analizado el costo de su acción, es decir, cómo y cuanto cuesta operar en el día a día.

Problemática detectada al sistematizar la información

En lo que respecta al resultado de los diagnósticos de los capítulos anteriores con los datos encontrados, fue posible establecer las fortalezas y debilidades a través de las matrices tanto de Andrade como de Jaime Pérez. Ya que es una herramienta analítica que permite visualizar información importante de la empresa, ya que clasifica y distingue de mejor manera diversos aspectos que subsisten en las entrañas de la misma.

Diagnóstico sobre los diagnósticos realizados

La inapropiada y/o insuficiente capacitación en los cursos de inducción para los nuevos miembros del departamento de SAC, genera proceso de trabajo inapropiados que repercuten en sobre carga de trabajo en otras áreas del mismo departamento.

Proyecto

Nombre: “Nosotros Te Escuchamos”

Objetivos: Atender y entender las opiniones de todos y cada uno de los miembros del departamento de SAC, para poder llegar a acuerdos que impacten de manera positiva en los procesos de trabajo.

•Políticas o normas de acción:

- 1.-Es importante que cada individuo de dicho departamento tenga conocimiento de los diversos procesos que hay antes, durante y después de su tarea.
- 2.-Tener libre acceso a información por parte de sus superiores inmediatos, por lo menos a lo que concierne a sus procesos de trabajo.
- 3.-Mantener constante contacto con jefes inmediatos, a fin de promover la retroalimentación tanto positiva como negativa hacia el subordinado y viceversa.

4.5.2 Estrategia de Comunicación:

“La comunicación estratégica es una forma de actuación en la que debe participar toda persona que se arriesga a entrar en relación con los demás. La acción de persuadir y de influir en los demás es necesaria por el hecho de que todos tendemos a diferir/concordar de los demás en nuestros objetivos y en los medios con que los conseguimos” (Pérez González, 2001, p.458). A modo de poder obtener resultados de esta propuesta, es necesario que exista una estrategia que contemple los siguientes puntos:

- Mensaje institucional:** De acuerdo a los resultados del grupo de discusión del pasado capítulo 3, se puede estructurar el siguiente mensaje.

“La interacción como mecanismo de integración y congruencia organizacional”.

- Metas del mensaje:** vigorizar la imagen interna de la organización, fijando visiblemente las metas, objetivos y de igual manera reposicionando a los empleados en cuanto a su labor, es decir, considerando su trabajo y fortaleciendo sus capacidades al mismo tiempo que se impulsa la comunicación, la retroalimentación como elementos fundamentales para el desarrollo de los miembros del departamento de SAC, impactando finalmente en procesos de trabajo efectivos.

- Función del mensaje:** Estimular a los integrantes del departamento de SAC a reflexionar asimismo mejorar su comunicación interpersonal, tanto con sus compañeros de trabajo como con los mandos medios, superiores e incluso altos, para así tratar de generar un cambio de

actitud más empática y una adaptación de sus percepciones hacia la misma organización. Esto se pretende aplicar por la vía formal.

•**Proceso comunicativo:** Aplicar en departamento de SAC, una red de conversación, con el fin de informar a todos y cada uno de sus integrantes el objetivo de la propuesta, considerando el acercamiento a los distintos actores y dividiendo el mensaje entre los diversos niveles de puestos. Todo esto con el único fin de dar presencia y fortalecer la imagen de la empresa empática. Para esto, es primordial sensibilizar a los jefes de lo importante que es la comunicación a fin de generar acciones en pro del área.

•**Públicos:** Dirigido hacia los grupos formales de SAC, para trascender tanto en las acciones de los miembros involucrados como en sus percepciones sobre la organización.

•**Medios y Productos comunicativos:** Para este punto se contemplan agendas de trabajo básicamente en 2 vertientes. En *primer lugar*, se planea la restructuración del curso de capacitación (inducción) ya existente para el personal interno de SAC, no importando su antigüedad, con el fin de hacerlo presencial y así reforzar tanto los conocimientos como procesos de trabajo de las diversas áreas existentes. En *segundo lugar*, se plantea llevar a cabo juntas trimestrales en las cuales se trate no solo de los logros y fracasos del departamento sino también de las inquietudes, necesidades y/o sugerencias para mejorar tanto el clima laboral como los procesos internos de trabajo.

•**Evaluación / Retroalimentación:** A través de los resultados trimestrales arrojados por la gerencia y la regional de Alemania, se podrán confrontar o evaluar los desempeños del departamento tanto en lo general como en lo individual, siendo este último tomado en cuenta por el área de calidad.

•**Límites y alcances de la comunicación:** Ésta deberá ser constante e inmediata cada vez que se detecte la necesidad de ser aplicada ya sea en grupo o individual con el único fin de mantener la retroalimentación oportuna.

4.5.3 Plan de comunicación en SAC

Cabe mencionar que el presente plan está conformado por: Presentación, objetivos, política de comunicación, vocabulario rector y programas específicos. (Pérez,Jaime:p.60)

Presentación: En base a los diagnósticos reportados en los capítulos 1, 2, 3 y 4 se pudo identificar ciertas problemáticas. En cuanto a estructura y funcionamiento en SAC, se determino que si cuenta con procesos de trabajo ciertamente definidos, pero éstos por ser amplios, en su aplicación se omiten dando pauta a errores de proceso que generan costos de diversas índoles a la organización, poniendo en juego su productividad. La información, se distingue como dispersa. En cuanto a opiniones o ideas entre jefe, subordinado y grupos, existe un alto grado de discrepancia ya que se percibe una ausencia de escucha y por ende una desmotivación.

Objetivos y metas del plan de comunicación: Promover la interacción comunicativa entre los miembros de SAC, mediante un programa de comunicación enfocado a vigorizar la comunicación, integración e identidad de todos y cada uno de los miembros del área u organización.

Las Comunicación en SAC deberá:

1. Señalar que todos los actores tendrán derecho a la información clara y precisa de su área o incluso de la organización limitándose a los procesos de trabajo de cada miembro.
2. Destacar la importancia de cada individuo como ser humano y así mismo enfatizar la importancia del trabajo individual y en equipo a su vez.
3. Impulsar las comunicaciones pertinentes y sus mismos flujos y sin dejar de lado la retroalimentación con el fin de llegar a compromisos y a tomas de decisiones certeras que beneficien a la organización y a los grupos que la constituyen.

Políticas de comunicación:

- 1.- Respetar los diversos grupos formales e informales y actores que coexisten dentro de SAC-DHL.
- 2.- Generar compromisos entre los distintos grupos de SAC Frontline y

Backline para **ganar-ganar**.

3.- Mantener informados a los grupos formales sobre las nuevas Disposiciones en cuanto procesos de trabajo sin dejar fuera las cuestiones administrativas.

4.- Que todos y cada uno de los grupos e individuos adquieran el conocimiento de las diversas tareas del área para hacer viable la labor multifuncional.

Vocabulario rector:

- **Conocimiento del negocio o área**, es decir, entender los procesos y sistemas del área. Usando este conocimiento para alcanzar los resultados planeados e incrementar los niveles de producción.
- **Enfoque Global**, es decir, es capaz de percibir las consecuencias de sus acciones en otras áreas o funciones de la organización.
- **Relaciones Interpersonales**; trabaja en colaboración con otros para el logro de objetivos comunes y metas grupales.
- **Liderazgo de Equipo**; Reconoce el talento requerido para su equipo. Atrae y desarrolla gente que cumpla con esos requerimientos. Motiva la cooperación efectiva entre los miembros de su equipo. Inspira el compromiso para lograr altos estándares de desempeño.
- **Sentido de Propiedad**; Sugiere e implementa mejoras en su entorno, y en las tareas y actividades que realiza. Alinea las metas con los objetivos organizacionales. Toma un papel proactivo.

4.5.4 Programa de Reestructuración de curso de capacitación (producto comunicativo 1)

ESCUCHA, RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS EN SAC

OBJETIVO: Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

DIAGNÓSTICO: Existen representaciones de los asesores, que consideran que no se les está reconociendo su logro ni se les está escuchando para ver sus necesidades o propuestas.

INTERVENCIÓN:

- Reuniones trimestrales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento así como las inquietudes, necesidades o propuestas con fin de mejorar las actividades laborales.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones trimestrales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en SAC, seccionado de acuerdo a cada área.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** La programación trimestral de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas citadas podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.
- **Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un portafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.
- **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 30 minutos y un máximo de 60 minutos.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

RESPONSABLE: El jefe de cada área que figura como líder de equipo. Cada jefe de área y/o departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

4.5.5 Programa de Junta de trabajo (producto comunicativo 2)

VE, ESCUCHA, PRACTICA Y APLICA

OBJETIVO: Reestructurar el curso de capacitación existente para hacerlo presencial con el fin de fortalecer los conocimientos de cada asesor y por ende mejorar su desempeño laboral. De la misma forma fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

DIAGNÓSTICO: Algunos empleados no consideran que existe trabajo en equipo dentro del departamento de SAC.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

- Reforzar la identificación del empleado con su departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de estas actividades presenciales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrarse como equipo.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes del área a manera de retroalimentar a su equipo de manera eficiente.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en SAC, seccionado de acuerdo a su área (backline o frontline).

RECURSOS:

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- Personal: El departamento de Recursos Humanos y capacitación apoyarán en la planificación y realización de dichas actividades de capacitación.
- Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo en las diversas áreas debe ser como mínimo cada 3 meses, para que lo aprendido tenga una continuidad.

RESPONSABLE: El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. El departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

PROGRAMA INTERNO:

Se plantea la reestructuración del curso de capacitación (inducción) ya existente para implementar la parte presencial y no solo teórica de los diversos procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de SAC. Es decir, mediante este elemento se podrá tener un panorama más amplio de los diversos y muy distintos procesos que conforman y dan sentido al departamento de SAC. En específico se propone mediante esta reestructuración dar impulso a la retroalimentación del personal de SAC. Para lograr el éxito, los miembros de los equipos deben dar y recibir constante información sobre su comportamiento y el de los otros miembros. De esta manera, estarán en mejores condiciones de ir haciendo los ajustes que sean necesarios a fin de mejorar el clima organizacional y comunicativo e implementar los cambios necesarios que hagan eficiente a la organización.

Esto no quiere decir que se trate de dar y recibir cualquier tipo de información; la retroalimentación o feedback como quiera llamarse, para considerarse efectivo, debe ser **oportuno y constructivo**. Oportuno, porque tiene que darse en el momento adecuado y constructivo, porque debe ser dado con miras a mejorar el rendimiento, tanto individual como del equipo.

Los miembros del equipo deben tener la seguridad de que la retroalimentación se da y recibe con el fin de **mejorar el rendimiento**. Si en algún momento uno de los miembros siente que ésta es destructiva o que no está siendo un aporte para mejorar el rendimiento, esto puede generar pérdida de confianza en el equipo, con la consecuente disminución en el rendimiento. Por este motivo, es conveniente que se acompañe la retroalimentación con evidencias que lo apoyen.

La retroalimentación mejor conocida como feedback, es una herramienta muy útil, que usada correctamente puede generar un cambio que se espera y, además, comprometer más explícitamente a la persona que lo recibe, ya que es un elemento que se utiliza constantemente en la comunicación y que puede favorecer u obstaculizar el aprendizaje. Básicamente, la retroalimentación consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias, sin intenciones de perjudicar u ofender al receptor.

Para que la retroalimentación sea útil, es importante que se tomen en cuenta algunas precauciones. Lo ideal es enfocarse en el desempeño, en conductas y no en la persona. Ésta encuentra base en la observación y comparte información o ideas de manera específica.

Programa Especial

La capacitación debe ser presencial en diversas aéreas de la empresa, para dar un rango más amplio del total del proceso de trabajo que se desarrolla en SAC. Es decir mediante diversas visitas, por ejemplo: dada la cercanía de las instalaciones será factible poder visitar la parte de aduanas de Ciudad de México correspondiente al área de importaciones y exportaciones; así mismo el centro de distribución de la estación matriz de la zona Metropolitana, llamada Hangares, con el fin de conocer el proceso de clasificación de paquetería, embalaje y transportación.

4.6 Hallazgos

En este último capítulo se presentó la Propuesta de Intervención Comunicativa para el problema detectado en el capítulo 1 de la hoja de inspección; en el 2 después de conocer los costos organizacionales; 3 con el grupo de discusión (representaciones) y la cultura organizacional que existe en el departamento de SAC.

Bajo este panorama, se subraya que SAC, presenta debilidades tanto en el aspecto comunicativo y cultural y que con el día a día ha ido degradándose a manera de impactar en lo operativo, económico y humano. Es por esto que surge un plan de acción llamado (P.I.C.) Propuesta de Intervención Comunicativa, el cuál busca dos aspectos importantes: 1)- la reestructura del curso de capacitación-inducción que termine o por lo menos aminorare los malos procesos de trabajo y optimizar los recursos de la organización y 2)- aplicar juntas de trabajo entre los altos medios y subordinados a fin de generar retroalimentación y trabajar o mediar los desacuerdos en cuánto a la mejora de la cultura organizacional con el fin de fortalecer los lazos entre la organización y los integrantes.

Por otra vertiente, se habla del papel del comunicador organizacional que es el responsables de llevar a cabo tales funciones elementales de alcanzar equilibrios internos para a partir de ello exteriorizar una imagen sana, competitiva, capaz de mantener interesados a clientes, proveedores; generadora de buenas relaciones con su entorno.

Tal condición del comunicador organizacional, lo enrola hacia una posición de enorme compromiso, ya que su desempeño influye en las evaluaciones del total de la organización.

CONCLUSIONES GENERALES

En el transcurso de esta investigación, se pudo observar la relación de la comunicación y del clima sobre la organización, pues estos pueden tener un efecto importante respecto a los resultados obtenidos en el trabajo y la calidad de vida laboral. Consecuentemente, estudiar las relaciones de estas variables fue relevante por los efectos multiplicadores que puede tener sobre la vida de las personas y de la propia empresa inmersa en la sociedad.

El estudio de éste trabajo considera los siguientes puntos: la fuerte relación entre el clima laboral que se genera desde el bienestar de las personas en su trabajo y los efectos positivos en los que los procesos de comunicación intervienen.

El estudio planteado en esta Tesis partió del interés por las personas, concretamente por lo que sucede en su vida laboral, sus repercusiones, interacciones y representaciones. Este aspecto tiene una importancia integral para la vida de las personas que habitan la empresa, pues son muchas las horas que éstas pasan en el trabajo desempeñando sus actividades y relacionándose con otros individuos en busca del logro de los objetivos de la organización.

El estudio de la relación entre comunicación y clima organizacional aporta conocimientos para la comprensión de las relaciones laborales que pueden ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, este estudio adquiere una especial importancia, pues es una aportación a la comprensión de la relación humana compleja, versátil y sensible que existe en el contexto elegido de aplicación del estudio empírico: las organizaciones privadas. En este contexto el clima y la comunicación dependen directamente de lo que los actores organizacionales perciben y de sus actitudes en sus equipos de trabajo.

Esta tesis se ha propuesto estudiar, principalmente, cómo son el clima y la comunicación organizacional que prevalece en DHL, en específico dentro del departamento de SAC y su costo en la dinámica laboral para que las organizaciones privadas tengan una participación activa y pertinente en la sociedad.

Al haber analizado los conceptos presentados en esta investigación, podemos concluir que la comunicación organizacional es un área de la comunicación que está cobrando valor día con día, ya que analiza el flujo de información, que se da en un proceso de comunicación en una empresa o en una institución.

Las teorías organizacionales nos sirvieron para conocer el origen y evolución hasta nuestros días de esta rama de las ciencias de la comunicación, y cómo ésta, aplicada a la administración de recursos de una empresa puede ser una útil e importante herramienta para detectar problemas o para el crecimiento y mejoramiento de algunas áreas.

Podemos dar por sentado que un adecuado flujo de información, llevado por eficientes redes de comunicación, puede detectar problemas que muchas veces pasan desapercibidos en el departamento de Servicio Atención a Clientes y forman parte de la cotidianidad del trabajo, y desembocan en fuertes consecuencias, que podrían desestabilizar la armonía laboral, pero queda claro que la comunicación informal bien llevada, contribuye en gran parte, al igual que una buena administración al aumento de la competitividad, al buen desempeño y al mejoramiento ambiental en el contexto interno del departamento de SAC con miras a poder permear en gran parte a la organización misma, DHL Express México.

VERIFICACIÓN DE LAS PROPOSICIONES

El objetivo general planteado al inicio de la investigación:

Analizar el clima y la comunicación organizacional de DHL Express México, enfocándose al Departamento de SAC, desde su naturaleza como organización privada.

Se alcanzó a cumplir de manera satisfactoria, en virtud de la selección y aplicación de un enfoque y diseño metodológico adecuado para su abordaje. A partir del análisis cuantitativo y cualitativo, se logró entender de manera profunda una realidad objetiva, en su propio contexto a fin de formular explicaciones acerca de algunos fenómenos particulares que acontecen en la organización.

Otro punto importante dentro de esta investigación fue la comunicación tanto formal como informal pues son visiblemente encontradas en la organización como factor de interacción, y ello ha permitido establecer el logro de las funciones, ya que si la comunicación formal tuvo algún contratiempo, la comunicación informal se encarga de hacer llegar ese mensaje, pero se corre el riesgo de convertirse en un rumor o en otro caso en una barrera de comunicación, de tal manera que en ambos casos el contenido de la información no sería fidedigno. Es así como se llegan a complementar los procesos de comunicación, y por otro lado, facilita las relaciones entre el personal.

Los canales formales de información y comunicación que se encuentran en el departamento de Servicio Atención a Clientes, han contribuido al objetivo de transmitir los mensajes, pero el problema central es que las autoridades no logran la retroalimentación, es decir manifiestan un estado de incertidumbre por no tener la seguridad de que a quien vaya dirigido tal o cual contenido, realmente lo haya recibido y además si lo entendió correctamente.

Por otro lado, el abordaje del estudio del clima organizacional a través de los enfoques estructural, perceptual, interactivo y cultural, nos permite visualizar que estos no se encuentran separados ni aislados unos de otros, más bien se logran complementar y de esta correlación surge la voz y el sentir del actor organizacional, la identidad y la cultura de la organización focalizada en el capítulo cuatro. Por lo que de cada perspectiva se incorporan ciertos elementos: del enfoque estructural se retoma su consideración hacia las condiciones formales visibles, del enfoque interactivo incorpora la comunicación entre los actores organizacionales y del enfoque cultural la interpretación de significados esenciales de los elementos tales como valores, creencias, ideologías, etc.

Reflexión final

Durante el transcurso de este seminario-taller extracurricular titulado “**Organización, Comunicación y Cultura**” impartido durante aproximadamente 9 meses en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán; se hizo un largo recorrido en cuanto a contenidos y objetivos de los cuales creo se cumplieron en su totalidad. Esto me permitió al final de cuentas realizar esta investigación, adquiriendo ciertas habilidades tales como la observación, la escucha y la comprensión hacia el otro.

Con este trabajo pude entender la ardua labor que conlleva ser un investigador. Ejemplo de ello fue el momento de realizar las reflexiones de los hallazgos parciales, ya que me resultó complejo detectar aquellos aspectos que podía trabajar y mejorar mediante una propuesta a mi organización. Otro aspecto importante que me permitió superar estas situaciones, fue el poder vincular la práctica con nuestro marco teórico. En esta práctica me di cuenta de la doble función que éste cumplía: la de guiarnos en la situación educativa y ser un marco de referencia a partir del cual podemos generar propuestas que sirvan para mejorar nuestros objetos de estudio.

Otro obstáculo fue que a pesar de creer que había aprendido mucho sobre los aspectos teóricos de esta temática organización-comunicación, no sabía bien como “aterrizar” estos conocimientos a la práctica. Tenía dudas acerca de cuáles eran las intervenciones más adecuadas para poder ayudar a mi organización y poder avanzar en conocimientos comunicativos, pero esto lo fui adquiriendo a medida que transcurría la implementación del proyecto planificado.

Además, mediante este proceso, me di cuenta que la teoría es importante para la práctica y que las prácticas futuras me van a servir para continuar aprendiendo. Para ello, es elemental que siempre cuestionemos y reflexionemos sobre nuestra tarea como comunicadores organizacionales, tratando de generar nuevas propuestas, sin olvidar actualizarnos e incorporar los nuevos conocimientos a nuestro bagaje cultural.

Por otra parte, debo reconocer que antes de iniciar este seminario, la imagen que tenía de mi organización (DHL) era difusa, es decir, no tenía una idea clara de los procesos y/o elementos que coexistían dentro de la misma, como por ejemplo la complejidad de las personas, cuya naturaleza las forja de diferentes maneras en cuanto a necesidades, pensamientos,

percepciones y representaciones. Hoy día, puedo decir que la organización que investigue, la concibo como un fenómeno complejo, paradójico, ambiguo y sobre todo contradictorio ya que el Individuo que le habita está en constantemente cambio dada la complejidad de sus actos.

Comprendí que la comunicación dentro de las organizaciones es elemental, ya que es un dispositivo que permite a los miembros y a la misma organización a auto-ajustarse con el fin de seguir existiendo implementando la dinámica del ganar-ganar.

Finalmente, después de haber cursado 5 módulos, puedo decir que mi visión en cuanto a la organizacional cambio de manera radical, ya que pude verificar que está inmersa en un sistema complejo y paradójico. En este contexto, puedo decir, que a partir de los diferentes diagnósticos efectuados durante esta investigación, me fue posible proponer acciones que llevan a atacar las distintas problemáticas detectadas.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas México 1994.
2. Etkin, Jorge; Schvarstein, Leonardo: Identidad de las organizaciones. Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina. 1989.
3. García Ferrando, Jesús Ibáñez y Francisco Alvira Comp. "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta o semidirecta y la discusión de grupo". El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, Alianza Editorial, Madrid 1986.
4. Ibáñez F. Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de la investigación. Ed. Alianza, Madrid, 1992
5. Ibáñez, Jesús. Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica. Madrid. Siglo XXI 1979.
6. Luhman, N. Sistemas sociales. Apuntes para una Teoría Social, Capítulo II, La doble contingencia. México, Alianza/UIA, 1993.
7. Martín Serrano, Manuel. La producción social de Comunicación. Alianza Universal, Madrid, 1986.
8. Mayntz, Renate, Sociología de la organización, Trad. José Díaz García. 1 a. Ed., 5 1990.
9. Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos. México, Trillas, 1973.

10. Morgan, Gareth, Imágenes de la Organización, México, Alfaomega / RA-MA, 1991.
11. Olmsted, M.S., El pequeño Grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963.
12. Ortí, Alfonso. La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo. en Análisis de la realidad social. Ibañez, Jesús, Alianza Editorial, Madrid 1986.
13. Piaget, J. La formación del símbolo en el niño. Imitación, juego y sueño. Imagen y su representación. México, F.C.E 1977.
14. Revilla, Mario. Teoría de las Representaciones. Tesis de Maestría CADEC, INÉDITO 2001.
15. Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional. Edit. Pearson Educación, México 1999.
16. Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las Organizaciones. Bilbao, Deusto, 1995, 449 p.
17. Salaman y Thompson. Control e ideología de las Organizaciones, México, FCE, 1984.
18. Tapia Eduardo (1997) Jurgen Habermas Lucas Morea-Sinexi S. A
19. Terry George R; Franklin Stephen G. Principios de Administración Editorial CECSA México 1992.
20. -Vargas-Mendoza, J. E. (2006) Teoría de la Acción Comunicativa: Jurgen Habermas. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

21. Werther William B; Davis Keith. Administración de personal. Editorial McGraw Hill México 1996.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS.

1. <http://www.dhl.com.mx/es/express.html>. (17 de Febrero 2010)
2. http://www.lideresmexicanos.com_ (10 de Marzo 2010)
3. <http://www.razonypalabra.org.mx> (8 de Abril 2010)
4. <http://revistacomunicologia.org> (18 de Junio 2010)

ANEXO

TRANSCRIPCIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN EN DHL EXPRESS MÉXICO.

Fecha: 12 de junio de 2010

No. Participantes: 8

Moderador: Edgar Orlando Lara Uribe

Duración: 1 hora con 3 minutos.

MODERADOR: Gracias por responder a esta convocatoria, por que la opinión de todos ustedes como trabajadores de esta organización es muy importante para la obtención de este estudio. El tema que vamos a tratar hoy es sobre DHL México y en específico sobre el departamento de Servicio Atención a Clientes. Siéntanse en confianza, expresen libremente sus opiniones, todas van a ser escuchadas, es muy importante que todos participen y vamos a comenzar con la primera pregunta pero antes de eso me gustaría que nos presentáramos y que digamos a que área pertenecemos, puesto y cuantos años de antigüedad se tienen dentro de la empresa, ok?. Yo soy Edgar Orlando Lara Uribe y pertenezco a rastreo en el departamento de SAC pero hoy tomare el papel de moderador, ¿está bien? Empezamos por ti compañera.

INFORMANTE A: Yo soy Diana flores, soy asesor y vengo del área de pick ups y tengo 3 años laborando aquí.

M: Muy bien.

INFORMANTE B: Mi nombre es Armando Palma Torres, también asesor pero del área de call back y tengo 2 años trabajando aquí.

M: ¿Y tu compañera?

INFORMANTE C: Soy Mónica Cortés Solano, soy asesor de rastreo y tengo 4 años laborando aquí y en la misma área ¡jajá! (Sarcástica).

M: Muy bien ¿y tú compañero?

INFORMANTE D: Yo soy Irving García Alarcón, asesor de rastreo y tengo 5 años trabajando para esta empresa.

M: Bien ¿y tu amigo?

INFORMANTE E: Mi nombre es Walter Rosas Méndez y lo mismo, asesor pero del área de Productos y voy por los 4 años de antigüedad, ahora en septiembre próximo.

M: ¡Te escuchamos amigo!

INFORMANTE F: M... Soy Jessica Medina Flores asesora del área de quejas y reclamaciones de SAC. En cuanto al tiempo de laborar aquí es de 8 años y corriendo jajá (sarcástica).

M: ¿Por acá tenemos a?

INFORMANTE G: Mi nombre es *Concepción Juárez*, mejor conocida como Cony jajá y soy asesor y del área de cuentas preferenciales y tengo trabajando en DHL aproximadamente 7 añitos.

INFORMANTE H: Bueno, antes que nada ¡buenas tardes a todos! Como ya todos lo saben, mi nombre es Claudia Citlalli Flores. Actualmente desempeño el puesto de supervisor del área de Backline y llevo la increíble cantidad de 13 años dentro de DHL.

M: Muy bien, nuestro tema como ya lo anticipe, es sobre la organización para la cual trabajamos a diario. Con la que me gustaría iniciar, es saber cómo ven hoy día, la situación en DHL. ¿Cómo la percibimos en general? IMAGEN DHL

INFORMANTE B: Pues en ciertos aspectos yo siento que DHL es firme porque, pues veo que si se le invierte dinero a diferencia de otras empresas del país, pero también hay que mencionar que en otros aspectos están dejando que el nivel baje, por lo tanto va a bajar su estatus y su fama, fama que tiene de ser una de las 3 mejores empresas de mensajería del país y en el mundo entero.

M: ¡Perdón! ¿A qué te refieres en que en algunos aspectos está o puede bajar de nivel?

INFORMANTE B: Pues en el sentido de que, es necesario dar mayor capacitación a los chavos de frontline y bueno en general, pues desde mi punto de vista, en el último año se ha cargado nuestra chamba por no saber todos los procedimientos de SAC, para evitar levantar reportes innecesarios y/o tener un buen manejo de llamada con el cliente en turno. Además de que existe un problema de exceso de información y no hay buena comunicación entre los departamentos ni entre los jefes inmediatos y subordinados.

M: ok. En un momento más retomamos esta cuestión de las problemáticas detectadas en las áreas correspondientes.

INFORMANTE A: Bueno, retomando nuestra opinión de DHL, yo creo que esta empresa todavía es buena opción para nuestros clientes, pues a pesar de que desapareció en Estados Unidos, en el resto de América y del mundo es líder, por no decir Europa que es el mejor en el mercado aún. Por otra parte reconozco que hay fallas que tienen que limarse, pero no a tal grado de llegar a desacreditarnos como empresa. Además por lo que veo es una organización formal y si reconozco que en ciertos aspectos hay falta de organización y también se puede

decir que hace falta que la información sea regulada y distribuida por toda la organización pero bueno eso tiene solución ¿no?

M: Muy bien ¿qué opinan los demás?

INFORMANTE H: En realidad me parece que DHL es una buena empresa, ya que para empezar es una transnacional que no por arte de magia está presente en una gran parte del mundo. Además en mi humilde opinión, si se preocupa por tenernos a gusto dada la actividad que desempeñamos en ella, es decir, el estrés de lidiar con los clientes a diario, pero bueno que les comento si todos ya lo vivimos no? jajá Pero regresando a la opinión que tengo de DHL, solamente puedo decir que le agradezco muchas satisfacciones en lo laboral. Por otra parte es de reconocer que hay fallas pues nada es perfecto pero bueno.

INFORMANTE F: Yo no comparto del todo la opinión con mis compañeros, pues en general DHL es una empresa fuerte y líder en su ramo hasta hoy día, pero hay que ser realistas y recordar que en gran parte gracias a la crisis pasada a nivel mundial y a otros factores, DHL trono o mejor dicho, dejo de operar como tal en Estados Unidos, ¿no? Pero bueno, en lo que respecta a México, en general podríamos decir que camina constantemente y eso ya es ganancia.

INFORMANTE C: Perdón ¿De qué área eres?

M: Es de quejas y reclamaciones.

INFORMANTE C: ¡OK!

M: ¿Qué me dicen los demás sobre DHL?

INFORMANTE C: Bueno, espero no me vayan a comer viva por lo que voy a decir, jeje (sarcástica), ya hablando en serio, la verdad es que cuando entre a trabajar, yo estaba realmente convencida de que estaba en una de las mejores empresas, sino del mundo, por lo menos de nuestro país. Con el pasar de los años y tras el trabajo estresante y cotidiano llego un momento en que mi idea o mejor dicho, mi percepción de todo esto cambio, osea, sinceramente hoy día la veo como una empresa de cierta manera aprovechada por decirlo de alguna forma, ya que a nosotros de full time (tiempo completo) nos obligan a laborar alrededor de 8 horas y media y cada vez que se entra en contingencia nos quitan el break (descanso) sin importar la jornada extenuante que realizamos entre otras cosas. Por si fuera poco, los procesos de trabajo son muchos y no están bien preestablecidos, no es una compañía bien organizada y se debe mejorar la comunicación y promover que la información sea conocida y compartida por todos, pues no sirve de nada que se acumule en un solo lado.

INFORMANTE E: Si comparto de alguna manera la opinión de mi compañera. Pues tengo la idea de que DHL ya no es la misma de hace por lo menos 2 años o incluso 3, es decir,

siento que con el pasar del tiempo, ésta compañía esta recayendo en los viejos vicios de las empresas netamente mexicanas, que ven al trabajador como un simple numero que debe de producir tanto y no importa cómo se sienta o que necesite el chiste es dar números, en pocas palabras, ¿cuánto vendes? y el día que ya no les des esas cantidades de dinero te dicen adiós. Y eso si esta canijo ¿no? Sin embargo cabe mencionar que todavía hay algunos aspectos rescatables, como Buen sueldo, horarios flexibles y buen ambiente de trabajo en ciertas áreas a pesar de que en su mayoría de acciones con los empleados es coercitiva.

INFORMANTE D: La verdad es que a grandes rasgos si podemos hablar de una “buena empresa” pues de cierta manera nos da las prestaciones básicas de ley y un poco más, pero el problema o mejor dicho la situación es que cree que con dinero de los incentivos uno debe evitar, aguantar o curar el estrés que genera nuestra chamba, y eso no siempre es así, bueno yo así lo veo.

INFORMANTE G: ¡Exacto compañero, tu si sabes jejeje! Bueno. Miren, creo que DHL si es una empresa aceptable y de que es una empresa formal lo es, pero escuchándolos, es obvio que algo está fallando, pues he escuchado comentario de otros compañeros del área en la cual yo me encuentro y de otras, que en general tienen la idea de que hay fallas y que cada vez se hacen más constantes y eso me lleva a pensar que todo esto es causado es por la abundante información que se llega a manejar en cada área lo cual genera errores importantes que tendrían que ser ubicados y tratados por las áreas y/o personas correspondientes, pues de no ser así esto se haría mas grande.

M: Ok, que bueno que llegamos a este tema. Yo en este caso les preguntaría lo siguiente:
¿Cuáles son las fallas que creemos están afectando a nuestra organización y/o departamento SAC?

INFORMANTE H: ¡Mira! Por el rol que desempeño me he dado cuenta de que los procesos de trabajo son muy pero muy extensos y por tal situación es que creo se generan muchas fallas, osea, muchos de los chavos de frontline no tienen la capacidad de llevar un protocolo de trabajo al centavo por la cantidad de información que se maneja. Siento que lo que hace falta es tener mayor comunicación entre todos con el fin de ayudarnos. Una de mis funciones como les comentaba es ayudar a sobresalir a las personas que están a mi cargo con el fin de detectar a los buenos elementos e impulsarlos para promover su crecimiento dentro de la empresa, pero en ocasiones esto es una tarea muy desgastante ya que no se cuenta con el

tiempo suficiente para conocerlos y poder detectar sus habilidades. Otro aspecto que debe ser crucial dentro de todas las áreas de la organización es la capacitación, pues estoy segura de que no es suficiente o no esta siendo bien planeada.

INFORMANTE F: Bueno, como les decía, mi área es una parte visible y tangible de que hay errores en cuanto a nuestro desempeño como prestadores de un servicio al cliente. El número de reclamos se ha incrementado y ya ni se hable de las quejas por no pasar a recolectar, que por cierto, de un tiempo para acá se han disparado de manera alarmante. De hecho hace unos días exactamente tuvimos una junta con la gerente del área, y a grandes rasgos nos pide saber o mejor dicho, pide le hagamos llegar propuestas para analizarlas y en todo caso aplicarlas para tratar de resolver esta situación. Pero estoy convencida de que no será tan fácil, pues lo que hace falta en cada departamento de DHL es la organización y un manejo más administrado en cuanto a la información, sino queremos llegar a ser una empresita de esas patito.

INFORMANTE A: Miren, yo como miembro de ésta área de recolecciones, si les puedo decir que en casi cada llamada recibida es molestia del cliente por no haberles hecho el servicio el día anterior, o peor aún, desde hace una semana y se acaba programando un nuevo booking (recolección) que lo más seguro es que tampoco se lleve a cabo. Yo no sé en realidad porque últimamente se están dando estos problemas, pues hasta donde sé, se cambio el sistema con el que se trabaja en pick´ups, osea, del MTTTS, se paso al CSV, que según era la maravilla y pues desde mi punto de vista nada que ver, pues lo único que cambio fue la apariencia que en CSV es bonita, como Windows, pero hasta ahí; pues a diario tenemos problemas de que se cae el sistema y ya saben, a levantarlos manualmente. Y pensándolo bien, creo que por eso se generan tantas quejas o tantas recolecciones fallidas.

INFORMANTE D: ¡Bueno por esa parte, ahora tendríamos que hablar de nuestro lado! Que en lo particular creo y estoy convencido de que es el área o unas de las áreas más estresantes de SAC; Pues nuestro puesto no es nada fácil, ya que es el filtro o la primer defensa con la que choca el cliente, y eso no es nada agradable ya que muchas veces al llamar el cliente y levantar un rastreo por un percance de su envío, se desquita con nosotros como si nosotros hubiéramos hecho eso directamente o al propósito y nada que ver. También veo que hace falta mucha organización y no hay procesos de trabajo bien establecidos. Todo esto se reduce a un problema de información que puede ser resuelto con medios que permitan a los empleados del área estar bien informados sobre todos los cambios que se vengán generando.

INFORMANTE G: ¡Es cierto! Para el cliente nosotros somos la voz o mejor dicho, somos el primer contacto con la empresa o la parte que les escucha y por eso tienen la idea o asocian que nosotros directamente les fallamos e incluso de ambos lados en algunas ocasiones nos tomamos el reclamo o queja como algo personal y eso está mal, pero ahí ya entran otros factores psicológicos del manejo de la llamada. Bueno eso creo.

INFORMANTE C: Yo me he dado cuenta de que en todo el departamento se maneja muchísima información pero en específico, hablare de mi área, tracking (rastreo) ¿ok? Bueno, siento que en las labores del día a día se nos manda demasiada información que en ocasiones llega a ser inmanejable por ciertos factores, tales como, trabajar bajo presión del cliente, ir a contra tiempo para no alargar mas la llamada y aparte saber que el supervisor puede estar monitoreándote cada palabra para detectar un solo error de proceso; a eso júntale que todo el santo día está cambiando la información de los tiempos de transito por las contingencias del exterior.

M: ¿Qué nos molesta de la organización para la que trabajamos o que cambiaríamos?

INFORMANTE C: Mira , más que hablar de lo que me molesta, si me gustaría hablar de lo que me gustaría que los altos mandos consideraran para con nosotros y así poder cambiar algunas condiciones laborales, tales como mayor organización de los procesos de trabajo, también hacer que nos sintamos tomados en cuenta pues siempre o casi siempre nos sentimos como solo un numero de empleado y ya y a mi parecer eso no está bien , pues en lo personal eso me saca de onda y no me motiva a dar el 100 % que piden y finalmente acabo dando el mínimo para seguir con vida en esta chamba.

INFORMANTE E: También creo que algo muy bueno que podría cambiar en todo este lugar, es la actitud de los jefes, llámense supervisores, gerentes o directivos, la cosa es tener otra mentalidad, pues yo en lo personal, no sé ustedes, me he encontrado con gente en verdad insoportable, intolerante y arrogante que por estar en un puesto de alto rango se toma o cree tener el derecho de poder hacerte menos y ponerte en ridículo ante los demás compañeros del trabajo imponiendo reglas o comportamientos que no van con lo que en principio la organización te quiere vender o te pinta. Me refiero a ser congruentes. Bueno esa es mi humilde opinión ¿verdad?

INFORMANTE D: Tengo la convicción de que la base de un buen funcionamiento de esta organización o departamento es el cambio de la actitud, es decir, que como lo menciono mi compañera Jessy hace unos momentos, hace falta que se nos tome en cuenta en varios aspectos, tales como, por ejemplo, la intervención en los procesos de trabajo, ya que uno es al

final de cuentas quien está sentado en su lugar tratando de realizar su trabajo de la mejor manera. También sería importante que se nos consultara cual es nuestro sentir al trabajar para esta empresa, en pocas palabras, para que nos vamos lejos, pudiendo aplicar este tipo de dinámicas como en la que hoy estamos participando, ¿apoco no sería muy buena idea?

INFORMANTE A: Exacto Irving, estoy seguro de que este tipo de dinámicas serian de mucha ayuda para por lo menos hacer un sondeo y ver por dónde anda la cosa, osea, que a la empresa le convendría saber qué es lo que está haciendo mal y poder corregirlo para lograr un buen clima de trabajo, que mucha falta hace en estos tiempos, en donde todo es trabajo bajo presión y estar cuidándose del otro.

INFORMANTE E: En mi caso yo hablare de lo que me molesta, de aquí. Estarán de acuerdo todos o casi todos de que en esta empresa o área para ser más específicos se nos cuestiona todo, osea, lo que haces o dejas de hacer y todo debe quedar bien respaldado pues si no el compañero de al lado te la puede aplicar por no haber actuado de manera correcta en el proceso de trabajo, ¡claro! según su perspectiva y ahí es cuando empiezan los problemas porque a pesar de que hay manuales de procedimientos cada quien interpreta ciertas cosas a su manera y gran culpa la tienen los de arriba, que se encargan de administrar todo ésta maraña, llamada información. Retomando este último concepto, se puede decir, que es vital para todos y cada uno de los que estamos aquí, pues es con lo que trabajamos a diario, pero estoy seguro de que casi todos hemos tenido problemas con ésta, ya que se nos proporciona demasiada y constantemente cambia a tal grado de ser inmanejable e incluso esta información en lugar de informar llega a desinformar provocando conflictos o malos entendidos entre nosotros llegando a impactar en diferentes aspectos como sobrecarga de trabajo de algunas áreas y por ende causando molestia a el cliente por la mala información u omisión de la misma hasta llegar a generar roces entre nosotros como colegas, haciendo el ambiente ríspido.

INFORMANTE B: Buen punto, ya que me parece que teniendo un ambiente malo o incomodo será difícil estar motivado para realizar nuestra labor, osea, que si se logra un ambiente adecuado en la organización será seguro que los resultados serán positivos tanto para la empresa como para nosotros dejándonos así satisfechos.

INFORMANTE G: Yo lo único en lo que haría hincapié es en mejorar los procesos de trabajo, evitar el constante cambio de horarios, los sueldos y la constante retroalimentación en capacitaciones para generar un buen desempeño, digo estoy segura de que esto ayudara en mucho o en gran medida repercutirá en la productividad que tanto pide la empresa.

INFORMANTE H: Bueno, al escuchar a todos y cada uno de ustedes, me lleva a pensar y reafirmar ciertos puntos que se deben considerar por parte de la empresa. En primer lugar se

debe definir bien a bien el perfil del empleado, en segundo lugar se deben de alguna manera resumir o sintetizar los procesos de trabajo con el fin de hacerlos mas digeribles y como resultado disminuir las fallas por parte de nosotros que los aplicamos. Finalmente y un punto muy importante a mi parecer es la capacitación en tiempo y forma con el fin de fortalecer los conocimientos que a diario se tienen que aplicar para que nuestra parte del trabajo este bien hecha y se logren las metas que nos pide la empresa.

M: Bueno dentro de todo esto sería bueno saber ¿cómo se visualiza el liderazgo, es decir, a los jefes o supervisores del departamento de SAC.?

INFORMANTE H: Por fin llegamos a uno de los puntos mas interesantes y en los que mi opinión tiene gran sentido por obvias razones. Antes que nada quiero aclarar que nos los quiero aburrir con mi choro, simple y sencillamente seré directa, ¿ok?

Para mi un líder es aquella persona que tiene el tacto de poder influir en los subordinados sin parecerles un capataz o algo así. En mi sentir puedo decir que estamos capacitados para tener este puesto, ya que antes que nada tenemos la preparación académica y sobre todo la experiencia para saber mandar en el buen sentido a nuestra gente. Claro es posible y lo mas seguro es que hayan fallas, pues somos seres humanos que no estamos exentos de regarla, pero bueno, a lo que voy es que tenemos la disponibilidad de apoyar y conducir a buen termino nuestros cometidos.

INFORMANTE B: Antes que nada, yo estoy convencido de que el liderazgo consiste en darle poder a los demás, no en acumular poder, entonces al final el ser líder en mi humilde opinión, no es otra cosa que convertir a través de la gente, eso es lo que yo creo es la función verdadera del liderazgo y tiene mucho que ver con cambio. Ahora en cuanto a saber o definir ¿Que es un líder?, se podría decir que es aquel capaz de hacer que su gente enfrente la realidad problemática, cambie sus hábitos, costumbres, valores, y comportamientos para mejorar su entorno de trabajo. No tiene nada que ver con autoridad, la gente confunde estos dos conceptos, que son opuestos, la autoridad y el liderazgo son cosas completamente opuestas la una de la otra, la autoridad es una cosa que te da una ley, el liderazgo, tú puedes ejercerlo sin tener autoridad.

INFORMANTE D: Fíjate que es muy cierto eso que dices Armando, la mayoría de la gente o de nosotros, tenemos la falsa idea de revolver estos 2 conceptos y tal vez por ahí va la idea de tener cierto resquemor al escuchar la palabra líder, como algo o alguien impuesto. Pero bueno, en lo que a mí respecta hablar de liderazgo, me remite a hablar forzosamente de los

supervisores con los que a diario lidiamos, digo, no me refiero estrictamente a pelear o en el mal plan, sino en el sentido de trabajar lado a lado a diario

INFORMANTE F: si la verdad es que distan mucho de ser líderes de verdad, pues solo portan el nombre en los contratos, por que en la vida real como supervisores no tienen la actitud para liderar como se debe. Estarán de acuerdo conmigo en que no te dan la confianza suficiente como para acercarte a preguntarles algo, algunos te voltean a ver y te contestan “qué bárbaro pareces nuevo” y por lo menos eso en lo personal me saca de onda y acabo como ya lo dijeron antes, apoyándome en mis compañeros.

INFORMANTE E: También estarán de acuerdo conmigo que el supervisor es una pieza importante dentro de cada área de DHL y más dentro del call/center. Según entiendo por lo poco que he leído del perfil del puesto, entre sus responsabilidades se encuentran coordinar los equipos de trabajo, mantenernos motivados, monitorear nuestro trabajo con los distintos clientes, elaborar planes de trabajo, analizar las áreas débiles y crear acciones de mejora en su equipo para cumplir los objetivos que requiere la regional de Alemania.

Además, pienso que un supervisor, es responsable de resolver las reclamaciones de un cliente y su evaluación va a determinar en buena medida la gratificación de los agentes.

INFORMANTE A: Bueno, yo lo único que puedo decir es que los supervisores del área son buena onda, en su mayoría son chavos y sacan su trabajo más o menos, aunque a veces no te ayudan con lo que requieres y acabas pidiendo ayuda a los demás compañeros, que están dispuestos a apoyar siempre

INFORMANTE C: Pues sí, eso puede ser pero no lo es todo que sean buena onda, la verdad es que eso se escucha bien, pero en realidad yo pienso que falta mucho por hacer en este aspecto en cuanto a nuestros supervisores, bueno por lo menos los que están en mi área, ya que siento no están todos bien preparados para ocupar ese puesto, pues de entrada te das cuenta en lo que estudiaron como carrera profesional, osea, mi supervisora Claudia, tiene carrera trunca en contaduría, haber dime, ¿qué tiene que ver con lo que hacemos? ¡Nada! Pues aquí lo que se requiere es el conocimiento profundo de exportaciones o comercio internacional, ¿no? ¡Por dios!

INFORMANTE A: Sí, eso es muy cierto, en este caso tendríamos que hablar también del proceso para ingresar a trabajar aquí, además a mi parecer, es obvio que no se preocupan por el perfil deseado para trabajar en la empresa, ¿no creen?

M: ¿Se refieren al reclutamiento de personal en DHL?

INFORMANTE F: ¡Si claro! creo que es otra parte de la que se debería hablar en este momento, pues pienso que desde ahí podrían estar generándose problemas para la empresa, pues al aceptar a una

persona que no tiene nada que ver con el perfil requerido se está contratando un problema productivo al final de cuentas. Pues la falta de experiencia aunada a la falta también de conocimiento y de habilidades solo van a llevar al empleado a tener un mal desempeño de su área y como consecuencia la misma área seguramente no alcanzara los números o metas que pide la empresa.

INFORMANTE D: ¡SÍ, exactamente! Como lo mencionaba Moni hace rato, creo que sí existen ciertas fallas en la parte de selección de personal, pues estoy casi seguro de que no se sigue al 100 % el proceso o el perfil requerido en teoría por la empresa y eso a la larga pega en el desempeño dentro de la misma. No sabría decir en este preciso momento cuál o que sería la solución para resolverlo, pero de que se tiene que hacer algo, se tiene que hacer.

INFORMANTE G: Según tengo entendido por radio pasillo jeje, que los de recursos humanos cuidan mucho el perfil y la imagen de los candidatos o aspirantes para trabajar dentro de DHL, aunque he de ser honesto, por 2 que 3 personas que conozco, no creo que se preocupen al momento de seccionar al personal. Bueno eso pienso, ¿no sé ustedes, verdad?

INFORMANTE E: Bueno, yo difiero un poco de eso compañeros, digo, con todo respeto, creo que sí tienen cuidado al seleccionar al personal, pues de no ser así imagínate, esto sería un desastre, tendríamos gente de todo, como dice mi abuelita: de chile y mole jejejeje. Pero bueno, al grano. Por lo menos yo puedo decir que cuando a mi me toco traer mi solicitud, sí me costó trabajo poderla ingresar, porque me pase casi dos semanas dando vueltas y vueltas para poder resolver mi contratación. Y todavía me pusieron a prueba 2 o 3 meses si no mal recuerdo para ver cómo me desempeñaba. Lo que también recuerdo mucho al propósito de este tema es que casi no me quedo a trabajar aquí por unos malditos lentes.

M: ¿Cómo que por unos lentes?

INFORMANTE E: sí porque la doctora me hizo el examen de la vista y salió ahí que necesitaba lentes y que por eso no me podrían contratar, a lo que yo le comente que ya había ido con el optometrista y que en 6 días me entregarían mis lentes; y solo así me aprobó pero como condicionada.

M: ¡M...! ¿Alguien más que nos quiera compartir su opinión sobre SAC?

INFORMANTE A: Bueno a mi me parece que a pesar de estas situaciones en cuestión de la contratación si le veo futuro obviamente tanto a DHL por el mercado que día a día crece y también a nuestro departamento pues según tengo entendido que ya se trabaja en un plan de desarrollo o de carrera que contemple un plan de recompensas por la antigüedad entre otros beneficios y eso suena bien ahora habrá que verlo, pues eso nos da idea de que esto tiene planes por lo menos a corto y mediano plazo.

M: ¡que interesante! ¿Alguien más que nos comparta este aspecto del futuro de la empresa o su departamento?

INFORMANTE C: Bueno yo no soy nadie como para decir que si tiene futuro o no, pero personalmente pienso en general que la compañía está creciendo mucho y si hay oportunidad de trabajo pero siendo honesta estoy segura de que si con el tiempo se me presenta una mejor oportunidad estoy segura al 100 % de que si la tomaría y cerraría este capítulo laboral en mi vida. ¿O ustedes que harían compañeros?

INFORMANTE D: sí se están generando muchos cambios y eso implica para mi crecimiento ya que poco a poco se va notando que la comunicación dentro de DHL, osea, entre todas las áreas pues me doy cuenta de que se han integrado pequeñas señales que lo confirman, tales como implementar pizarrones electrónicos en la parte de SAC dentro del call center, también se han integrado pizarrones de esos de corcho y de los blancos para dejarnos o mejor dicho darnos mensajes en cuanto a alertas por las contingencias que casi no pasan verdad jejejejeje, entre otros.

INFORMANTE E: Yo solo puedo decir y es algo que hay que tener bien presente y considerar, que el mercado de la paquetería y mensajería se expande a nivel mundial a una velocidad inimaginable, todo esto sin lugar a dudas por la globalización que día a día nos envuelve hasta hacernos caer dentro de ella.

INFORMANTE F: Bueno retomando lo que acabas de mencionar compañero. Justamente esa globalización de la cual hablas causo que esta empresa se la llevara el demonio en Estados Unidos, pues creo que con la pasada crisis se paro y se vio nublado su futuro por lo menos en esa parte del mundo pero hoy día parece retomar más fuerza en lo que respecta a Latinoamérica y gran parte de Europa, Asia y el resto del mundo. Y con respecto al departamento de SAC, estoy al 1000 % seguro de que no desaparecerá como tal, tal vez se fusione con otra área y se actualice pero nunca podríamos hablar de desaparecer. ¡Esa es mi humilde opinión!

M: ¿y los demás? ¡M...! ¿Nadie? ¿Algo más que les gustaría tratar o hablar? ¿No? Bueno muchas gracias, yo quiero agradecerles el tiempo que nos destinaron, estos minutos que realmente pudimos platicar todos, es difícil a veces coordinar agendas, pero bueno se logro. Gracias nuevamente compañeros.