

20424
8



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES "ACATLÁN"**

Productividad: ¿Calidad Vs. Cantidad?
Análisis de la estructura y funcionamiento del proceso
de medición de productividad "SIMAEC" del Centro de
Atención a Clientes Telcel Perinorte

REPORTE DE INVESTIGACIÓN BAJO LA OPCIÓN DE
SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN
COLECTIVA

P R E S E N T A:

AZUCENA / AZUARA ÁVILA

ASESOR: JOSÉ HUMBERTO RAMOS CARRILLO

ACATLÁN, EDOMÉX.

SEPTIEMBRE DE 2003



1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo académico.

NOMBRE: Azucena Azuara

Avila

FECHA: 12/09/03

FIRMA: [Signature]

ESTA TESIS REGISTRA
DE LA BIBLIOTECA

Dedico este trabajo a:

- * A mi mejor amigo y amor celestial, por acompañarme en mis triunfos y fracasos... ¡Jesús en ti confío!
- * A mi gran maestra de motivación, responsabilidad, cariño y amor; eres mi espíritu, mi fortaleza, mi luz y mi corazón: ¡a ti Mamita, este título es tuyo!
- * A mi ejemplo de liderazgo, lucha, éxito y profesionalismo: mi gran admiración, respeto y amor: ¡te adoro Papito, mi compa querido!
- * A mis 3 amores de sangre, gracias por brindarme la dicha de conocer lo extraordinario de tener hermanos: a Mando por su nobleza (mi corazón de pollo), a Adita por su guía (mi mamá chiquita) y a Lilí por su sinceridad (mi alma gemela).
- * A mi estrella inspiradora y amor de mi vida: ¡Samuel, desde que estás a mi lado todo ha sido maravilloso, te admiro por todo lo que eres, gracias por apoyarme y quererme tanto! Te amo.
- * A mi látigo motivador, Vianny, gracias por ser tan buena amiga, consejera, oyente y mi psicóloga de cabecera; eres un gran orgullo para mí.
- * A los dos regalitos de Dios que han iluminado inmensamente mi vida: Angelito mi güerito adorado y mi morenita amada Gaby. Nunca pensé sentir tanto amor por dos seres tan pequeñitos.
- * A mis dos ángeles guardianes, que aunque sin estar aquí, siguen conmigo siempre: mi tía Juy y mi abue Lupita, las extraño y llevo en mi corazón.
- * Para no olvidar a nadie, a mi familia Azuara y Ávila, por su cariño, entusiasmo y fe puesta en una servidora, con mención especial: mi Oli, mi Lupis, mi Tella, mi Goyis, mi Rosy y mi Ludo.
- * A mis dos mosqueteras: Móni y Kary, por que sin ustedes la universidad no hubiera sido tan especial; gracias por enseñarme lo importante de tener a mi lado a gente tan inteligente, capaz y cariñosa; las quiero mucho.
- * A mi gran apoyo de Telcel, Nora ("ojitos") sin ti no lo hubiese logrado. Mil gracias por tu apoyo, complicidad, entusiasmo, comprensión, y carisma. Además de ser una extraordinaria jefa, eres una excelente amiga.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- * Al Lic. Celestino Macorra, por su ayuda y flexibilidad. De todo Telcel, fue el único que me abrió las puertas sin ningún obstáculo. Mis respetos y sincero agradecimiento.
- * A mis extraordinarios compañeritos Telcel: Lynn, Eri, Ana, Barrientos, Lety, Alex, Laurita, Luis, Raúl, Liz, y Vero por su disposición, amabilidad y apoyo: gracias por hacer tan ameno el lugar de trabajo chicos!
- * A mis queridos "Betitos", sin ustedes el seminario no hubiese sido tan agradable: a Humberto (asesorado) por su paciencia y confianza; a Javier (Javi) por su optimismo y chispa; a Rosalba (Rose) por su cariño, inteligencia y dedicación; y a Alejandra (Güera) por su perseverancia y ocurrencias. Los quiero condenados y agradezco su hermosa amistad.."Habrasos y besos".
- * A mis excelentes profes: a Humberto, por su "alto perfil" y sus "orgasmos intelectuales"; a Jorge por su gran disciplina y ejemplo de renunciar a la "guanguez"; a Fernando por su excelencia metodológica y ser tan buen "compatriota"; a Xavier por su experiencia y conocimiento, eres grande y "punto"; y, por último a Martín, por su capacidad persuasiva y tranquilizante, "os lo digo" en serio.
- * Finalmente, a todos y cada uno de los seminaristas, por su ejemplo de lucha y perseverancia, y por enseñarme que nunca es tarde para emprender buenos proyectos.

A TODOS Y CADA UNO DE USTEDES: GRACIAS, MIL GRACIAS.....

¡¡¡LO LOGRÉ!!!

1950

...

...

...

...

...

...

...

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	
"TODO MÉXICO ES TERRITORIO TELCEL"	
1.1. CONOCIENDO A LA ORGANIZACIÓN.	19
1.1.1- La telefonía celular, un negocio redondo.	21
1.1.2- Nacimiento de un imperio del emporio CARSO.	23
1.1.3- Panorama de Telcel.	31
1.1.4- Áreas de Telcel.	34
1.1.5- Telcel, ejemplo de una organización.	43
1.2. TELCEL COMO SISTEMA	44
1.2.1. El ambiente de Telcel.	46
1.2.1.1. Ambiente General (Estímulos Secundarios).	47
1.2.1.2. Ambiente Activo (Estímulos primarios).	49
1.2.2. Ciclo de eventos.	52
1.2.1.3. Insumos.	53
1.2.1.4. Transformación	54
1.2.3. Telcel y sus fronteras	55
1.2.4. Grado de interrelación	57
1.3. ANÁLISIS CONTINGENTE.	59
1.3.1- Caracterización del ambiente en Telcel.	60
1.3.1.1. Hostilidad.	61
1.3.1.2. Diversidad.	61
1.3.1.3. Turbulencia.	62
1.3.1.4. Desintegración.	63
1.3.1.5. Escasez.	63
1.3.2- Fuentes de incertidumbre.	64
1.3.2.1. Obstáculos.	65
1.3.2.2. Problemas.	66
1.3.2.3. Oportunidades.	66
1.3.2.4. Coyunturas.	67
1.3.3- Los informantes.	68
1.3.4- Toma de decisiones en Telcel.	71
DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.	73
CAPÍTULO II	
"TELCEL, COMUNICACIÓN FORMAL SIEMPRE"	
2.1. ORÍGENES DE LA ORGANIZACIÓN.	77
2.1.1. La Observación.	79
2.1.2. Entrevista no estructurada o semidirigida.	82
2.1.3. La tipología de TELCEL.	83
2.1.4. La "Misión" de Telcel.	86
2.1.5. Objetivos de Telcel.	89

2.1.5.1. Objetivos de la empresa	89
2.1.5.2 Objetivos de la Gerencia de Atención a Clientes Personalizado.	89
2.2. TELCEL ES FORMAL.	95
2.2.1. Organigrama.	96
2.2.2. Proceso formal de trabajo (descripción de puestos).	98
2.2.3. El grupo formal.	103
2.2.3.1. Funciones formales del grupo.	105
2.2.3.2. Funciones psicológicas individuales de los grupos	108
2.2.4. Para eso sirve el manual.	107
2.2.5. La importancia de los recursos.	111
2.3. EL PODER FORMAL.	114
2.3.1. Reclutando profesionistas.	117
2.3.1.1. Proceso de Selección.	117
2.3.1.2. Proceso de Reclutamiento.	118
2.3.2. Proceso de Inducción.	119
2.3.3. Proceso de Socialización.	121
2.4. EL PRECIO DEL LIDERAZGO.	123
2.4.1. Beneficios y prestaciones.	123
2.4.2. Incidencias y castigos.	127
2.4.3. Contrato psicológico.	128
DIAGNÓSTICO DE LO FORMAL.	130

CAPÍTULO III
"CON TELCEL ESTÁS, DONDE QUIERES ESTAR"

3.1. LO REAL DE LO FORMAL EN TELCEL.	135
3.1.1. Análisis sistémico.	137
3.1.2. Los componentes del sistema Telcel.	140
3.1.3. Filosofía de la calidad.	144
3.1.4. Sistema Institucional de Monitoreo, Asignación y Estadísticas de Clientes "SIMAEC".	146
3.1.5. Diagramas de flujos.	148
3.1.5.1. Diagrama Formal.	150
3.1.5.2. Diagrama real.	151
3.1.6. Hoja de inspección o verificación.	152
3.1.6.1. Hoja de inspección de la cantidad.	153
3.1.6.2. Hoja de Inspección de la calidad.	156
3.1.6.3. Interpretación de los resultados.	159
3.2. TELCEL Y SUS ACTORES.	161
3.2.1. Características base.	162
3.2.2. Personalidad.	164
3.2.2.1. Tipos de Personalidad.	165
3.2.3. Tipos de Personalidad del CAC Perinorte.	166
3.2.3.1. Resultados de personalidad del CAC Perinorte.	169
3.2.4. Clima organizacional.	171
3.2.4.1. Características de la encuesta.	173
3.2.4.2. Resultados	180

FALTA DE ORIGEN
 TESIS CON

3.3. EL PODER EN TELCEL. 187	188
3.3.1. Actor, organización y poder.	188
3.3.2. El poder de la estrategia.	190
3.3.3. Características del poder.	191
3.3.4. El poder de la organización.	192
3.3.5. Fuentes de poder y de incertidumbre.	194
3.3.6. Caracterización del poder en CAC Perinorte.	197
3.4. EL ACTOR Y EL GRUPO.	199
3.4.1. Las funciones de los grupos informales.	201
3.4.2. El líder y su tipología.	204
DIAGNÓSTICO DE LO REAL.	204

**CAPÍTULO IV
"TELCEL, SEGURO TE COMUNICA"**

4.1. LA RELEVANCIA DE LA TEORÍA.	209
4.1.1. Costos de la calidad.	214
4.1.2. Origen del problema "SIMAEC".	217
4.2. ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN.	220
4.2.1. Hablando se entiende la gente.	222
4.2.2. La importancia de estar informados.	223
4.2.3. Medios de información.	224
4.2.4. Cuellos de botella.	226
4.2.5. Comunicación y productividad.	227
4.3. LA IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN.	229
4.3.1. SIMAEC, ¿Calidad Vs. Cantidad?	232
4.3.2. La opinión de los actores.	234
4.4. LA FUERZA DE LO CUALITATIVO.	235
4.4.1. La entrevista abierta.	236
4.4.1.1. Fundamentos de la entrevista.	236
4.4.2. Metodología de la entrevista.	237
4.4.2.1. Análisis del discurso de la entrevista.	240
4.4.2.2. Resultados.	251
DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN.	258

**CAPÍTULO V
"LA CALIDAD DE TELCEL SE REFLEJA EN SU GENTE"**

5.1 LA GRANDEZA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	263
5.1.1. La importancia de ser cultos.	265
5.1.2. El nacimiento de la cultura organizacional.	266
5.1.3. Cultura organizacional.	267
5.2. LOS INSTRUMENTOS DE LA CULTURA.	268

5.2.1. Propósito o misión.	269
5.2.2. Los valores.	270
5.2.3. Conocimiento.	271
5.2.4. Claridad organizacional.	272
5.2.5. Comunicación.	274
5.2.6. Liderazgo.	276
5.2.7. Imagen interna y externa.	277
5.3. SISTEMA EFICAZ-DEFICIENTE.	279
5.3.1. La riqueza de la diversidad.	299
5.3.2. Proyectos de Telcel.	284
5.3.3. La metáfora.	285
5.4. LA PROPUESTA, AUNQUE SEA INDECOROSA.	289
5.4.1. Plataforma Estratégica.	290
5.4.2. La estrategia a seguir.	293
5.4.3. Plan de comunicación I.	295
5.4.3.1. Programas de comunicación.	295
5.4.3.2. Productos comunicativos.	296
5.4.3.3. Evaluación.	297
5.4.4. Plan de comunicación II.	297
5.4.4.1. Programas de comunicación.	298
5.4.4.2. Productos comunicativos.	298
5.4.4.3. Evaluación.	300
5.4.5. Plan de comunicación III.	301
5.4.5.1. Programas de comunicación.	301
5.4.5.2. Productos comunicativos.	302
5.4.5.3. Evaluación.	307
5.4.6. Plan de comunicación IV.	308
5.4.6.1. Programas de comunicación.	308
5.4.6.2. Productos comunicativos.	309
5.4.6.3. Evaluación.	310
 CONCLUSIONES.	 311
 BIBLIOGRAFÍA.	 317
 ANEXOS	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN.

La sociedad contemporánea se ha caracterizado por estar compuesta por organizaciones: desde un hospital, la escuela, las empresas, las iglesias, los bancos, etc. Con esto se entiende la necesidad del hombre de vincularse con una organización; es más, no podría subsistir sin verse inmersa directa o indirectamente con alguna.

Mayntz dice que "las organizaciones son un medio de ordenación necesario", en donde la ejecución continua de los objetivos quedan garantizados, incluso cambiando los miembros. Además es un elemento dinámico social, pues permite la convivencia del ser humano con los demás. (Mayntz, 1996:12).

Las empresas modernas tienen su origen a partir de la Revolución Industrial, cuando el trabajo individual del artesano se ve en la necesidad de unir fuerzas, medios y recursos con otros miembros, sustituyéndose la labor artesanal rudimentaria, por grandes máquinas de producción masiva. Pero lo que realmente define a las nuevas organizaciones es la formalización del trabajo, delimitado por funciones establecidas.

Por tanto, como la organización es una característica de la sociedad moderna, se ha incrementado el interés por su análisis, comprensión, y el aprovechamiento de sus recursos para potenciarla. El presente trabajo intenta por tanto, explorar, conocer, describir, investigar, medir, plantear, proponer... entender a una de las empresas más importantes del país, Telcel, específicamente del Centro de Atención a Clientes Perinorte.

El análisis de Telcel se hace a través de la comunicación organizacional, la cual cumple importantes funciones en cualquier organización, debido a que facilita y agiliza el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y de ésta con su entorno;

asimismo puede influir en las opiniones, actitudes y conductas internas y externas, utilizando diversas técnicas con el fin de llegar a los objetivos marcados.

Todo este análisis aterrizará en 4 diagnósticos que muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, hechos en diferentes niveles básicos: el entorno de la organización y su respuesta a las contingencias, la estructura formal de la organización, el problema a medir a partir de la descripción de los grupos, poder y la autoridad y finalmente los flujos de comunicación e información y la opinión de los actores. Todo ello con el fin de construir una propuesta que la mejoren.

Conocer el entorno de Telcel es el primer paso en el análisis de la organización y eso se muestra en el capítulo 1, describir el surgimiento, desarrollo e historia de la empresa, así como las áreas que la conforman, detallando aquellas con las que mantiene mayor contacto el Centro de Atención a Clientes Perinorte; comprender por qué se le considera una organización a partir de su estructura mecánica pero sobre todo medir su respuesta a las contingencias presentadas por su entorno, sin olvidar su descripción previa: con quién compite, a quién va dirigido, los productos, los problemas, las limitantes, las cualidades, los clientes, entre otras.

La finalidad del primer capítulo fue entender que su entorno interno y externo, define a Telcel como dependiente a éste por completo, además de ser diverso por la complejidad y cantidad de respuestas con las que cuenta para responder a las contingencias y su dependencia con las áreas haciéndolo centralizado.

Desde el primer capítulo hay visos de una empresa formal y se confirma en el 2, en donde basados en la teoría burocrática de autores como Weber y Durkheim y de las formas de dominación Taylor o de Fayol, definen a la organización a través de sus reglas, políticas, procedimientos, normas, manuales, etc. Se puede definir como el "acta de nacimiento" de la empresa: muestra sus objetivos, metas y aspiraciones inspirados en la misión; para ello los empleados deben seguir las reglas que se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

imponen, estar conscientes de ser sometidos a castigos en caso de no cumplirlas y de recibir a cambio estabilidad económica.

Telcel utiliza procesos de selección y reclutamiento de personal, y al formar parte de la organización no tarda para dejarle en claro las reglas, normas, políticas, prestaciones, castigos, además de incorporarlo a una capacitación fuerte donde se le enseña a trabajar bajo los procedimientos y manuales existentes.

La certificación de ISO 9000:2001 es otro factor que confirma que Telcel es una organización altamente formal, en donde se planea todo, incluso los medios de trabajo, no hay libertad de acción, todo se debe resolver como lo tiene planteado la empresa, - eso se maneja desde el primer capítulo-, el cometido del capítulo 2 fue ver qué tan burocrática es la organización, qué tanta libertad de acción brinda a sus miembros y qué valor le da al factor humano; se pudo entender qué tanto la estructura formal ayuda al logro de la misión y objetivos planteados por la empresa.

Durante el desarrollo del capítulo 2 se habla mucho de la "Calidad en Telcel", calidad en las áreas, el trabajo individual, seguir al pie de la letra los procedimientos, organizar, estandarizar y coordinar todas las acciones, pero sobre todo, calidad en la atención. Partiendo de esto, en el capítulo 3 -después de haber realizado un análisis de los componentes del sistema propuesto por Manuel Martín Serrano-, se detectó un problema a medir: "la calidad del servicio a clientes en el CAC Perinorte", punto descuidado por el sistema de medición de productividad de Telcel CAC Perinorte: SIMAEC (Sistema Institucional de Monitoreo, Asignación y Estadística de Clientes), el cual califica a los asesores de atención a clientes a partir del número de usuarios atendidos, sin importar la calidad con la que brindan el servicio.

Este problema se midió a partir de varias técnicas cuantitativas, desde las hojas de inspección donde se registraron los datos cuantitativos de SIMAEC, contra los elementos de calidad, quienes arrojan importantes diferencias; es decir, hay trámites

que se concluyeron para SIMAEC satisfactoriamente, y en hoja de inspección de calidad no fue así, debido a que no se concluyó el trámite como debiera.

También se describe detalladamente a los miembros de la Gerencia de Atención a Clientes y los del CAC Perinorte, a partir de organigramas, los grupos formales e informales, personalidad de cada uno de los miembros, las relaciones de poder y la autoridad, que se basan el manejo de mayor información, aquí el que domina es el que sabe más.

Como ya se mencionó, en el capítulo 2, se plantea que el peso de la estructura formal es grande, pero qué tan reales son la descripción de perfiles y roles, realmente se llevan a cabo, se respetan; esa es otra reflexión del tercer capítulo, además del poder medir el problema cuantitativamente, conocer números que llamen la atención para ser considerados. La estructura del sistema de medición "SIMAEC", es igual de mecánico e inflexible que toda la estructura, lo que se buscó es el capítulo es demostrarlo, no es mejor el que hace mayor número de clientes, sino el que mejor le atiende.

Con lo anterior se comienza a reflexionar sobre costos, cuánto le cuesta esto a Telcel, qué tanta relevancia tiene, si finalmente se cumple con el cometido: atender a una gran cantidad de usuarios. Con eso inicia el capítulo 4, donde se hace mención de los costos económicos, psicológicos, de imagen, y gran pérdida de clientes. Vale la pena considerarlos, a final de cuentas de ellos depende la rentabilidad de la empresa.

Asimismo, se describen los flujos de información y comunicación entre el personal y la empresa: ¿todos entienden lo mismo?, ¿coinciden en sus opiniones?, ¿comprenden toda la información que se les proporciona?, ¿con cuántos medios cuentan?, ¿existe retroalimentación entre los miembros y la empresa?.

El capítulo 4 se puede definir como cualitativo, -en el anterior quedó lo cuantitativo-, aquí lo que importa es la opinión de los actores, se hace hincapié que el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personal hacen a la empresa, incluso, son la empresa, por ello debe ser tomado en cuenta el aspecto humano, todo se determina por su sentir, su pensar, su actuar. Daría excelentes resultados considerarlos como parte de la organización y no como simple recurso.

Para conocer el punto de vista de los actores, se utilizó la técnica de "entrevista cualitativa", se entrevistaron a 3 personas: una es la asesora que cumple con cantidad y calidad en el servicio, otra cumple con la cantidad pero ha tenido conflictos con la calidad del servicio, y el tercero, cumple con la calidad pero su productividad por la cantidad es muy baja. El discurso rescatado fue muy rico, salieron diferencias que dieron pautas para entender el origen del problema de SIMAEC, y lo más importante, posibles soluciones. Asimismo, comentaron acerca de su posición con respecto a la estructura de Telcel, los motivos que los hace seguir en la empresa entre otras cosas.

Gracias al análisis de los anteriores capítulos, se pudo comenzar el capítulo 5. La reflexión del capítulo final comienza por caracterizar los elementos de la "cultura organizacional" y su relevancia para las organizaciones. ¿Por qué es bueno tener cultura en la organización?, ¿qué ventajas y desventajas tiene contemplarla?, y, finalmente ¿por qué tomarla en cuenta?

Lo más importante del capítulo es que después del análisis anterior, el investigador se convierte en creativo, pues construye una propuesta fundada en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Telcel CAC Perinorte, de cada uno de los 4 capítulos anteriores, siendo la propuesta principal la participación del cliente como evaluadores del servicio de Telcel.

Es decir, se propone que la Gerencia de Atención a Clientes considere que SIMAEC no califica la calidad y eso le está generando costos, pues los asesores no se interesan ni se comprometen por el buen servicio, por tanto la solución está en el propio cliente, quien dará una calificación al asesor por su atención de calidad eficiente o deficiente.

Esa sería la propuesta para el problema medido del capítulo 3, pero se realizaron propuestas para cada uno de los niveles abordados.

Vale la pena mencionar la satisfacción que le dejó a la investigadora la elaboración del trabajo, abrió el panorama al conocimiento de la organización, pudo conocer a mucha gente de otras áreas quienes amablemente aportaron su ayuda al facilitar información. Pero no sólo se tuvieron satisfacciones, también hubo gente cerrada (mecánica) que no facilitó nada, por lo que algunos puntos no se pudieron desarrollar como debiera, en esos casos se utilizó la observación, intuición y experiencia propia.

Otro factor fue el hecho de que el Seminario Taller Extracurricular; "Organización, Comunicación y Cultura" a pesar de estar bien organizado, va contra el tiempo y se dejan cabos sueltos, los cuales se amarran y enriquecen en las asesorías convirtiéndose en vitales para el investigador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I
"TODO MÉXICO ES TERRITORIO TELCEL"

CAPÍTULO I
“TODO MÉXICO ES TERRITORIO TELCEL”

En el presente capítulo se introducirá a los conceptos básicos de las organizaciones, además de describir la teoría de sistemas y de la contingencia.

Lo anterior con el fin de determinar los elementos del entorno de Telcel a partir de un análisis de los ámbitos, ciclo de eventos, grado de interrelación sus fronteras, características del ambiente, fuentes de incertidumbre y sus mecanismos de información para la toma de decisiones.

1.1. CONOCIENDO A LA ORGANIZACIÓN.

La vida cotidiana del ser humano, siempre gira en torno a las organizaciones, desde el momento en que nace se desenvuelve dentro de ella en un hospital, después ingresa a un escuela para desarrollarse profesionalmente y en el transcurso de ésta, se enrola con clubes sociales, deportivos y culturales entre otros, para que, finalmente forme parte de una organización al comenzar a laborar.

Con lo anterior, se puede entender que la mayor parte de los logros que se alcanzan en una sociedad, se dan porque hay grupos de personas implicados en esfuerzos conjuntos. Al respecto es importante reconocer que el concepto de organización procede del hecho que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo, y sólo cuando varias personas coordinan sus esfuerzos coordinan sus esfuerzos y llegan a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos en forma aislada (Méndez, et.al., 1990:77)

Se dice que una organización son dos o más personas que alcanzan sus objetivos mediante la cooperación; obtienen sus materiales, energía e información a través del ambiente y los reintegran como insumos procesados al coordinar y transformar sus actividades en recursos (Fernández,1991:13)

Es cierto que se puede emprender una organización, pero siempre se necesitarán de más personas para lograr el éxito, por ejemplo, no se podría iniciar algún negocio sin tener los contactos que te provean de los insumos requeridos, y el ciclo no se completaría sin la existencia de alguien que requiera tu producto.

Debe aceptarse que la sociedad moderna se vuelve cada vez más diferenciada y que sus tareas se efectúan gracias a las grandes organizaciones. La razón de que existan las organizaciones es que ciertas metas sólo pueden alcanzarse mediante la acción concertada o la coordinación de esfuerzos de algunos grupos.

Partiendo de lo anterior tomemos como referencia la definición de la organización para diferentes autores (Méndez, et. al. 1990 :78-80):

-Max Weber: la organización es un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular.

-Carlos Marx: considera a la organización como el instrumento para dividir el trabajo por hacer.

-Henry Fayol: se refiere a la organización como la función de proveer a la empresa de lo que requiere para su desempeño.

-Amitai Etzioni: unidades sociales que persiguen fines específicos, su misma razón de ser es el servicio de estos fines.

-Talcott Parsons: unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

-Edgar H. Schein: la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Podríamos englobar todas las definiciones anteriores en una sola: la organización se compone de 2 o más miembros que cuentan con una división de trabajo precisa en busca del buen desempeño de la empresa y movidos por los mismos objetivos y fines comunes.

Todo eso lo cumple la empresa objeto de estudio de la presente investigación: TELCEL, líder nacional del mercado de las comunicaciones inalámbricas, en el giro de la telefonía celular, cuyo fin es el de venderle al cliente un servicio integral de comunicación.

Telcel se caracteriza por ser una empresa estable que cuenta con una imagen externa de prestigio, la telefonía celular se ha vuelto una necesidad para las personas, más que un lujo. En cualquier parte del país se ven celulares, no importa el sexo, edad o estatus social, ya es un artículo cotidiano para los mexicanos.

A continuación, se describirá los orígenes de tan rentable invento, además del nacimiento de esta empresa en el país, con el fin de dar una idea global de los grandes avances en este rubro y el impacto de la organización en el país.

1.1.1. La telefonía celular, un negocio redondo.

“La era de las telecomunicaciones por medio de ondas electromagnéticas se dio en 1896, con la invención del sistema de radio de Marconi; su primera aplicación fue en la radio comercial y la del Ejército, quien detectó su importancia estratégica antes de la primera Guerra Mundial.

El desarrollo de la radiocomunicación móvil es usado por primera vez en Detroit en el año de 1921 por el Departamento de Policía de esta ciudad, al dotar a sus patrullas de radios móviles por medio de los cuales las unidades recibían desde un puesto central la información, que del mismo modo regresaban transmitiendo por un mismo canal de frecuencia, a éste se le conoció como "*Push to Talk*".

Fue al inicio de los años cincuenta cuando se desarrollaron sistemas con un canal separado para hablar de doble banda, las cuales evitan que el usuario tenga que pedir cambio de canal para ceder su turno, a éstos se les conoce como "*Full Duplex*" porque la comunicación es simultánea en ambos sentidos.

Pero fue hasta 1946 cuando la compañía Bell Telephone (actualmente dividida en varias empresas del grupo AT&T) diseña el primer sistema de telefonía móvil; aunque su desarrollo definitivo se da en 1964 con *IMTS (Improved Mobile Telephone System)* el cual trabaja en la banda de los 450 Megahertz. Éste provee al usuario de un teléfono y un Tranceptor (Transmisor y Receptor en modo Duplex completo) de manera que podía hablar y recibir la señal al mismo tiempo. Cuenta con una central automática y antena que cubre toda el área de servicio. La señalización es automática, por lo cual no requiere de operadora para enlazarse a la red pública como en el caso de la radiocomunicación móvil precedente" (Meurling, et.al.: 2001: 19-29)

El primer sistema en México de este tipo es instalado por Radiomóvil DIPSA (TELCEL) en el año de 1981.

"Hacia el año de 1958, los laboratorios Bell, buscaban la solución al problema de que por cada usuario se usaba una frecuencia distinta, y como el número de frecuencias es limitado se ideó un método para reutilizar las frecuencias. Sin embargo se requería que los equipos contaran con cierta capacidad o "inteligencia" para recibir órdenes desde un equipo remoto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fue gracias a los microprocesadores en 1970, que se pudo desarrollar ese tipo de equipos, además de comenzar con la utilización de sistemas troncales desarrollados por la *Bell* hacia 1968. Ambos hechos dan pie al servicio Telefónico Celular en Estados Unidos, el HCMT (*High Capacity Mobile Telephone*) en 1971, el cual es el resultado del uso de Centrales AT&T enlazadas por redes PCM digitales.

El primer sistema AMPS (*Advanced Mobile Phone System*) es instalado en 1977 en Chicago, ILL., y es operado por medio de un Central AT&T." (Meaurling, et al: 2001: 51-61)

En México, la primera empresa en instalar algo similar al de los Estados Unidos fue TELCEL en el año de 1989, iniciando sus operaciones en la Ciudad de Tijuana, B.C., y para 1990 se inauguró en Monterrey, Guadalajara y Distrito Federal.

Con el paso del tiempo, Telcel se ha consolidado como líder en su ramo, y se ha convertido en una de las empresas más sólidas a nivel nacional, a continuación, se presenta una breve historia de su origen, desarrollo, crecimiento y expansión, aspectos fundamentales que la han convertido en una de las más importantes del Grupo Carso.

1.1.2. Nacimiento de un imperio del emporio CARSO.

"El origen de Telcel se remonta a febrero de 1956, fecha en la que se funda la empresa PUBLICIDAD TURÍSTICA S.A. como filial de Teléfonos de México, teniendo como actividad principal la comercialización de directorios telefónicos, sección blanca y sección amarilla.

En septiembre de 1974 cambia de razón social por la de DIRECTORIOS PROFESIONALES S.A. DE C.V. (DIPSA), ya que se especializa en la edición del

Directorio Azul por Calles, Directorio de la Construcción, Turismo y otros. En ese mismo año y debido a la importancia que tiene el modernizar las telecomunicaciones para el desarrollo nacional, Teléfonos de México integra a DIPSA la administración de la Radiotelefonía Móvil.

Los primeros indicios por empezar a operar una red de radio telefonía móvil en el país fue en 1977, cuando se solicita a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S.C.T.) una concesión para instalar, operar y explotar este sistema en el Distrito Federal, y es hasta 1981 cuando se inicia la comercialización de este servicio, el cual fue conocido por el público como teléfono en el auto, con el que se logra, en un lapso de ocho meses, dar servicio a 600 usuarios.

En noviembre de 1984 se realiza un nuevo cambio de denominación social por el de RADIOMÓVIL DIPSA S.A. DE C.V., -a efecto de no causar confusión en relación a las actividades que realiza la empresa con esta nueva función-, con este cambio, la empresa se propone utilizar los sistemas más avanzados y colocar a México como el país que posee los servicios de más alta calidad y de inmediato inicia investigaciones y análisis de lo que en otra parte del mundo empezaba a convertirse en la nueva forma de comunicación personal: la telefonía celular". (Escrito interno del área de Relaciones Públicas, 2002: 1-6)

El despegue de Telcel, se dio en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, quien se propuso privatizar todo lo posible para hacerse de recursos, así es que de las 1,115 empresas estatales que había en 1983 diez años después sólo quedaban 213. (Agustín, 1998:69)

Para empezar se inició una gran campaña de descrédito contra Telmex (Teléfonos de México), lo cual no era difícil porque, el servicio estaba muy desprestigiado. El siguiente paso fue mejorar la capacidad tecnológica de la empresa, y también su situación financiera, con fines de vender la empresa y hacerla más atractiva para los compradores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De inmediato, la empresa se transfirió de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) a la de Hacienda (SHCP), quien derogó el impuesto al consumo en los servicios telefónicos, y Telmex pudo aumentar sus ingresos entre un 68% en el servicio local residencial y un 100% en la larga distancia comercial. Para que este paquete fuera un verdadero banquete, se estableció un "periodo de ajustes" a fin de que Telmex tuviese el monopolio de los servicios telefónicos hasta 1996, pues sólo entonces la larga distancia se abriría a la libre competencia. Más aún, se modificó el título de concesión, de modo que los compradores pudieran tener la empresa hasta el año 2026, pero después podrían renovar la concesión por 15 años más, hasta 2041. (Agustín, 1998: 69)

A fines de 1990 tres grupos luchaban por la compra de Teléfonos de México: Gentor, Accival y Carso, de Carlos Slim Helú quien a través de procedimientos notoriamente turbios resultó ser el ganador con sólo 442.8 mdd, siendo que el valor comercial era de 7 mil mdd.

"Los Slim fueron inmigrantes libaneses católicos que llegaron a América a principios del siglo xx. Su negocio, "La Estrella de Oriente", estaba en la calle sexta de Capuchinas y como tantos otros comercios del centro de la Ciudad de México, se dedicaba a vender mercería, juguetería entre otras cosas, como consta en folletos publicitarios de la época.

Carlos Slim heredó la forma de hacer negocios de su padre. A los 15 años ya tenía 44 acciones de Banamex (Banco Nacional de México) y una cartera total de 5.523 pesos. En 1957, antes de ingresar a la Universidad Autónoma de México (UNAM) donde se recibió de ingeniero civil, su cartera era de 31.900 pesos con 26 centavos.

El Grupo Carso deriva su nombre de la unión de Carlos y Soumaya. Casados bajo la tradición libanesa, recibieron de sus padres, un terreno en la

colonia Polanco, y algo de dinero. A los 26 años, Slim registró la Inmobiliaria Carso. Él no le construyó a su esposa una casa lujosa, como el resto de las parejas de su generación, sino que la hizo socia de un edificio de apartamentos en el terreno recibido. La familia vivía en uno de ellos y rentaba cuatro. Los otros 15 fueron vendidos.

Durante una década combinó el negocio inmobiliario y el de la construcción con exitosas incursiones en la bolsa de valores. Su estilo informal y despreocupado contrastaba con el ambiente elitista y glamoroso de la bolsa. Un viejo amigo suyo recordó que en 1973, Slim fue invitado a salir del edificio de la bolsa por no llevar corbata. .

En los años 70 la carrera del inversionista tomó un gran impulso. En 1976 compró Galas, imprenta que manufacturaba envolturas para los paquetes de Cigarrera la Moderna. Este negocio le abrió las puertas para la primera gran inversión de su vida: la adquisición de Citagam, la empresa cigarrera más importante de México.

Entre 1981 y 1986, Slim se lanzó a una febril jornada de adquisiciones y agregó al portafolio de Carso nueve empresas, entre las cuales se encontraba Seguros de México, comprada por 55 millones de dólares.

Carlos Slim al ganar la subasta de TELMEX, no sólo se adjudicó a ésta sino la filial de la empresa "PUBLICIDAD TURÍSTICA S.A.", que en ese entonces tenía como actividad principal la comercialización de directorios telefónicos, sección blanca y sección amarilla y con el paso de los años se convirtió en Radiomóvil Dipsa, SA DE CV, fundadora del la telefonía celular en el país, de inmediato, Slim inicia investigaciones y análisis de lo que en otra parte del mundo empezaba a convertirse en la nueva forma de comunicación personal: la telefonía celular.



Sobre Carso, Slim se extendió en un largo historial de experiencia empresarial. De 1965 a 1969 adquirió condominios y terrenos en diversas partes de la Ciudad de México con una superficie de más de un millón de metros cuadrados; en 1970 compró la refresquera Jarritos del Sur; en 1976, la imprenta Galas de México; entre 1981 y 1982, Cigatam; entre 1982 y 1983, Hulera el Centenario y Sanborns; en 1985, Porcelanite, Euskady y las fábricas de papel Loreto y Peña Pobre; en 1986, la Compañía Minera Frisco y Nacional de Cobre; en 1989, Bicicletas de México." (Martínez, 2002: 53-81)

Los comienzos de Radiomóvil DIPSA, S.A. de C.V., en la telefonía celular, tienen lugar en el año de 1987 cuando la SCT autoriza la instalación del sistema celular en la ciudad de Tijuana, B.C. Al año siguiente se ratifica ante la SCT la solicitud de modificar la concesión para operar la telefonía celular a nivel nacional.

En octubre de 1989, Radiomóvil Dipsa, S.A. de C.V., a través de su marca TELCEL, inicia operaciones de Telefonía Celular en la ciudad de Tijuana, B.C., donde se proporciona el servicio tanto a usuarios mexicanos como estadounidenses.

"Fue en este mismo año cuando otra empresa de telefonía celular denominada IUSACELL, comandada por Grupo Peralta comenzó a operar en el país. El 16 de octubre de 1992 se fusionó: Iusacell, S.O.S. y SISTECEL formándose lo que ahora es el Grupo Iusacell

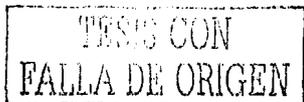
En 1993, el Grupo Iusacell forma una alianza con Bell Atlantic, una de las empresas más importantes en servicios de telecomunicación en los Estados Unidos. Actualmente, es el segundo proveedor de comunicación inalámbrica más grande en México. Con cerca de 2.2 millones de usuarios y ahora está bajo la administración de Versión Communications que controla el 39.4% de las acciones y Vodafone Group Plc con el 34.5% que tenía el Grupo Peralta". (www.iusacell.com.mx, IUSACELL, 2002)

En febrero de 1990 se inicia la comercialización de la telefonía celular en el D.F. y área metropolitana, para cinco meses después cubrir las ciudades de Cuernavaca y Toluca, así como la población de Valle de Bravo, logrando rebasar los pronósticos más ambiciosos en número de usuarios, mismos que se siguen incrementando mes con mes constituyéndose la Ciudad de México y Zona Conurbana en un caso extraordinario en el mundo.

"A finales del sexenio salinista todo parecía perfecto, la situación económica del país era estable, la deuda había sido negociada para bajar el monto, se había logrado una gran expansión de inversionistas extranjeros, etc. Salinas estaba en el tope de la cima del mundo, siendo nominado por la revista Time como el hombre del año en 1993. Todo el gobierno y el sistema priista se le cuadraban, el PAN lo apoyaba y todo indicaba que había doblegado al PRD. La iniciativa privada estaba feliz con él, los militares y la alta jerarquía eclesiástica lo aplaudían, y en el extranjero lo veían como un gran líder de estatura internacional.

"Los primeros minutos del primero de enero de 1994, el día en que entraba en vigor el Tratado de Libre Comercio, el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), compuesto por 2 mil indígenas mayas ocuparon diversos municipios chiapanecos y le declararon la guerra al ejército mexicano, "pilar básico de la dictadura de Carlos Salinas de Gortari" y pedía la deposición del presidente. Con este surgimiento, la Bolsa Mexicana de Valores tuvo una caída del 6.3% que resultó el primer indicio de la descomposición económica que iría creciendo a lo largo de 1994 y 1995.

"Ernesto Zedillo Ponce de León recibe la banda presidencial el 1º. De diciembre y para el 20, el nuevo gobierno no soportó las presiones y devaluó el peso en un 15%. A partir de ahí, inició una caída espectacular, pasó de tres a cinco pesos por dólar y después llegó a más de ocho en 1995.



"Como era de esperarse, se recurrió a un Programa de Emergencia Económica con un severo recorte al gasto y aumento a las tasas de interés que pronto rebasaron el 100% y que ahorcaron a miles de empresas y profesionales que tenían préstamos bancarios o simples tarjetas de crédito. Centenares de miles perdieron sus empleos y el empobrecimiento fue generalizado. Por supuesto los precios se elevaron salvajemente y las protestas surgieron de todas las capas sociales, especialmente de la clase media, que de pronto se veía endrogada hasta el absurdo" (Agustín, 1998: 88-97).

Ante el panorama anterior, es de suponer que al inicio Telcel captó un importante número de clientes con el servicio celular de post-pago o tarifario, el cual cobra después de haber usado el servicio. Los usuarios eran de clase media y alta pues podían pagar un artículo de lujo innovador con el cometido de estar siempre comunicado.

Con la crisis económica del 94, Telcel ve desalentador el panorama, por una parte, la gente no estaba en condiciones de adquirir el servicio celular por ser considerado como un lujo de más que sólo podrían sostener los ricos, y así el crecimiento se estancaría; y por otra, las bajas de servicio y pérdidas monetarias estuvieron al orden del día debido a que muchos clientes no pudieron seguir pagando.

En 1996, buscando un medio para alcanzar un mayor número de usuarios haciendo más accesible el servicio, se pone en marcha el primer sistema de prepago en el mundo, conocido como "Ficha Amigo" y posteriormente el conocido "Amigo Kit". Este lanzamiento, fue innovador pues daba oportunidad al cliente de administrarse a su conveniencia, ya que sólo compraba el tiempo aire que necesitara y no había de por medio ningún contrato que lo obligará al pago forzoso mensual de una tarifa. Con ello hubo un gran crecimiento de suscriptores, superior a cualquier expectativa. Así para 1997, TELCEL rebasa el primer millón de suscriptores, cifra que se duplicó en 1998.

No obstante, seguía siendo un obstáculo el costo del teléfono celular, por lo que estrategias comerciales lanza una promoción espectacular: la venta del equipo gratis y sólo pagar por el tiempo aire que incluía. Es decir, el celular te costaba \$1,000 pesos, pero la empresa te daba mil pesos de tiempo aire. Así, se masificó el servicio de Telcel a nivel nacional de forma fugaz.

Actualmente TELCEL es un sistema celular con infraestructura propia que opera en todo nuestro país, ofreciendo servicio no sólo con gran tecnología celular, sino también con filosofía de servicio, respaldada en la calidad y eficiencia.

El crecimiento y otorgamiento de concesiones para operar en el país, se dio de la siguiente manera (Manual de Inducción al sistema de telefonía celular, material interno de Recursos Humanos, 2000: 14):

REGIÓN	Fecha de otorgamiento de concesión
9 México	7 de diciembre de 1984 10 de octubre de 1989(ampliación de la concesión)
1 Baja California	19 de octubre de 1989 8 de agosto de 1991 (ampliación de la concesión)
2 Noroeste	8 de agosto de 1991
3 Norte	8 de agosto de 1991
4 Noreste	10 de agosto de 1990
5 Occidente	7 de agosto de 1990
6 Centro	24 de octubre de 1991
7 Golfo Sur	24 de octubre de 1991
8 Sureste	24 de octubre de 1991

Éste es a grosso modo el panorama general de la organización, basado en los inicios de la telefonía celular, el surgimiento de Telcel y el desarrollo de la



empresa a partir de su personaje más importante, Carlos Slim. A continuación se mostrará otro aspecto de la empresa, sus etapas más importantes.

1.1.3. Panorama de Telcel.

Actualmente, Radiomóvil Dipsa forma parte de uno de los grupos empresariales más importantes del país: GRUPO CARSO. A través de una asociación empresarial estratégica con las compañías Southwestern Bell y France Telecom., dentro de Carso Global Telecom. Asimismo, se está fusionando una compañía brasileña al grupo, por lo que se está esperando la consolidación de "América Móvil"

"Telcel es el proveedor líder de servicios de comunicación inalámbrica en México. Mantiene concesiones para operar en las nueve regiones de México, usando dos bandas del espectro radioeléctrico (banda "B" -800 Mhz- y banda "D" -1900 Mhz-).

Además, es la única empresa con concesión nacional que contaba en 1990 con 35,000 usuarios o líneas celulares; en 1992 se tenían 146,000 usuarios; en 1994 306,000 usuarios; en 1996 713,000 usuarios; en 1997 se cerró el año con 1'100,000 clientes; para 1998 se alcanzaron 2'110,000 usuarios; hasta diciembre 1999 se contabilizaron 5.2 millones de clientes. El crecimiento ha sido explosivo llevando a cerrar el año 2000 con 10.5 millones; el 2001 con 16.9 millones, y para el primer trimestre del 2002 casi 18 millones de usuarios a nivel nacional". (Escrito interno del área de Relaciones Públicas, 2002:1-8)

Las cifras de crecimiento son espectaculares, en menos de una década Telcel se consolidó como empresa líder de su ramo, contando con más del 80% de usuarios de telefonía celular en el país. Ese crecimiento no ha sido casualidad, la empresa invirtió millones en infraestructura, además de brindar servicio al cliente a nivel nacional, eso lo ha consolidado aún más.

La empresa ha vivido o desarrollado diversas facetas de gran importancia en la organización, incluso para expandir sus gerencias y requerir la formación de áreas vitales para el funcionamiento de la misma. Por ejemplo:

Para 1991, la cobertura celular abarcaba gran parte de la República Mexicana, pero fue hasta mediados de ese año cuando se logró el roaming nacional automático e internacional (Estados Unidos, Canadá, Puerto Rico y las Bahamas), iniciándose así una etapa de consolidación que aseguró el crecimiento de los siguientes años.

Por lo anterior y con la ampliación del roaming a nivel mundial en el año de 1994, se crea la Gerencia de "Roaming", por la necesidad de brindar servicio y atención oportuna al cliente los 365 días del año en cualquier parte del mundo que visitara.

Es en 1996, cuando buscando un medio para alcanzar un mayor número de usuarios haciendo más accesible el servicio de comunicación inalámbrica móvil, se pone en marcha el primer sistema eficiente de prepago en el mundo, conocido como "Ficha Amigo" y posteriormente el conocido "Amigo Kit". Este lanzamiento, con su innovadora forma de acercarse al cliente, provocó un dinámico crecimiento en el número de suscriptores, superior a cualquier expectativa. Así para 1997, TELCEL rebasa el primer millón de suscriptores, cifra que se duplicó en 1998. Este gran reto, requirió la formación de la gerencia de "Amigo".

En 1999, la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) decide adoptar el sistema de operación conocido como "El que llama paga", mismo que permite a los usuarios de telefonía celular pagar solamente por las llamadas que realiza, con esto la empresa se vio en la necesidad de formar una gerencia especializada en los cobros de llamadas y creó el área de "Tasación". Esta

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

decisión, combinada con el plan de prepago (Amigo), detonó un rápido crecimiento en el número de usuarios; en 1999, el número de suscriptores creció 149.4%, y para el 2000 registró algo similar.

Fue en octubre del 2001 cuando por disposición gubernamental, la marcación creció a 10 dígitos, hecho por el cual Telcel atravesó por uno de los más controversiales problemas legales de su historia, pues las empresas competidoras como Lusacell emprendieron una demanda -sin éxito- al denunciar que la empresa no se sometió a lo dispuesto por la COFETEL, ya que solicitaba a los usuarios que marcaran el 55 (previo a los 8 dígitos) para todos los teléfonos a los que llamara (aunque fueran locales), para evitar así confusión en la marcación entre los clientes.

Asimismo, en ese año lanza la TELEFONÍA INTERIOR PREPAGADA (TIP), es un producto dirigido a todas aquellas zonas que requieren de líneas telefónicas convencionales (TELMEX) y no pueden llegar, se trata de un sistema amigo fijo, que se puede instalar en desarrollos habitacionales, condominios, vecindades, casa habitación, así como en casas de campo, ranchos, haciendas etc.

A principios del 2002, Telcel invierte y lanza con éxito la tecnología GSM (Global System for Mobile Communications), con la cual vuelve a marcar la vanguardia al unirse a los principales operadores del mundo para la transición hacia lo que serán los servicios de Tercera Generación (3G), es decir, alta velocidad de transmisión de datos y video (GPRS).

Al día de hoy, TELCEL encabeza las operaciones del grupo AMÉRICA MÓVIL, una de las mayores proveedoras de comunicaciones celulares, con inversiones en telecomunicaciones en varios países del continente americano.

Las dimensiones de crecimiento, desarrollo y expansión que ha tenido

Telcel en una década ha sido enorme, y no sólo dependió del éxito de los celulares, también de la gran inversión en la creación de diferentes áreas que den un servicio pleno al cliente, por medio de los más de 7,890 empleados - en el siguiente punto se presentarán las áreas que conforman la organización-. Pero lo que más lo ha consolidado es la inversión hecha en el área de Atención a Clientes, a través de la Gerencia de Atención a Clientes Telefónica y la Gerencia de Atención a Clientes Personalizado.

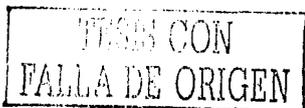
La presente investigación abordará el estudio de la Gerencia de Atención a Clientes Personalizado, en específico del Centro de Atención a Clientes Perinorte, pues aparte de éste hay 24 Centros de Atención a Clientes (CAC), en la Región 9 (Distrito Federal, Área Metropolitana, Estado de México, Hidalgo y Morelos). Estos centros se encargan de resolver cara a cara los problemas, peticiones y dudas de los clientes.

A diferencia de las empresas que son competencia de Telcel, ésta ha invertido en el servicio a clientes, le ha dado mayor presencia entre el público, además de asegurarle la rentabilidad en su operación, es decir, a través del CAC vende sus productos y resuelve las necesidades del cliente.

Para poder brindar el servicio y la atención a los usuarios, los centros de atención dependen de otras áreas, que como ya se mencionó antes, se describen en el siguiente punto.

1.1.4. Áreas de Telcel.

Radiomóvil Dipsa, actualmente es una de las empresas del país más sólidas en el RAMO de las comunicaciones inalámbricas, específicamente su GIRO es la telefonía celular, y pertenece al SECTOR terciario pues su cometido final es el brindar servicio al cliente.



Telcel está organizado en 9 regiones de trabajo que comprenden las diferentes áreas geográficas del país. Cada una de estas regiones tiene una estructura administrativa muy similar.

Adicionalmente existe un área de oficinas centrales (el Corporativo) donde se maneja la operación de todas las regionales y áreas que maneja la empresa.

Áreas de la Empresa (Revista interna "En Línea", Marzo 2001: 7-12):

1. Compras

Área dirigida por José Morales Duarte, quien se involucra con un sin fin de proveedores y marcas comerciales para la venta y compra de recursos materiales, como nueva tecnología, útiles, muebles, aparatos eléctricos, computadoras, etc.

2. Administración y Finanzas

Esta dirección esta a cargo del Lic. Fernando B. Ocampo Carapia, y se integra de la Subdirección de Operación Financiera, Subdirección de Contraloría y Subdirección de Coordinación Financiera (Regiones 1-9). Así como de 12 gerencias corporativas y 8 gerencias de administración y finanzas en oficinas regionales.

El objetivo principal de esta subdirección consiste en mantener el control contable, financiero y operativo de la compañía, emitiendo la información financiera necesaria para la toma de decisiones, así como el diseño de estrategias para la maximización del rendimiento de los accionistas.

3. Red GSM

El Lic. René Cabello Rager es el encargado de esta área, su objetivo es el asegurar el buen funcionamiento de la nueva tecnología GSM en Telcel, debido que de ésta depende el lanzamiento a la tercera generación de telecomunicaciones que implementará la comunicación en video.

4. Servicios de Valor agregado/Ingresos

Esta área está dirigida por el Lic. Oscar Chávez López, se encarga de la tasación y facturación de todos los servicios que presta la empresa a sus clientes y lleva el control y administración de los recursos que ingresan a ésta.

5. Unidades Regionales

El Lic. Salvador Cortés Gómez, dirige y coordina las regiones de la 1 a la 8. Todas las regiones le reportan a esta área sus proyectos, avances, promociones, gastos, ganancias, etc.

6. Implantación Corporativa

Esta área se encarga del manejo de líneas de los clientes corporativos o empresariales. Se da servicio personalizado a través de Ejecutivos que visitan directamente a organizaciones que cuentan con un mínimo de 20 líneas por lo que se les da atención especial. Ésta área está dirigida Macario López Albarrán.

7. Informática

La Dirección de Informática está a cargo del Ing. Luis Martín Hernández Martínez. La dirección se dedica a la creación de sistemas que ayuden a soportar la operación de la empresa a nivel nacional, utilizando tecnología nueva. De ésta

TRABAJE CON
FALLA DE ORIGEN

dependen todos los departamentos, inclusive, en el momento de presentarse una falla en los sistemas de redes o cómputo, se encargan de resolverlos.

8. Ingeniería

Esta área se encarga de facilitar el desarrollo de las nuevas tecnologías adquiridas por Telcel. Su labor inicia desde probar el buen funcionamiento de alguna red, equipo, etc., aprobar que sea adquirida por la empresa para finalmente vigilar la implementación, desarrollo y buen funcionamiento de la innovación.

9. Operación y Mantenimiento

Esta área la dirige el Ing. Enrique Martínez Herrera, y se encarga del mantenimiento de la infraestructura de Telcel, desde las antenas, radiobases, instalaciones, Centros de Atención, oficinas, etc. A ellos se les reporta fallas y defectos en el inmobiliario, instalaciones eléctricas y servicios de mantenimiento como carpintería, pintura, entre otros. Además coordinan los programas de seguridad e higiene de la organización.

10. Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos está a cargo del Lic. Pedro Ruiz Sánchez. Su función es administrar los recursos humanos de la empresa. Es decir, se encarga de la administración del personal, desde el departamento de contratación, nóminas, etc. Son los que dan a conocer a los empleados las reglas, normas y castigos de la organización.

11. Servicios Fijos

Se dedica a dar servicio de comunicación vía celular mediante "Agencias Telefónicas Telcel", que proporcionan el servicio al público. Por medio de este servicio se le proporciona a la gente el uso de un teléfono público pero celular.

Coordina y controla los servicios celulares fijos, como el de "Telefonía Rural" y sistema amigo "TIP", a nivel nacional.

12. Mercadotecnia

Marcela Velasco Cámara está a cargo de esta área cuyo objetivo es el manejo de la imagen de Telcel a través de la publicidad, relaciones públicas y lanzamiento de nuevos productos a nivel nacional. Asimismo, se encarga de difundir los productos y servicios propuestos por el área de Estrategias Comerciales.

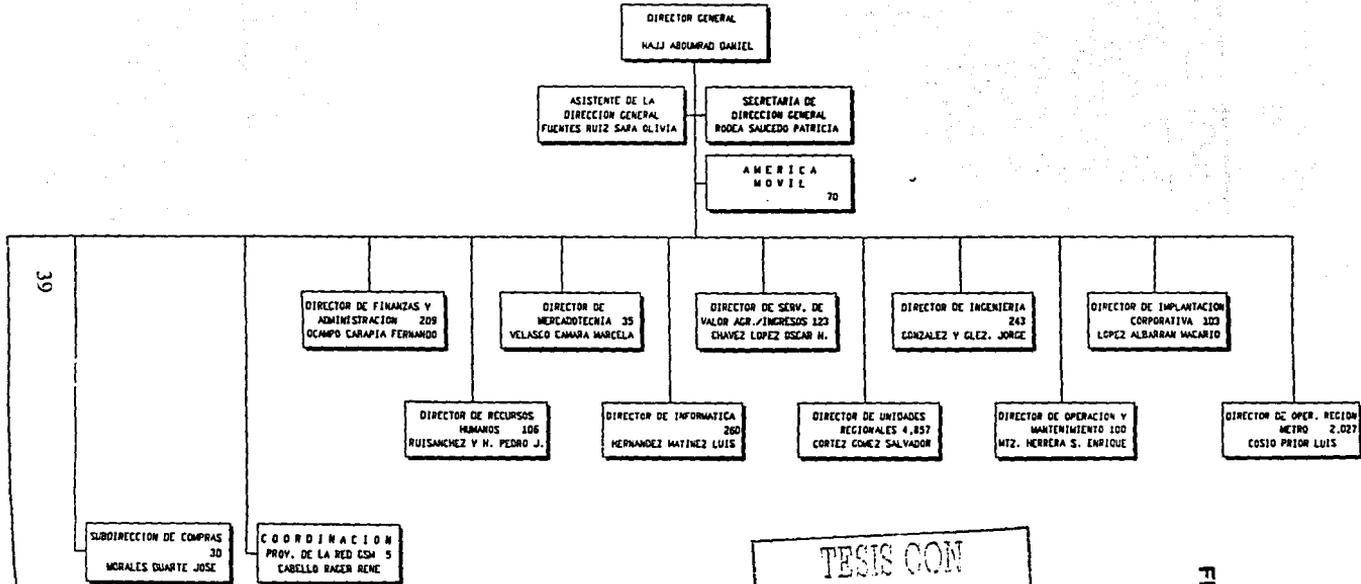
13. Operaciones región metro (Región 9)

Esta área tiene el control de la Región 9, siendo una de sus áreas más importantes la de Gerencia de Atención a Clientes Personalizado. El director es el Lic. Luis Cossio Prior, quien controla todas las áreas del Corporativo.

Más adelante se presentará el organigrama general de la empresa: Dirección General (**Figura 1**), Dirección Regional 9 (**Figura 2**), Subdirección de Atención a Clientes (**Figura 3**) y finalmente el del área objeto de estudio la Gerencia de Atención a Clientes Personalizado (**Figura 4**), con el fin de conocer la estructura del sistema total.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RADIOMOVIL DIPSA S.A. DE C.V.
 ORGANIGRAMA
 DIRECCION GENERAL



39

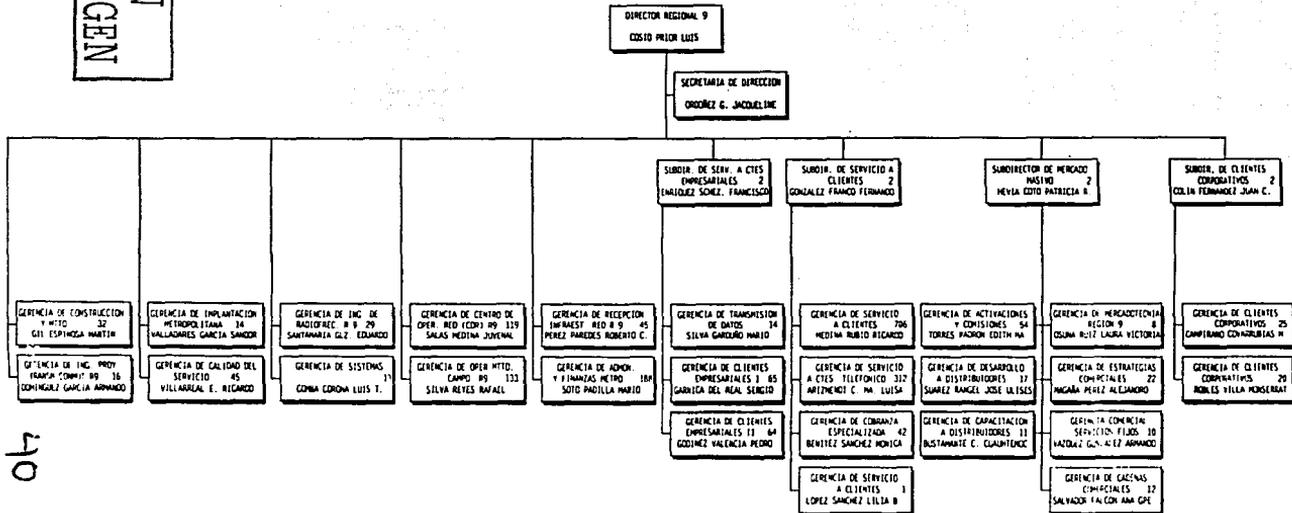
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

FIGURA 1

ANALISTA CONTABLE
 (CHOFER MENSAJERO)
 MEDINA GUERRA ANTONIO

TRÉSIS CON FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA DIRECCION REGIONAL 9

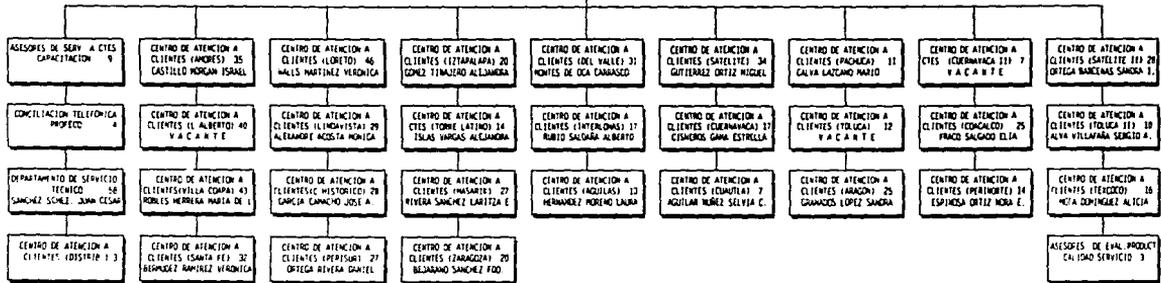


40

FIGURA 2

ORGANIGRAMA
DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA
SUBDIRECCION DE SERVICIO A CLIENTES
GERENCIA DE SERVICIO A CLIENTES

GERENTE DE SERVICIO A
CLIENTES
MEDINA RUBIO RICARDO

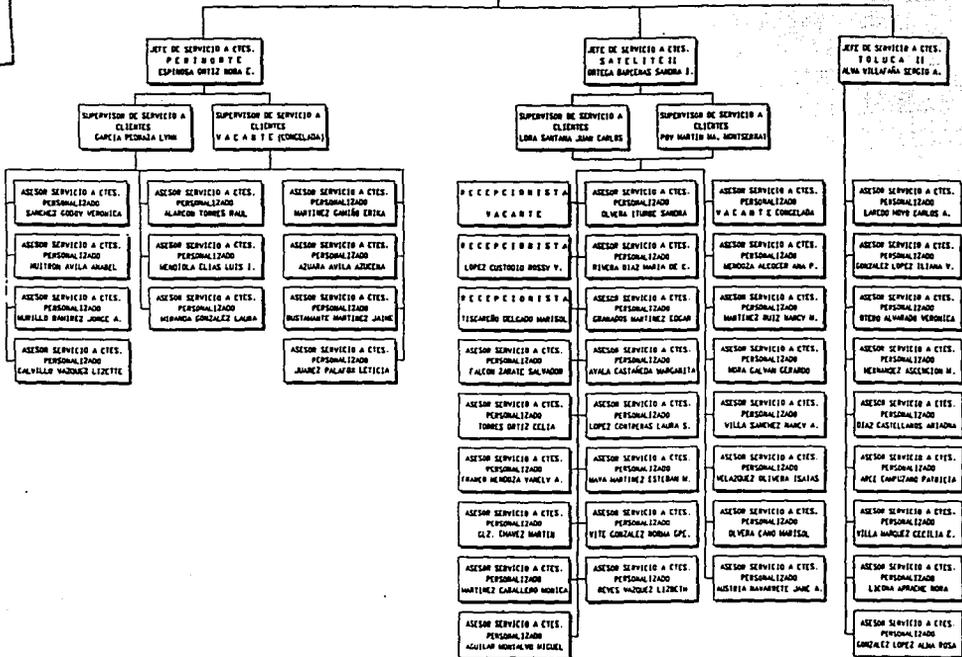


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN
FIGURA 3

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**DIRECCION REGIONAL METROPOLITANA
SUBDIRECCION DE SERVICIO A CLIENTE
GERENCIA DE SERVICIO A CLIENTES**

GERENTE DE SERVICIO A CTES.



1.1.5. Telcel, ejemplo de una organización.

Se ha hablado de que Telcel es una organización, sus orígenes, las áreas que lo conforman, pero por qué se dice eso. Partamos de la definición de Fernández de Collado (Fernández, 1991:13-15) acerca de los elementos básicos de la organización, Telcel es un sistema sólido pues:

-Cuenta con una infraestructura propia y tiene una gran respaldo humano - alrededor de 7,890.00 empleados a nivel nacional; además de tecnológicos, pues el servicio de tecnología celular requiere de muchos elementos tecnológicos como radiobases, centrales de transmisión y sistemas de operación para atender al cliente. -TAMAÑO-

-Cada área de Telcel mantiene una estrecha relación con la empresa, ya que actúan en base a las políticas marcadas por ésta, además de mantener una gran retroacción con las demás áreas pues ninguna podría realizar sus labores sin ayuda o autorización de otra; de alguna forma u otra siempre están relacionadas y enfocan sus labores hacia un objetivo en común. -INTERDEPENDENCIA-

-La empresa depende 100% de los insumos que importa del ambiente, Telcel no existiría sin la energía eléctrica que usan en todas las instalaciones, sin el complejo sistema de redes computacionales que engloban toda su estructura y funcionamiento, sin los clientes que pagan el servicio celular que ofrece, sin la tecnología que le permite dar el servicio, sin los proveedores que facilitan los modelos de equipos celulares, etc. -INSUMOS-

-Telcel, es una organización que comercializa un Servicio Integral de Comunicación Personal, pues además de ofrecer diversos servicios de comunicación como planes tarifarios (análogos, digitales y GSM), sistema de prepago (AMIGO), telefonía pública celular, telefonía rural celular, transmisión de

datos, etc. brinda asesoría y solución al cliente los 365 días del año.-
TRANSFORMACIÓN-

-La empresa se preocupa por dar servicio y atención al cliente pues de éste ha dependido su liderazgo y existencia dentro del ámbito de la comunicación celular, ya que mientras el usuario esté a gusto, paga y da referencias del servicio y así ingresan más clientes y Telcel debe importar insumos para renovar sus productos y ciclos. -PRODUCTOS-(Fernández, 1991: 13-15)

Però no sólo Telcel cumple con las características de una organización, en el siguiente punto se verá como un sistema.

1.2. TELCEL COMO SISTEMA.

Entendamos por sistema al conjunto de individuos o de grupos, con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integradas para conseguir un objetivo común. La coordinación de los esfuerzos individuales o grupales por lo regular está al cargo de un líder. (Lippit en Méndez, 1990 :77)

Se puede decir que la organización en un sistema el cual está formado por partes que tienen bien definida su labor para que éste funcione a plenitud, y de ellas depende la subsistencia de éste.

En el punto anterior se notó que Telcel es una empresa grande, por ello, la investigación se delimitará sólo a la Gerencia de Atención a Clientes Personalizado, en específico al Centro de Atención a Clientes, Perinorte. Por tanto el estudio no abordará al sistema más amplio, que sería toda la organización, sino a un pequeño subsistema.

Guillermo Michel, señala que un sistema es un conjunto de unidades interrelacionadas de manera más o menos compleja y que actúan en función del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

todo. En el caso del CAC Perinorte, sólo es una parte del área de atención a clientes, el cual debe interactuar con otras áreas para poder brindar servicio al cliente.

Debido a que el centro de atención mantiene contactos con otras áreas, se considera como un sistema abierto, además de que debe coordinarse e integrarse a las políticas de los demás departamentos para cumplir con sus lineamientos y darle solución al cliente.

Un sistema es un conjunto de unidades (partes u objetos) con relaciones entre sí. A partir de esto, Telcel sería el sistema total, el cual está compuesto por otros subsistemas (áreas) que relacionen e interactúan entre sí.

Existen dos tipos de sistemas:

- Mecánico: es bastante simple en cuanto a su estructura; sus partes son estables y no se afectan en forma permanente o apreciable por formar parte del sistema. (Johansen, 1979: 20)

De este tipo es Telcel, pues a pesar de su tamaño, se estructura por áreas que tienen bien definidas sus tareas y su desaparición o cambios no tienen gran impacto para la organización.

- Complejo: los componentes que se encuentran interrelacionados son de estructura más complejas e inestables, es decir, están más propensos a cambiar por la acción de fuerzas pequeñas. (Johansen, 1979: 20).

Con todo lo anterior podemos decir que sistema de la organización es abierto y mecánico, se tienen muchos contactos con otras áreas y la dependencia con éstas es fuerte, pues se recurre a ellas para poder resolver casos especiales a los

clientes. Enseguida se mostrarán las áreas con las que el Centro de Atención tiene más contacto.

Además, Telcel es un sistema abierto que está en constante relación con su ambiente, es decir, permite que entre la energía, que le sirve como insumo, se transforma mediante un proceso (ciclo de eventos) para que finalmente se brinde un servicio.

1.2.1. El ambiente de Telcel.

Las empresas se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones, con quienes se debe tener un trato diario formando así su ambiente.

Rogers y Rogers dicen que el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistema en la toma de decisiones. (Baptista en Fernández, 1991:277).

Dentro de la definición de ambiente, genera gran interés el estudio del ambiente relevante pues al conocerlo y comprenderlo se pueden tomar decisiones que afecten positivamente la vida y la efectividad de la organización.

Las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante.

El ambiente relevante se divide en dos: (Levinson en Fernández, 1991:278)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) Estímulos Primarios: afectan directamente a la organización y provienen de:
1. Condiciones del mercado
 2. Condiciones de los proveedores
 3. Condiciones laborales
- b) Estímulos Secundarios: afectan al entorno completo de la organización, incluso a los estímulos primarios. Proviene o están constituidos por el ambiente legislativo, el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, políticas y sociales de un país.

1.2.1.1 Ambiente General (Estímulos Secundarios)

El ambiente que rodea a las organizaciones determina su funcionamiento, esto debido a que no son sistemas cerrados y continuamente deben mantener relación con éste. Dentro del ambiente de la organización se encuentran todos aquellos ámbitos que influyen de cierto modo a la empresa aunque no directamente, como son el económico, el tecnológico, el político, el social y el cultural, entre otros. En el caso de Telcel los ámbitos con los que tienen contacto son:

* **Ámbito económico.**

Telcel por ser una empresa con fines lucrativos depende totalmente de la situación económica que enfrenen los consumidores. Como se mencionó en la descripción histórica, cada vez que el país enfrenta estabilidad económica los clientes aumentan para Telcel pues crecen las ventas y contrataciones; pero cuando hay descontrol los usuarios comienzan a cancelar el servicio por considerarlo como un artículo de lujo innecesario.

Incluso, cuando en el ambiente existen rumores de que las tarifas se incrementarán (como con el aumento del 10% al IVA en artículos de lujo), de

inmediato la respuesta del cliente es negativa para Telcel, pues se incrementan notablemente las cancelaciones y los reclamos.

La empresa se ha caracterizado por mantener tendencias económicas estables, además de ser parte de los Grupos empresariales más importantes de América Latina: "Grupo Carso". No escatima al facilitar a los empleados de todo aquello que facilite su labor, como útiles, computadoras, cursos, líneas telefónicas, líneas celulares, automóviles (sólo a los empleados que están en campo), uniformes, etc.

*** Ámbito Legal.**

Como organización del ramo de las telecomunicaciones, Radiomóvil Dipsa, SA DE CV, se rige bajo las normas de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT), así como de la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL), las políticas y características del servicio se crean con la previa autorización de estas instancias.

En cuanto al cliente, éste se protege con la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) y entabla demandas contra la empresa la cual se ve obligada a enfrentar los requerimientos y cumplir con lo que determine, ya sea a favor o en contra de Telcel.

*** Ámbito tecnológico.**

Definitivamente al ser una empresa que utiliza medios tecnológicos, está comprometida a estar a la vanguardia en todo momento. Continuamente hay movimiento y novedades tecnológicas en todos los sentidos: equipos celulares, redes de servicio, infraestructura, nuevos servicios, sistemas de atención, etc.



Telcel además de invertir en tecnología celular, también lo hace en equipos de cómputo, redes, y sistemas que facilitan el servicio al usuario.

Si la empresa se rezaga tecnológicamente, se desmoronaría, el hecho de ser el primero en tecnología lo mantiene como líder en la telefonía celular a nivel nacional.

1.2.1.2. Ambiente Activo (Estímulos primarios)

El ambiente activo está formado básicamente por la relación de Telcel con los proveedores, clientes y los competidores.

- **Clientes:**

Telcel cuenta con el mayor número de clientes de telefonía celular a nivel nacional, hasta ahora son 21 millones de clientes tanto en plan tarifario (renta mensual) y sistema amigo (de fichas amigo).

Los 21 millones de clientes de Telcel se dividen en varios mercados:

- **Clientes individuales:**

Estos clientes son atendidos a través de los Centros de Atención o telefónicamente, con la característica que para poder recibir servicio, deben acudir o llamar personalmente. No se les da trato especial y sólo reciben atención en caso de solicitarla.

- **Clientes corporativos:**

Los clientes corporativos son empresas que tienen más de 20 líneas y son atendidos directamente por un ejecutivo del área de Mercado Empresarial. Aquí el cliente contacta al ejecutivo quien está obligado a resolver sus peticiones

directamente, por lo que no es necesario presentarse a un CAC ni hablar por teléfono, su trato y la atención es especial.

- Distribuidores:

Los distribuidores son la fuerza de ventas más importante para la organización, por ello se cuenta con el área de Estrategias Comerciales y el CAD (Centro de Atención a Distribuidores) donde Telcel atiende, ayuda, apoya, asesora y sanciona a sus distribuidores para atender a sus clientes. La organización ha podido expandir su mercado y presencia a nivel nacional, gracias a sus Distribuidores, por eso es uno de sus clientes más importantes.

- Proveedores:

Los principales proveedores de Telcel son: Nokia, Samsung, Motorola, Panasonic, y Ericsson, con los cuales se tiene gran interacción. Ellos proveen a la empresa de los teléfonos celulares y la mantiene a la vanguardia en el servicio celular, pues implementan el desarrollo de software, tecnología de punta y capacitación del personal interno para el manejo de los celulares. Además de que se les canaliza el mantenimiento y reparación de los equipos celulares.

Otro proveedor importante es Telmex, pues Telcel lo utiliza para tasar el costo de llamadas, enlazar llamadas del celular a teléfonos fijos y finalmente, proporcionar el servicio de larga distancia nacional, internacional y mundial a los clientes.

- Competencia:

Actualmente, Telcel, es líder en el mercado nacional de las comunicaciones inalámbricas, a mediados de años ya contaba con 21 millones de usuarios, siendo la empresa "Iusacell" su más cercano competidor al tener 2.2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

millones de clientes. La ventaja de Telcel es su infraestructura pues es propia y extensa, por ello los competidores no han podido despegar ya que no cuentan con gran cobertura, buen servicio y se ven en la necesidad de rentar a la empresa su infraestructura.

Otros competidores son UNEFÓN y ahora "Telefónica Movie Star", empresa española que ingresó al país a principios de año, ofreciendo a los clientes productos similares a los de Telcel. Es la líder en toda Europa e impulsor del servicio GSM, está utilizando los mismos proveedores de Telcel y se marcan como meta principal, acaparar el público que aún no adquiere ningún servicio celular.

La organización se ha caracterizado por ser el primero en sacar productos nuevos con la última tecnología y promociones atractivas para el cliente. En caso de que sea otra la innovadora, no tarda en ofrecer un servicio similar al de la competencia.

En la **figura 5** se ejemplifica la relación de Telcel con su ambiente general (ámbitos económico, legal y tecnológico) y el activo (clientes, proveedores y la competencia).

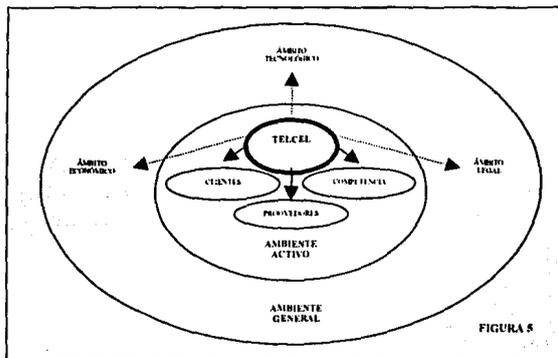


FIGURA 5

Después de haber definido el ambiente relevante de Telcel y los contactos directos del centro de atención, es vital entender como es que funcionan esos factores en el proceso de trabajo, por ello, en el siguiente punto, se mostrará paso a paso el proceso de trabajo, desde el uso de insumos, su transformación y finalmente el producto final.

1.2.2. Ciclo de eventos.

Un ciclo de eventos es "el intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo". (Fernández, 1991:52). En otras palabras, es un proceso que no se termina sino que comienza nuevamente desde el momento que se obtiene un producto o servicio terminado. El ciclo de eventos incluye: insumos, transformación y producto final.

Para Telcel, es muy claro que su rentabilidad no sólo depende de la venta de equipos celulares, sino del servicio que da a partir de éstos. Es decir, le genera ganancia el que el cliente consuma tiempo aire y pague por el servicio, como ofrecerle una asesoría para mantenerlo a gusto en la empresa.

Una de las características de la organización es la inversión hecha en el área de servicio a clientes personalizado –y telefónico-, cosa que lo mantiene como líder pues no hay otra empresa del ramo y giro que cuente con Centros de Atención y servicio telefónico a nivel nacional y todos los días del año.

Como ya se habrá entendido, el producto que ofrece el Centro de Atención a Clientes Perinorte, es precisamente "servicio a clientes" y para ello necesita de lo siguiente:



1.2.2.1. Insumos

Éstos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización y son importados a la misma. De igual manera que el cuerpo humano necesita oxígeno y alimentos para subsistir, las organizaciones requieren energía, personas, recursos materiales y financieros e información. (Fernández, 1991:14)

Hay distintos tipos de insumos:

- a) Insumos de mantenimiento: proporcionan energía al sistema y lo ponen en condiciones de funcionar.
- b) Insumos de señal: proporcionan al sistema la información que va a procesarse. (Huse, 1980, 70).

El centro de atención a clientes utiliza diversos insumos:

1. Insumos materiales: instalaciones, computadoras, teléfonos, útiles, sistemas de redes computacionales, infraestructura tecnológica
2. Insumos humanos: Jefe, Supervisores, Asesores, Cajeros, Policías, Intendencia, en general son todos los empleados con los que cuenta un CAC.
3. Insumos Financieros: pago por el servicio mensual, venta de equipos, venta de fichas amigo, ganancias de distribuidores, proveedores y patrocinadores.
4. Insumos energéticos: luz eléctrica y solar para las radiobases.
5. Insumos de información: nuevas tecnologías, implementación de nuevos servicios adicionales, capacitación y revistas.

Estos insumos son parte fundamental para el desarrollo del ciclo de eventos, tal vez de forma separada no son trascendentales, pero al unificarse se transforman en materia prima esencial para el logro de un mismo objetivo. A continuación se describe el proceso de transformación de los insumos y su aprovechamiento.

1.2.2.2. Transformación.

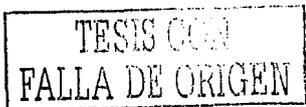
Se llama transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. Ésta ocurre desde el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que salen de ésta. Al crear un nuevo producto, la organización procesa materiales, entrena personal, presta servicios o comercializa un bien. (Fernández,1991:15)

Telcel transforma todos los insumos para un fin esencial: el servicio de telefonía celular que ofrece al cliente.

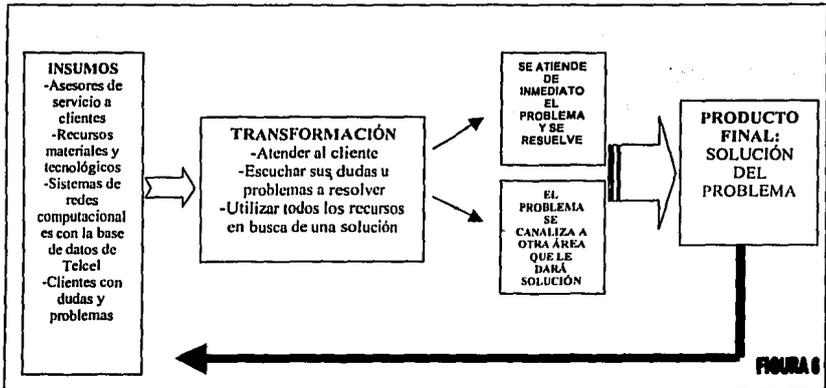
Para entender mejor el proceso de transformación del Centro de Atención a Clientes Perinorte, se esquematizó el proceso de transformación. (**FIGURA 6**).

El ciclo que se lleva a cabo en el área de Atención a Clientes es el siguiente:

- Los insumos serían los asesores de servicio a clientes, los recursos que se les facilitan para su labor, los sistemas de base de datos y los clientes.
- La transformación empieza cuando el cliente expone su problema al asesor, el cual le debe dar opciones para poder resolverlos, utilizando todos los recursos posibles para su solución.
- Por lo regular se generan dos opciones, el problema se puede resolver de inmediato en el CAC, y la otra es que depende de otra área, a la cual se deberá contactar para pedirles apoyo y darle respuesta al usuario.



- El producto final son las soluciones brindadas al cliente, que son muestra del servicio al cliente con excelencia.



Anteriormente se había hecho hincapié en la necesidad del área de atención a clientes por mantener relaciones y contactos con otras áreas, existen ciertos problemas de los usuarios que no se podrían resolver sin el apoyo de otra área, a continuación se describirán las áreas "frontera" para la atención al cliente.

1.2.3. Telcel y sus fronteras.

La mayoría de los sistemas tiene fronteras que, al menos, son parcialmente permeables, lo que permite que magnitudes mensurables de algún tipo de insumos materiales, de energía o informaciones las crucen. (Johansen, 1979:26)

Quando se dice que una empresa mantiene muchas fronteras, la podemos entender como un sistema abierto que permite la retroacción entre las áreas y el exterior libremente, así como el intercambio de información.

Las fronteras en una organización deben ser flexibles y dependientes de las instancias propias de cada organización; el flujo de mensajes de comunicación debe existir entre la organización y su ambiente y deben ser considerados en la toma de decisiones.

En resumen, las fronteras son aquellas áreas que tienen contacto con el exterior y el entorno interno para su funcionamiento.

Tomando en cuenta lo anterior, en la **figura 7** se plasman las fronteras de la empresa, específicamente del Centro de Atención a Clientes Personalizado. En esta existen 3 subsistemas:

-El núcleo o el primer nivel es el Centro de Atención a Clientes, compuesto por 5 puestos clave, el jefe y supervisor, el ingeniero de servicio técnico, los asesores y, finalmente, mesa de control. Todos son frontera de los clientes pues siempre están en contacto directo, además de mantener relaciones cotidianas con los distribuidores.

-El segundo nivel son las áreas de Telcel, con las que se tiene contacto frecuente. Los asesores sólo tienen contacto con Mini Switch, Help Desk y Telefónico. Con las demás áreas interactúan los jefes y mesa de control, debido a que son el enlace de los asesores con éstas.

-Finalmente el tercer nivel, contempla el medio ambiente externo con el que un Centro de atención hace frontera. Ya se había mencionado que todos en el CAC interactúan con los clientes y distribuidores; el que sólo tiene contacto con

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los proveedores es el ingeniero de servicio técnico, pues es el que revisa los equipos y los manda a reparar por éstos, en caso de que requieran ajuste de fábrica.

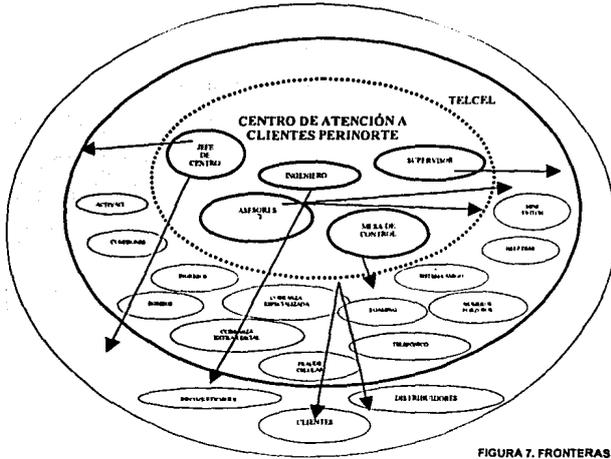


FIGURA 7. FRONTERAS DEL CAC PERINORTE

De todas estas áreas depende el funcionamiento del Centro de Atención, pero en qué grado o medida están relacionadas unas con otras, en el siguiente punto se especificará su grado de interrelación.

1.2.4. Grado de interrelación.

Quando se habla del grado de interrelación de una empresa, podemos hablar del grado de libertad en la interacción entre los elementos del sistema.

De igual manera, se puede tomar como referencia para el grado de interrelación, la definición de las características de un sistema abierto y un sistema cerrado en busca de entender qué tanto grado de interrelación hay en una empresa (Johansen, 1979: 26).

Un sistema abierto tiene las siguientes características:

- Tiene intercambio de energía con el medio.
- Mantiene una interacción con sus fronteras
- La respuesta a la intromisión del medio es la modificación o el cambio de su estructura hacia un nivel más alto o complejo.
- Al intercambiar energía con el medio realiza un ciclo de actividad.

En cambio un sistema cerrado se caracteriza por:

- No tener intercambio de energía con el medio
- No tener contacto con otras áreas
- Frente alguna intromisión del medio genera la pérdida de la organización a un cambio tendiente a la disolución.

A partir de lo anterior se puede decir que Telcel es una empresa con sistema abierto básicamente, ya que busca constantemente el intercambio de energía con el medio a través de su ciclo producto-cliente, la interacción entre las fronteras es constante y el flujo de comunicación e información entre éstas es muy dinámica, pues se debe mantener contacto con muchas áreas para poder funcionar.

Las áreas en Telcel dependen unas de otras, ninguna funciona por sí sola, incluso hay departamento como la de Atención a Clientes, que no podría brindar servicio sin el apoyo de otras con las que hace frontera, esto habla de un alto grado de interrelación y dependencia, que llega a obstaculizar o hacer lenta la solución al cliente.

Telcel es una organización centralizada, un área no se puede mover sin otra, en el caso de los Centros de Atención esto es más evidente por varias situaciones:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Hay problemas que no son resueltos por la gente que labora en el CAC, la solución depende de otro departamento al cual se debe contactar telefónicamente, el primer problema es que tardan en contestar y el otro es que no dan solución inmediata, sólo tiempo de probable respuesta y eso no lo entienden los clientes y al llegar el día de solución sin haberla, regresan al Centro muy alterados.
- Existen políticas de otras áreas que obstaculizan los ajustes enviados por algún CAC, y por ende el trámite de un usuario y lo rechazan sin pensar el problema que le acarrearía al centro con el cliente.
- Hay áreas esenciales para la atención al cliente, que a pesar de ello sólo tienen a 2 o 3 personas para atender miles de casos, qué pasaría si éstas no están, se enferman o no se presentan, detienen todo.

El grado de interrelación de Telcel es dañina, de ésta depende miles de soluciones, sería punto esencial a atacar en la propuesta final, presentada en el último capítulo.

Pero no sólo depende de las áreas, sino también del entorno que le rodea, como obstáculos, fuentes de incertidumbre, las oportunidades que se le presentan, etc. Todos estos aspectos se plantean en el siguiente punto.

1.3. ANÁLISIS CONTINGENTE.

En términos generales, la teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, que analógicamente podría considerarse como el estímulo (factores internos y externos del medio ambiente en la empresa), y la forma en que la organización se estructura y funciona para enfrentarlos, es la "respuesta" (Martínez en Fernández, 1991:52).

La teoría contingente maneja (ibidem):

- Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas: de forma oral y escrita; horizontal y vertical; interna y externa.
- Regulación variable según las demandas del entorno (situacional)
- Descentralización variable según las demandas del contexto
- Comunicación como elemento integrador
- Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto.
- Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto.

Como ya se ha mencionado anteriormente, las organizaciones tienen un ambiente que se encuentra determinado por diversas condiciones que favorecen o desmeritan el funcionamiento de las organizaciones.

Ese ambiente o entorno puede ser turbulento o estable, hostil o benigno, escaso o abundante, etc. Esas características se pueden determinar a través de la detección de obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas. En los siguientes puntos se tomarán algunas características del ambiente y poder ver qué tipo de organización se tiene, así como los mecanismos de información y nivel de contingencia con los que cuenta la empresa.

1.3.1. Caracterización del ambiente en Telcel.

Uno de los objetivos de cualquier organización debería ser comprender lo mejor posible el ambiente que lo rodea. La caracterización del ambiente en Telcel permitirá identificar las fortalezas y oportunidades que deben aprovecharse para reducir las debilidades y amenazas que afectan la organización, así como las fortalezas y oportunidades para potenciarla (se hace una descripción más detallada en el capítulo 5).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el siguiente apartado se describen las características del ambiente de Telcel, donde se empezará a detectar puntos esenciales que se utilizarán en la estrategia y las propuestas, del capítulo final.

1.3.1.1. Hostilidad.

Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización. Un ambiente hostil es un entorno que produce frustraciones. (Baptista, en Fernández, 1991:282).

Telcel está dentro de un ambiente noble, como monopolio de la telefonía celular no se muestra preocupado por los clientes. Es dueño de la infraestructura y su cobertura es la más amplia. Además de que forzosamente la competencia debe utilizar de alguna forma los servicios de éste, o de Telmex, compañero del grupo Carso. Por ello es el líder, y mientras que la situación de Telcel siga siendo monopólica le da cierta seguridad, dejando a un lado la calidad del servicio a los clientes.

1.3.1.2. Diversidad.

Un ambiente es diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados en sus características. Por lo general, las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos diversos pues producen varios out puts o resultados. (Fernández, 1991:283).

El ambiente en Telcel es diverso debido a la cantidad de los productos diseñados para cubrir todo tipo de clientes, desde el público en general hasta grandes empresas.

En cuanto a la diversidad de resultados de Telcel, hay una contradicción: a pesar de tener procedimientos de operación para todos los trámites, no se contemplan más opciones de solución, es decir, al realizar un trámite la empresa le informa a los empleados la manera de resolverla: para el trámite uno se debe hacer lo que dice el procedimiento 1, pero qué pasa si se presenta un caso 100 que no contempla ningún procedimiento, generándose así indefinición, pérdida de tiempo y bajo nivel de respuesta a la contingencia.

Por una parte es diverso, pero bajo los planteamientos de la ingeniería "prever todo", pero cuando se les presenta algo no previsto hay caos y desorden. Tal vez se resuelva el problema, pero se pierde mucho tiempo y se generan costos.

1.3.1.3. Turbulencia.

Muchos fenómenos pueden ocasionar que se perciba un ambiente turbulento. Rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes, son instancias que contribuyen a crear turbulencia en el entorno de una organización. (Baptista en Fernández, 1990:281).

Un ambiente turbulento se caracteriza por cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles. Por el contrario, un ambiente será estable cuando la organización se enfrente a un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes.

Por lo anterior, el ambiente de Telcel es turbulento, el servicio celular está inmerso bajo muchas condiciones que cambian continuamente: nueva tecnología, innovación de equipos celulares, productos versátiles, entre otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Telcel tiene en este sentido buena respuesta a las condiciones que le presenta el ambiente, su poder adquisitivo y monopolístico facilita la implementación de tecnología y equipo vanguardista, implementa nuevos productos para enfrentar a la competencia y asegurar la preferencia del cliente.

1.3.1.4. Desintegración.

Los entornos pueden estar integrados o ser caóticos según sea su grado de integración, es decir, este atributo del ambiente se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentre organizado. En el ambiente estructurado, todas las organizaciones tendrían que estar sujetas a normas y reglamentos. En el otro extremo del continuo, estaría un ambiente caótico, casi anárquico, donde la manera de operar de las organizaciones sería incierta (Fernández, 1991:284).

El ambiente en Telcel está totalmente estructurado o integrado, por el hecho de que su operación está regulada por la COFETEL, la Secretaría de Comunicación, PROFECO y la Ley de Comercio.

Sin el visto bueno de esas dependencias, la organización no podría brindar el servicio celular, tasar el costo de las llamadas, redactar las condiciones del contrato, políticas y normas, entre otras.

1.3.1.5. Escasez.

El grado de abundancia o escasez son una característica más del ambiente. "La abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos, conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación dependen de la sobrevivencia del sistema". (Fernández, 1991: 285).

De lo anterior, el entorno de Telcel es abundante por varias causas:

- La telefonía celular está en crecimiento, todos quieren traer celular por lo que el número de clientes aumenta.
- La empresa cuenta con todos los recursos materiales para obtener tecnología y productos vanguardistas que atraen al cliente.
- La organización tiene estabilidad económica por lo que es buscada por candidatos de todo tipo de carreras y universidades, es fácil conseguir empleados idóneos para todos sus departamentos.
- Como aumenta el número de clientes, también crece el número de Centros de Atención a Clientes a nivel nacional, es muestra de que Telcel es una empresa en expansión.

Ya se caracterizó el ambiente de Telcel, en el siguiente punto se describirán los obstáculos, el nivel de respuesta contingente, las oportunidades y los problemas que la organización enfrenta, definidas como fuentes de incertidumbre.

1.3.2. Fuentes de incertidumbre.

El principal problema que enfrenta una organización ante su ambiente es el de la incertidumbre y para reducirla se crean e intercambian mensajes entre sus miembros. Goldhaber define la incertidumbre como la indiferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita. (Huse, 1980:69)

Asimismo, Rogers la define como el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de esas opciones. En resumen, la incertidumbre significa para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado. (Baptista en Fernández, 1991:286-287).

La mayor fuente de incertidumbre para una organización es la falta de información; por ejemplo, no saber que va a pasar con el futuro de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organización, no entender algún problema y no poder solucionarlo por falta de información, etc.

1.3.2.1 Obstáculos.

Khandawalla define a un obstáculo como algo con lo que la organización debe aprender a vivir, tal y como lo son las imposiciones de la Ley Federal de Trabajo. Es un impedimento o inconveniente para la empresa.(Khandawalla en Fernández, 1991:286).

Telcel enfrenta varios obstáculos de carácter operativo, como por ejemplo, cuando un cliente tiene un problema, se le ofrece una solución rápida que depende de otra área, la cual obstaculiza el servicio al imponer políticas poco flexibles que no dan solución al usuario, o por otra parte, tardan en dar una respuesta.

Es difícil para atención a clientes que las demás áreas se conviertan en obstáculos, depende de ellas el servicio y tardan en apoyar. Tal vez porque no tratan directamente con el cliente no conocen los conflictos que genera su respuesta negativa o tardía.

Otro obstáculo son las políticas tan rígidas de la empresa, pues a pesar de que exigen al asesor un servicio de excelencia, no siempre se puede brindar porque se rompen los lineamientos de la empresa. Muchos usuarios se quejan de esto y cancelan el servicio, debería haber más apertura para poder flexibilizar la toma de decisiones.

1.3.2.2. Problemas.

Un problema es, simplemente, aquel evento que afecta el desempeño de la organización en forma temporal. Es un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin. (Fernández, 1991: 286).

Por lo regular los problemas temporales que enfrenta Telcel son por fallas en el sistema. Telcel cuenta con 2 sistemas de base de datos para atender al cliente: Mobile y Sistema Amigo, estos están enlazados a la central de Telcel y Telmex y en ocasiones se caen esos enlaces, por lo que se pierde contacto y por ende no se puede atender al usuario. Desafortunadamente sólo el área de soporte técnico y comunicaciones, puede recuperar los enlaces, por lo que el CAC debe esperar sin tiempo de respuesta.

Otro problema común para Telcel es el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado, debido a que el área de mercadotecnia proporciona la información al área de atención a clientes ya cuando está en circulación y la gente solicita el servicio sin que se sepan sus características. Se imposibilita al asesor cuando no se tiene control de estos y el cliente le exige asesoría completa del mismo.

Lo mismo pasa cuando entra en operación una tecnología nueva, pues a pesar de que se capacitó al personal para ello, a la hora de realizar los primeros movimientos, es común que el sistema presente problemas y no se sepa qué hacer o a quién acudir, esto se resuelve al paso del tiempo.

1.3.2.3 Oportunidades.

Una oportunidad es una situación potencial de ganancia para la organización, como cuando el gobierno protege más mercados. Estas deben ser reconocidas y aprovechadas a tiempo. (Fernández, 1991: 286)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como ya se ha mencionado, la situación monopólica de Telcel la convierte una empresa visionaria pues aprovecha su liderazgo al implementar tecnologías y productos nuevos que le permitan atraer más clientes.

Además cuenta con apoyo del gobierno, como por ejemplo, cuando se dispuso el aumento del 10% al impuesto en los artículos de lujo, fue la única empresa que se amparó y no fue sometida a esa disposición.

También se le clasificó de oportunista, pues en el cambio a la marcación de 10 dígitos, tiene el privilegio de marcar a todos los números igual, para evitar en sus clientes confusión, siendo que las demás empresas se sometieron a lo dispuesto por la COFETEL, marcar 8 dígitos en números locales y 10 para los de larga distancia y celulares.

1.3.2.4. Coyunturas.

Conocidas también como contingencias. De acuerdo a Khandawalla, una contingencia "es un evento probable (aunque no seguro) que, idealmente, la organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente las operaciones" (Khandawalla en Fernández, 1991: 286).

Telcel, depende de muchos factores para poder dar el servicio, y muchos de ellos son ajenos a la organización, por ejemplo la fallas en el sistema o en la infraestructura tecnológica. Este tipo de situaciones se cubren con áreas diseñadas especialmente para eso, la cuales se mueven rápido para resolverlo.

La organización sabe leer bien el entorno, lanza nuevos productos para cubrir las demandas del cliente, pero al lanzar nuevos servicios es común que se generen errores que interrumpen el servicio del usuario, por lo que la empresa se ven en la necesidad de remunerar los daños, no cobrando los días sin servicio del cliente.

Anteriormente se comentó que Telcel prevé todo bajo la visión de la ingeniería: para todo problema existe un procedimiento que lo resuelve. Pero esto es muy mecánico y cerrado.

Existen conflictos que no están contemplados por la organización generando caos, no saben a quién acudir, qué ofrecer, qué hacer. Esta todo tan definido que no existe forma de flexibilizar o abrir la toma de decisión. Todos dependen de lo establecido y al momento de no tener marcado del camino se pierde el control y tarda o se anula la solución al cliente.

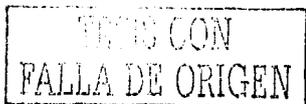
A pesar de ser una empresa compleja pues ofrece muchas respuestas a las contingencias del entorno, no contemplan alguna para todas, incluso la nulifican en caso de no entrar a algún procedimiento. En este sentido el nivel de respuesta a las contingencias de Telcel es bajo.

A lo largo de la descripción de cada una de las fuentes de incertidumbre se detectó algo: la información es el único medio que la reduce, por lo que las organizaciones la buscan rescatar del ambiente. A continuación se presentan algunos medios que utilizan para obtenerla.

1.3.3. Los informantes.

Sin información confiable, la organización no puede adaptarse a los cambios que provienen del ambiente; de ahí la importancia de que una organización busque activamente información del exterior, a fin de codificarla y responder a ella en la forma que sea precisa.

Las organizaciones se enfrentan al problema de la incertidumbre, por lo que deben establecer estrategias que les permitan obtener información de su entorno. Esas transacciones de información entre la organización y su ambiente



permiten reducirla y tomar decisiones para que las organizaciones sean más eficaces.

Para Pilar Baptista existen varios mecanismos de información (Baptista en Fernández, 1991:287)

- La organización recibe retroacción directa del ambiente positiva o negativa. Se traduce en una señal fácil de decodificar como: ¿se vende el producto?, ¿están contentos los clientes?, entre otras.

Este mecanismo es utilizado por Telcel, ya que se maneja y reduce la incertidumbre a través de un control estadístico de qué tanto se vende un producto, la opinión de los clientes, el número de contrataciones y cancelaciones que hay semanalmente, la aceptación de un servicio adicional, entre otros. Además maneja buzones de sugerencias para los usuarios, quienes hacen extensivas sus demandas, quejas y sugerencias.

- La organización busca activamente información que provenga del exterior, pues no sólo se retroalimenta de mensajes que existen en el entorno interno, sino que necesita emprender conductas de búsqueda de información, a fin de predecir posibles eventos que afecten a la empresa.

Cada año Telcel implementa investigaciones a partir de despachos de consultoría externos quienes informan del lugar que ocupan dentro de su ramo, así como de los hechos que la han afectado. También utilizan medios de comunicación como las revistas especializadas para poder estar al tanto de los cambios en su ambiente. Sabe leer bien su entorno, en cuanto alguna compañía de la competencia ofrece un nuevo servicio, Telcel también lo lanza, brindando al público más beneficios.

Otro ejemplo claro fue el éxito de amigo kit, sabía que la gente no estaba en la situación de comprometerse con un plazo forzoso y una renta mensual, por lo que crearon las fichas amigo, con lo que los clientes se administraban a su conveniencia.

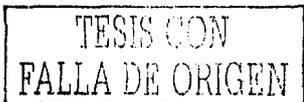
- La organización puede optar también por el control en mayor o menor medida de los eventos que en él se produzcan. Citando a Katz y Kahn, diremos que el control puede ser directo o indirecto. El director puede tomar dos formas: la de reglamentación interna y la de incorporación externa.

Telcel implementa este tipo de mecanismo al solicitar a sus áreas un control estricto de las personas que laboran en sus departamentos, cuidando que se apeguen a las políticas y capacitándolos para evitar cualquier error. Les inculcan la disciplina y puntualidad, castigando las faltas a los lineamientos. –Esto se detalla en el capítulo 2-.

- Como resulta imposible que una organización tenga control directo sobre todas las instancias del ambiente, trata de influir por lo menos indirectamente. Por ejemplo a través de los medios de comunicación electrónica, siendo patrocinador programa de gran interés.

Este mecanismo es muy utilizado por Radiomóvil Dipsa, ya que se ve anunciado como patrocinador en los programas de mayor raiting y en pequeñas cápsulas de todo tipo: deportivos, políticos, culturales, etc.

Es importante aclarar que el mecanismo más importante de información es la obtenida por medio de los clientes, ya que a partir de sus compras, cancelaciones y problemas se puede detectar qué tan efectiva está siendo la empresa. Además gracias a sus dudas se puede plantear nuevas soluciones a un nuevo problema.



Telcel cuenta con varios mecanismos de información que le permiten reducir la incertidumbre y poder tomar decisiones adecuadas, las cuales se describirán a continuación.

1.3.4. Toma de decisiones en Telcel.

Las organizaciones deben tomar decisiones importantes para la existencia de la empresa y pueden ser definidas por ser de 2 tipos: de sistema mecánico o de sistema orgánico.

Tom Burns y G.M. Stalker, son unos de los autores de la teoría contingente, quienes proponen dos estilos opuestos de administración: el mecánico y el orgánico. En un medio estable predominaba el estilo mecánico de administración, donde existe una estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada, y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales. No obstante cuando empresas de ese estilo de administración se enfrentaban a la necesidad del cambio o la innovación, su respuesta era muy lenta y poco efectiva dado los formalismos necesarios para tomar cualquier decisión. (Burns y Stalker en Martínez en Fernández, 1991: 55)

En cambio, un estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. Dentro de él hay una mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones. Además, la delimitación de derechos y responsabilidades es más flexible, se revisa continuamente para adecuarla a las demandas del cambio con un nivel de influencia más situacional que formal. Es decir a una persona se le reconoce por sus aportaciones a determinado problema, más que por su nivel formal de autoridad. Por lo anterior un estilo orgánico de organización será más efectivo ante las demandas de un medio ambiente cambiante y dinámico (Burns y Stalker en Martínez de Velasco, 1991: 55-56).

Tomando en cuenta lo anterior, Telcel es una empresa de estilo de administración 100% mecánico debido a que:

-La toma de decisión es centralizada, depende de ciertas personas y no se mueve nada sin su autorización. No se puede ofrecer algún beneficio a un cliente del CAC sin antes pedir autorización de sus superiores y éstos de los jefes de otras áreas.

-Cuándo se presenta un conflicto no contemplado dentro de los procedimientos de la empresa, pero se le encuentra una solución, ésta debe estar autorizado por un jefe y la estructura formal, y si no lo autoriza se viene abajo la respuesta al cliente.

-A pesar de que se deben tomar decisiones rápidas ("bomberazo") se hacen con la advertencia de que se harán bajo previa autorización, siempre contando con el visto bueno de los jefes del CAC o de otras áreas.

La conclusión es que se puede decidir cualquier cosa que esté contemplada por los procedimientos, políticas y normas de la organización, sino la decisión se centra en los niveles jerárquicos más altos.

Hasta aquí se ha descrito el entorno de Telcel, a continuación se destacarán los puntos importantes a considerar en la estrategia que se propondrá el capítulo final.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.

El desarrollo del primer punto deja algo muy claro: Telcel es un monopolio más del Grupo Carso de Slim, por tal tiene control pleno de su entorno, está conciente de la necesidad de leerlo, pero como lo controla no le preocupa adaptarse a los cambios, pues de una u otra forma la competencia depende de su infraestructura.

Es una empresa dependiente del entorno y lo maneja perfectamente, pero para todas las contingencias se plantea respuestas posibles, generándose caos o ineficiencia cuando un resultado se sale de sus previsiones.

Lo anterior es muestra de que es una organización totalmente mecánica, se tiene planeado todo y en caso de ser diferente requiere de autorización de los jefes, lo que habla de ser centralizada. La toma de decisión se debe flexibilizar no puede depender una situación de pocas personas.

La dependencia o grado de interrelación entre las áreas es dañina, se obstaculizan entre ellas y lo que es más importante, obstruyen el buen servicio al cliente. Se necesita empatía entre los departamentos, comprender cómo funcionan y entender la necesidad de agilizar los trámites por el usuario. La dependencia le está generando pérdida de tiempo y costos a la empresa.

Hay además, centralización de conocimientos, la solución de un problema en específico depende de dos o tres personas, no es normal que para poder resolver los conflictos de miles de clientes se atengan a estos, que tal si no van o simplemente hay excesiva demanda, es necesario capacitar a más gente.

Tal vez esta visión no le ha preocupado a la organización por el hecho de ser monopolio y líder en el ramo de telefonía celular, han tenido éxito en su rentabilidad por lo que no ven en el usuario a un cliente, sólo a consumidores,

además está protegido, pues todos sus contratos, políticas, normas y reglamentos están regidos por la COFETEL y SCT.

Telcel tiene bien definidos sus procedimientos y envuelven fácilmente al usuario, pero que pasará en unos años cuando el entorno cambie por la mejoría de la competencia, le pasará lo de Telmex, empezará a preocuparse por la calidad de atención en el usuario, en la actualidad los Centros de Atención son otro medio de captar clientes y son rentables, sigue faltando en ellos la profesionalización de su servicio.

Es definitivo que Telcel es una empresa del grupo Carso en expansión, debido al crecimiento e interés del ramo celular, definitivamente la competencia se irá agudizando y el entorno de Telcel ya no será de su pleno control, se debe plantear los cambios en el cliente y las necesidades de los empleados para seguir siendo líder.

Hasta aquí se caracterizó el entorno de Telcel como poco hostil, diverso, estable, integrado y abundante; se describieron sus obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas, en el siguiente capítulo conoceremos internamente a la empresa, su forma de regirse, controlarse y administrarse. Sus reglas y normas. Se presentará la estructura formal detalladamente como se había comentado anteriormente. Éste capítulo es lo que Telcel dice que es y se muestra con su personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II
"TELCEL, COMUNICACIÓN FORMAL SIEMPRE"

CAPÍTULO II

“TELCEL, COMUNICACIÓN FORMAL SIEMPRE”

En el presente capítulo se presenta la dimensión o estructura formal de Telcel a partir de diversas teorías de la organización. Se describen los objetivos y misión de la empresa, así como el funcionamiento de los procesos formales de trabajo, reglamento, normas, políticas, castigos y en general los lineamientos del personal.

2.1. ORÍGENES DE LA ORGANIZACIÓN.

Iniciemos comentando el origen de la palabra “Organización” que se deriva del griego “organon”, es decir, instrumento (Morgan, 2001:12). Partiendo de esto podríamos entender que la organización es el medio por el cual un grupo de personas logran alcanzar una serie de objetivos, fines, intereses e incluso ideales.

Varios autores como Renate Mayntz plantean que para que las formaciones sociales aspiren al rango de organización deben tener fines concretos, esto le da un carácter de medio de ordenación, además de ser un elemento importante de dinámica social.

No se puede precisar con certeza el nacimiento de las organizaciones, pero si marcar a la Revolución Industrial como la iniciadora formal de éstas, gracias a las condiciones tecnológicas, los grupos pequeños (familias de artesanos y agrícolas) migraron a las ciudades para ser parte de empresas, convirtiéndose así en artesanos especializados quienes a partir de la cooperación y división de trabajo cumplen con procesos de producción, a cambio de un salario que cubra sus necesidades básicas.

Con el párrafo anterior se puede describir el origen de las organizaciones en su forma más básica, el comienzo del fenómeno de la industrialización hace

que la gente se una para producir, entran al sistema de fábricas, se vuelven asalariados pero pierden su importancia como "individuos", lo que importó fue su valor como fuerza de trabajo. En ese sentido, las organizaciones estaban diseñadas para el trabajo, no para sus miembros o las personas.

A partir de lo anterior podemos deducir el surgimiento de la Teoría Clásica, quien a través de su mayor exponente Federico Taylor propone una explotación del trabajador a quien se le cataloga como flojo, desorganizado cuyo único interés es el dinero.

Lo anterior se menciona como parteaguas de una de las características elementales de toda una organización: el someter a los miembros a ciertas reglas establecidas y trabajar en función a éstas. Las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional, es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos. Si han de cooperar un mayor número de hombres a un fin específico, entonces es imprescindible una reglamentación de sus actividades y relaciones. (Mayntz, 1996: 111).

Se puede decir que en la medida que las actividades y relaciones en una organización estén determinadas por reglas firmemente establecidas depende el grado de "formalización" de la empresa. Por tanto, la formalización de una organización obedece, ante todo y que los miembros se atengan a las reglas.

Otro concepto manejado en la misma línea es el de "burocratización" de Max Weber, quien define que una organización burocrática se caracteriza por tener una ordenación de reglas, por una delimitación precisa de las competencias y, por tanto, también por una ordenación de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan su obligación y obediencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La formalización o burocratización de una organización también depende del tipo de estructura jerárquica, la separación entre los miembros y los medios de explotación, el nexo contractual de los miembros con la organización, la selección de personal según la calificación profesional, la remuneración, entre otras.

Gracias a lo anterior podemos identificar que en este capítulo se planteará el grado de formalización de la organización, en otras palabras, se dará a conocer el lado formal de la empresa objeto de estudio, se definirá su estructura, puestos, medios de reclutamiento, motivaciones, manuales, relaciones de control y poder, etc. Con la característica fundamental de que todo está escrito y propuesto por la misma empresa.

Cabe mencionar que para el desarrollo de este capítulo se utilizarán los documentos publicados por la empresa, pero además se hará uso de técnicas cualitativas para complementar la información. En este caso será la técnica de "Observación" y "Entrevista".

2.1.1. La Observación.

En la sociedad, es común que los hombres vean a otras personas o grupos de personas interactuar sin motivo alguno, o sin prestar a estas interacciones interés alguno. Pero esto se transforma cuando se tiene la intención de observar, debido a que se requiere de todo un diseño o esquema de trabajo para captar las diversas manifestaciones de suceso observado.

La técnica de la observación, permite proporcionar información del comportamiento de los individuos o grupos sociales tal como ocurre, en comparación con otras técnicas que captan información sobre conductas pasadas o que supuestamente se presentarían en el futuro. (Rojas, 1985:129).

La técnica de la observación, permite proporcionar información del comportamiento de los individuos o grupos sociales tal como ocurre, para ello es necesario contar con una guía de observación con el objeto de recopilar información útil y suficiente sobre la problemática que se estudia.

En nuestro caso, la observación sirvió para detectar la conducta de los grupos de la empresa, la estructura formal de comunicación, poder/autoridad, los medios de control, etc. Estos aspectos pueden estar detectados en la formalización de la empresa, pero definitivamente es necesario observarlos para poder definirlos.

Para registrar las observaciones, se emplea un diario de campo y, cuando la situación lo permite, una cámara fotográfica o de cine para ilustrar el trabajo. Las observaciones deben anotarse al instante, sin que la gente se dé cuenta de ello; si esto no es posible, se registran en cuanto se culmine el suceso, ya que de otra manera se corre el riesgo de distorsionar la información o que se olviden datos valiosos. Con respecto a las notas que se tomen, éstas deben revisarse con cuidado y a la brevedad posible a fin de eliminar aquellas que se juzgen intrascendentes. (Rojas, 1985:129).

-Normas de la observación:

1. Elementos a observar:

- Grado de formalización de Telcel, CAC Perinorte, basada en organigramas, misión, objetivos, procedimientos y manuales de la organización.
- Conducta de los actores, en cuanto a su apego a las políticas y reglas de la organización.
- Relaciones de poder, autoridad y comunicación no definidos en los documentos de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Procedimiento:

- Recopilación de datos: las observaciones se registraron en un cuadernillo pequeño, por lo regular en cuanto se culminaba el suceso (fue difícil anotarlo al instante, pues la gente se podía percatar de ser observada, corriendo el riesgo que modificara su comportamiento).
- Tiempo: la observación se realizó del 16 al 30 de noviembre de 2002.
- Diseño de las observaciones registradas:
 - a. Fecha y hora
 - b. Duración de lo observado
 - c. Lugar exacto del suceso
 - d. Actores presentes y su función
 - e. Conversaciones y diálogos observados.

3. Recopilación de lo registrado.

- Dentro del capítulo se mencionará la estructura formal de la organización, dentro de los cuales se introducen aspectos reflexivos, enriquecidos con las notas de las observaciones, previamente revisadas y clasificadas para cada uno de los procedimientos, reglas y políticas de Telcel

La técnica de la observación nos arrojó datos de suma importancia para entender la formalización de la organización, pero muchos aspectos se tuvieron que reforzar directamente con los actores, es decir, se le preguntó acerca de ciertos aspectos relevantes que no se tienen por escrito, ni pudieron ser observados, por lo cual se empleó la entrevista no estructurada.

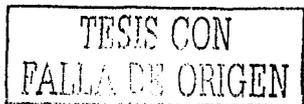
2.1.2. Entrevista no estructurada o semidirigida.

Esta técnica se emplea para captar información abundante y básica sobre el problema a investigar, y más cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que importantes para el desarrollo del trabajo, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas (Rojas, 1985: 134).

La entrevista se aplicó a informantes clave, en este caso a líderes de la empresa de manera formal (debido al cuestionamiento, se les explicó que es para la realización del trabajo de titulación), gracias a que se encuentran en una posición dentro de la organización que les permite proporcionar a los demás información que otras personas desconocen o darían incompleta.

Como se mencionó anteriormente, la entrevista reforzó los procedimientos formales manejados por Telcel para obtener información que no tiene por escrito, y que definitivamente arrojarán datos de gran relevancia, además de la observación realizada, por lo que no se tuvo la necesidad de contar con una guía de las preguntas a realizar (por eso es no estructurada). Sólo se preguntaron cosas específicas de interés para la investigación.

1. Líderes entrevistados:
 - Lic. Nora Espinosa Ortiz. Jefe del CAC Perinorte
2. Motivo de la entrevista:
 - Falta de conocimiento del origen de los objetivos de la organización.
3. Lugar, fecha y hora:
 - Centro de Atención a Clientes Perinorte, 28 de noviembre de 2002 a las 12:09 hrs.
4. Características del entrevistado:
 - Se pudo mantener una relación de confianza que garantizó la veracidad de la información.



- La entrevistada fue Asistente General de uno de los 10 Directores antes mencionados, el Lic. Luis Cossio (Director de Operaciones de Región 9) y por ello conoce el procedimiento que se sigue en cuanto la elección de los objetivos.

La respuesta obtenida se menciona en los objetivos, y como en la observación, se van rescatando notas a lo largo del trabajo. Después de mencionar los aspectos formales de la organización, iniciaremos con su descripción.

2.1. 3. La tipología de TELCEL

Aquí se plantea la necesidad de detectar la tipología de la organización, basados en un sin fin de factores analíticos como el tipo de ámbito en donde se desarrolla (político, religioso, educativo, cultural...), el grado de voluntariedad, su función, objetivos, etc.

Lo importante a recalcar aquí es la necesidad de catalogar a la empresa dentro de una o muchas tipologías, es decir, la organización puede ser tan flexible y manejable que encaja en todas y en ninguna de las definiciones dadas por diversos autores. Al tratar de incluir a la organización dentro de una tipología bien estructurada y definida no se está tomando en cuenta la realidad de la empresa, es decir, no se puede decir el tipo exacto de organización pues todas son diferentes, la propuesta sería tomar características fundamentales y partir de ellas para la definición.

Para poder ampliar más esta visión se implementará la propuesta de Renate Mayntz, quien define a la organización de acuerdo al grado de formalidad, basado en el tipo de objetivos, estructura, normas, reclutamiento, etc.

En cuanto a los objetivos, Mayntz diría que Telcel es de las organizaciones que tienen por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente, en la organización. Estos a su vez manejan dos grupos: los del grupo inferior (el personal) y el grupo superior (la burocratización). Entre ambos grupos no existe movilidad, es decir, normalmente no tiene lugar el ascenso del grupo inferior al superior.

Otro tipo de organización es aquella cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige. A esta categoría pertenecen los círculos de esparcimiento y asociaciones recreativas.

La organización cuenta con una estructura totalmente burocratizada, Telcel tiene una escuela Tayloriana fuerte, asume que el control lo llevan los supervisores, que a la gente sólo le interesa lo económico y que debe castigar cualquier falta al reglamento. A pesar de se le considera como una empresa joven y moderna, mantiene la estabilidad de los empleados a través de reglamentos rígidos y poco flexibles.

Finalmente, se incluyen las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera. A esta categoría pertenecen las organizaciones de la vida económica, la administración, la policía, los partidos, los consorcios de intereses, entre otras. (Mayntz, 1996: 76-79)

Referente a la estructura, Telcel es una empresa con estabilidad, pues tiene bien definida la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias; además de contar con normas y reglas en todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones. Tiene el control pleno de todos los aspectos de la vida de la organización, y en algunos aspectos es muy rígida, pero de alguna manera debe controlar a tantos empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Podemos darle una definición a su tipología a partir de diversas definiciones propuestas por diferentes autores:

-Telcel es una empresa de producción según Talcott Parsons, ya que se encarga de brindar productos y servicios al público. Además de esta propone otras, la de segundo tipo buscan objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad como los sindicatos. Otra es la organización integrativa y está encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales, finalmente, esta la de mantenimiento de patrones la cual trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas. (Parsons en Méndez, 1990: 82-83)

-Asimismo, Renate Mayntz, en base a los objetivos de la empresa, Telcel sería del tipo de empresa que busca el logro de cierto resultado hacia fuera (organizaciones de la vida económica, la administración la política...), asimismo, propone las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige (círculos de esparcimiento y recreación) Por último están las que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin (prisiones, escuelas, hospitales, etc.). (Mayntz en Méndez, 1990:83)

-Para Peter Blau y William Scott Telcel sería una empresa del tipo de firma comercial, pues beneficia a los propietarios y/o directivos. También plantean las asociaciones de beneficio mutuo (sindicatos, partidos políticos...), las empresas de servicios, que benefician a sus clientes (Hospitales, escuelas, etc.) y las organizaciones de bienestar común, que benefician al público en general (oficinas gubernamentales, policía, bomberos...) (Blau y Scott en Méndez, 1990: 83)

-Amitai Etzioni, diría es de un tipo utilitario, debido a que su medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales. Del mismo modo contempla

las coercitivas en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores de la organización (prisiones) y las normativas donde los controles se apoyan en sanciones normativas (iglesias). (Etzioni en Méndez, 1990: 83).

-Finalmente, Daniel Katz y Robert Kahn, la definirían como productiva, ya que la empresa se encarga de fabricar productos, proporcionar servicios y crear riquezas para cierto sector financiero. De la misma forma que los anteriores autores propone otros tipos como las de mantenimiento que se dedican a la interacción social (escuelas, sectas religiosas); las de adaptación o adaptativas que están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías y aplican información o problemas existentes (institutos de investigación, universidades); y las de tipo político-administrativas que se encargan de coordinar y controlar a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos organizaciones de profesionales). (Katz y Kahn en Méndez, 1990: 84).

Telcel tiene todo bien definido: sus procedimientos, organigramas, división de trabajo, reglas, políticas, procesos de trabajo...entre otros, lo cual se detecta en los siguientes puntos a tratar.

2.1.4. La "Misión" de Telcel.

La misión o filosofía es la ideología y/o forma de pensar de la organización. En otras palabras es la razón de ser de la empresa. Además que establece el giro de la misma y delimita el campo de acción con el propósito de concentrar recursos y esfuerzos. (Martínez, 1991:33).

A partir de esta definición, mencionemos la Misión de Telcel (publicada en la página de Intranet de empleados, dentro de Master Doc, es donde están publicados los procedimientos, políticas y manuales de elaboración del sistema de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Calidad y se generó para estandarizar la forma de trabajar en Telcel, para lograr la Certificación ISO 9001:2000).

“Mantener el liderazgo en el mercado nacional de las comunicaciones inalámbricas, con el fin de alcanzar y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.”

Deja en claro que la razón de ser es mantener el liderazgo, su giro son las comunicaciones inalámbricas y especifica que sus fines u objetivos son lucrativos. Eso se reafirma en los siguientes puntos estipulados por Telcel como guía de acción para alcanzar la misión:

- Buscar la excelencia operacional, enfocándose a resultados y no a volumen de actividades.
- Desarrollar sistemas de trabajo orientados al cumplimiento de la Misión, haciendo fácil el servicio y la atención al cliente.
- Ser innovadores y creativos para proveer un servicio de máxima calidad, siendo flexibles para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacidad, autoridad y responsabilidad, que le permitan mejorar su desempeño y desarrollo profesional
- Mantener el servicio a la vanguardia tecnológica.
- Trabajar en conjunto con los Distribuidores Autorizados para crear una relación de socios basada en el respeto, la confianza y el profesionalismo.
- En las acciones diarias, buscar aprovechar la fortaleza y la presencia a nivel nacional de Telcel, para dar un servicio de excelencia a los clientes y hacer realidad la misión.

Por lo que se vislumbra en la misión, Telcel ve en sus empleados a instrumentos que le permitirá obtener y mantener el liderazgo de su giro, y con

obvia visión de consolidarse como empresa mundial. Aunque la visión no está considerada por la organización por escrito, sólo se intuye.

Por ser una empresa de servicios, Telcel considera su eje principal la atención a clientes basado en la calidad. Es por ello que entró al proceso de mejora continua propuesto por la Certificación de ISO 9001:2000, redactando manuales de procedimientos, procesos y reglamentos para todo.

Con la certificación quiere asegurar el servicio de calidad a partir de la estandarización de trabajo, coordinación y orden de todas las áreas de la empresa. Cualquier procedimiento de trabajo se puede consultar en el MASTER DOC, y exige que se haga tal como está redactado —eso habla de su alto grado de formalización— incluso, el personal es evaluado acerca de los procesos de trabajo constantemente.

Los procedimientos y manuales sólo aportan aspectos teóricos acerca de cómo realizar el trabajo, pero distan mucho de lo real en la práctica. Dan una idea muy clara de cómo hacer un trabajo, pero en la práctica la atención al cliente es muy diferente, desde que los clientes son diferentes y se les trata de maneras diversas, además no podrías solucionarle algo si sólo te apegas a lo estipulado, siempre se toman horizontes diferentes con tal de dar una respuesta al usuario.

La misión no toma en cuenta el crecimiento de los miembros de la empresa en sí, sino sólo de un grupo jerárquico restringido, los accionistas, claro que para beneficiarlos incluyen el esfuerzo de los trabajadores pero sólo como medio y no como fin, eso será más claro en los objetivos, -punto siguiente de la investigación—. A diferencia de otras empresas que basan su discurso de la misión, metas, logros, etc. en un discurso muy paternalista que ve en sus integrantes a sus hijos y no a empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.5. Objetivos de Telcel

Como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. (Mayntz, 1996:75)

Objetivo parece indicar algo de la organización misma y puesto por su propia voluntad. También se habla de algo a que se aspira y que tal vez será alcanzado algún día.

A continuación se hará mención de los objetivos de Telcel a nivel general y de la Gerencia de Atención a Clientes, ambos están publicados en la Intranet, dentro del sistema de calidad Master Doc, y se ubican por Gerencia.

2.1.5.1. Objetivos de la empresa

- Mantener el liderazgo del mercado en el segmento TDMA (Alcanzar los 21 millones de usuarios)
- Crecer con calidad (de servicio y operación)
- Lanzar exitosamente el segmento GSM en su primera y segunda fase de cobertura (42 ciudades)
- Establecer un ahorro estricto de recursos (financieros y materiales)
- Mantener la rentabilidad de la operación
- Atender las necesidades del cliente de forma eficiente y oportuna
- Alcanzar la certificación ISO 9001:2000 y entrar en el proceso de mejora continua.

2.1.5.2 Objetivos De La Gerencia De Atención A Clientes Personalizado.

Los objetivos de la Gerencia están publicados en la Intranet dentro de Master Doc, y se ubican en Gerencia de Atención a Clientes Personalizado.

Específico:

Mantener un buen nivel de servicio evaluado con un sistema de calidad definido, disminuyendo el tiempo de espera y atención, para incrementar el número de clientes atendidos y diversificación de soluciones proporcionadas a los clientes.

Todo lo anterior basado en el cumplimiento de los siguientes objetivos

Particulares:

- Disminución del tiempo de espera en los Centros de Atención.
- Realizar y operar un plan de retención a clientes.
- Incrementar las ventas en los Centros de Atención
- Obtener un nivel de calidad en la atención y servicio técnico
- Revisar procesos de operación en los Centros de Atención y disminuir informes de trámite.
- Localizar puntos estratégicos para la apertura de nuevos Centros de Atención.
- Eficientar la atención de usuarios PROFECO.

Partiendo de los objetivos anteriores, mencionemos su tipología a partir de lo que maneja Mayntz en el capítulo 4 de "Sociología de la Organización":

- Nacimiento y preservación de los objetivos en la organización.

La mayoría de las veces los que señalan los objetivos en una organización son: o bien el conjunto de los miembros, o bien un minoría de personas dirigentes dentro de la organización, o bien una autoridad ajena a la organización.

En el caso de Telcel, el nacimiento de los objetivos, dependen de un grupo de gran poder jerárquico muy pequeño, integrado por el Director General y los 10



Directores que dependen de éste. (Dato rescatado de la entrevista no estructurada realizada a la Lic. Nora Espinosa Ortiz).

Con respecto a la preservación de los objetivos, es cuando los miembros pueden aceptar el objetivo porque para ellos es un valor en sí o porque expresa su propio interés, pero también pueden quedar indiferentes frente al mismo o incluso rechazarlo. Cuanto menos interesado esté un grupo de miembros en el objetivo de la organización, menos se identificará y luchará por él.

Lo que acontece en Telcel es contradictorio, por una parte los miembros se sienten identificados con los objetivos por cierto grado de pertenencia (tienen puesta la camiseta de líder orgullosamente), pero realmente no se tiene bien definido el sentido real, todos conocen los objetivos por obligación debido al proceso de Certificación y tienen bien definido el procedimiento a seguir para su logro, pero no lo hacen por convicción propia, sólo porque al alcanzarlos se manejan ciertas mejorías económicas para el personal.

Es decir, no interviene intereses personales o de valor que muevan a los empleados al logro de objetivos, se hace a solicitud de la empresa y por que se pueden traducir en bienestar futuro para los trabajadores (hablando materialmente).

- El objetivo y la constelación de los valores de la organización.

Se designa como constelación de valores de una organización a las actitudes valorativas que predominan entre los miembros, las cuales no constituyen por sí mismas una parte fundamental del objetivo de la organización.

Si el objetivo de la organización prospera en oposición a la constelación de valores de la organización, entonces pueden surgir graves conflictos, ya que tal

oposición de la actitud positiva de los miembros frente a la organización y su objetivo tiene que ser contraproducente.

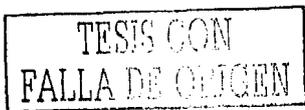
Es difícil poder detectar en Telcel la constelación de valores por el gran número de personas con el que cuenta; lo que si se puede notar es el acoplamiento de los miembros con los objetivos, nadie se opone a estos, se marca el camino a tomar en el logro de los objetivos y las personas lo realizan sin problema alguno, motivados tal vez por un sentido de "pertenencia" como ya se había planteado y por la posición monetaria.

En el momento que los objetivos proponen el mantener la rentabilidad de la operación, establecer un ahorro estricto de recursos y crecer con calidad, son tomados como garantizar un ahorro para la empresa que se verá reflejado para el personal en las utilidades y mayores prestaciones.

Además, uno de los rasgos en los objetivos de Telcel es el logro de proyectos nuevos que lo lleven a mantener su liderazgo en el mercado nacional de las comunicaciones inalámbricas, y para ello necesita gente emprendedora cuya característica principal es la juventud y responsabilidad. Eso, precisamente, impera entre los empleados, así como la búsqueda de ascenso y reconocimiento, gente joven con hambre de crecimiento profesional y económico, por lo que son presa fácil y dócil para la empresa, pues al brindar cierta estabilidad al empleado obtiene de éste lo que necesita.

- El problema de la sucesión de objetivos.

Se entiende por sucesión de objetivos el cambio operado cuando el objetivo que ha tenido hasta ahora una organización se hace superfluo o ha sido alcanzado y es sustituido por otro. Este proceso tiene lugar típicamente en las organizaciones con objetivos válidos para una sola vez. Por ejemplo, de las



organizaciones que tratan de extirpar una enfermedad, de resolver un determinado problema social, etc.

Cuando una organización alcanza su meta no suele refugiarse en objetivos secundarios de esparcimiento, sino que es más frecuente que busque conscientemente nuevos cometidos que vengán a reemplazar a los primitivos. David Sills demostró la importancia de que el celo que los miembros han puesto a un objetivo pueda ser transferido al nuevo objetivo. También es importante que la estructura de la organización sea apropiada para la prosecución del nuevo objetivo. (Sills en Mayntz, 1996: 94).

Telcel es una empresa muy versátil que año con año se plantea objetivos diferentes, lo que cabe resaltar es que se conserva la misión: el mantener el liderazgo, atender bien al cliente y el crecimiento de los accionistas. Lo que implementa son los proyectos a realizar en esa año, por ejemplo, en el 2002 fue lanzar exitosamente la tecnología GSM y lograr la certificación ISO 9001-2000, lo cual se logró en el cierre del año, por ende los objetivos para 2003 son otros, pero conservan su misma esencia.

- El problema del conflicto de objetivos.

Una especie importante de conflictos de objetivos en las organizaciones está constituida por los llamados conflictos de objetivos, los cuales surgen cuando una organización persigue simultáneamente varios objetivos no compatibles plenamente entre sí o cuando distintos grupos influyentes, dentro o fuera de la organización no están de acuerdo en cuál es el objetivo que la organización debe de perseguir. Los conflictos de objetivos hay que distinguirlos de aquellos conflictos que giran entorno no del "qué" del objetivo, sino del "cómo" de su realización.

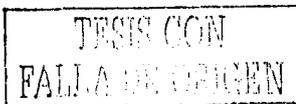
La empresa Telcel es tan rígida y estricta en su reglamentación que dicta al pie de la letra el procedimiento a seguir en el logro de algún objetivo, se interesa por capacitar a su personal para estandarizar el "cómo" en la búsqueda de una meta. No hay posibilidad de desviarse, continuamente se vigila el cumplimiento de lo establecido.

Un claro ejemplo de esto fue lo sucedido con la Certificación ISO 9001:2000, ya que todos los empleados fueron sometidos a capacitación que los estandarizara en cuanto a los procedimientos, políticas, formatos, etc. Fue impresionante la tarea de la empresa para poder involucrar a todo el personal en este cometido y hacer que más de 7,500 personas memorizaran la misión, políticas y procedimientos al pie de la letra en busca de la Certificación.

Es evidente que los objetivos de Telcel están redactados con un propósito: "mantener el liderazgo en telefonía celular", a partir de la buena atención, servicio de calidad y lanzamiento exitoso de nueva tecnología, asimismo, buscan la obtención de recursos materiales a través del ahorro estricto de recursos y el incremento de ventas en los CAC'S. Lo que se podría destacar de este punto, como ya mencionó anteriormente, es el olvido de los miembros de la empresa, los ve como un instrumento en el logro de sus fines, y no como tema de importancia en la formación de la misión.

Se considera que la misión va muy de la mano de los objetivos, la meta final es el obtener y mantener el liderazgo financiero y del mercado de la telefonía celular a través del buen servicio y avances tecnológicos.

La empresa sabe canalizar bien las tareas a todas las áreas y con visión del logro de los objetivos, y eso se refleja en los objetivos de la Gerencia de Atención a Clientes Personalizado, pues se le solicita mantener un buen servicio de atención evaluado con un sistema de calidad, para aumentar el número de clientes atendidos, incrementar las ventas, retener a los clientes, etc. todo con intención de



lograr un crecimiento de usuarios que a la larga se traducirá en mejoras financieras.

No hay contradicción entre la misión y los objetivos, debido a que estos últimos buscan el mantener el liderazgo de la empresa a partir de nueva tecnología, el ahorro de recursos, la atención al cliente de calidad, etc. Todo eso a final de cuentas se refleja en bienestar para la empresa pues se logran ganancias financieras, mayor cantidad de clientes, incremento de las ventas por innovaciones tecnológicas...que generan beneficios para los accionistas. Incluso, con la Certificación y el lanzamiento de GSM, Telcel logró ser la primera empresa de telefonía celular en el país con Certificación y rebasó los 21 millones de usuarios debido al gran interés que despertó GSM, consolidándola como líder dentro del mercado.

En el siguiente apartado se tocará como tema principal a los miembros de la estructura formal de la organización por medio los organigramas, división de trabajo, recursos humanos y materiales y los métodos de control y motivación existentes.

2.2. TELCEL ES FORMAL.

Comencemos por definir qué es una estructura formal: por estructura se entiende, en general, el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización. (Mayntz, 1996:105)

En cuanto a la palabra "formal" es empleada para expresar en qué medida las actividades y relaciones en una organización están determinadas por reglas firmemente establecidas ('formalización'). A partir de esto, Telcel cuenta con un

alto grado de formalización, debido a que los miembros de la empresa se atienen totalmente a las reglas (impuestas en su mayoría en el contrato).

Se iniciará a continuación definiendo la estructura formal a partir de los dos aspectos fundamentales de la organización, el organigrama y la descripción de puestos.

2.2.1. Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de los diferentes niveles de autoridad que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones, el nombre de quien lo ocupa; la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autoridad y responsabilidad. (Martínez, 1991:23)

Los organigramas además son útiles por que nos revelan:

- la división de las funciones
- los niveles jerárquicos
- las líneas de autoridad (responsabilidad)
- los canales formales de la comunicación
- los jefes de cada grupo de empleados
- las relaciones que existen entre los diferentes puestos, departamentos o áreas de la empresa.

Telcel maneja organigramas de tipo vertical, por lo que los puestos de mayor jerarquía se muestran en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a los demás niveles jerárquicos que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.

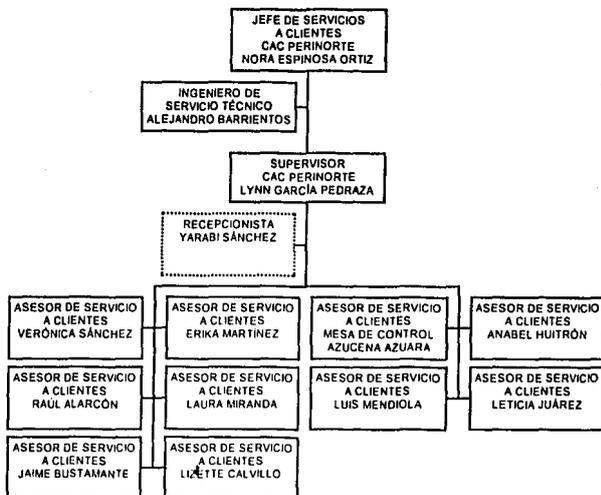
Es importante mencionar que cuenta con alrededor de 800 organigramas a nivel nacional, los cuales engloban todas las áreas de Telcel, así como a sus

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7,890 empleados. Estos Organigramas son manejados y fueron proporcionados por el Lic. Celestino Macorra, Jefe del Departamento de Sueldos y Control Organizacional. Cuando se consultaron los organigramas de Telcel a nivel nacional surgieron varios aspectos:

- Es impresionante la cantidad de personas que laboran en la empresa, reflejado en los más de 800 organigramas, una muestra más del gran control que promueve la empresa.
- Todos los organigramas son burocráticos, ascendentes-descendentes, habla de sus métodos de supervisión y del grado de formalización de la división de trabajo.

El organigrama del Centro de Atención a Clientes Perinorte es el siguiente:



Con en el organigrama se mostró la composición del Centro de Atención Perinorte, el cual está formado por 13 personas, La jefa de centro y la supervisora, quienes tienen el control del CAC, EL Ingeniero no depende directamente de la

jefa de CAC, tiene un jefe directo en corporativo, pero cumple con las indicaciones de ésta, siempre y cuando no se contrapongan con las de su jefe directo. Después están 10 asesores, 9 de los cuales están directamente en la atención a clientes y otro en mesa de control, en donde se realizan los ajustes, contratos de los asesores, además de verificar que están bien realizados sus trámites, es el apoyo administrativo del centro y la mano derecha de las jefas, hablando de funciones lo que ahora es necesario es describir lo que hace cada uno de los miembros a través de la descripción de puestos, la cual se planteará enseguida.

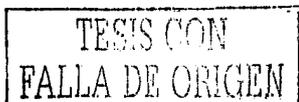
2.2.2. Proceso formal de trabajo (descripción de puestos)

El análisis de la estructura de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros. Por papel se entiende un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización. (Mayntz, 1996:106)

También Mayntz habla de la "expectativa" la cual considera 2 sentidos:

- a. Cómo debe comportarse el titular de un puesto y
- b. Determinadas actitudes y posturas valorativas del titular del puesto.

Lo anterior se entiende como la "descripción formal de los puestos", a continuación se mencionarán los de la Gerencia de Atención a Clientes Personalizado y de sus Centros de Atención presentados en los anteriores organigramas. Esta descripción se obtuvo del escrito denominado "Administración de los Centros de Atención a Clientes (CAC'S)", elaborado por el Gerente Lic. Ricardo Medina Rubios y por 18 Jefes de Centro, para el Área de Recursos Humanos.



GERENTE DEL ÁREA DE ATENCIÓN A CLIENTES PERSONALIZADO:

- Tiene como responsabilidad coordinar, administrar y controlar al personal de los Centros de Atención a Clientes (CAC'S).
- Evalúa el desarrollo de las actividades de los Jefes de CAC'S, manteniendo comunicación constante para la optimización de los resultados.
- Es responsable de contactar a las áreas involucradas en el lanzamiento de nuevos productos y políticas, para distribuir la información a sus Jefes, con el fin de ampliar la toma de decisión y aplicación de políticas correctas.
- Asigna casos especiales a los CAC'S para que le den respuesta al cliente.
- Elige a los nuevos Jefes de Centro, Supervisores y entrevista a las personas de nuevo ingreso en el área.
- Asigna a una persona para la solución y monitoreo de los casos PROFECO (demandas en la Procuraduría Federal del Consumidor).
- Reporta los resultados semanales y mensuales a la Subdirección de Atención a Clientes.
- Es responsable de vigilar el cumplimiento de lo establecido por la empresa y aumentar la productividad.

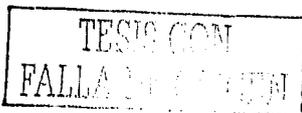
JEFE DE CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES PERSONALIZADO:

- Supervisa las actividades asignadas a Supervisores, Mesa de Control, Asesores y recepcionistas.
- Retroalimenta a los Supervisores y Asesores para mantener una mejor comunicación entre ellos.
- Verifica imagen corporativa y que los asesores cuenten con las herramientas necesarias y asegura el uso adecuado de las mismas.
- Supervisa validaciones, cierre diario y mensual de facturas.
- Checa la limpieza de los CAC'S.
- Apoya a los Supervisores y Asesores con usuarios difíciles.
- Cancela las líneas por cambio de Región.
- Entrega a su personal el Código de Ética de Telcel, así como los manuales de programación y autenticación de equipos a los Asesores.

- Solicita mantenimiento al CAC, pide mobiliario necesario como computadoras, muebles, útiles, pintura, limpieza, instalación eléctrica, etc.
- Supervisa Mesa de Control, revisa y autoriza los ajustes y expedientes de Comisiones.
- Recopila y envía los reportes mensuales de SIMAEC (Sistema Institucional de Monitoreo, Asignación y Estadística de Clientes) a la Gerencia.
- Realiza evaluaciones de Calidad mensual y trimestralmente y elabora gráficas...
- Aplica evaluaciones de ascenso de categoría a Supervisores y Asesores.
- Capacita y evalúa al personal de nuevo ingreso y llena el Aviso de Opinión.
- Da seguimiento a buzones entregados por usuarios.
- Programa cursos para su personal.
- Autoriza el tiempo extra, permisos, justificantes, viáticos y vacaciones.
- Organiza los expedientes del personal.
- Solicita el alta de user id para personal de nuevo ingreso.

SUPERVISOR DE ATENCIÓN A CLIENTES PERSONALIZADO:

- Valida y monitorea SIMAEC
- Atiende a usuarios especiales y apoya a los Asesores.
- Realiza el concentrado de cancelaciones semanal y mensual.
- Solicita la papelería, utensilios de limpieza y para el baño.
- Elabora los reportes de SIMAEC
- Revisa las impresoras y copiadoras.
- Supervisa actividades de Mesa de Control.
- Coteja las ventas diarias (facturas)
- Controla la asistencia e incidencias de los Asesores.
- Pide cambios, bonificaciones de fichas y/o traspasos de saldos en sistema amigo, así como la facturación de ventas globales.
- Realiza los cierres contables.
- Elabora los justificantes de permisos, incapacidades, suspensiones y retardos del personal.



- Apoya al Jefe en la elaboración de cuestionarios de calidad y roles de asesores.
- Controla el tiempo extra.

ASESOR DE MESA DE CONTROL CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES PERSONALIZADO:

- Revisa, envía y controla los trámites de Activaciones y Comisiones (contratos, recontrataciones, Cesión de Derechos, Cambios de Región, etc).
- Entrega al Jefe de Centro los cambios de región para la cancelación de la línea regional.
- Relaciona y envía los soportes activos al área de Comisiones.
- Revisa, elabora y envía ajustes y bonificaciones a las áreas correspondientes y les da seguimiento.
- Lleva control de los cheques en Caja y le habla a los usuarios para recogerlos.
- Actualiza información sobre promociones y circulares al personal del CAC
- Atiende trámites de los empleados de Telcel.
- Da seguimiento a trámites a futuro.
- Solicita y administra los números del CAC.
- Revisa y envía los soportes de trámites a Archivo.
- Revisa los trámites realizados por los Asesores
- Lleva el control de reporte de incidencias.

ASESOR DE ATENCIÓN A CLIENTES PERSONALIZADO

- Atiende al usuario y realiza todos los movimientos en cuanto a aclaraciones, switcheos, cambios de equipo, etc.
- Da seguimiento a cada trámite realizado.

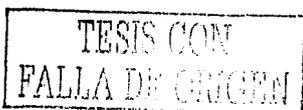
- Proporcionar a Mesa de Control la requisición de ajustes, trámites y bonificaciones debidamente soportados.
- Programar los equipos más comunes y actuales.
- Mantener su lugar limpio y ordenado.
- Realizar solicitudes de servicio para los trámites marcados en los procedimientos.
- Conocer y aplicar las políticas y procedimientos.
- Leer toda la información que se les difunde vía mail o escrita.
- Brindar solución al cliente y/o canalizarlo con el área que le dará respuesta.

RECEPCIONISTA DE CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES PERSONALIZADO.

- Dar la bienvenida al cliente.
- Registrar al usuario en SIMAEC de acuerdo al tipo de trámite a realizar
- Indicar al cliente turno y ventanilla donde será atendido
- Entregar a cada cliente un buzón de sugerencias
- Contestar el teléfono
- Controlar el registro de mensajería interna.
- Entregar a los usuarios los equipos reparados por servicio técnico.
- Proporcionar a los usuarios el directorio de los demás Centros de Atención y puntos de servicio celular (Nokia, Samsung, Motorola, etc.)

Después de la amplia definición de puestos del área de la Gerencia de atención a clientes, se detectan aspectos fundamentales de la organización:

1. Para Telcel es parte fundamental la división del trabajo, todos saben qué hacer, cómo hacerlo o a quien acudir, facilitándoles todo lo necesario para llevar a cabo su trabajo, desde la información hasta los recursos materiales.



2. Todos tienen bien claro cuál es su papel en la organización, además de que no lo pueden evadir pues se le dan todas las herramientas necesarias.
3. La mayoría conoce cuáles son las funciones de los demás (se detectó a partir de la observación), pero nadie las adopta, sólo si lo solicita algún superior.
4. Nadie hace algo que no esté estipulado en sus funciones, son máquinas perfectas, sólo realizan la función que se le requiere en el proceso de trabajo.
5. Si alguna vez ascienden un puesto, es fácil adaptarse, debido a que conocen las actividades de ese puesto desde antes.

Es común que los empleados califiquen la labor de los demás, y que manifiesten el conocimiento pleno de sus funciones y la de los demás, y es más notorio cuando se reúnen los grupos, quienes cumplen con sus labores y que se prestan a realizar otras más, y otros que se cierran por completo. Los grupos se detectan por diferentes características, están los trabajadores, los relajientos, los flojos, etc. definidos a partir de su carácter formal o informal en el siguiente punto.

2.2.3. El grupo formal

Un grupo en términos psicológicos, es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, están psicológicamente conscientes unas de otras y se perciben así mismas como un grupo. (Schein, 1982:135).

El tamaño del grupo está limitado por las posibilidades de interacción y percepción mutua. Así, un gran área, un sindicato o una organización no se podrían considerar un grupo, porque por lo general, ni interactúan ni son totalmente conscientes unos de otros.

Pensando en el punto anterior, podríamos considerar al CAC Perinorte como un grupo por estar conscientes de las demás áreas, aunque no se interactúa de manera directa, pero se tiene contacto constante con sus fronteras para resolver los problemas al cliente.

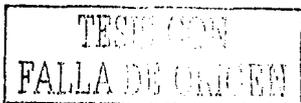
Es difícil plantear a toda la empresa como un grupo, es enorme y hay departamentos que no se conocen para nada, sólo se tiene conciencia de aquellas áreas con las cuales se interactúa, debido a que necesitan mutuamente para existir.

Schein divide a los grupos en formales e informales. Los primeros son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. Los informales surgen de la combinación particular de factores "formales" (su rol en la empresa) y las necesidades humanas, es decir, establecen relaciones de amistad y sociales, no sólo laborales. (Schein, 1982: 138-141)

Dentro del Centro de Atención a Clientes existen grupos de ambos tipos, en este capítulo se presentan los formales, los informales se describen en el 3.

1. El primero es el CAC completo, debido a que todos interactúan entre sí, y se apoyan en el desarrollo de las tareas, a pesar de tener roles bien definidos e independientes, se trabaja a la par por necesidad de la empresa, a todos se les encomiendan labores en busca de alcanzar el objetivo de Telcel. El CAC está compuesto por:

- 1 Jefe
- 1 Supervisor
- 1 Mesa de Control
- 9 Asesores
- 1 Recepcionista.



2. El segundo grupo formal está conformado por:

- 1 Jefe
- 1 Supervisor
- 1 Mesa de control.

Esto es debido al control que ejercen sobre los demás, es decir, les sirven de apoyo a los asesores pero son sometidos a su vigilancia, revisan sus trámites y se les marcan incidencias. Además, estos tres puestos son los que tienen contacto pleno con todas las áreas de Telcel.

Hablemos ahora de la función que desempeñan los grupos (Schein, 1982:138-141):

2.2.3.1. Funciones formales del grupo.

- a. Realizar una tarea compleja e interdependiente: esta función la realiza el CAC en general, su tarea es la de atender a los clientes a partir de sus integrantes y otras áreas de la empresa, su cometido final es darle solución siempre al cliente.
- b. Generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información entre varias personas inicialmente es muy dispersa. Esta función la desempeña el segundo grupo formal de la Jefa, Supervisora y Mesa de Control, pues no sólo estandarizan la información de los asesores, sino también llegan a un acuerdo entre las tres de cómo solucionar algún problema o situación con el cliente.
- c. Desempeña funciones de coordinación y es el vínculo entre los demás departamentos. También dentro de éste se encuentra el de la Jefa, Supervisora y Mesa, pues son los que controlan a los asesores y tienen el contacto con todas las áreas de Telcel. Y no es que solo ellas lo pudieran hacer, sino que como es su función, los asesores no están interesados en conseguir sus contactos.

- d. Puede ser un mecanismo de resolución de problemas, si la información es compleja. También entra aquí el 2do. Grupo formal ya mencionado, pero con el apoyo del 2do informal (los asesores de Santa Fe) pues al no estar las jefas, entre las asesoras y Mesa se llega a una solución y sirven de apoyo a sus compañeros.
- e. Facilitar la implementación de decisiones complejas. Serían los dos grupos del punto D.
- f. Medio de socialización o entrenamiento. Aquí entra el grupo informal de las Jefas, ambas han procurado la unión del personal del CAC.

2.2.3.2. Funciones psicológicas individuales de los grupos:

- a. Los grupos son un medio para satisfacer nuestras necesidades de afiliación, necesidades de amistad, apoyo moral y afecto.
- b. Los grupos son esencialmente un medio para desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra estima de sí mismo.
- c. Un grupo se puede convertir en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden resolver los problemas o realizar las tareas del grupo pero no las de la empresa.
- d. Los grupos reducen la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia. "La unión hace la fuerza".

Se considera que este tipo de grupo va enfocado a los grupos informales del CAC, debido a que en los tres son un medio por el cual se ha desarrollado las relaciones humanas de amistad y afecto. Asimismo, es común el apoyo entre los miembros del grupo, por ejemplo, cuando se enfrenta una decisión compleja, los compañeros de tu grupo suelen orientarte y reafirmar lo realizado y eso hace que tu autoestima se mantenga. En cuanto a "la unión hace la fuerza", se presenta al atender a un usuario difícil y pesado, pues refuerzan y sostienen –incluso ante el cliente si es necesario- lo aclarado. Finalmente, con respecto al punto d, va más

enfocado al CAC completo, pues las tareas que se desarrollan son con el objetivo de ser una de los mejores Centros de Atención, tanto en el número de clientes atendidos y la calidad en el servicio, no se piensa en sí en Telcel, pero obviamente eso hace también que se beneficie.

Con este apartado se definieron los grupos imperantes del CAC, ahora mencionaremos la forma en como se manejan, qué reglas y procedimientos siguen en su labor, dictados todos, por los manuales de la empresa.

2.2.4. Para eso sirve el manual.

Los manuales de destinan al suministro de educación sobre temas concretos, dando particular importancia a la forma práctica para hacer las cosas.

Además, sirven para instruir y educar con objeto de aumentar la producción, disminuir los costos o mejorar la eficacia de diversos modos. Comprende publicaciones sobre programas prácticos, sobre la instalación, sobre el mantenimiento, sobre la formación y sobre los procedimientos. (Picazo, S.F.: 65).

Schein plantea la necesidad de los manuales a partir de los problemas humanos que enfrentan las organizaciones, pues dice que en estas deben imperar cuatro aspectos:

1. Coordinación: El hombre descubre que no tiene la habilidad, el tiempo o la resistencia para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo.
2. Objetivos comunes: el concepto de organización está basado en la idea de lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades.

3. La división de trabajo: está ligada claramente a la idea de diferenciación de funciones. La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base a los tipos de tareas.
4. Integración: una idea esencial que subyace a la organización es la existencia de algún principio de control que asegure la integración de los miembros. Para lograr la integración y coordinación se puede implementar entonces, si se diseña un manual en el que se asignen responsabilidades. (Schein, 1982:11-14).

Lo anterior se maneja con el fin de mostrar la importancia de que en una organización existan manuales que definan y faciliten las tareas para los trabajadores. En Telcel existen un sin número de manuales y de todo tipo, a continuación se definirán.

A. Manual del sistema de calidad: elaborado el año pasado con el fin de lograr la certificación ISO 9001:2000. Este manual se conoce como **MASTER DOC** y en él se manejan todos los procedimientos de las áreas de la empresa, es decir, si te interesa saber cómo realiza un cambio de equipo el área de atención a clientes personalizado y qué se requiere, es cuestión de entrar al sistema de calidad y leer el procedimiento.

Este manual pretende:

- Estandarizar la forma de trabajar dentro de las áreas de Telcel.
- Facilitar la labor de los empleados, pues brinda el conocimiento de operación de otras áreas sin necesidad de consultar con éstas.
- Guía la toma de decisión en el empleado, pues marca claramente los pasos a seguir en todos los trámites.
- Se implementó como una herramienta de trabajo, en caso de no haber una persona de mayor jerarquía que te diga qué está permitido y qué no, te basas en lo marcado por el procedimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Además Master Doc maneja un Manual para elaborar procedimientos, por ello si te encomiendan la elaboración de un nuevo procedimiento, invariablemente lo deberás hacer como lo plantea éste.

Es importante mencionar, que el área de atención a clientes personalizado, cuenta con más de 80 procedimientos, que definen cada uno de los trámites de un Centro de Atención.

B. Manuales de capacitación laboral: Telcel es una empresa que continuamente envía a su gente a capacitación, tanto de temas tecnológicos y de nuevos servicios. En todos los cursos reparten manuales, los cuales te sirven de guía en un futuro para tu trabajo. Por ejemplo, cuando se lanzó la nueva plataforma GSM (la del famoso chip), previamente se sometió a capacitación al personal de atención a clientes y se les dio un manual, ahora cuando hay dudas y problemas de la nueva tecnología, sólo se consulta.

C. Manual de Bienvenida: se le da a los empleados nuevo ingreso, en él se maneja la bienvenida por el Director General Lic. Daniel Hajj, una breve historia de la empresa, la misión, los lineamientos, los productos y la gente que trabaja en Telcel.

D. Manuales de capacitación administrativa-humanística: Telcel además de mandar a capacitar acerca de temas de nueva tecnología y servicios, también implementa una serie de cursos que manejan diversos temas con el objetivo de apoyar los esfuerzos de calidad servicio, fortalecer las habilidades de supervisión y liderazgo para personal con mando y reforzar e incrementar el trabajo en equipo.

Alguno de los temas son:

- Actitudes de alto desempeño.
- Cómo enfrentar las presiones del entorno.
- Lenguaje verbal y no verbal.

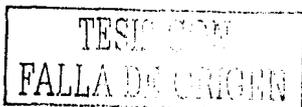
- El mensaje escrito, un estilo de comunicar.
- Comunicar, un poder en común.
- Desarrollo personal hacia el éxito.
- Organización del trabajo en equipo.
- Taller, la permanencia del cambio.
- Planeación y establecimiento de metas.

E. Manuales de equipos celulares: en el área de atención a clientes se manejan manuales que te muestran el funcionamiento y programación de los equipos celulares, así como manuales que te enseñan la forma de autenticar los equipos celulares e ingresar las fichas amigo por pausas. Todos estos manuales son facilitados por el Jefe de Centro y los Ingenieros de Servicio Técnico.

F. Manuales de operación: estos son distribuidos por diferentes áreas de Telcel, con el fin de enseñar el manejo de sus sistemas de módems manejados por otras áreas por medio de las redes computacionales. Por ejemplo, el área de activaciones maneja un Sistema denominado SISACT, por medio del cual le enviamos los contratos para darlos de alta, para ello, Activaciones manda previamente un manual que especifica el modo de usarlo.

Hay empresas las cuales no cuentan con ningún tipo de manual, aquí Telcel tiene un sin fin de manuales que contemplan todo, desde la capacitación, la operación y la motivación de los empleados. Son otra muestra del alto grado de formalización de la empresa. Incluso, dentro de Master Doc está el "Manual de calidad" que es la guía para poder elaborar cualquier manual dentro de Telcel.

Estos manuales, -a diferencia de los procedimientos de trabajo- si son prácticos, facilitan el desempeño del trabajo y el entendimiento de innovaciones en el sistema o en la tecnología. La mayoría son muy específicos y llevan de la mano al empleado.



Debido a la división del trabajo y la descripción de perfiles y funciones, la empresa le proporciona a sus empleados todos los manuales que requiera para su función, lo que falta es verificar que los lean, por ejemplo, a los asesores se le da un manual de programación y autenticación de todos los equipos celulares y nunca lo utilizan pues siempre acuden al ingeniero para que lo haga.

Considerando esto, sería pertinente evaluar la efectividad de los mismos y sus alcances, tal vez no valdría la pena distribuirlos si no se van a usar. Para Telcel, invertir en este tipo de recursos no es tan grave, pero podría valorar si es rentable hacerlo; hablando de recursos, a continuación se describirán.

2.2.5. La importancia de los recursos.

Todas las organizaciones dependen para su continuada existencia de un flujo adecuado de recursos como dinero, materiales, tecnología, personal, y apoyo de sus clientes. La habilidad de ejercer control sobre todos estos recursos puede aportar una fuente importante de poder dentro y entre las organizaciones. (Morgan, 2001:147).

En Telcel lo anterior se vislumbra claramente, son medios de control pues le facilitan al empleado buenas instalaciones y materiales con el fin de que se sientan contentos y laboren cómodamente. Es bien sabido que en la organización no hay carencia de materiales, tecnología, computadoras, papelería, etc. y eso le brinda grandes ventajas, pues no hay conflictos por este tipo de cuestión.

Enlistemos los recursos con los que cuenta el Centro de Atención a Clientes Perinorte:

-Humanos:

- 1 Jefe de Cac,
- 1 Supervisor,

1 Asesor de Mesa de Control

9 Asesores en cubículo

1 Recepcionista

1 Ingeniero

3 Cajeros

2 Policías

2 de limpieza

-Tecnológicos:

- 21 computadoras en excelente condición, rápidas y actualizadas.
- 2 impresoras láser.
- Un Stock amplísimo de equipos celulares en almacén.
- Un sistema de red computacional en óptimas condiciones a nivel nacional.

-Materiales:

- 20 ventanillas con sillas giratorias cómodas.
- 1 sala de espera con 3 sillones.
- 1 Recepción muy grande con escritorio corrido y silla giratoria.
- 2 cubículos con escritorio amplio, silla giratoria más confortables y archivero metálico.
- 1 oficina principal con escrito amplio, silla ejecutiva y mueble para carpetas.
- 1 oficina para el Ingeniero de servicio técnico con dos mesas de trabajo, 3 anaqueles para sus equipos celulares.
- 1 almacén amplísimo con 15 anaqueles donde se encuentran los equipos para venta y contratación.
- 18 muebles para guardar carpetas, papelería interna, etc.
- 2 estantes para la papelería y útiles (carpetas, folders, hojas blancas y membretadas, lápices, plumas y plumones, engrapadoras, perforadoras, gomas, cutters, cinta scotch, separadores, cuadernos, etc.)
- 2 baños, uno para damas y otro para caballeros.
- Un comedor con 3 mesas, 8 sillas, microondas, lavabo y refrigerador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 20 lockers para guardar cosas personales por asesor.
- 1 cuarto de máquinas donde está la computadora cerebro del centro de atención.
- 1 área de cajas con escritorios corridos de lado a lado, 3 muebles para carpetas y un estante para papelería.
- 8 cuadros con pósters publicitarios de Telcel
- 5 macetas
- 1 aparador que muestra los equipos celulares que se tienen.

Toda esta descripción deja en claro que Telcel no tiene restricciones de recursos, al contrario, provee a sus empleados de todo lo que requieran con tal de asegurar su buen desempeño. No hay visos de carencia de ningún tipo, todos tienen libertad y acceso a útiles, material, sistema de cómputo e incluso se les facilita todo lo necesario para su bienestar personal como artículos de baño, higiénicos, artículos de limpieza, etc.

Ya en el capítulo anterior se plantea la estabilidad económica de la organización, reforzada en el capítulo 4 por diversos actores entrevistados quienes informan tienen todo lo necesario para realizar su labor cotidiana. No se viven los problemas imperantes en otras empresas que restringen hasta la hojas de papel a sus empleados, y ese tipo de situación hace sentir a gusto a los miembros.

Ocasionalmente, la Gerencia les solicita a las jefas hagan conteo de hojas utilizadas, pero sólo para poder medir la afluencia de trámites o problemas de correspondencia, ya que hay una impresora que imprime solamente facturas de consumo, muestra de que al usuario no le está llegando a casa sus estados de cuenta.

Los jefes son los que controlan y solicitan los recursos a la organización, cada vez que el CAC lo requiere, y antes de enviarla preguntan a los miembros del centro qué necesitan para pedirlo. Los jefes son los que administran y

proporcionan los recursos en el centro de trabajo, a continuación veremos otra característica imperante es estos, su manera de ejercer el poder y control.

2.3. EL PODER FORMAL.

El poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. En el poder influye quién lo ejerce, qué, cuándo y cómo.

Mientras algunos ven el poder como un recurso, esto es, como algo que uno posee, otros lo ven como una relación social caracterizada por algún tipo de dependencia, es decir, como una influencia sobre algo o alguien. Roberth Dahl, sugiere que el poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho (Morgan,: 2001:145).

Partiendo de lo anterior definamos los tipos de dominación o autoridad de Max Weber a partir de Morgan y Mayntz:

La dominación o la autoridad es para Max Weber la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas. Se trata pues, de una relación entre puestos o funciones y no del poder o de la influencia que se ejerce sobre una persona cualquiera (Mayntz, 1996:134).

Mayntz dice que lo importante del poder/autoridad es estudiarla a partir de ¿cómo justifican los dominadores su pretensión a la obediencia y por qué motivos se someten los dominados a sus órdenes?

Una forma de contestar esa pregunta es a través del tipo de dominaciones de Weber:

- Dominación legal: la legitimación es una forma de aprobación social esencial para establecer las relaciones de poder, y se presenta cuando la gente reconoce que una persona tiene derecho a mandar sobre parte de la

vida humana, y cuando los dominados consideran que es su deber obedecer.

- Dominación tradicional: se produce cuando la gente respeta las costumbres y prácticas del pasado e inviste la autoridad en aquellos que simbolizan y encarnan estos valores tradicionales.
- Dominación carismática: se da cuando la gente respeta las cualidades especiales de un individuo (cualidades extraordinarias) y cree que esas cualidades le dan derecho a actuar en su nombre.

En el CAC se presenta 2 tipos de dominación con la Jefa de Centro Lic. Nora Espinosa, el primero es el legal ya que se reconoce su autoridad por la trayectoria y antigüedad en la empresa, se sabe de su trayectoria y de los constantes ascensos ganados por sus capacidades, además de tener buenos conocimientos del área.

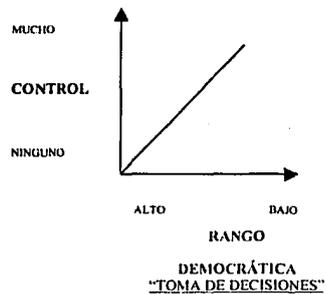
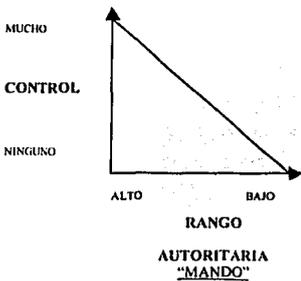
Y por otro lado está la carismática, la Jefa lleva en Telcel más de 6 años y antes de pertenecer a la Gerencia de Atención a Clientes estuvo en el corporativo, por lo que conoce a las personas más importantes la organización, incluso, fue la Asistente General del Lic. Luis Cossio, quien tiene el segundo nivel de jerarquía, sólo abajo del Dir. Gral. Daniel Hajj, todo eso la convierte en una persona con excelentes contactos que da la seguridad de poder resolver todo. Aunado a esto es una persona sencilla y accesible, por lo que es buscada constantemente por todo su personal.

A partir de la estructura de autoridad podemos llegar a la esquematización de la curva de "control", donde la palabra control hay que entenderla como poder de mando y de dominación. Tal curva expresa cuánto control ejerce un grupo determinado o una instancia determinada sobre otros grupos o instancias de la organización.

Para obtener una información más detallada habría que determinar empíricamente quién manda en una organización y a quién manda, qué amplitud tiene la dependencia o la independencia, la libertad de decisión o la obligación de obedecer de los grupos singulares de miembros y bajo las órdenes de quién se rigen sus actividades. (Mayntz, 1996: 129).

Como menciona Mayntz, las curvas de control en las organizaciones reales pueden ser mixtas y así catalogo la del CAC. Por una parte es autoritaria pues quien manda indiscutiblemente es la jefa de Centro, por lo que la curva ahí sería Autoritaria.

Pero en cuanto a flexibilidad en toma de decisiones es más flexible, tanto que podría considerarse democrática. La función de los asesores goza de libertad y la Jefa brinda herramientas a su consideración para tomar decisiones a criterio propio. Por tanto se reflejarían de la siguiente manera:



Se ha hablado de perfiles de puestos, características de empleados y características laborales, a continuación de presentan la forma en que Telcel recluta a sus empleados, que está determinado por el área de Recursos Humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.1. Reclutando profesionistas.

Renate Mayntz dice que mientras una organización exista y funcione tiene que cumplir tres cometidos: ganar miembros, lograr que permanezcan en la empresa y hacer que desempeñen sus cometidos. (Mayntz, 1996:143)

El reclutamiento es la manera como las organizaciones reclutan a sus miembros, y esta depende estrechamente de la actitud de los miembros potenciales frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso.

En este apartado se manejará la descripción de los procesos de selección, reclutamiento, inducción y socialización del personal de Telcel, partiendo de la definición de cada uno de los puntos y la descripción de los procesos, los cuales se sacaron del Manual proporcionado por la Gerencia de Capacitación y Desarrollo que se da a los nuevos jefes de áreas o CAC'S en el "Programa de Inducción y Capacitación para Personal con Mando". (Manual Interno de Recursos Humanos, 2002: 1-25)

2.3.1.1. Proceso de Selección.

El proceso de selección de personal de Telcel es cuando una área determinada solicita a Recursos Humanos y a la Gerencia de sueldos más personal, debido a que se generó una vacante o por crecimiento o expansión es necesario la apertura de nuevas plazas, el proceso a seguir es el siguiente:

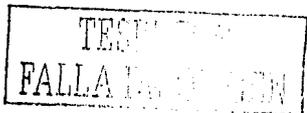
1. Surge una nueva vacante: plaza de nueva creación, por baja, por promoción y/o por transferencia.
2. El área de la vacante solicita al Depto. de Sueldos el formato de requisición de personal.
3. Se avisa al Depto. de Selección la existencia de la vacante

4. El área interesada debe llenar el formato de requisición, el cual deberá contar con la firma del Gerente, cuando la plaza no sea de nueva creación, en caso contrario, deberá tener la firma del Director de área.
5. Tramitar el formato con el área de sueldos.
6. El área de sueldos libera la vacante el Depto. de Selección de Personal en donde se inicia el proceso de Reclutamiento.

2.3.1.2. Proceso de Reclutamiento.

El reclutamiento para Telcel es cuando el área de Recursos Humanos pone la oferta de trabajo a circular, después de que el área de sueldos aceptó que la vacante o nueva plaza sea cubierta.

1. El proceso de reclutamiento se realiza a través de:
 - Bolsas de trabajo de Universidades (actualmente se tiene contacto con la UNAM, IPN, UAM, UNITEC, EBC y TEC DE MONTERREY).
 - Página WEB
 - Grupos de intercambio (empresas de Grupo Carso y del giro de comunicaciones)
 - Cartera previa de candidatos (puede ser revisada directamente por la persona que solicita la vacante).
 - En caso de tener algunos candidatos, estos deberán enviarse directamente al Depto. de Selección para enviar el trámite.
 - El reclutamiento del personal, es realizado por el área de Selección.
2. Entrevista inicial:
 - Su objetivo es verificar si el candidato es viable para el puesto que solicita, además de recopilar la mayor información posible, considerando aspectos generales (edad, estado civil, domicilio, entre otros).
 - Escolaridad (nivel de estudios, si es Titulado, Promedio general de estudios)



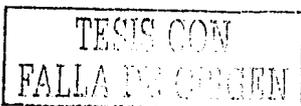
- Experiencia Laborales (funciones que ha desempeñado, antigüedad, motivo de salida y sueldo)
 - Aspectos Familiares (quiénes integran su familia, la dinámica familiar, empresas donde trabajan, etc.)
 - En la tarjeta de evaluación técnica, deberán anotar los comentarios de la entrevista indicando si es candidato viable para la contratación.
 - Cuentan con 24 hrs. para notificar si es de interés o no el candidato.
3. Si el candidato cubre con el perfil solicitado deberán enviarlos a evaluación psicométrica sólo en el caso de no contar con ella.
 4. El área de Selección aplica exámenes únicamente los días martes a las 9hrs. (puestos administrativos) y a las 11hrs. (puestos técnicos) y los jueves a las 9 hrs. (puestos técnicos) y a las 11 hrs. (puestos administrativos).
Previa cita.
 5. Deberán enfocarse exclusivamente a cuestiones técnicas en la entrevista que se realice.
 6. Es importante que no generen expectativas en ningún candidato, todo lo deberán canalizar al Depto. de Selección.
 7. Una vez que los candidatos son evaluados técnicamente, se le hará llegar un informe de aceptación a través de correo electrónico o vía telefónica.

Una vez realizado lo anterior, se comienza con el proceso de inducción, cuando el candidato cubre las características para un puesto es sometido al siguiente proceso.

2.3.2. Proceso de Inducción.

- Se inicia con el proceso de contratación, cuando la plaza es sindicalizada se requiere la autorización del Sindicato, una vez autorizado se le solicita al candidato los documentos necesarios para su ingreso.
- Toda contratación se realizará con el punto mínimo del tabulador autorizado por cada puesto o categoría.

- Si el candidato cubre con el perfil solicitado se enviará a entrevista con el área correspondiente.
- Por cada vacante existente, se enviará 3 candidatos viables para el puesto.
- Cuando se canalice a los candidatos a entrevista se enviará junto con el Currículum de la persona, la tarjeta de evaluación técnica.
- Aceptado por el área se otorga un primer contrato de 28 días, periodo en el cual evaluarán el desempeño del candidato. A través del formato de Aviso de Opinión, informarán si se le otorga un segundo contrato de 28 días y finalmente la planta.
- El área de Atención a Clientes, solicita al Depto. de Capacitación imparta a los nuevos miembros un Curso de Inducción con duración de 15 días (2 semanas) con goce de sueldo, en donde se le dan una serie de módulos acerca de la empresa y temas de acuerdo a la labor que desempeñarán.
- Los módulos del Curso de Inducción son los siguientes:
 1. Panorama de Telcel (tamaño de la empresa, expectativas de crecimiento, beneficios y prestaciones, privilegios de formar parte del Grupo Carso).
 2. Inducción a las ventas.
 3. Básico de telefonía celular
 4. Equipos Celulares
 5. Servicios adicionales
 6. Servicio del MTX
 7. El que llama paga
 8. Tasación
 9. Sistema Amigo
 10. Internet móvil
 11. Datum
 12. Tecnología GSM
 13. Sistema Mobile 2000
 14. Sistema Siebel 2000
 15. Fraude Celular



- El Depto. de Capacitación es el encargado de evaluar el desempeño de las personas, por cada módulo realizará un examen el cual deberá ser aprobado con mínimo de 8.5, en caso contrario se reprobará al seleccionado dándole una segunda oportunidad de examen, al tercer examen reprobado, se le dará de baja.
- Aprobando el curso de inducción se canaliza a los seleccionados a su área para ser asignados a un Centro de Atención a Clientes, donde se le capacitará por un Asesor durante 15 días más y se le dejará atender solo al cliente al término del mes de capacitación.
- El Jefe de Centro deberá informar al área de Recursos Humanos si se extiende un segundo contrato de 28 días más y al término de éste la adjudicación de la planta.
- En el momento de obtener la planta se comienza con el proceso final de reclutamiento de personal, la socialización.

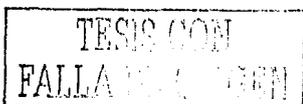
Este proceso final es cuando ya se acepta al candidato para firmar contrato con la empresa, las características se detallan a continuación.

2.3.3. Proceso de Socialización

- Se firma el contrato entre Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. y el contratado donde se le otorga la planta.
- El contratado firma el seguro de Vida ofrecido por la empresa, dejando en claro los beneficios.
- Se le entrega el "Contrato Colectivo de Trabajo", celebrado entre Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V. Y el sindicato Progresista de Trabajadores de Comunicaciones y Transportes de la República Mexicana, para dejar en claro al empleado todo lo concerniente a:
 - a. Generalidades del contrato.
 - b. De la aplicación del contrato.

- c. Acerca del personal.
 - d. Sancione sindicales
 - e. Jornadas de trabajo y tiempo extraordinario.
 - f. Vacaciones
 - g. Descansos y permisos
 - h. Salarios
 - i. Fondo de Ahorro.
 - j. Riesgo de Trabajo y Seguros.
 - k. Otras prestaciones
 - l. Cuotas sindicales
 - m. Obligaciones de los trabajadores
 - n. Conflictos
 - o. Eficiencia y productividad
 - p. Capacitación y Adiestramiento
 - q. Tabulador de salarios
- El área de Atención a Clientes Personalizado entrega al nuevo personal el folleto de "Bienvenido a Telcel" el cual maneja lo siguiente:
- a. Bienvenido a Telcel (Bienvenida por el Lic. Daniel Hajj, Director Gral. De la empresa)
 - b. Nuestra Historia
 - c. Nuestra Misión
 - d. Nuestra Organización
 - e. Nuestros lineamientos (horarios de trabajo, días y forma de pago, uso de uniforme, reglas internas)
 - f. Nuestro Producto
 - g. Nuestra Gente

Hemos podido percatarnos que Telcel cuenta con todos su reglamentos y procesos bien estructurados y se llevan al 100% a la práctica, ese tipo de formalización habla de una empresa profesional que no elige a sus empleados por



azar o compadrazgos –eso no quiere decir que no existan, sólo que son mínimos los casos, tanto que no se conoce con seguridad alguno-.

De la misma forma que Telcel controla sus procesos, también controla a sus empleados. Sometiéndolos a reglas rígidas e inflexibles de disciplina en cuanto a la puntualidad y asistencia, a continuación se describirán las más importantes.

2.4. EL PRECIO DEL LIDERAZGO

Ser empleado de Telcel tiene ventajas (como se mencionó en el capítulo 1) es estable económicamente, facilita todos los recursos necesarios para laborar, ofrece buenas prestaciones y sueldos, pero todo ello sujeto a una disciplina férrea. La puntualidad y asistencia son vitales para la organización, y son castigadas si no son justificadas bajo las condiciones de la empresa, a continuación se describen detalladamente estas condiciones.

2.4.1. Beneficios y prestaciones.

Telcel es una empresa estable y sólida que permite ofrecer a los empleados buenas prestaciones, incluso muchos de ellos se quedan en la organización por éstas, más que por el trabajo en sí. (Ese sentir se captó a través de la observación y las entrevistas realizadas en el capítulo 4).

Las prestaciones principales son las siguientes (ibidem, 47):

- Vacaciones:

Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrán ser inferior a 6 días laborables, y que aumentará en 2 días hasta llegar a 12.

1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
5 a 9 años	14 días

Después del cuarto año, el periodo de vacaciones aumenta 2 días por cada 5 años de servicio.

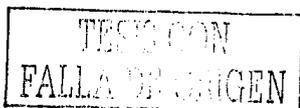
La empresa paga a los trabajadores que salen de vacaciones el equivalente al 80% sobre salarios correspondientes al periodo de vacaciones, por concepto de prima vacacional, además de 7 días y medio adicionales de salario diario, el cual se pagará el último día laborado antes del periodo vacacional.

En cuanto a la vacaciones, la mayoría del personal considera son insuficientes, más el primer año que sólo otorga 6 días. Otro problema que se genera con las vacaciones, es que el sindicato y recursos humanos solicitan a los empleados las planeen 2 años antes, y desafortunadamente no siempre las puedes tomar cuando lo decides, pues hay gente con mayor antigüedad que las pide esas mismas fechas y les dan preferencia, por lo que terminan tomando el periodo vacacional cuando le conviene a la organización.

-Tiempo extra:

La empresa considera como tiempo extra, el que excede la jornada de trabajo reglamentaria, éste no debe exceder 3 hrs. diarias, ni más de 3 veces a la semana. Las horas de trabajo extraordinarias, se pagan en un 100% más del salario que correspondan a las horas de la jornada.

Además de las hrs. extras después de labores, se pagan como tiempo extra los días festivos: 5 de febrero, 21 de marzo, jueves y viernes de la Semana Santa, 1º de mayo, 16 de septiembre, 1º, 2 y 20 de noviembre.



Es común que el personal busque hacer tiempo extra pues son bien pagadas, inclusive en atención a clientes es común que los jefes de centro con más carga de trabajo, pidan apoyo a sus asesores en sus días de descanso para trabajar, y son muy socorridas.

- Aguinaldo:

El aguinaldo se paga en los 10 primeros días de diciembre bajo estos montos:

Hasta un año de antigüedad: 23 días de sueldos

Más de un año de antigüedad: 36 días de sueldo.

- Fondo de ahorro:

El fondo de ahorro, al igual que el aguinaldo, también se paga los primeros 10 días de diciembre, y se maneja el siguiente porcentaje:

La empresa aporta el 13% del salario del trabajador topado al 13% de diez veces el salario mínimo.

El empleado aporta el 10% de su salario, topado también a 10 veces el salario mínimo, conforme lo establece el reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

El 10% del trabajador se descuenta quincenalmente vía nómina, y la mayoría de las veces suele triplicar al aguinaldo.

- Seguro de vida.

La inscripción del seguro de vida, la efectúa automáticamente la empresa desde el momento en que el empleado firma su contrato individual de trabajo.

Su cobertura es la siguiente:

- *12 meses de sueldo por muerte natural.
- *24 meses de sueldo por muerte accidental.
- *36 meses de sueldo por muerte colectiva.

- Seguro de Gastos Médico Mayores.

Éste es un seguro voluntario donde la empresa paga el 60% de la póliza y el 40% el empleado; es extensivo al esposo (a) e hijos. Se descuenta vía nómina cada quincena, y cubre hasta \$500 mil por evento.

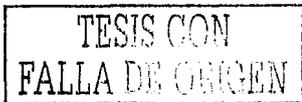
- Exámenes de categoría:

Los empleados cuando ingresan a Telcel, empiezan desde la categoría más baja, teniendo la oportunidad de ir ascendiendo si pasas los exámenes de ascenso de categoría a los que se promueven.

Para poder ganar el derecho a ir a examen, los empleados deben cumplir con lo siguiente: en un periodo de 10 meses no haber tenido más de 6 retardos o más de 3 faltas.

Se considera como retardo el llegar 11 minutos después de la hora de entrada estipulada, a los 15 min. Te regresan a casa, justificando la falta sin goce de sueldo.

Si apruebas el examen subes de categoría y te incrementan el sueldo en un 3.5%. Pero lo más atractivo es que cuando llegas a la categoría más alta, eres candidato a obtener el siguiente puesto de la jerarquía.



2.4.2. Incidencias y castigos.

- Suspensiones y amonestaciones.

***Retardos injustificados:**

La persona que acumule más de 3 retardos en un mes, se le amonestará por escrito, y en caso de reincidir uno más se le suspende un día sin goce de sueldo. Si acumula de 4 a 6 retardos en el mismo mes, se le suspende 2 días sin goce de sueldo y, finalmente, al exceder 6 retardos se suspende al empleado durante 3 días.

- Faltas injustificadas.

Una falta se sanciona con un día de suspensión sin goce de sueldo, además de ser descontado el día de la inasistencia. Dos faltas son 2 días de suspensión extras sin goce de sueldo y tres días son sancionados con tres días más de suspensión sin sueldo alguno.

Si el empleado falta más 3 días al mes injustificadamente, será causa de rescisión de contrato.

- Retardos y faltas justificables.

Sólo se justifican los retardos o faltas que traigan consigo:

*Comprobantes del IMSS

*Comprobante de escuela

*Comprobante de un asunto legal.

*Comprobantes médicos por enfermedad de esposa, padres e hijos (sólo en estado delicado).

*Accidentes automovilísticos, con previa comprobación.

*Fallecimiento de esposo (a), padres e hijos.

2.4.3. Contrato psicológico.

Durante el desarrollo del capítulo se conoció a Telcel como una empresa con estructura formal fuerte, estricta, rígida e inflexible, pero a pesar de ello su personal se mantiene en la empresa y hay poca rotación y baja de empleados.

El personal se somete sin ningún problema a la normatividad de la organización por varias razones que no necesitan ser comunicadas masivamente y se da automáticamente –eso se notará más a detalle en las entrevistas del capítulo cuatro-:

- Cuentan con buenos sueldos y prestaciones, además de sentirse seguros dentro de una empresa con estabilidad económica y en crecimiento.
- Muchos ven a la organización como buena carta de presentación en caso de solicitar empleo en otro lugar.
- No hay carencias en los recursos y se puede crecer.

Por estas razones los empleados siguen las reglas al pie de la letra sin necesidad de que se las repitan constantemente, saben que deben ser puntuales y no faltar pues son castigados. Es decir, aunque podrían faltar, pocos lo hacen pues saben que no les conviene.

Entre los empleados existen cosas que sin ser tan difundidas se llevan al pie de la letra por sentido común como:

- La puntualidad y asistencia
- No mover líneas personales y de familiares directos
- Reportar cualquier error o falla cometida

TESTS CON
FALLA DE ORIGEN

A cambio de la estabilidad que ofrece Telcel a sus empleados, estos respetan las normas y reglas sin necesidad de insistirles.

Como se nota, Telcel es una empresa con reglamento rígido, su valor más importante es la disciplina, asistencia y puntualidad. Los empleados consideran que el ser más flexible y humano no afectaría mucho, al contrario le aportaría ganarse la voluntad de sus miembros.

A lo largo de este capítulo se vislumbró que Telcel es una empresa con un alto grado de formalización, tiene por escrito todos los procesos, procedimientos, reglas, políticas y lineamiento de su función por lo que podemos diagnosticar lo siguiente.

DIAGNÓSTICO DE LO FORMAL.

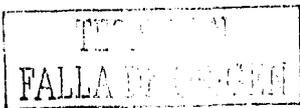
Si se plantea que el grado de formalización depende de que una empresa tenga la mayoría de sus lineamientos bien definidos por escrito, pero que además se lleven a cabo al pie de letra, podemos afirmar que Telcel tiene un grado formal alto.

El número de empleados de Telcel es inmenso, por ello sus métodos de control son tan estrictos, eso le ha dado resultado y es muy difícil modificarlo. La opción sería ganarse la voluntad de sus empleados flexibilizando ciertas políticas que no le afectaran tanto (como la justificación de faltas con receta de médico particular o el fallecimiento de un hermano, primo, tío) esas pequeñeces lograrían integración a voluntad, -no sólo lo económico es importante para las personas-.

Incluso, Telcel no es una empresa con mitos, tótem o rituales diferentes a las laborales, sus empleado deben ser involucrados en actividades diversas de esparcimiento, desarrollo profesional y deportivas. A diferencia de muchas empresas del nivel de la organización, Telcel las tiene descuidadas o más bien ignoradas.

Ser tan fríos con el personal puede repercutir en un futuro (¿qué pasaría si se empezara a pagar mal?), sería importante que incluyan al empleado en la misión, objetivos y metas de la organización, y no como herramientas o instrumentos de la empresa, sino como base primordial para el desempeño y crecimiento de la organización. Ese mínimo detalle hace que el personal se ponga la camiseta.

Telcel tiene una gran ventaja: cuenta con todos los procedimientos, procesos de trabajo y manuales redactados perfectamente, además de capacitar constantemente a su gente, sólo hay un problema aquí, hace falta retroacción y métodos de evaluación que confirmen qué tan efectivos son.



Con la certificación ISO 9001:2000 se estandarizó todo (otra muestra del interés de formalizar más), pero los procedimientos dejan mucho que desear en cuanto a realismo, además de que la gente no comulga con la misión, los procedimientos se memorizan por obligación. La atención a clientes es muy versátil, y los procedimientos te pueden dar las bases, pero a la hora de la verdad es muy diferente y se pueden tomar muchos caminos.

Uno de los problemas o divergencias detectadas es que a pesar de ser una empresa nueva y joven, tiene métodos de control de la Teoría Clásica, considera que se motiva al empleado sólo monetariamente. La diferencia está en que aparentemente brinda a los empleados ascensos por su capacidad, los manda a capacitación, etc. pero los controla excesivamente, a través de los retardos, faltas, etc.

Telcel debe cuidar este punto, siendo más flexible y soltando un poco las riendas obtendría grandes avances y mejoraría la situación laboral para sus empleados.

Las reflexiones anteriores muestran las fortalezas y debilidades del formalismo de Telcel, a partir de su estructura, de aquello que la empresa dice que es y que tiene. Lo interesante es que la investigación pudiera tomar a consideración otro aspecto fundamental, el papel del actor en la organización, a partir de sus características base, -edad, sexo, profesión, etc- su personalidad, pero sobre todo, poder percatarse de cuanto pudiese afectar las propuestas formales a la organización, a partir de la observación, medición, sondeo y evaluación de un problema bien definido; y eso se presentará en el siguiente capítulo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III
"CON TELCEL ESTÁS DONDE QUIERES ESTAR"

CAPÍTULO III “CON TELCEL ESTÁS, DONDE QUIERES ESTAR”

En el presente capítulo se aplican las principales técnicas cuantitativas y cualitativas para detectar y diagnosticar el problema en el sistema de medición de productividad de Telcel “SIMAEC”, enfrentando la cantidad & la calidad.

Asimismo, se muestra la diferencia entre la estructura formal del capítulo 2 y el funcionamiento real de la organización. Además de describir a los actores y grupos informales del CAC Perinorte.

3.1. LO REAL DE LO FORMAL EN TELCEL.

En el capítulo anterior fueron descritos todos los aspectos formales de la organización, procedimientos, políticas, objetivos, reglas, misión, proceso de selección y reclutamiento, etc. Fue como empaparse del instructivo de operación de Telcel, saber sus reglas del juego, lo permitido y lo sancionado, lo reglamentado y lo entendido (contrato psicológico), lo dictado y lo supuesto, en fin, entre otras cosas se detectó que en Telcel el grado de formalidad es grande, cuenta con procedimientos estandarizados en todas sus áreas, determinado en gran medida por la Certificación ISO 9000-2001, desarrollada durante el 2002.

Lo importante en este capítulo es el someter los aspectos formales de la empresa a un análisis de la realidad, entendida como el proceso de acercamiento y comprensión de lo real concreto, como aquello dado por sí mismo que se desarrolla en la vida del hombre. Es decir, que tan apegado actúan los miembros a lo formal, porque es claro el hecho de que se labora con el fin de lograr los objetivos de la empresa, pero qué tanto seguimos los pasos para conseguirlo.

En empresas como Telcel totalmente mecanicistas y altamente formalizadas, existen procedimientos para todo tipo de actividad, en el caso de atención a clientes

hay más de 100 procedimientos de operación conocidos por todas las personas pertenecientes a dicha Gerencia, pues se someten a éstos para trabajar, a lo que se quiere llegar es entender que lo formal y real no están peleados, incluso no son tan diferentes, pero existen diferencias vitales que le dan un tono especial al funcionamiento de la organización.

Es increíble encontrar en una organización tantas formas diferentes de actuar y pensar que convierten a lo formal en algo real, en otras palabras, es obvio que todos trabajan bajo las políticas y reglas marcadas por la organización, pero cada persona le imprime su sèllo personal, por ejemplo, al atender al cliente en ciertos trámites, se les pide cubrir requisitos estrictamente necesarios, si no los presentan hay personas cuadradas que le cierran la atención tajantemente, logrando despertar en el usuario una imagen negativa hacia la empresa; en caso contrario hay otros que a pesar de que no cumplan con los requisitos se muestran flexibles con el cliente pues brindan la atención con la condición de que el usuario lleve lo faltante enseguida, y hasta que lo presente se opera lo solicitado, logrando una reacción muy diferente en el cliente –de manera positiva-.

Los actores, grupos, y líderes son pieza clave en la forma de ser de la organización, y se plantea así pues de la personalidad de cada uno de ellos depende el ambiente, forma de actuar, trabajar y ser de la organización. Es decir, en Telcel se da a conocer a todos los empleados el reglamento interno, como los retardos, uso del uniforme, faltas, etc. y si tienes jefes accesibles, flexibles y abiertos hacen que dicho reglamento se cumpla al pie de la letra sin pesar alguno; en cambio, cuando el ambiente impuesto por la personalidad de los actores principales de la empresa es desagradable, cerrado y ejerce gran presión, el reglamento se convierte en una pesada lápida con la que se cumple a duros pasos.

Con todo esto se quiere dar a entender que no sólo por ser una organización formal todo se maneja idóneamente, en todos los procesos se verán involucrados

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

formas de pensar, actuar, trabajar y comportarse totalmente diferentes y eso serán las pautas para detectar el comportamiento real en una organización.

A partir del siguiente punto se comenzará con el análisis del comportamiento real de la organización, empezando por detectar los elementos de sistema, sus relaciones, implicaciones y distinción, para poder detectar los problemas dentro de la empresa.

3.1.1. Análisis sistémico.

Un análisis sistémico se puede implementar en un objeto de estudio organizado, cuyos componentes presentan las siguientes características: han sido seleccionados, se distinguen entre sí y finalmente, se relacionan entre sí. De tal modo que esas características puedan ser explicadas como una consecuencia de su pertenencia al sistema.

En otras palabras, para que se pueda elaborar un análisis del sistema se debe enfocar a miembros o componentes pertenecientes a una organización, no como sujetos aislados, además de que dichos componentes deben diferenciarse y relacionarse entre sí.

Un componente pertenece a un sistema dado, cuando su existencia es necesaria para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema. A partir de ahora se expresará esta relación entre el componente y el sistema, diciendo que el primero está implicado en el funcionamiento y/o en la reproducción del segundo (Martín, 1993:96-97)

El análisis de los componentes del sistema propuesto por Manuel Martín Serrano se basa en tres aspectos principalmente:

1. Implicación.

Un componente pertenece a un sistema dado, cuando su existencia es necesaria para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal.

- a) **Obligatorio:** el componente es obligatorio cuando su existencia es necesaria para el funcionamiento de sistema; la desaparición de ese elemento tiene como consecuencia la desaparición del sistema, su transformación o su incapacidad para funcionar.
- b) **Optativo:** son aquellos componentes que no son necesarios ya que sin ellos el sistema puede funcionar sin desaparecer, o reproducirse, es decir, puede ser sustituido por otro componente.
- c) **Incorporados:** el sistema puede funcionar con elementos que no son obligatorios ni optativos, estos elementos precisan de la existencia del sistema pero no están implicados en él. Por ejemplo, las agencia externas, los free lance, etc.

2. Distinción.

Un componente se distingue de otro u otros en el interior de un sistema dado, cuando las diferencias que existen entre ellos, o sus diferentes comportamientos son necesarios para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema. Esa diferenciación o distinción se presenta enseguida:

- a) **Estructural:** la existencia del componente es necesaria para que ocupe, al menos, una de las posiciones que presenta esa configuración, sin que en ésta, tal posición pueda ser ocupada por otro elemento. La diferenciación estructural es el rol.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) Funcional: existe al menos una configuración en la cual la existencia de ese componente es necesario para que ocupe al menos una de las funciones que contiene ese estado, sin que en ese estado tales funciones puedan ser asumidas por otros componentes. La diferenciación funcional es el papel.

3. Relaciones.

Un componente pertenece a un sistema dado cuando las relaciones que establece con otro u otros componentes del sistema son necesarias para que el sistema funcione o permanezca organizado como tal sistema. (Martín, 1991:101). Estas relaciones se denominan dependencias y se describen enseguida:

- a) Solidarias (interdependientes): cuando el cambio del componente significa necesariamente el cambio del que le antecede, acompaña o sucede y viceversa. (A siempre afecta a B y viceversa),
- b) Causales (determinación): cuando el cambio del componente significa necesariamente el cambio del que le antecede, acompaña o sucede, pero en un solo sentido (A siempre afecta a B, pero B no afecta a A).
- c) Específicas (co-variación): cuando el cambio de un componente significa necesariamente que algunas veces cambia otro u otros componentes, pero necesariamente y viceversa (algunas veces A afecta a B y B algunas veces afecta a A).

Al ubicar los elementos del sistema a partir de su implicación, distinción y relaciones en la organización, se pueden detectar los puntos problemáticos o débiles que debe cuidar la empresa. A continuación, se hará la caracterización de los tres puntos a través de Telcel.

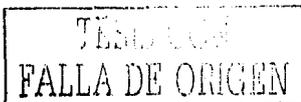
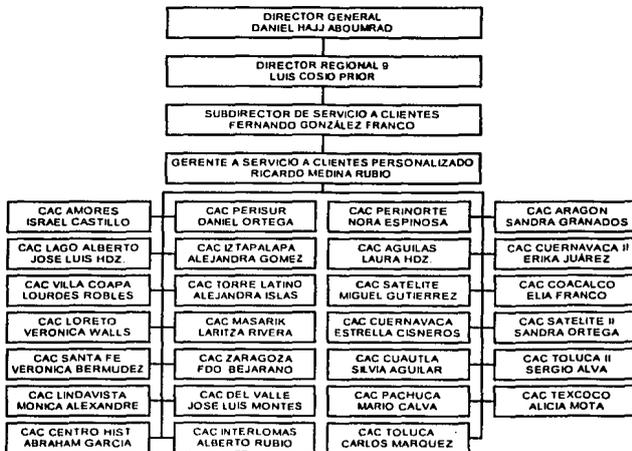
3.1.2. Los componentes del sistema Telcel

El análisis de los componentes del sistema Telcel se hará en dos niveles:

- a) El de la Gerencia de Atención a Clientes
 - b) El del Centro de Atención a Clientes Perinorte
-
- a) Gerencia de Atención a Clientes.

La Gerencia de Atención a Clientes es una de las áreas más importantes para la empresa, incluso Telcel considera que su liderazgo en el ramo de la telefonía celular a nivel nacional se debe al servicio brindado al usuario, pues no vende teléfonos sino un Servicio Integral de Comunicación Personal con la más amplia cobertura tanto nacional como internacional, así como toda una gama de servicios que le permiten al cliente ser localizado y mantenerse en contacto en cualquier lugar donde se encuentre.

A través del siguiente organigrama se detectará el nivel jerárquico de la Gerencia, de quien depende y quienes dependen de ésta:



Sin lugar a dudas la Gerencia es obligatoria y estructural para la empresa, es la parte medular de todo el cuerpo, sin la atención a clientes Telcel no sería lo que es, hablando de liderazgo, infraestructura y número de clientes.

Las relaciones imperantes de la Gerencia con otras áreas son solidarias, esto por la dependencia existente entre los departamentos de Telcel. Todas las políticas, normas y procedimientos de la Gerencia se basan en lo dictado por las áreas con las que se tiene contacto, la atención a clientes es flexible en medida que no se afecte lo impuesto por otro departamento. Por ejemplo, para poder realizar bonificaciones a un cliente se deben seguir los lineamientos dictados por las áreas contables.

Asimismo, de los resultados de la atención brindada por la Gerencia a los clientes, depende el crecimiento de usuarios y por ende de la organización. Todas las áreas solicitan a los usuarios visitar un Centro de Atención a Clientes que sirva de intermediario para contactarlos, además de explicarles la situación que impera.

Incluso, hay áreas específicas implementadas especialmente para la atención a clientes, por ende si no se les mandan trámites ellos no justifican su productividad y por tanto su existencia en la empresa.

Hablemos de los actores, en este caso se manejaron nombres tanto del Gerente como de los Jefes de los Centros de Atención a Clientes (CAC), como entes individuales todos son sustituibles por lo que son elementos optativos y funcionales, otros pueden realizar su función. Pero su función es necesaria para la Gerencia, por lo que son obligatorios estructurales, manteniendo relaciones solidarias del Gerente y sus Jefes de Centro.

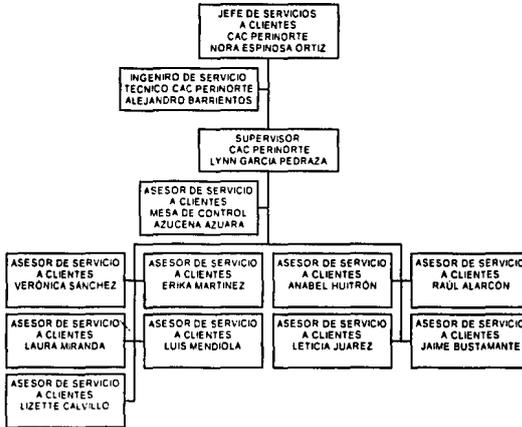
Las relaciones son solidarias por el hecho de que los Centros se manejan a través de la información que la Gerencia les distribuye, todos operan bajo los lineamientos y procesos impuestos por la Gerencia. La relación a la inversa se maneja

a través de la productividad y resultados que los CAC le brindan a la Gerencia, la fortalece y refuerza como obligatoria para Telcel.

b) Centro de Atención a Clientes Perinorte.

Los Centros de Atención a Clientes son la columna vertebral de la Gerencia esta no existiría sin sus CAC. Actualmente los 27 centros son, indiscutiblemente, elementos obligatorios estructurales para el área (ellos hacen a la Gerencia). Pero si hablamos de los centros individualmente serían componentes optativos funcionales, pues la falta de alguno de ellos la cubre el centro más cercano, sólo atenderá a un mayor número de usuarios sin ningún problema.

Dentro del CAC Perinorte se implementará la investigación a partir de los siguientes componentes:



Hablando de la función de cada uno de los elementos del CAC todos son obligatorios y estructurales debido a que el buen funcionamiento del centro depende de la existencia de todos sus miembros, además mantienen relaciones solidarias lo que haga un elemento del CAC afecta a todos los demás. Por ejemplo la mala atención de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

algún asesor le puede afectar al siguiente asesor que brinde servicio a ese usuario, además de que el problema puede llegar con el Supervisor y/o el Jefe de Centro.

Como en el caso de la Gerencia, si hablamos de los actores son optativos-funcionales, cualquier persona puede realizar la función del asesor, supervisor, jefe o mesa de control.

Empecemos con el análisis de cada una de los componentes del CAC:

- **Jefa de Centro:** es un elemento obligatorio, estructural y tiene relaciones solidarias con los demás elementos. Distribuye la información, controla al personal del CAC y es el contacto con las demás áreas a niveles jerárquicos altos. En los casos más difíciles depende de ella la solución brindada al cliente, por ende lleva consigo la responsabilidad de la toma de decisiones.
- **Supervisora:** también es un componente obligatorio, estructural y tiene relaciones solidarias con todos los miembros del sistema. Ella es para los asesores y Jefe de Centro el apoyo más grande. Es la que resuelve los cuestionamientos y dudas de los asesores, lleva el control de Recursos Humanos del centro, además de ser responsable de solicitar el material y mantenimiento requerido por el CAC. Vigila y califica el desempeño de los asesores, además de encargarse de operar los trámites restringidos a estos. La supervisora es calificada a través de la productividad de los asesores, por ende, depende de ellos.
- **Mesa de Control:** como en los casos anteriores es un elemento obligatorio estructural y mantiene relaciones solidarias con todos los del sistema, pues elabora los trámites administrativos de los asesores, envía los contratos, ajustes y bonificaciones solicitados por el cliente. Además lleva

el control de las incidencias de los asesores pues revisa todos los movimientos realizados. Es la del control administrativo de todo el centro.

- **Asesores:** los asesores son la carta de presentación de la organización, son elementos obligatorios y estructurales por ser el contacto del cliente con la empresa, sin ellos no habrían CAC. Mantiene relaciones solidarias con los demás miembros del sistema, siguen los lineamientos de sus jefes y de su buen trabajo depende la existencia y productividad del centro.

Con los Asesores de Servicio a Clientes se detectó el hilo negro del sistema: por un lado, son la carta de presentación de Telcel para el cliente y la impresión que se lleve de éste será la imagen que tendrá de toda la empresa. Por otro, son los que brindan el servicio al cliente y de éste depende la productividad y por ende la existencia del CAC. Asimismo, la calidad de atención brindada al usuario será la pauta de permanencia en Telcel para éste. El sistema de medición de productividad de Telcel "SIMAEC" contempla un servicio rápido y eficaz al cliente, pero no toma en cuenta la calidad y eficiencia del servicio que está determinado por las características de cada asesor. Por tanto, es importante prestar atención al servicio en función a lo planteado a la filosofía de la calidad.

3.1.3. Filosofía de la calidad.

Hace más de cuatro décadas la filosofía de Calidad Total comenzó a fraguarse en Japón; conscientes de que en un mundo altamente competido es absolutamente necesario establecer una dinámica de mejoramiento continuo, que se han visto recompensado con el éxito económico y el bienestar general. El término calidad total se creo con la finalidad de englobar todos los métodos, esquemas y procedimientos que debe cumplir cualquier empresa u organización, para lograr los mejores resultados en el desempeño de sus funciones. (Gutiérrez, 1992:83)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando se definió la estructura formal del capítulo dos, se comentó el ingreso de Telcel al sistema de Calidad en la búsqueda de la certificación, implementando un sistema interno "MASTER DOC" donde se publican todos los procedimientos de cada una de las áreas con el fin de unificar los procesos de trabajo. A pesar de tener las herramientas necesarias, la teoría es diferente que la práctica. No es lo mismo hacer lo que dice un procedimiento a la atención real.

"Una de las consecuencias de la Globalización de los mercados, es la exigencia de los clientes, quienes más conocedores y más complejos, ahora saben elegir con decisión. Por su parte, los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio-al cliente, por lo que el mismo se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores. Por ejemplo, recientemente, muchas empresas han comenzado a cambiar su definición de calidad más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto para ampliarla hacia la oferta total del producto"

"Se pueden resumir las acciones de un programa de Calidad Total en los siguientes puntos:

1. Calidad es lo que pide el cliente, este es el objetivo principal.
2. La organización debe ser descentralizada, responsabilizando de la calidad a todos en la empresa.
3. Deben ser implantadas las metodologías de mejoramiento continuo de calidad.
4. El trabajo en grupo debe ser desarrollado bajo todas sus formas, se requiere la participación de todos los empleados de la organización.
5. La reducción de los costos se obtiene por medio de métodos de Calidad Total" (Cantú, 1997:57-65).

A pesar de que Telcel ya entró al proceso de Calidad Total y Mejora Continua, se maneja muy alejado a los puntos 1 y 2 por una simple y sencilla razón: es monopolio de su ramo en el país. Por tanto, no hace ni da lo que el cliente solicita, sólo son medios de rentabilidad. Es sumamente centralizada (ya se comentó en el capítulo uno), no se mueve nada sin la autorización de los jefes.

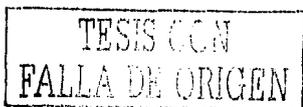
Telcel sólo se ha preocupado por estandarizar sus proceso de trabajo (lineamiento 3), exigir a su personal que se los aprendan y dominen (punto 4) e implementó un programa de reducción de costos (hacerlo bien a la primera). La organización no ha entendido que la calidad no la da la estructura formal, sino sus clientes, ellos son los que deberían evaluar la calidad del servicio que se les proporciona.

El servicio de Atención a Clientes de Telcel se basa en los procedimientos de trabajo marcados por la organización, además de exigir en los asesores del CAC, productividad en cuanto a cantidad de clientes atendidos, dejando a un lado la calidad del servicio. A continuación se describe el problema del sistema de medición de productividad "SIMAEC".

3.1.4. Sistema Institucional de Monitoreo, Asignación y Estadísticas de Clientes "SIMAEC".

Para poder entender el planteamiento del problema comenzaremos explicando el funcionamiento de un Centro de Atención a Clientes. El proceso comienza cuando el cliente se registra en recepción indicando su problema, el registro consiste en teclear en SIMAEC (Sistema Institucional de Monitoreo, Asignación y Estadísticas de Clientes) el número celular del cliente y el trámite a realizar; automáticamente el sistema lo asigna al asesor disponible o con más tiempo de espera de cliente.

SIMAEC, además de llevar el orden de los clientes asignados, monitorea el tiempo que se tarda el asesor con el cliente y al final del día le asigna una calificación



por el número de gente atendida, dejando en segundo lugar la calidad con que labora, esto hace que se genere polémica entre los asesores de los CAC y la Gerencia, debido a la situación de ser mejor calificado el que realiza mayor cantidad de trámites, a diferencia de aquel que trabaja con calidad pero con menos trámites.

Lo que se propone en la investigación es medir si la evaluación que otorga SIMAEC es real; no es lógico que un asesor poco capaz, pero realiza muchos trámites sea mejor calificado, que aquel que sabe mucho y es capaz pues hace todo bien pero realiza menor número de trámites reciba menor calificación, y por ende es menos productivo.

El sistema de medición de productividad, SIMAEC, se implantó a principios de los años 90 por la necesidad de Telcel de llevar un control de los asesores en los CAC'S pues no daban resultados productivos debido a que atendían deficientemente al cliente, por una parte se tardaban excesivamente en la atención y hacían pocos trámites, o atendían a muchas personas pero mal.

La solución encontrada a esta necesidad fue imponer un sistema de medición de productividad que pudiera llevar el control exacto de cuántos clientes atiende un asesor y el tiempo que tarda con éste. Con SIMAEC Telcel lleva una estadística exacta de:

- Número de clientes atendidos.
- Tipo de trámite
- Tiempo empleado en cada trámite.

La suma de los puntos anteriores tiene como resultado la productividad de cada asesor y en general de cada Centro de Atención a Clientes, dando la calificación en base a porcentajes y letras, siendo la calificación A+ la más alta y E la más baja.

La calificación o porcentaje máximo otorgada por SIMAEC es de 80%, y se da al asesor con mayor número de trámites en el mes y de éste depende la calificación de los demás, que son evaluados bajo el rango de éste.

Se comentó que SIMAEC proporciona un porcentaje máximo de 80%, el sistema de productividad da el otro 20% a la calidad del servicio del asesor evaluada por los mismo jefes, aquí entra otra contradicción, qué tan objetiva es la opinión de estos, puede ser superficial o temperamental, es decir, la calificación puede depender de qué tan bien le caigas a tus superiores.

Ese 20% se califica a través de un cuestionario que responden los jefes acerca de cuestionamientos personales de cada asesor como: incidencias o errores, ambiente laboral, disposición, disciplina, puntualidad y asistencia.

A pesar de ello el porcentaje de la calidad es bajo, el peso de la cantidad de SIMAEC es prioritario, además la calidad es subjetiva, no puede ser medida por la misma estructura formal, por qué no medir la opinión de los mejores evaluadores, los mismos clientes.

El problema que se plantea es que Telcel mide su productividad por la cantidad de clientes atendidos, y no por la calidad de su servicio, que tanto pregona entre sus empleados, pero esto se detallará en el siguiente punto, donde se presentan diagramas de flujo que describen los procesos formal y real de la atención al cliente.

3.1.5. Diagramas de flujos.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso, sirviendo como herramienta para relacionarlos unos con otros. Los también llamados "flujogramas" se pueden aplicar a cualquier área de la organización.

Su utilidad radica en el descubrimiento de vacíos o diferencias que son fuente potenciales de problema.

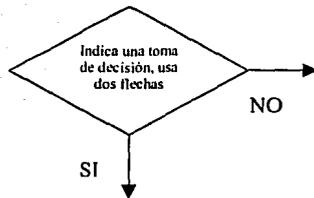
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para elaborar un flujograma se deben seguir los siguientes pasos:

1. Trazar un diagrama de flujo del proceso, indicando los pasos que sigue actualmente.
2. Trazar un flujograma del proceso, indicando los pasos que debería seguir si todo trabajara correctamente.
3. Comparar los diagramas para encontrar las diferencias, ya que ahí es donde radica el problema.

Se deben utilizar símbolos fáciles y sencillos de reconocer para representar el tipo de operación realizada.

En este caso se utilizaron los siguientes símbolos:

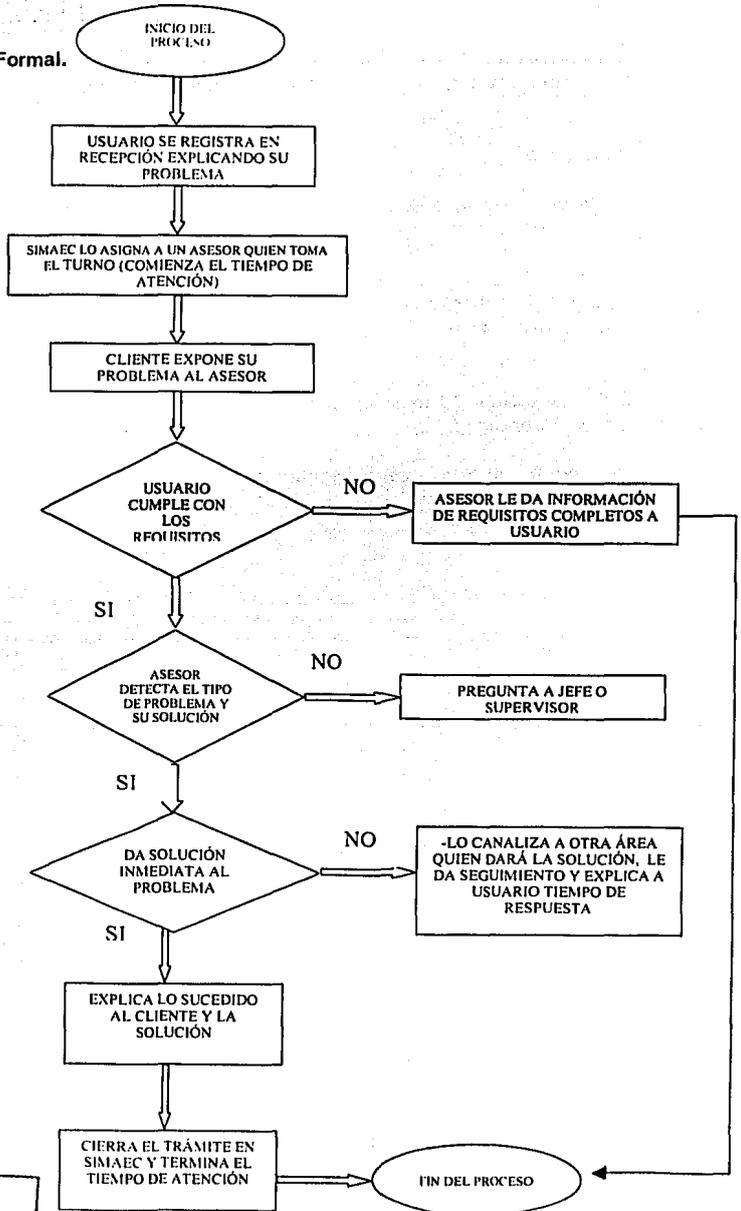


A continuación se presentan los flujogramas elaborados a partir del problema descrito anteriormente basado en el proceso de atención a clientes en los Centros de Atención a Clientes de Telcel.

En ambos flujos el proceso inicia con el registro del cliente en recepción y termina cuando el cliente se retira del centro.

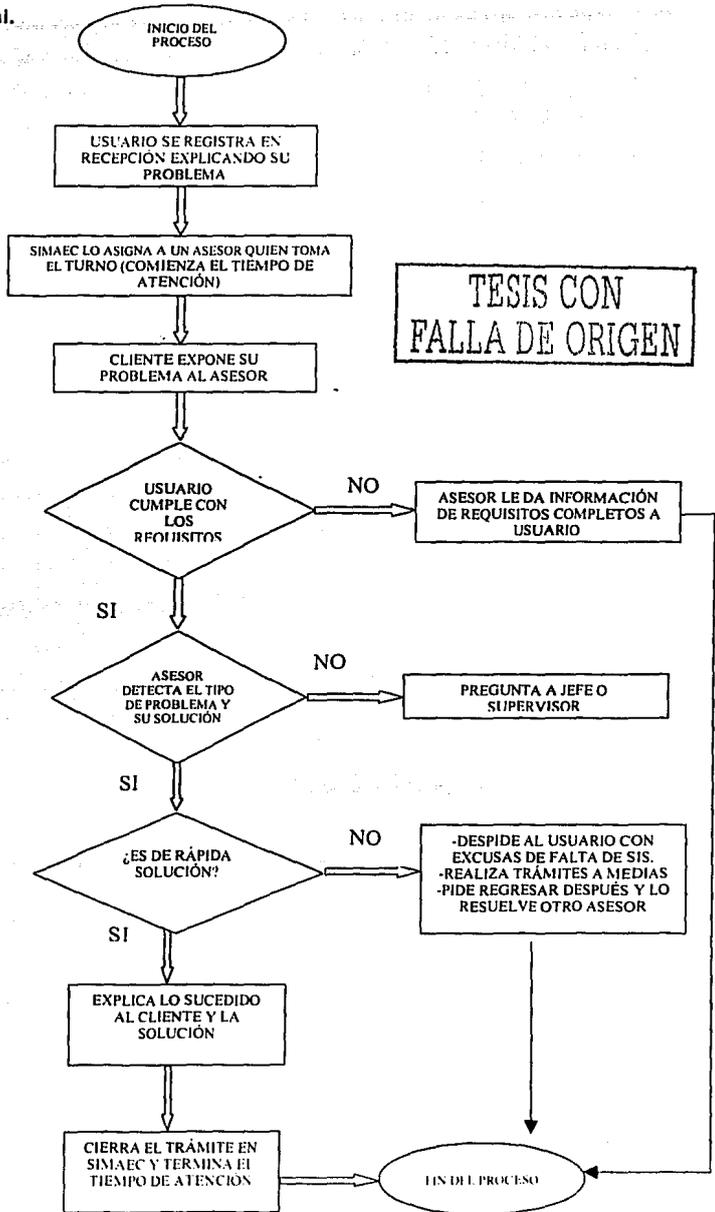
La diferencia está en el tipo de atención recibida, en el primero se plantea la solución del problema, y en el segundo toma diferente vertiente. Si es fácil la solución se hace, sino, de inmediato se culmina el trámite.

3.1.5.1. Diagrama Formal.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3.1.5.2. Diagrama real.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Lo que se presenta en ambos diagramas es el ciclo del proceso de atención y se detecta una sola diferencia: **el tiempo**. Es decir, el asesor trunca la buena atención cuando está de por medio su tiempo de atención, sabe que si tarda mucho atenderá a menos personas y eso se reflejará en la calificación mensual; esa forma de pensar se está expandiendo entre los asesores, si es un caso complicado y tardado sin dudarlo dos veces despiden al usuario con cualquier excusa.

En el primer flujograma da solución siempre al cliente, y si no es inmediata lo canaliza a otra área pero de igual manera lo monitorea hasta que sea resuelto. Es una atención eficaz y eficiente que no toma en cuenta el tiempo que pase, lo que importa es dar solución al cliente siempre.

En cambio, en el segundo diagrama, el factor tiempo es el líder, aquí la solución del problema pasa a segundo término, pues solo se ofrece en caso de que sea rápida, sino se despide al usuario sin resolver el problema.

Después de haber detectado el problema a investigar, se debe implementar un instrumento que mida cuantitativamente aspectos relacionados con el proceso de atención a clientes, para ello se implementó la "hoja de inspección".

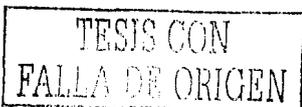
3.1.6. Hoja de inspección o verificación.

Se debe utilizar cuando se necesite reunir datos del problema a medir con el fin de detectar tendencias.

Para comprender la utilidad de las hojas de Inspección se debe responder a la siguiente pregunta: ¿qué tan frecuente ocurren ciertos eventos?

Los pasos a seguir para la elaboración de una hoja de inspección es el siguiente:

1. Estar de acuerdo sobre el evento a medir.



2. Decidir el periodo del tiempo durante el cual serán recolectados los datos.
3. Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar.
4. Obtener los datos de una manera consistente y honesta. (Martínez, 1998:10).

Para medir el proceso de atención a clientes se realizaron dos hojas de Inspección, en una se manejaron aspectos de cantidad del sistema de medición de productividad SIAMEC, y en la segunda se plantearon tópicos de calidad, faltantes en la calificación de la productividad.

3.1.6.1. Hoja de inspección de la cantidad.

- Evento a medir: cantidad de clientes atendidos registrados en SIMAEC

1. Número de clientes atendidos: cantidad de trámites registrados en SIMAEC
2. Trámites aceptados: trámites validados al asesor positivamente en SIMAEC, tomados como bien atendidos.
3. Trámites rechazados: trámites validados al asesor negativamente en SIMAEC, se le rechazan trámites por mala atención o por faltas en la operación.
4. Incidencias: puntos en contra del asesor detectados por Mesa de Control en el llenado de papelería, omisión de datos, mal análisis de líneas, etc. Cada incidencia le baja puntos al asesor

- Periodo de evaluación: del 20 de enero al 07 de febrero del 2003.

- Diseño de la hoja de inspección de CANTIDAD:

A) DE TODO EL CAC (Figura 8)

B) POR ASESOR (Figura 9)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA 8

HOJA DE INSPECCIÓN "CANTIDAD"				
CAC PERINORTE PERIODO: 20 DE ENERO AL 07 DE FEBRERO DEL 2003				
	Clientes atendidos	Trámites aceptados	Trámites rechazados	Incidencias
LUNES 20	216	215	1	7
MARTES 21	238	226	12	9
MIÉRCOLES 22	210	202	8	5
JUEVES 23	185	180	5	0
VIERNES 24	213	208	5	1
LUNES 27	245	238	7	5
MARTES 28	195	194	1	1
MIÉRCOLES29	187	182	5	3
JUEVES 30	232	225	7	1
VIERNES 31	221	212	9	3
LUNES 03	243	236	7	1
MARTES 04	229	226	3	3
MIÉRCOLES 05	0	0	0	0
JUEVES 06	262	251	11	0
VIERNES 07	219	215	4	0
TOTAL	3095	3010	85	39

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

HOJA DE INSPECCIÓN "CANTIDAD"													FIGURA 9			
PERIODO 20 DE ENERO AL 07 DE FEBRERO DEL 2003																
CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES TELCEL PERMORTE																
SECCIÓN / TILA	LUNES 20	MARTES 21	MÉRCOLES 22	JUEVES 23	VIERNES 24	LUNES 25	MARTES 26	MÉRCOLES 27	JUEVES 28	VIERNES 29	LUNES 03	MARTES 04	MÉRCOLES 05	JUEVES 06	VIERNES 07	TOTAL
Estela Juárez A.																
• ventas atendidas	23	23	22	23	20	24	18	18	32	20	29	24	FESTIVO	29	23	317
• ventas aceptadas	23	21	21	20	29	24	18	17	30	20	29	24		27	21	303
• ventas rechazadas	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	17
• atendidas	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1		2	2	17
Aljondro Bustamante B.																
• ventas atendidas	26	29	23	0	29	24	24	18	23	20	31	25	FESTIVO	26	18	318
• ventas aceptadas	25	28	20		27	21	23	17	21	19	28	24		25	17	290
• ventas rechazadas	1	6	3		2	3	1	1	2	1	3	1		1	1	28
• atendidas	1	2			1	1	1	1	2	1	1	1		1	1	28
Fraja Martínez B.																
• ventas atendidas	23	22	22	24	25	23	23	15	18	28	24	24	FESTIVO	25	21	317
• ventas aceptadas	23	21	21	24	23	22	23	15	18	28	24	24		24	21	312
• ventas rechazadas			1		2	1										5
• atendidas	1				2	1										5
Laura Miranda A.																
• ventas atendidas	30	31	29	25	34	44	24	18	37	29	32	27	FESTIVO	35	23	414
• ventas aceptadas	30	31	28	25	34	44	24	18	37	28	32	26		32	23	407
• ventas rechazadas			1							1		1		4		7
• atendidas																7
Arabel Huison A.																
• ventas atendidas	36	30	28	28	34	42	24	28	27	25	31	21	FESTIVO	32	28	395
• ventas aceptadas	36	30	26	26	34	42	24	28	23	23	31	21		32	28	393
• ventas rechazadas											2					2
• atendidas					1						2					3
Luis Mendoza A.																
• ventas atendidas	27	27	28	23	0	20	21	25	24	33	18	22	FESTIVO	20	27	315
• ventas aceptadas	27	27	27	20		20	21	23	24	32	18	21		17	27	308
• ventas rechazadas			1	3												3
• atendidas	1	1								1	2	1				5
Raul Alarcon A.																
• ventas atendidas	23	27	8	33	21	30	12	20	27	18	28	22	FESTIVO	30	28	326
• ventas aceptadas	23	26	8	33	21	27	12	18	25	16	24	22		30	28	313
• ventas rechazadas																13
• atendidas	1	1				2	1	1	1	2	4					7
Verónica Calvo A.																
• ventas atendidas	6	27	10	12	25	18	26	24	29	24	22	23	FESTIVO	15	28	343
• ventas aceptadas	6	26	10	12	24	18	26	22	29	22	22	23		14	27	337
• ventas rechazadas		1			1	1	2	2	1	2	1	1		1	1	7
• atendidas	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1		1	1	7
Verónica Sánchez A.																
• ventas atendidas	28	27	25	0	26	19	21	22	25	24	28	17	FESTIVO	24	24	310
• ventas aceptadas	28	25	25	0	26	18	21	22	25	24	28	17		24	24	310
• ventas rechazadas																0
• atendidas	1										1					2

155

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3.1.6.2 Hoja de Inspección de la calidad.

- Evento a medir: calidad de la atención brindada a los usuarios.

1. Número de clientes atendidos: cantidad de trámites registrados en SIMAEC
2. Trámites solucionados: trámites solucionados por el asesor al 100%
3. Trámites no solucionados: trámites sin solución a solucionados a medias por el asesor, no dan seguimiento al problema.
4. Buzones positivos: sugerencias y opiniones de los usuarios evaluando positivamente al asesor, incluso felicitándolo.
5. Buzones negativos: sugerencias y quejas de los clientes reprochando la atención del asesor por no haber resuelto su problema.

- Periodo de evaluación: del 20 de enero al 07 de febrero del 2003.

- Diseño de la hoja de inspección de CALIDAD:

a. DE TODO EL CAC (Figura10)

b. POR ASESOR (Figura 11)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HOJA DE INSPECCIÓN "CALIDAD" FIGURA 10					
CAC PERINORTE PERIODO: 20 DE ENERO AL 07 DE FEBRERO DEL 2003					
	Cientes atendidos	Trámites solucionados	Trámites no solucionados	Buzones positivos	Buzones negativos
LUNES 20	216	212	4	13	0
MARTES 21	238	234	4	11	4
MIÉRCOLES 22	210	207	3	9	1
JUEVES 23	185	184	1	7	0
VIERNES 24	213	210	3	12	0
LUNES 27	245	239	6	11	1
MARTES 28	195	194	1	17	1
MIÉRCOLES 29	187	184	3	5	0
JUEVES 30	232	231	1	12	0
VIERNES 31	221	219	2	11	2
LUNES 03	243	239	4	11	1
MARTES 04	229	227	2	14	1
MIÉRCOLES 05	0	0	0	0	0
JUEVES 06	262	6	256	11	3
VIERNES 07	219	218	1	8	1
TOTAL	3095	2804	291	152	15

157

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA 11

HOJA DE INSPECCIÓN "CALIDAD"													FIGURA 11			
PERIODO: 20 DE ENERO AL 27 DE FEBRERO DEL 2003																
CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES TELCEL PERMORTE																
	LUNES 20	MARTES 21	MÉRCOLES 22	JUEVES 23	VIERNES 24	LUNES 27	MARTES 28	MÉRCOLES 29	JUEVES 30	VIERNES 31	LUNES 03	MARTES 04	MÉRCOLES 05	JUEVES 06	VIERNES 07	TOTAL
Ylissa Juárez A*																
Clientes atendidos	23	23	22	22	22	24	19	18	32	20	28	24	FESTIVO	20	20	337
Clientes solicitados	23	23	21	22	28	23	18	17	32	19	20	23		29	23	331
Clientes no solicitados			1		1	1		1	1	1						7
Errores positivos		1			1					1		2		1	2	10
Errores negativos							1									1
Alejandro Bustamante B																
Clientes atendidos	28	29	23	0	20	24	24	18	23	20	31	25	FESTIVO	20	18	318
Clientes solicitados	24	28	23	1	27	23	24	17	23	20	30	25		25	18	276
Clientes no solicitados	2	1			2	1		1		1				1		8
Errores positivos	3	2	1		2	2		2		2		3		2	2	21
Errores negativos											1					2
Erka Martínez B																
Clientes atendidos	23	22	22	24	25	23	23	15	18	26	24	24	FESTIVO	25	21	317
Clientes solicitados	23	22	22	24	25	23	23	15	18	26	24	24		24	21	317
Clientes no solicitados																1
Errores positivos	1	3		1	3		2		1	1	2	2		4		20
Errores negativos						1								1		2
Laura Miranda A*																
Clientes atendidos	30	31	29	25	34	44	24	19	31	29	32	27	FESTIVO	30	22	414
Clientes solicitados	29	31	29	25	34	43	24	18	31	29	31	27		30	23	410
Clientes no solicitados	1					1								1		4
Errores positivos	2	1	2	3	2	1	3		1	4	2	1		1	2	4
Errores negativos		1				1										1
Anabel Huíton A*																
Clientes atendidos	36	30	26	26	24	42	24	28	23	25	31	21	FESTIVO	32	29	383
Clientes solicitados	36	30	26	26	24	41	24	26	23	25	31	21		32	29	381
Clientes no solicitados						1										2
Errores positivos	2	1	2	3	1	2	3		2	3		2		1	2	27
Errores negativos						1								1		2
Luis Mendoza A*																
Clientes atendidos	27	27	28	23	0	20	21	20	24	31	18	22	FESTIVO	20	27	315
Clientes solicitados	26	27	27	23		19	21	25	24	31	18	22		20	26	309
Clientes no solicitados	1		1													6
Errores positivos	1	2		2		2	1	3	2	3	1	1		1	1	13
Errores negativos			1			1				1	3			1		4
Raúl Alarcón A*																
Clientes atendidos	23	27	6	33	21	30	13	20	27	18	28	22	FESTIVO	30	28	326
Clientes solicitados	23	27	6	33	21	29	13	20	27	18	27	22		29	28	322
Clientes no solicitados						1					1			1		4
Errores positivos	2	1	1	3	2	2		1	2	1	1	1		1	1	18
Errores negativos																1
Lizetta Cárillo A*																
Clientes atendidos	0	27	26	32	25	19	28	24	29	24	22	25	FESTIVO	31	29	343
Clientes solicitados		25	26	31	25	19	28	23	29	24	22	24		32	28	334
Clientes no solicitados		2	1	1				1						3		9
Errores positivos			2	3	1		2		1	1	2	1		1		11
Errores negativos		1						1	1	1		1		1		8
Verónica Sánchez A																
Clientes atendidos	28	22	25	0	26	19	21	22	25	24	26	17	FESTIVO	29	24	310
Clientes solicitados	28	22	25		26	19	21	22	25	24	27	17		29	24	308
Clientes no solicitados																2
Errores positivos	1	2		2	1	4		2						3	1	18
Errores negativos																1

3.1.6.2. Interpretación de los resultados.

Los totales de los resultados obtenidos de las dos hojas de inspección fueron los siguientes:

A) HOJA DE INSPECCIÓN "CANTIDAD" DEL CAC				
CAC PERINORTE PERIODO: 20 DE ENERO AL 07 DE FEBRERO DEL 2003				
	Clientes atendidos	Trámites aceptados	Trámites rechazados	Incidencias
TOTAL	3095	3010	85	39

A) HOJA DE INSPECCIÓN "CALIDAD" CAC PERINORTE PERIODO: 20 DE ENERO AL 07 DE FEBRERO DEL 2003

	Clientes atendidos	Trámites solucionados	Trámites no solucionados	Buzones positivos	Buzones negativos
TOTAL	3095	2804	291	152	15

Para Telcel esos datos deberían ser alarmantes, por un lado confía en su sistema de Medición SIMAEC quien le dice que de 3,095 trámites sólo 85 fueron rechazados, y siendo realistas son muy aceptables, tampoco se puede dar solución a todo; y por otro no lleva ningún control de la calidad quien dice que de los 3095 no se solucionaron 291 trámites es decir casi el 10% de los clientes atendidos.

Es decir hay una diferencia de 206 trámites sin solución, y esos a la larga se traducirán en graves pérdidas económicas para la empresa. Desde lograr que el cliente cancele el servicio, hasta bonificarle por el mal servicio y poca atención que un asesor le brindo al usuario.

Tal vez no están tan disparados los números entre una hoja y otra, los CAC si son productivos, atienden a muchas personas lo mejor posible, pero lo que entorpece

su buena función son esos pocos trámites difíciles que de no ser atendidos de la mejor manera representan posibles conflictos futuros para Telcel.

En cuanto al número de buzones negativos recibidos dentro del periodo medido, es bajo, pero la cuestión aquí es la gravedad de éstas. Hay buzones muy fuertes en contra del servicio ofrecido que llegan, en la menor de las consecuencias, a la cancelación, pero otros llegan hasta Dirección General y se ven involucradas muchas áreas en la posible solución al usuario para evitar demandas y graves pérdidas económicas y materiales.

Las incidencias tampoco son elevadas en cantidad, pero todas rompen con políticas y procedimientos marcados por Telcel, hay asesores que no tuvieron más que una en todo el periodo y eso habla de su calidad en la operación. Llama la atención aquí de Erika, que está limpia de incidencias pero es B, en cambio Leticia quien tuvo la mayor cantidad de éstas es A+.

Valdría la pena que Telcel procurará mayor atención a la calidad de atención de sus asesores, de otra manera pagará grandes costos, que serían innecesarios si la productividad dejara de presionar tanto a los asesores en cuanto a tiempo y les dé mayor margen de libertad en la solución de problemas. Este aspecto de costos se maneja en el capítulo siguiente.

Si la calidad es la consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo). Para lograrla se requiere de la participación de todos los miembros de la organización, fomentando el trabajo en equipo.

Comprendamos mejor el término de calidad basados en 2 conceptos fundamentales:

- Eficacia: capacidad para determinar los objetivos adecuados, "hacer lo indicado".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Eficiencia:** capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien".

Si se es eficaz y eficiente hablamos de hacer lo indicado usando la menor cantidad de recursos. Eso a la larga reduce costos para la organización.

SIMAEC, midiendo la productividad por cantidad es sumamente eficaz, el Centro de Atención Perinorte tiene un promedio de A+, pero no es eficiente debido al nivel de calidad en la atención de algunos asesores, quienes no brindan a la primera un buen servicio, generando costos para Telcel.

Aquí podríamos hablar de la variabilidad, como las variaciones que existen en un proceso dentro de la organización. Esa variabilidad está dada por las características individuales de cada uno de los actores, por ello, en el siguiente punto se define su importancia y características específicas.

3.2. TELCEL Y SUS ACTORES.

Al mencionar la palabra organización, viene a la mente un conjunto de piezas complicadas de un rompecabezas, pero que concuerdan para ser armadas juntas. Tal vez no tenga relevancia cada una de ellas por sí solas, lo admirable es imaginarlas al final del proceso formando un bello paisaje. Lo abstracto aquí es que cada pieza de ese rompecabezas es un hombre y de éste depende la existencia de la empresa.

A lo que se quiere llegar es comprender la función vital del actor como determinante del buen resultado de cualquier proceso en la organización. Tal vez la empresa facilite todos los medios al individuo para trabajar con éxito pero dependerá de la actitud y aptitud del actor y su margen de libertad de acción (para combatir al sistema).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El individuo es generalmente el motor de la organización, su función, puesto, desarrollo, y trabajo estarán definidas a partir de las características individuales de cada actor, como su edad, nivel académico, personalidad, etc. Todos esos datos orientan la percepción de su probable conducta o comportamiento dentro del proceso.

3.2.1. Características base.

Son las características sociales básicas del actor como son: sexo, edad, estado civil, nivel de estudios, etc. Éstas se constituyen antes que el actor sea parte de la organización, son formas de percibir estructuradas por la familia, la escuela, la clase social, así como por las vivencias que ha tenido durante toda su vida.

Se dice que mientras más grande sea la persona, más dramática es; esto en el sentido de que ha tenido más experiencias y se ha visto en la necesidad de tomar gran cantidad de decisiones en la vida, relevantes y formadoras de su realidad actual. Y eso no se puede despegar de la organización.

Las características base de los actores del Centro de Atención a Clientes son las siguientes:

ACTOR/PUESTO	SEXO	EDAD	EDO, CIVIL	NIVEL ACADÉMICO
Jefa de CAC Nora Espinosa	Femenino	28 años	Casada	Comercio (Colegio Particular)
Supervisora Lynn García	Femenino	30 años	Casada	Licenciada en Comunicación (UVM)
Mesa de control Azucena Azuara	Femenino	26 años	Soltera	Pasante de Lic. en Per. y Com. (UNAM)
Asesor 1 Leticia Juárez	Femenino	32 años	Soltera	Bachillerato
Asesor 2	Masculino	30 años	Casado	Licenciado en Derecho

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Alejandro Bustamante				
Asesor 3 Erika Martínez	Femenino	26 años	Soltera	Pasante Lic. en Rel. Comerciales (Politécnico)
Asesor 4 Laura Miranda	Femenino	25 años	Soltera	Licenciada en Admón. De Empresas (UAM)
Asesor 5 Anabel Huitrón	Femenino	29 años	Casada	Licenciada en Admón. De Empresas (UNITEC)
Asesor 6 Luis Mendiola	Masculino	25 años	Casado	Licenciatura UNAM (no da datos exactos)
Asesor 7 Raúl Alarcón	Masculino	28 años	Soltero	Pasante de la Lic. en Com. (Colegio Salesiano)
Asesor 8 Lizette Calvillo	Femenino	24 años	Soltera	Pasante de la Lic. en MKT (Universidad de C. Izcalli)
Asesor 9 Verónica S. Godoy	Femenino	28 años	Casada	Licenciada en Admón. De Empresas (Particular)

Las características bases de los actores de Telcel nos dan rasgos importantes a medir en el proceso:

1. Todos los integrantes del CAC son muy jóvenes, por tanto se someten fácilmente a la presión de tiempo-cantidad. Los conflictos que se podrían generar serían de competitividad, liderazgo, y productividad; por la juventud los conflictos no son personales ni dramáticos
2. A Telcel le interesa tener jóvenes profesionales frente al cliente, eso le da una seguridad de responsabilidad (aunque no se cumple en todos los casos).
3. Predomina un ambiente de matriarcado, la mayoría de los empleados a nivel jefatura son mujeres.

4. Cada quien crece de acuerdo a como se comporte, si eres buen asesor te detectan de inmediato y contemplan para ocupar un cargo más alto.
5. La mayoría de los actores son de escuelas particulares, a pesar de que dicen que no se detiene por eso, Telcel se ha abocado a contratar a egresados de escuelas particulares, o a personas de escuelas oficiales con excelentes promedios.
6. El área de atención a clientes exige licenciatura terminada, además que sea del área social. A excepción de Leticia, todos tienen una profesión. (ella ingreso a Telcel como cajera y ha ido ascendiendo hasta asesor).

Los datos personales nos dan una idea del actor, en el siguiente punto se definirán los tipos de personalidad de cada uno de ellos.

3.2.2. Personalidad.

La personalidad es la diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. Entre las complejas variables que componen la personalidad, se encuentran: la moral, los valores, la filosofía personal, las experiencias, las expectativas sociales, el coeficiente intelectual, las expectativas personales y profesionales.

Carl Jung definió las personalidades como un par de oposiciones (extraversión/introversión), entre las que transitan una serie de gamas y tonalidades. Si bien aclara que las dificultades observadas en las formas de vinculación, no se pueden comprender tan sólo en función de estas orientaciones, para los fines de este trabajo, su propuesta nos sirve de base para comprender, más "tangiblemente" estas personalidades según las necesidades -vocaciones incluso- que las rigen y las habilidades que las caracterizan. Así, es posible ubicar primeramente como tímidos, reservados y metódicos a los sujetos analíticos y a los organizadores, así como

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**FALTA
LAS
PAGINAS**

165

A

166

personalidad puede ayudar a ver gráficamente la proporción de cada una y su relación con las otras habilidades:

La personalidad será identificada a partir de las dos habilidades que cuenten con mayor número de respuestas. Hay dos variantes más: que una sola característica exceda la tercera parte de las respuestas frente a una minoría de las restantes (12 características controladoras frente a un promedio de cuatro en las otras tres necesidades, por ejemplo) o bien, que las cuatro características aparezcan en alrededor de 6 ocasiones, de tal modo, que no sea posible reconocer la personalidad predominante.

El test que se aplicó fue el siguiente:

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener.

Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

Sociable, amigable
Meticuloso, detallista
De opiniones fuertes
Tranquilo

Espontáneo
Preciso
Nervioso
Estable, templado

Creativo, con inventiva
Introverso
Valiente
Entregado

Cálido, sincero
Centrado, no extremo
Arriesgado, temerario
Dispuesto a ayudar

Juguetero
Caprichoso
Testarudo, reacio a conceder
Obediente

Convincente
Humilde, modesto
Original
Gentil

Jovial, gozoso
Conciliador
Competitivo
Considerado

Optimista
Respetuoso
Emprendedor
Servicial

Persistente, no me rindo
Generoso
Vivaz, llamativo
Disciplinado

Elocuente
Cauteloso
Determinado
Bondadoso

Impulsivo
Indeciso
Agresivo
Influenciable

Comunicativo
Sistemático
Decisivo, firme
Controlado

Confiado
Pacífico
Positivo
Contento

-A favor de nuevas ideas
-Listo para hacer favores

Seguro de sí mismo
Abierto a aceptar opiniones
Asertivo para tomar decisiones
Simpático

"Campechano", sobrellevo las cosas
Organizado, metódico
Enérgico
De trato fácil

-Sociable, amigable
-Evito la confrontación
-Obstinado, necio
-Determinación para apoyar
a los otros moralmente

Popular
Regido por principios determinados
Inquieto
Compartido, colaborador

Expresivo
Diplomático
Atrevido, audaz
Impaciente

-Emotivo, impresionable
-Adaptable
-Tiendo a expresar cualquier
desacuerdo
-Preocupado, interesado por otros

Gusto por el esparcimiento
Facilidad para hablar
Independiente
Paciente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-Apegado a propias
decisiones
-Sociable, amigable

Carismático, admirado
Vulnerable, sensible
Seguro, fuerte
Amable, tratable



Encantador
Analítico
Llano, directo
Leal



A continuación se presentan los resultados.

3.2.3.1. Resultados de personalidad del CAC Perinorte.

ACTOR	TIPO DE PERSONALIDAD
NORA	PERSUASIVO/CLOWN
LYNN	PERSUASIVO/CLOWN
AZUCENA	PERSUASIVO/CLOWN
LETICIA	PERSUASIVO/CLOWN
ALEJANDRO	ORGANIZADOR/SENSIBLE
ERIKA	ORGANIZADOR/SENSIBLE
LAURA	PERSUASIVO/CLOWN
ANABEL	ANALÍTICO/VISIONARIO
LUIS	CONTROLADOR/LÍDER
RAÚL	ORGANIZADOR/SENSIBLE
LIZETTE	ORGANIZADOR/SENSIBLE
VERÓNICA	ORGANIZADOR/SENSIBLE

Los resultados del test son los siguientes:

- Prevalcen dos tipos de personalidad en los actores del CAC, ambas personalidades responden perfectamente al entorno.
- La jefa, supervisora y mesa de control, son persuasivas. Por lo general ellas deciden los procesos a seguir en la atención, toman las decisiones rápidamente, además de ser las responsables de involucrar a los asesores en los objetivos de Telcel.
- En cuanto a Laura y Leticia son de las asesoras más independientes y con mejores calificaciones, es raro que acudan por ayuda con las jefas.
- Los asesores de personalidad organizadora, son los más tranquilos y callados, responden bien al trabajo, son muy apegados a los procedimientos y suelen consultar todo antes de tomar una decisión (a excepción de Lizette).
- Erika es una asesora, callada, responsable, con experiencia, se suelen delegar funciones sobre ella. Alejandro también es muy tranquilo aunque suele ser distraído y eso hace que atienda mal o muy lentamente. Verónica y Raúl son competentes, preguntan todo son muy organizados en su trabajo. Lizette es regular, se duda que sea organizador, por el hecho de que ella sola toma sus decisiones sin preguntar antes, despidió al usuario sin consultar antes la posible solución con los jefes, no se detecta si sea porque no le interesa y además está preocupada por el tiempo.
- Anabel es una persona analítica, coincide con ser cauto para tomar decisiones, indaga todo y ya teniendo varias opciones en sus manos elige la más adecuada a su parecer. Trabaja totalmente apegada a los procedimientos y políticas y es la asesora con mayor número de trámites (y bien atendidos).
- Luis es controlador, trabaja bien, en él influye mucho la actitud con el cliente, tuvo varios buzones negativos por su comportamiento tan

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cortante. Obtiene buenos resultados, pero no es autodisciplinado y responsable en las decisiones que toma.

La descripción de las personalidades ayuda a detectar que la disposición de los actores a atender con calidad al cliente. Las personas más comprometidas son aquellas apegadas a los lineamientos de la empresa y atentas a lo que el cliente está solicitando. Muchos no entienden la importancia de comprometerse con el servicio a los usuarios, sólo les interesa cumplir con lo establecido por SIMAEC, mientras sean productivos, no se preocupan por la calidad.

Además la personalidad de cada uno de los actores está bien detectada por lo demás, por ejemplo, Erika y Anabel se caracterizan por atender bien siempre y analizar detalladamente cada trámite, aunque Ana es más rápida. Laura y Leticia son buenas pero no analizan tanto las problemáticas como las dos primeras. Raúl, Verónica y Alejandro son asesores apegados a las políticas, aunque se le dificulta detectar casos especiales o raros, por lo que acuden constantemente con los jefes; en cuanto a Luis y Lizette es muy común que baten usuarios, aunque sepan hacer las cosas a veces no quieren perder tiempo y se les facilita envolver al cliente para no atenderlo.

Todo este tipo de situación genera en el centro cierto clima laboral, donde hay conflictos o diferencias por el trabajo que cada uno desempeña. Ese clima organizacional se describe en el apartado siguiente.

3.2.4. Clima organizacional.

Se puede entender como clima organizacional como la realidad individual del actor, es decir, es la posición desde la que éste se construye una imagen de sí mismo, de los otros y de la organización.

A través del clima organizacional se detectará el grado de satisfacción o insatisfacción de los miembros, se medirá el nivel de comunicación y participación en la toma de decisiones.

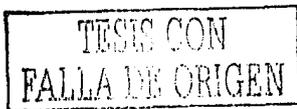
Se decidió implementar el clima dentro del proceso del problema medido porque SIMAEC genera diversas situaciones emocionales entre los actores dentro de la organización, por ejemplo:

Como ya se comentó anteriormente, hay asesores que despiden al usuario en los trámites más pesados por medio de excusas, al regresar el cliente es atendido por otro quien le resuelve su problema aunque se tarde, eso genera gran disgusto en el segundo pues le reclama a las jefas el hecho de que los otros asesores hagan cómodamente muchos trámites fáciles y despiden al usuario y ellos se quedan con pocos trámites por tener que componer el mal servicio dado.

Esta situación ha generado un ambiente hostil y de roce entre los asesores, por un lado los que llegan atender mal pero muchos -y que son calificados bien- se sienten traicionados porque son acusados con las jefas, y los otros asesores que atienden bien sin importar la cantidad -y que llegan a obtener calificaciones menores- sienten que son poco valorados, pues no se les toma en cuenta la calidad de su servicio.

Para poder medir el clima organizacional se implementó la técnica de ENCUESTA, debido a que se ha convertido es una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, utilizan esta técnica como instrumento indispensable para el conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. (López, en Galindo, 33:1998).

Las encuestas en las organizaciones están dirigidas a entender el comportamiento de las entidades morales. Este tipo de encuestas se conocen como encuestas business to business.



3.2.4.1. Características de la encuesta.

Las encuestas para medir el clima organizacional es este capítulo cumplen con las siguientes características: (López en Galindo, 38:1998).

1. Enfoque metodológico: clasifica a las encuestas considerando el propósito lógico o nivel de conocimiento que pretende alcanzar, en nuestro caso es el Descriptivo, porque el propósito de estas encuestas es un tener un primer acercamiento al fenómeno o tema estudiado. Sirven para identificar las características generales o dimensiones del problema, así como para establecer hipótesis y alternativas de trabajo.
2. Tipo de muestreo: utilizado para seleccionar a las personas, es uno de los criterios más usados para describir a las encuestas. Desde el punto de vista técnico, los resultados de una encuesta deberían ser representativos de la población.

-Unidad estudiada: organizaciones, Telcel, CAC Perinorte.

-Tipo de levantamiento: es la forma es que son obtenidos los datos, aquí, las encuestas serán Personales.

3. Temas abordados: otro criterio para describir la naturaleza de una encuesta es el tipo de tópicos incluidos. Nosotros abordaremos 3:

-Satisfacción

-Toma de decisiones

-Comunicación

4. Periodicidad: en cuanto a la frecuencia con que es levantada la información, existen básicamente dos tipos de encuestas: únicas en el tiempo y de seguimiento. La encuesta es:

-Encuesta unitaria: realizada una sola vez y respondiendo a los tópicos anteriores.

5. Diseño y selección de la muestra: la muestra valida la posibilidad de conocer el comportamiento de una población infinita a partir de un conjunto.

-Universo: es el conjunto de elementos a los cuales se desea extrapolar los resultados de la muestra. Estudiaremos el universo total del CAC

-Tamaño de la muestra: 12 actores.

-Selección de la muestra: es una muestra no estratificada, debido a que se buscará la información del universo de manera global.

6. Diseños y construcción del instrumento: es el proceso mediante el cual las ideas o conceptos son dimensionados de acuerdo a las reglas.

Nombre de la Variable	Definición Verbal	Categoría	Procedimiento de clasificación
Clima Organizacional	Percepción que se tiene de sí mismo y de los otros en la organización, diferencias respecto a la satisfacción individual o colectiva	1. Satisfacción	1.1. Mis jefes expresan aprecio por el trabajo que realizo. 1.2. Los asesores deberían sentirse libres para discutir con los jefes acerca de cualquier problema de su empleo en la compañía. 1.3. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados. 1.4. Cuando la gcia. Informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios. 1.5. Es obligación de los jefes solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa. 1.6. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

		<p>Comunicación</p>	<p>tomadas por la gcia.</p> <p>1.7. Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus jefes acerca del cualquier asunto problemático que afecte sus relaciones laborales.</p> <p>1.8. Todos en la organización tiene la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias.</p> <p>1.9. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado.</p> <p>1.10. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo.</p> <p>1.11. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en la organización.</p> <p>1.12. Mis jefes prefieren felicitar a otras personas del grupo que a mí.</p> <p>1.13. Hay una atmósfera de franqueza, candor, y honestidad entre todos los miembros de la organización.</p> <p>1.14. Siempre sé con exactitud qué tan bien estoy realizando mi trabajo.</p> <p>1.15. Cuando estoy siendo evaluado en mi trabajo, me siento humillado si mi trabajo es criticado.</p> <p>1.16. Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas a los clientes y dar sugerencias tiene un impacto importante en la valoración de mi actividad.</p> <p>2.1. La cantidad de comunicación entre jefes y asesores es más importante que la calidad de ésta.</p> <p>2.2. Telcel debería contar con un sistema formal por medio del cual los empleados pueden expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.</p> <p>2.3. Los empleados deberían tener información continua acerca del proceso de medición de la productividad "SIMAEC".</p>
--	--	---------------------	---

			<p>2.4. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí.</p> <p>2.5. Estoy constantemente informado de los cambios que ocurren en la organización.</p> <p>2.6. Mis jefes parecen tener genuina política de apertura, él casi siempre está dispuesto y disponible para hablar conmigo.</p>
		Toma de Decisiones	<p>3.1. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo.</p> <p>3.2. Nunca me dan oportunidad de participar en las decisiones de mi trabajo.</p> <p>3.3. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gcia. Deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.</p> <p>3.4. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.</p>

La encuesta se diseñó con 27 preguntas cerradas mostrando a los participantes las alternativas de respuesta **Escalas Likert**, es un enunciado seguido por una escala de 5 a 7 puntos donde se puede contestar si está de acuerdo o en desacuerdo.

La encuesta realizada es la siguiente:

NOMBRE _____

Escribe una "X" sobre el 5,4,3,2, o 1 según sea el caso respondiendo a cada una de las preguntas planteadas a continuación.

1. Mis jefes expresan aprecio por el trabajo que realizo:

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

2. Tengo amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a mi trabajo:

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

3. Nunca me dan oportunidad de participar en las decisiones de mi trabajo:

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo				Totalmente en desacuerdo

A continuación se presentan 25 afirmaciones sobre la comunicación en el Centro de Atención. Lee cuidadosamente cada afirmación y marca el número de la opción que mejor describa tu opinión.

Aquí el número de las respuestas tienen la siguiente lógica:

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

4. La cantidad de comunicación entre jefes y asesores es más importante que la calidad de ésta:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Telcel debería contar con un sistema formal por medio del cual los empleados pueden expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Los asesores deberían sentirse libres para discutir con los jefes acerca de cualquier problema de su empleo en la compañía:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Es obligación de los jefes solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de medición de la productividad "SIMAEC":

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. ¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus jefes acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Tengo muy clara la idea de lo que la organización quiere de mí.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. Todos en la organización tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Si doy buenas ideas a mi jefe seré recompensado o por lo menos felicitado:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Mi jefe reconoce con frecuencia que ha realizado un buen trabajo:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en la organización:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

TESTE CON
FALLA DE ORIGEN

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

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

21. Mis jefes prefieren felicitar a otras personas del grupo de trabajo que a mí:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

22. Hay una atmósfera de franqueza, candor y honestidad entre todos los miembros de la organización:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

24. Mis jefes parecen tener una genuina política de apertura, él casi siempre está dispuesto y disponible para hablar conmigo:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

25. Cuando estoy siendo evaluado en mi trabajo, me siento humillado si mi trabajo es criticado:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

26. Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas a los clientes y dar sugerencias tiene un impacto importante en la valoración de mi actividad:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

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

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

La satisfacción expresada por parte de los actores se percibió como positiva en la mayoría de las preguntas, aunque hubo alguna en donde se vislumbraron ciertos desacuerdos:

1. Los actores en esta pregunta inclinaron la opinión hacia el gran aprecio que reciben de parte de sus jefes por su trabajo, se sienten recompensados y altamente valorados, sólo tres personas no le dieron el máximo nivel de acuerdo, pero su respuesta fue positiva.

6,9,10,11,12,14. Lo detectado en estas respuestas fue que existe mucho interés por parte de los actores de información, por una parte y de ser tomados en cuenta en las decisiones de la organización que les afecta directamente.

Esto habla de un grupo participante (no apático) en busca de constante información y atención por parte de sus jefes y la gerencia. Quiere ser tomado en cuenta y expresar sus ideas, puntos de vistas, aportaciones y quejas.

16. A pesar que en la anterior pregunta se vio un alto nivel de participación, en esta se nota un cierto temor de ser reprendidos en algún momento por sus opiniones, pero eso se vislumbra hacia la organización en sí y no a su CAC pues como se verá en las siguientes preguntas, dentro del centro existe gran flexibilidad en este tema.

17,18,19,20,21,23,25,26 . Estos resultados hablan de un jefe que brinda total confianza y apoyo a sus empleados, los cuales se sienten valorados por su trabajo y su opiniones. La relación entre jefes y asesores es muy flexible y de confianza, pocos fueron los que opinaron lo contrario.

No les afecta ser criticados por su labor (siempre y cuando sea de parte de los jefes), y saben que es altamente valorada su sugerencia y participación en la solución de problemas a los clientes, además de su disposición.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

22. La confianza en el CAC sólo es de jefes y empleados, la mayoría de los actores no opinaron nada en cuanto al clima de franqueza, candor y honestidad imperante en el centro de trabajo, incluso algunos opinaron su desacuerdo en la existencia de estos factores. Aquí se notó gran rivalidad y poca confianza entre los asesores.

Por los resultados obtenidos en esta categoría, se percibe que los actores están satisfechos en la organización, dispuestos a participar en cualquier momento, además de sentirse muy valorados por su trabajo y opinión en la solución de problemas, pero pasemos a la categoría de comunicación.

184

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.																																																						
CATEGORIA: COMUNICACION																																																						
PREGUNTA	4							5							13							15							20							24							27											
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7					
ACTOR																																																						
NORA				1								1																																										
LYNN				1								1																																										
AZUCENA					1							1																																										
LETICIA	1											1																																										
ALEJANDRO				1								1																																										
ERIKA				1								1																																										
LAURA					1							1																																										
ANABEL				1								1																																										
LUIS				1								1																																										
RAUL					1							1																																										
LIZETTE					1							1																																										
VERONICA				1								1																																										
TOTALES	1	6	1	4			1	7	1	3			3	3	6									6	3	3					1	3	1	6	1			1	1	4	2	4			1	1	5	3	2					
	EN DESACUERDO							DE ACUERDO							MUY FUERTE ACUERDO							DE ACUERDO							FUERTE DE ACUERDO							50% DE ACUERDO Y MUY FUERTE							DE ACUERDO											

De la misma forma que en la satisfacción, la comunicación que impera en el CAC es positiva, todas las preguntas mostraron acuerdos hacia la buena comunicación que impera su centro de trabajo.

4. Todos concordaron que la calidad de la información recibida por parte de los jefes es más importante que la cantidad.

5. Los actores buscan nuevamente un medio de comunicación donde puedan manifestar sus problemas de trabajo y personales, nuevamente son participativos.

13. Quieren ser comunicados de todos los procesos de la organización que les afectan directamente, en especial de SIMAEC, el medio por el cual son calificados.

15,20,27. Saben muy bien lo que la empresa quiere de ellos y su función, además de ser informados siempre de los cambios ocurridos dentro de la organización y, finalmente, consideran que se les dan elementos importantes para el desempeño de su labor como tips y trucos.

24. Nuevamente se vislumbra gran confianza entre jefe y empleados, hay gran apertura para hablar.

3. TOMA DE DECISIONES.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.																										
CATEGORÍA: TOMA DE DECISIONES																										
PREGUNTA	2					3					7					8										
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
ACTOR																										
NORA				1		1											1							1		
LYNN					1					1						1							1			
AZUCENA					1	1											1							1		
LETICIA					1					1							1							1		
ALEJANDRO					1	1										1							1			
ERIKA					1	1										1							1			
LAURA					1				1								1							1		
ANABEL					1					1						1							1			
LUIS					1					1							1					1				
RAÚL					1					1						1							1			
LIZETTE					1					1						1							1			
VERÓNICA					1					1						1							1			
TOTALES					2	5	5	4	1	4	1	2				1	4	2	5				1	4	5	2
	TOTALMENTE A. Y ACUE					N ACUERDO N DESAC.					MUY FUERTE ACUERDO					FUERTE ACUERDO										

En la categoría de toma de decisiones, se nota a los actores tibios, dispuestos a opinar si se les toma en cuenta, pero no les afecta no ser considerados para ello.

2.3. Los actores saben que tiene grandes posibilidades para tomar decisiones en su trabajo, pero no se muestran tan participativos como en las categorías anteriores, pues en la pregunta tres fue neutral su opinión, podrían participar si se requiere pero no es una búsqueda constante y relevante para ellos.

7.8. A pesar de que son tibios en la toma de decisiones, les interesa que la organización siempre los tome en cuenta para cualquier decisión antes de imponerla. Quieren consensar y ser considerados por la gerencia y más si son resoluciones que afectan su empleo e intereses.

TEMA CON
FALLA DE ORIGEN

Una conclusión general es que no se detectan grandes problemas en el clima organizacional, la gente se siente satisfecha, comunicada y participativa aunque dentro de un clima poco franco y honesto. Esto último es muestra de la gran competencia y roce que existe entre los actores del grupo, por lo que será de gran interés el abordar los grupos que imperan dentro del CAC, pues la relación con los jefes es bastante estable, flexible y buena.

Es un hecho además que el entorno interno no es hostil -eso se refleja en las entrevistas del capítulo cuatro-, los empleados están seguros de su estabilidad en la empresa debido a que la ven como fuerte y segura, no hay visos de quiebra, liquidaciones, o bajas económicas.

A lo anterior cabe mencionar que cuando el personal se siente seguro y con estabilidad económica, se presta fácilmente a las normas y reglas de la empresa, no hay rebeldía o constantes desacuerdos, y a pesar de tener diferencias, no afectan el proceso de trabajo, al contrario, se rigen bajo los procedimientos estipulados por la organización. Esa es ventaja, pues cualquier cambio o innovación se puede implantar sin gran problema.

Otro aspecto importante a considerar en el proceso medido acerca de los actores, a parte de su personalidad y el clima organizacional, son las relaciones de poder dentro de la organización, la cual se abordará en el siguiente apartado.

3.3. EL PODER EN TELCEL.

La organización es una construcción sustentada en percepciones subjetivas que orientan las relaciones de poder entre los actores que la habitan. Los actores son la organización, la construyen a través de diversas relaciones sociales, siendo la más impactante la de poder.

El poder se ha definido como la capacidad de influir en los resultados; es decir el poder controlar la posible conducta de un individuo; sería la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás.

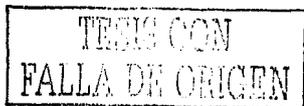
El fin de este trabajo es entender al poder como la forma en que los actores se relacionan unos con otros a través de su capacidad de satisfacer las necesidades de los otros actores y de la organización(Uriz,1994).

Bajo este planteamiento cabría entender que todos los actores son sujetos de poder, pues siempre satisfacen alguna necesidad de la organización, pero sólo algunos serán quienes lo ejecuten de manera determinante. El poder se da través de la coacción o el convencimiento, gracias a él puede haber orden y control, pues permite prever la acción, pero también es factor de rompimiento y confrontación, pone en crisis el funcionamiento, la eficiencia y eficacia (Epígrafe, "Poder, subjetividad y mediación en las organizaciones", 4).

El poder está conceptualizado como un atributo, como una propiedad que opone a los que tienen con los que no tienen, como un mecanismo impersonal, una cosa que se impone a actores sociales del exterior sin que por otro lado jamás se precise de dónde viene. Un conservador diría que el poder es el ejercicio de una autoridad legítima necesaria, para el crítico, es acuso del poder, dominación y la represión de las potencialidades humanas. (Crozier, 23, 1990).

3.3.1. Actor, organización y poder.

El poder es un mecanismo cotidiano de nuestra existencia social que utilizamos a diario en las relaciones con nuestras familias, nuestros amigos, compañeros de trabajo, etc., pero esto no quiere decir que no haya relaciones de poder opresivas y alienantes utilizadas como un modo de control social.



En todas las organizaciones los actores cuentan con un gran poder: su margen de libertad, es decir la conducta de un individuo hacia sus jefes no sólo está regido por el modelo de obediencia y conformismo, sino es el resultado de una negociación y es una acto de negociación a la vez, es decir cumpto con mi trabajo pero lo hago a mi manera y obtengo de él ciertos privilegios. El poder está inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio, donde están comprometidas ambas personas.

Lo que se quiere plantear es que el hombre antes que nada es una cabeza, es decir, es un agente autónomo capaz de calcular y de manipular que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de los agremiados (Crozier, 38, 1990).

Pero la organización, puede y debe considerarse como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y que de esta manera permiten resolver los problemas de la cooperación. Operando así como un mediador del poder.

3.3.2. El poder de la estrategia.

Según Crozier, los actores emplean estrategias para establecer relaciones de poder dentro de su organización, tomando en cuenta el constructo organizativo, que tiene que ver con la estructura formal, y el contexto organizativo, que se relaciona a la estructuración real. Los actores se manejan con una estrategia definida con el fin de lograr un objetivo.

En el texto, el autor hace referencia del caso de una fábrica en la que existen tres tipos de puestos: los jefes de taller, los obreros de mantenimiento y los obreros de producción, donde a pesar de que los primeros tenían una mejor posición en las jerarquías, los que tenían el poder eran los obreros de mantenimiento, pues

consideraban que los jefes de taller no conocían el funcionamiento de las máquinas y sabían que sin ellos, éstas no funcionarían, y los obreros de producción no tendrían cómo trabajar.

Su estrategia era manejarse como paternalistas hacia los obreros de producción y como superiores ante los jefes de taller, que no tenían otra opción que tomar una actitud de sumisión. Este estudio es una prueba de que no es precisamente el encargado de un área quien ostenta el poder, sino quien sabe manejar su estrategia para ser reconocido por los demás.

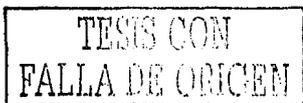
3.3.3. Características del poder.

Crozier describe que una relación de poder posee varias características:

- Es instrumental: pues se busca un objetivo, un actor utiliza a otro para alcanzar lo que desea.
- No transitiva: pues cada interacción entre los actores es distinta a cualquier otra.
- Es recíproca, pero desequilibrada: es un intercambio en el que se negocia, aunque siempre la balanza está a favor de quien tenga mayores recursos.

Pero cualesquiera que sea su tipo o características, el poder en el plano más general, implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos. Actuar sobre alguien es entrar en relación con él, y es en esta relación donde se desarrolla el poder de una persona sobre otra.

Por tanto el poder en una organización se representa como una relación y no un atributo de los actores. No se puede desarrollar más que a partir del intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación. Aquí el poder reside en el margen de la libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación, es decir, en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida.



- Recursos de los actores: nos remite a toda clase de recursos (económicos, culturales, académicos, sociales...) de los que puede disponer un actor por su situación social global y los cuales implementará como aliados en cada momento como parte de su estrategia. Al detectar los recursos con los que cuenta cada actor en la relación de poder, facilitará el análisis de las desigualdades entre estos; además de brindar una visión al actor de sus ventajas sobre el otro.

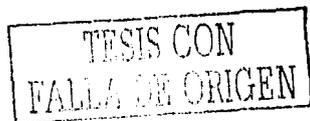
Además de detectar los recursos con los que cuenta el actor es importante saber qué tan pertinentes y movilizables son en la relación de poder. Pertinentes pues tal vez se tenga amplio conocimiento de geografía nacional pero no te sirve de nada si vas a laborar en una tienda de música, y movilizables para trasladar la relación de poder a su favor debido a que le puedes ofrecer al otro individuo tus recursos, sometiéndolo. Pero si no le son de interés no los podrás mover al lado de tu balanza.

3.3.4. El poder de la organización.

Las organizaciones delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de una organización y definen las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí. Son las restricciones que se imponen a todos los participantes. (Crozier, 65, 1990)

Los actores sociales no pueden alcanzar sus propios de objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder permitidas por la organización, pero sólo las pueden ejercer cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones.

Las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son los que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder. Además, la organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder a través de su organigrama y sus reglamentos interno, restringe la libertad de



acción de los individuos y de los grupos que reúne, con lo cual condiciona profundamente la orientación y el contenido de sus estrategias.(Crozier, 66, 1990).

3.3.5. Fuentes de poder y de incertidumbre.

Las incertidumbres son el recurso fundamental en la negociación dentro de las relaciones de poder; si hay incertidumbre, los actores capaces de controlarla, harán uso de su poder para imponerse ante los otros.

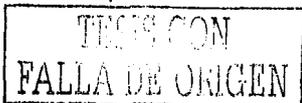
Cuanto más crucial sea la zona de incertidumbre controlada por un individuo o un grupo para el éxito de la organización, con más poder contará. Es decir, aquel que controle la existencia de la zona de incertidumbre, condicionará la capacidad de acción de unos y otros.

Existen cuatro fuentes de poder correspondientes a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre especialmente pertinentes para una organización:

1. Las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional: el experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto, lo cual le permite resolver algunos problemas cruciales para la organización.

Este tipo de relación de poder es muy común en el CAC, hay asesores que cuentan con mayor experiencia y conocimientos, por ello, suelen tener mayor jerarquía entre los compañeros pues ayudan a los demás.

Incluso hay diferentes fuentes de poder de acuerdo a la información manejada, es decir, un asesor maneja la programación de celulares, otro sabe mucho de la red GSM, otro es experto en aclaración de saldos, etc. Todos detectan quién sabe más de qué y acuden al que sabe más.



2. Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno: no puede existir una organización sino establece relaciones con el o los medios que la rodean pues depende de ellos por partida doble: por un lado, para obtener los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento, y por otro, para colocar su producto en el mercado.

En un CAC sólo se manejan relaciones con entorno interno o áreas fronteras, las jefas son las de mayor contacto y son las encargadas de proveer al centro de los recursos materiales necesarios. Además asisten a los asesores cuando requieren de la ayuda de otra área.

3. Las que nacen del control de la comunicación y de la información: para poder cumplir convenientemente con la tarea o función de un puesto, el actor necesita información proveniente de otros puestos, éstos ejercerán poder sobre esta persona (determinarán la rapidez y calidad de información) por lo que esta persona debe encontrar una fuente de incertidumbre para controlar a los otros para lograr una negociación.

Las relaciones de poder en cuanto a la comunicación e información la maneja la jefa del CAC, a quien le llega toda la información de otras áreas y decide qué información les hará llegar a los asesores. Maneja dos categorías de mails, comunicados, memos, etc. los dirigidos a la supervisora y mesa de control y los que envían a todos en conjunto.

4. Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales: las reglas están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, pero la paradoja reside en que no sólo no las eliminan completamente sino que crean otras que pueden ser inmediatamente aprovechadas por aquellos a los que éstas tienden a contraseñir y que están consideradas como reguladoras del comportamiento.

Este tipo de poder está controlada por las jefas, ellas son las que controlan las incidencias, castigos y normas impuestas por Telcel (ya se mencionaron en capítulo dos). Además de conocer los procedimientos y procesos de trabajo a los que son sometidos los demás.

3.3.6 Caracterización del poder en CAC Perinorte.

ACTOR	RECURSOS	EXPERIENCIA ANTIGÜEDAD	PUESTO	NIVEL ACADÉMICO	RELACIONES EN LA ORG.	PERSONALIDAD
NORA	-Clase media alta	6 años	Jefe de CAC	Comercio	-Conoce a todas las personas de mayor jerarquía en Telcel, sus contactos son sumamente importantes	PERSUASIVA
LYNN	-Clase media	5 años	Supervisora	Licenciatura	-Conoce pocos contactos pero en todos los niveles de operación	PERSUASIVA
AZUCENA	-Clase media	2 años 6 meses	Mesa de Control	Licenciatura	-Conoce a todos los contactos de su puesto y a pocos de todos los niveles de operación del CAC	PERSUASIVA
LETICIA	-Clase media baja	5 años y 4 meses	Asesor	Preparatoria	-Conoce los contactos que deben tener	PERSUASIVA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

					los asesores	
ALEJANDRO	-Clase media	4 años	Asesor	Licenciatura	-Conoce los contactos que deben tener los asesores	ORGANIZADOR
ERIKA	-Clase media	2 años 6 meses	Asesor	Licenciatura	-Conoce los contactos que deben tener los asesores	ORGANIZADOR
LAURA	-Clase media	2 años	Asesor	Licenciatura	-Conoce los contactos que deben tener los asesores	PERSUASIVO
ANABEL	-Clase media baja	1 año 10 meses	Asesor	Licenciatura	-Conoce los contactos que deben tener los asesores	ANALÍTICO
LUIS	-Clase media	1 año 9 meses	Asesor	Licenciatura	-Conoce los contactos que deben tener los asesores	CONTROLADOR
RAÚL	-Clase media	1 año 7 meses	Asesor	Licenciatura	-Conoce los contactos que deben tener los asesores	ORGANIZADOR
LIZETTE	-Clase media	1 años 7 meses	Asesor	Licenciatura	-Conoce los contactos que deben tener los asesores	ORGANIZADOR
VERÓNICA	-Clase media	1 años 2 meses	Asesor	Licenciatura	-Conoce los contactos que deben tener los asesores	ORGANIZADOR

En la anterior tabla, se muestran los recursos con los que cuenta cada actor del CAC Perinorte, tomando en cuenta su antigüedad, nivel académico, experiencia, relaciones con el entorno etc. y se llegó a las siguientes conclusiones:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. La jerarquía o puesto más altos son ocupados por las personas con mayor tiempo en la empresa, aunque esto no es determinante para ello.
2. Lo que si es vital y juega un gran papel para ascender en jerarquía dentro de la empresa, es conocer el mayor número de contactos posibles, aquí las relaciones de poder se cargan hacia las personas con mayor conocimiento del entorno, los demás las reconocen como necesarias para desempeñar su labor (eso pasa con la jefa, la supervisora y mesa de control, manejan las relaciones de poder por sus contactos y entre ellas la de mayor número es la Jefa).
3. Otra relación de poder interesante es la de especialización que maneja Mesa de Control, se ha vuelto un elemento de poder por ser la única que conoce los contactos administrativos de Telcel, domina los procedimientos y el programa de mesa de control al 100% (ni la jefa ni la supervisora conocen bien la labor), y puede realizar la labor de las jefas si faltan.
4. Los asesores que tienen mayor poder son Erika y Anabel, las dos son buenas en operación y conocen los procedimientos, son reconocidas por su capacidad y por ellos son muy buscadas por sus compañeros.

En conclusión, las relaciones de poder de mayor impacto son las determinadas por el conocimiento del entorno, aquí el que controla es el que a más número de personas y áreas conoce, y eso hace que los actores asciendan en jerarquía.

Ya se plantaron las ventajas de los recursos individuales en las relaciones de poder, a continuación veremos las características de manera grupal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4. EL ACTOR Y EL GRUPO

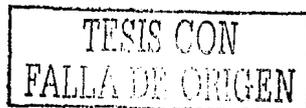
Ya en el capítulo 2 se mencionaron los grupos formales en el Centro de Atención, a continuación se mencionará los grupos informales:

1. El primero lo forman la Jefa y Supervisora de Centro, quienes a parte de mantener gran contacto por sus funciones laborales, comen juntas y realizan una serie de actividades fuera del trabajo.
2. El siguiente está formado por 4 personas provenientes del Centro de Atención Santa Fe, todos fueron cambiados a Perinorte y mantienen relaciones amistosas desde entonces, todos los viernes acostumbran ir a cenar o a un bar y dentro del Centro procuran comer a la misma hora. Los miembros son 2 Asesoras, Mesa de Control y el Ingeniero de Servicio Técnico.
3. El último lo conforman 7 asesores provenientes de diferentes Centros de Atención, todos mantienen una relación amistosa estrecha y relegan a los demás miembros del CAC, se organizan para salir sin invitar a los demás.

Llama la atención que a pesar de ser un Centro pequeño haya más grupos informales que formales. Es obvia la división existente en el aspecto informal, pero hablando formalmente es común que el tercer grupo busque al segundo por contar con mayor experiencia y conocimientos. Pero si se trata de socializar, están totalmente divididos.

Asimismo, el estudio de los grupos pequeños han sido abordados por 2 tradiciones: la "externa o sociológica" y la "interna o psicológica", en el presente trabajo se tomará la primera, debido a que ve a los grupos como piedras angulares de la sociedad. (Olmsted, 10,1966).

Esta tradición contempla dos tipos de grupos:



- a) Grupos primarios: los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales. Los grupos de amigos, la pandilla, y especialmente la familia, se encuentran entre los ejemplos más citados. En estos grupos la cooperación entre los miembros es íntima y cara a cara.
- b) Grupos secundarios: las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines. (Olmsted, 13,1966).

A su vez, los grupos primarios se dividen en tres:

- Grupo primario primordial: Tönnies veía a este tipo como un grupo unido por la ascendencia común, o por el lugar y pone de ejemplo a la familia campesina (el hijo sigue los pasos del padre por tradición) la afiliación a tales grupos es involuntaria y ofrece un aspecto tradicionalista.
- Grupo primario personal: se distingue por la afiliación voluntaria de los individuos que se atraen los unos a los otros y se vinculan por simpatía. Es el grupo de amigos que permite las manifestaciones expansivas de tipo emocional.
- Grupo primario ideológico: están constituidos por aquellos que comparten un ideal común al cual se hallan intensamente consagrados.

Crozier retoma otros tipos de grupos:

1. Grupos apáticos: no están situados favorablemente en el proceso de producción, no controlan ningún elemento importante en la vida de la organización, y no han logrado descubrir o crearse la menor oportunidad.

TRINOS
FALLA DE ORIGEN

2. Grupos estratégicos o conservadores: cuentan con un buen sistema de comunicación, son capaces de acciones coordinadas y coherentes e interviene de manera decisiva en la vida de la organización.

2. Grupos erráticos: capaces de acción, incluso de acciones muy vigorosas, pero sólo en forma intermitente.

Según Crozier el grupo requiere para desarrollarse de: una oportunidad y una capacidad. Los grupos apáticos no poseen ninguna de las dos. Los grupos erráticos cuentan con oportunidades pero les cuesta mucho trabajo aprovecharlas debidos al gran número de miembros que tienen y a las características de sus relaciones, lo que hace muy difícil que se unan de manera continua y organizada. Los grupos estratégicos no sólo son capaces de aprovechar las oportunidades existentes, sino que pueden crear otras.

3.4.1. Las funciones de los grupos informales.

El grupo primario ofrece a sus miembros:

- Satisfacciones afectivas
- Gratificaciones psíquicas
- Ofrece entrenamiento y sostén

Asimismo cumple con dos tipos de funciones en la organización:

a) Positivas:

1. solidaridad eleva la moral mayor productividad
2. fortalece al individuo en su concepto del deber

b) Negativas:

1. Puede provocar restricción en la productividad

Ya teniendo las definiciones anteriores caractericemos a los grupos dentro del CAC.

Los actores que componen todo el CAC forman un grupo secundario, en conjunto se manejan relaciones impersonales, distantes; se consideran parte del grupo por pertenecer a un CAC, pero sólo los mantienen en contacto las relaciones formales exigidas por la empresa.

Existen 3 grupos primarios del tipo personal:

1. Lo forman la jefa y supervisora de CAC, que además de controlar y calificar a los demás actores, han formado una relación de amistad.
2. Está formado por Mesa de Control, Erika y Anabel, está relación no sólo es laboral sino de gran amistad, por una parte se dio por que las tres provienen de otro Centro de Atención, el de Santa Fe y fueron trasladadas al CAC Perinorte al mismo tiempo, y por otra parte operan y se desarrollan de la misma forma, las tres fueron capacitadas en un centro de gran exigencia.
3. Por último, el tercer grupo lo forman los 7 asesores restantes del CAC, ellos formaron su grupo en el CAC, todos operan de manera diversa y se apoyan en los otros dos grupos para desarrollar su trabajo.

Basándonos en la definición de la tipología de Crozier se puede decir que los dos primeros grupos son estratégicos, ambos tienen funciones vitales dentro del centro y son delegadas en estos 5 actores funciones relevantes para el funcionamiento del CAC.

En cuanto al tercer grupo, se ve más bien apático, no busca el buen desarrollo de la producción, ni le interesa tener funciones y responsabilidades extras a su trabajo; su fuerza grupal se basa en la relación de amistad.

En cuanto a las funciones positivas de los grupos primarios descritos se detectan las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. El grupo 1 y 2 son solidarios, tanto con sus compañeros (se ayudan con su trabajo y los clientes), como con los jefes, pues realizan funciones que les delegan, con gran responsabilidad. Además son la guía y apoyo de todo el CAC.
2. Además, el 1 y 2 fortalece el sentido del deber entre sus compañeros, atienden al cliente con calidad y siempre están comprometidos a solucionar los problemas.

Hablemos de las funciones negativas:

1. El grupo 2 se ve como el soplón del CAC, por éste grupo se llegan a desatar disgustos pues nunca duda en exhibir los errores del resto de sus compañeros con los jefes.
2. En cuanto al grupo 3, hay una función negativa de complicidad pues cuando detectan algún error de su compañero de grupo lo esconden e incluso pasan por alto si se ve en riesgo.

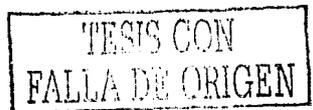
Cada uno de los anteriores grupos tienen un líder, además de los líderes del CAC; en el siguiente punto se hablará de los líderes de los grupos antes definidos, sus características y poder dentro del CAC.

3.4.2. El líder y su tipología.

Thrasher, dice que el líder es el guía del grupo, va a donde otros temen ir y el resto se siente seguro con su presencia.

El líder tiende a poseer alguna fortaleza (física, mental o intelectual), firmeza de decisión, imaginación y, a menudo, algún conocimiento especial, experiencia y contactos que no tiene otro integrante.

Olmsted hace moción de tres tipos de líderes:



1. **Autoritario:** es un líder fuertemente directivo, toma sobre sí las responsabilidades de elegir a los miembros de su equipo y asignarles las tareas paso a paso. Premia y rechaza arbitrariamente el trabajo de sus compañeros.

El liderazgo autoritario provoca dos tipos de reacciones del grupo: "agresiva" y la otra apática.

2. **Democrático:** el líder favorece las discusiones del grupo y las decisiones a la que se deben llegar son orientadas. Bosqueja los pasos necesarios para alcanzar los fines del grupo, y deja que trabajen de la manera que más les agrade, manteniendo el objetivo.

Cuando el grupo se halla bajo el liderazgo democrático, las relaciones entre los miembros son de carácter más personal y amistoso.

3. **Laissez-faire:** es un líder pasivo, le da al grupo completa libertad de hacer lo que quieran, y sólo está como un apoyo, pero haciendo el mínimo de sugerencias posible.

Bajo este tipo de liderazgo el grupo pierde la noción de su trabajo, hace más cuestionamientos pero sin base social para llegar a una decisión grupal. Es muy común que en cuanto falte el líder otro miembro del grupo asuma su función logrando mayor coordinación y orden.

Indiscutiblemente, el líder director del CAC (y del primer grupo) es la Jefa de centro, la mayoría de las veces es democrática pues da gran libertad de acción y decisión a su gente, les permite actuar de la manera que ellos decidan. Pero a su vez es autoritaria, debido a que elige a los actores que le ayudarán en ciertas labores y dicta los pasos a seguir (eso se da con mayor frecuencia con la supervisora y mesa de control).

TEMAS CON
FALLA DE ORIGEN

El líder del segundo grupo es Mesa de Control, con sus compañeras de grupo es muy democrática, como es la que tiene más contactos les sugiere a qué áreas acudir en situaciones diversas. Pero al enfrentar al grupo 3 se ve como un líder autoritario, - por su propio rol- como controla los trámites de los asesores de manera operativa califica y descalifica el trabajo de los asesores, en casos especiales o erróneos indica a sus compañeros qué hacer y con quién acudir paso a paso.

En el grupo tres existe un liderazgo compartido entre Laura, Luis y Leticia, y se considera así por un tipo de liderazgo laissez-faire, no les importa como opere su grupo en el trabajo, no suelen apoyarse entre sí pues ninguno maneja los contactos necesarios por lo que terminan consultando a alguna de las jefas o a mesa de control.

Hasta aquí se dio un panorama general de Telcel en cuanto a sus elementos, problemáticas, relaciones de poder, actores, grupos, clima, personalidad, etc. ahora lo que falta es analizar y reflexionar su relevancia en la organización, propuesto en diagnóstico.



DIAGNÓSTICO DE LO REAL.

A lo largo del trabajo se manifestó la relevancia vital de los actores dentro de la organización, pues ésta puede enfrentar todo tipo de problemáticas, tal vez determinadas por el entorno o por la estructura formal, pero donde se concretizan y desarrollan es el factor humano.

Partiendo del factor humano, éste es el capital de la organización, ellos son los que viven inmersos en el problema, tal vez originándolos o buscando su posible solución pero siempre dentro de grupos protagonistas de conflictos de poder.

Las relaciones de poder son un manjar apetitoso para cualquier actor, saben que si se inclina hacia su balanza tendrá grandes ventajas, o por lo menos podrá manejar a otros a su forma. Aquí el poder se ve traducido en mayor conocimiento del entorno, de los procedimientos y operación, el que sabe más liderea y controla al grupo.

Los líderes marcan al grupo con su sello personal, les fomenta su sentido del deber y solidaridad, les da confianza y margen de libertad para desempeñar bien su labor, asimismo, es admirado y seguido por sus contactos.

Dentro del CAC Perínorte existe una contradicción, si los jefes –líderes- les dan la oportunidad de realizar su trabajo libremente y sin presión, ¿por qué no se ha podido lograr un sistema que además de ser eficaz sea eficiente? Vienen a la mente un sin fin de posibles causas:

Los actores se ven inmersos a gran presión ejercida por la empresa quien los califica por el número de clientes atendidos y no por soluciones, eso ha fomentado una cultura de flojera entre los asesores, los cuales prefieren atender a muchos para sacar buena calificación. Además de obligarlos a la atención rápida, los reprime en cuanto se comete un error por mal servicio. La empresa debe reestructurar sus prioridades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las características base del actor viajan con él a la empresa, una persona no puede despegarse de su trayectoria y rasgos característicos, en el CAC no se detectan problemas trascendentes de las características, la única que es obvia es la juventud de los miembros de la organización, son rápidos y responden a la presión de SIMAEC además de dar buena imagen al cliente, pero lo que está pegando en alguno de ellos es la falta de experiencia, responsabilidad y seriedad al trabajo lo que hace que reincidan en una atención de muy poca calidad y poco comprometida.

Aquí es donde entra la actitud y personalidad del actor, no importa qué edad tengas, ni el nivel académico...lo que importa es el interés de querer crecer, hacerte de tus contactos, responsabilizarte de tareas que no te atañen directamente pero a larga te beneficiarán, atender bien al cliente y trabajar en equipo cada vez que se te requiera, eso son rasgos de la personalidad Persuasiva y organizadora, a pesar de esto no todos se incorporan a esta dinámica.

Podemos seguir con el hecho de que en la empresa el "poder" lo determina el "querer", primero el querer atender bien al cliente te da cierto estatus e incrementa tus conocimientos –son pasos para ser líder- y segundo el manejo y conocimientos del entorno que tienen la jefas y mesa de control no son ni exclusivos, cualquiera que tuviera interés podría obtenerlos –incluso esas tres personas suelen compartirlos- pero los asesores no quieren manejarlos, por ello es que el poder indudablemente se balancea hacia estas personas.

La apatía mostrada por uno de los grupos primarios (el 3) impacta terriblemente en el funcionamiento del CAC, sólo los une la amistad, buscan hacer el mayor número posible de trámites, son cómplices de sus compañeros en cuando detectan algún error y no lo reportan, se necesitaría plantearlas la gravedad del mal servicio, concientizándolos de los graves costos que para la empresa representa, y que además se les puede reprimir por un error grande, el trabajo requiere seriedad y calidad, cuando se logre empezaremos a hablar de eficiencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los actores son el eje central de la organización, en este caso los asesores son la imagen de Telcel al público, de ellos dependen la percepción de toda la gente, por ese aspecto se debe concientizar, primero a la empresa de la necesidad de cambiar su visión de que a mayor cantidad es mayor productividad, hacer saber que la calidad es vital para mantener el buen servicio y que los asesores atienden con presión y descuido de la calidad por las propias reglas de SIMAEC, si ellos no estuvieran en la mecánica de pedir y pedir clientes al por mayor, las cosas serían diferentes.

Se debe poner atención a las siguientes fundamentales:

Los asesores por cumplir con la productividad de SIMAEC, se han obsesionado por la cantidad de clientes que atienden, ello ha hecho que se fomente una cultura de apatía por el análisis de los problemas de los usuarios y proliferación del "bateo".

Los trámites sencillos se están elevando, los asesores batean al usuario dándole informes y después regresan con otro quien le da solución a su petición. Eso genera conflicto entre los empleados, pues no ven equilibrado la atención; qué pasaría si no se les tomara en cuenta los trámites sencillos y sólo les calificarán los trámites fuertes. Ya no sería el más productivo el de mayor cantidad, sino el que más trámites difíciles atiende.

Por ser monopolio no se tiene una cultura del cliente, por tanto no se pone cuidado en la calidad del servicio, sólo en la cantidad. El cliente debería ser el evaluador del servicio, no la organización. Ésta sólo ve la rentabilidad y no se puede calificar la atención del asesor bajo las normas formales de la empresa.

El mercado se está transformando, los clientes están empezando a elegir lo que más le conviene y le gusta, a pesar de que Telcel es el líder llegará un momento de crisis donde se deberá preocupar por mantener el número de clientes, por qué no hacerlo desde ahora, conociendo su opinión y peticiones.



CAPÍTULO IV
"TELCEL, SEGURO TE COMUNICA"

CAPÍTULO IV "TELCEL, SEGURO TE COMUNICA"

En este capítulo se utilizarán técnicas de investigación cualitativas, con el fin de conocer los problemas comunicativos del conflicto operativo detectado en el capítulo anterior.

Asimismo, se analiza el punto de vista de los actores, a través de entrevistas, en donde se percibe su opinión, sentir, actuar acerca de la organización.

4.1. LA RELEVANCIA DE LA TEORÍA.

La organización no podría ser entendida ni existir por sí sola, son sus miembros los que la hacen, la viven, la sienten, la transforman: "el ser humano es el átomo de la ciencia social, y los sistemas o instituciones sociales están contruidos por combinaciones de esos átomos". (Unwelt en Moles, 1982:29).

Definitivamente se debe dejar en claro que son las personas quienes dan vida a la organización, por ello utilizaremos a la sociometría para poder describir el comportamiento de los actores, su motivaciones, acciones y los costos que le generan. La sociometría en las organizaciones analiza las interacciones entre los actores, pues constituyen los comportamientos de organismos globales.

Entendamos que el comportamiento está en función del estímulo, la personalidad y la situación en que se encuentra el individuo. Asimismo, éste da origen a acciones energéticas (donde se actúa) y acciones no energéticas (mensaje, opinión, orden). Estas acciones constituyen secuencias de actos elementales, los cuales pueden ser entendidas a partir del análisis estructural de las acciones, donde primero se buscan formas de descomponer lo real, el flujo de actos en elementos simples, de un modo tan claro como sea posible, y de separar estos para reintegrarlos en el esquema de lo real.



Con lo anterior se puede inferir que una casualidad puede ser construida, pues la acción misma del individuo, resultante de un mensaje del medio ambiente, tendrá precisamente por papel el de modificar este mismo medio ambiente (encender el radiador cuando hace frío). (Moles, 1982: 36).

Nuestros actos entran, entonces, en tres categorías:

- i. Los actos reflejos, en lo que ninguna decisión interviene, y de los cuales de hecho, no tenemos sino una percepción atenuada, por lo que nuestro espíritu debe prestarles nuestra atención.
- ii. Los actos casi determinados, en los que el balance de las ventajas a corto plazo es tan evidente que no requieren ningún esfuerzo de toma de conciencia de su interés.
- iii. Los actos que exigen una decisión previa, es decir, la construcción de una imagen clara en el campo topológico del ser, de un balance de las ventajas y de los inconvenientes objetivos.

Lo siguiente sería considerar qué tanto conviene o no al individuo realizar ciertas acciones o modificarlas. Consideremos el factor evaluativo de Osgood: "es bueno para mí" o "es malo para mí"; o vista por medio de la ecuación propuesta por Moles: Beneficio > costo ó Utilidad > costo generalizado.

El costo es, de hecho, la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser —o de la organización—, y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean, y es práctico admitir a título de axioma que el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor largo plazo, que el saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a éste. (Moles, 1982:40).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por tanto, el costo generalizado aparece, entonces, como el elemento regulador de las acciones humanas y requiere una definición específica. Sería importante preguntarnos aquí si ¿las personas actúan en función al costo o al beneficio? Y no sólo se habla de un costo económico, sino de cantidad de esfuerzo físico, cantidad de tiempo humano y costos psicológicos.

Osgood y Homans dicen que el individuo basa su comportamiento en la afirmación de: "yo actúo cuando la recompensa de mi acción, tal y como yo veo los componentes en lo que me concierne, es mayor que lo que yo debo extraer de mi capital interno de recursos" (Moles, 1982: 46).

A través de la premisa recompensa o beneficio, Homans da una serie de proposiciones que se pueden considerar como reglas de la acción:

1. Un individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si ésta es recompensada o le proporciona un beneficio.
2. Si en su experiencia pasada un estímulo o un grupo de mensajes ha sido motivo, para un individuo, de recibir un beneficio, entonces, entre más se parezcan los estímulos o los mensajes actuales a los antiguos hay más probabilidades de que el individuo efectúe la acción que ha correspondido ya a estos mensajes (condicionamiento).
3. Entre más valor personal tenga la recompensa de una acción para el individuo particular, más probable es que éste efectúe dicha acción.
4. Entre más frecuentemente el individuo haya recibido una recompensa o un beneficio particular por una acción efectuada en su pasado reciente, menos valor relativo tendrá una nueva unidad de beneficio para incitarlo a esta actividad.
5. Cuando la acción de un individuo no recibe el beneficio esperado o, incluso, recibe una sanción inesperada, resulta una frustración proporcional a la causa y un comportamiento agresivo en el que el resultado constituye en sí

mismo una especie particular de beneficio para este individuo. (Moles, 1982: 46-47).

Con las anteriores reglas se deja en claro que el costo del algo no sólo es el económico o su precio, sino el esfuerzo y el tiempo que hay que invertir en una acción determinada.

Moles determinó 4 componentes del costo generalizado:

a. El precio en el sentido tradicional y convencional de la palabra (económicos).

Precio y valor son cosas visiblemente diferentes, ya que para pasar del valor al precio, se debe pasar por las normas de la sociedad.

No sólo es el precio pagado por hora de trabajo, sino toda la suma de acciones realizadas (trámites) para poder dar el servicio.

b. La energía disipada por el individuo (energéticos).

El costo de una acción visto desde el punto de vista de la energía, habla de la inversión del número de kilográmetros o kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible. El ejemplo perfecto es el caminar a pie 200 m para ir a tomar un autobús en una parada de éste, a partir de la cual economizaremos esfuerzo para llegar 2 Km. más lejos.

La noción evidente de energía consumida en una acción ha vuelto a tomar interés psicológico en el momento mismo en el que esta energía aparece como potencialmente "rara", es decir, susceptible de ser agotada o, por lo menos, limitada, incluso si esta rareza aún no ha entrado realmente en los hechos. Las nociones de costo nos parecen ahora como la integración de los actos humanos o emprendedores en un universo con recursos limitados, como la extracción hecha de este mundo para transformarlo. (Moles, 1982: 52-53).



c. El tiempo consagrado a la acción (temporales).

Todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando éstas han sido bien definidas, parece como un impuesto temporal que graba toda acción (Moles, 1982:49).

El tiempo es capital del ser, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares; cada uno de estos actos tiene, entonces, un costo temporal.

d. El costo psicológico (psicológicos).

El costo psicológico es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende a comparar con el esfuerzo físico que realiza, es su potencial de energía psíquica la cual al utilizarlos cada vez más se va vaciando, hasta que por medio del reposo, del sueño, distracción...recobra y reconstituye sus "reservas psíquicas".

Así, el costo psicológico será más o menos equivalentes a la "inversión nerviosa", que a su vez, podría ser medida mediante el número total de células nerviosas que se encuentran puestas en un circuito por una acción determinada o por la perspectiva de esta acción.

A través del marco teórico ofrecido hasta aquí nos queda claro que el hombre determina su comportamiento, decide qué hacer y qué no, se comprende los motivos de las acciones por cuestión de conveniencia, los costos que están dispuestos a pagar y el beneficio que conlleva; a continuación ejemplificaremos lo teórico a través de Telcel.

4.1.1. Costos de la calidad.

A partir de la experiencia dentro de la empresa, la mala atención al cliente se ha traducido para Telcel en pérdidas económicas fuertes, debido al poco interés de los asesores para analizar las líneas y problemas de los usuarios a profundidad.

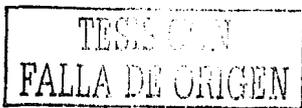
Por ejemplo, un usuario no tiene servicio por mala atención de un Distribuidor y se presenta en el CAC en busca asesoría y ayuda, lo que debe hacer el asesor es contactar al Distribuidor para analizar el problema y diagnosticar la posible solución en un lapso no mayor a 48 hrs. Este tipo de trámite se lleva mucho tiempo y es de los más pesados, eso ha llevado a los asesores a no atender a los clientes con la excusa de que el Distribuidor debe de darles una solución; pasan más días y el cliente regresa al CAC y en esta ocasión le atiende un asesor como debió ser desde el principio, al detectar la falta de servicio a causa del Distribuidor y la omisión de su compañero, Telcel debe absorber los costos económicos bonificando al usuario los días que no tuvo servicio.

Tal vez viéndolo como un solo trámite no es tan grave, pero en promedio se presentan de 2 a 3 casos en el mes en cada CAC (de acuerdo a las estadísticas presentadas en la junta trimestral de CAC'S), representando grandes pérdidas monetarias para la empresa, considerando que se ha bonificado al usuario hasta \$10,000 pesos.

Algunos de los costos más importantes se podrían traducir en:

- a) Cancelaciones de servicio por mala atención.
- b) Absorción de costos económicos por un error de Telcel no detectado por mala atención.
- c) Alta inversión en sueldos en asesores muy eficaces pero poco eficientes.
- d) Pérdida de imagen

Con lo anterior queda claro la necesidad de Telcel de procurar una atención de mayor calidad de parte de sus asesores, de otra manera pagará grandes costos, que



serían innecesarios si la productividad dejara de presionar tanto a los asesores en cuanto a tiempo y les dé mayor margen de libertad en la solución de problemas.

Pero no sólo hay costos económicos para la empresa, también hay psicológicos, temporales, etc. Enlistemos los costos más importantes para la organización:

1. Económicos:

Los asesores al no realizar un buen análisis del problema del cliente (preocupados por su tiempo de atención) suelen pasar por desapercibido anomalías en el servicio del cliente que evitarían futuras demandas para Telcel y pérdidas económicas al solucionar el conflicto. Además, la mala atención logra que el cliente se sienta totalmente insatisfecho, por lo que cancela el servicio, y de éste depende la existencia de la empresa.

Los Asesores de Servicio a Clientes son la carta de presentación de Telcel para el cliente y la impresión que se lleve de éste será la imagen que tendrá de toda la empresa. Si la atención es mala, siempre será esa su percepción, hay clientes que se quejan constantemente de mal servicio y falta de seriedad.

A pesar de que se le dan todos los implementos materiales a los empleados para realizar sus labores, la organización ha descuidado el que sean eficientemente utilizados, sacrifican la calidad por el tiempo, se dedican a corregir errores en vez de poder detectarlos desde un principio; La empresa está invirtiendo en personal que labora bajo presión siempre, descuidando la atención seria y profunda, ¿vale la pena seguir invirtiendo buenos sueldos en eso?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. Energéticos:

Realmente el uso de inversión de energía es muy poca, la labor de los asesores no requiere de un gran esfuerzo físico, más bien mental. Lo único común en los Centros de Atención a Clientes (CAC'S), que los empleados empleen mucho de su tiempo en el trayecto a su centro de trabajo, eso desgasta y le genera grandes costos a la empresa. Los asesores se muestran cansados por el trayecto y al final del día si les toca atender a alguien lo hacen de la manera más rápida, incluso, poniéndoles excusas para no darles servicio con tal de irse rápido.

6. Temporales:

La empresa pierde mucho tiempo de atención, irónicamente espera que se atienda rápidamente, a cambio de esto los asesores dan información rápida pero incompleta, por lo que el usuario regresa "x" número de veces, hasta que se topa con un asesor que dé totalmente la información y requisitos necesarios. A final de cuentas Telcel termina invirtiendo mucho más tiempo, pues es preferible darle al usuario toda la información, una sola vez aunque se invierta más minutos en la atención, y no muchas y mal.

Se detecta que los empleados ya no están dispuestos a sacrificar su tiempo de atención, al darse cuenta que es un trámite que le exigirá más minutos, le dan excusas al usuario para no darle el servicio; no muestran ya interés en buscar soluciones que les brindarían más experiencia y conocimientos, han sacrificado, incluso, la versatilidad por una monótona rutina.

Otro de los aspectos de tiempo, es que la organización requiere que los empleados sólo inviertan gran parte de su tiempo al día es su labor, no da facilidades para poder realizar otras actividades (ejercicio, esparcimiento, etc). incluso en la comida, deben



tardarse su hora y no más, son inflexibles, 10 min. tarde y los castigan con descuentos y suspensiones –a parte del retardo-.

7. Psicológicos:

El sistema de medición de productividad SIMAEC a los que son sometidos los asesores de atención a clientes, generan costos psicológicos para los empleados, debido a la presión del tiempo y la cantidad de clientes que se le exige atender, prefieren hacer muchos clientes para ser mejor evaluados. El hecho de atender con calidad no les motiva, pues cuando lo han hecho salen mal en su calificación.

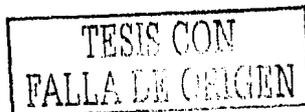
Incluso, ha generado tensión entre los asesores la situación de tener que terminar de atender un trámite inconcluso de otro compañero, originándose roces y competencia negativa, y eso cansa y desmotiva.

4.1.2. Origen del problema "SIMAEC".

Como se comentó en el capítulo anterior, el sistema de medición de productividad, SIMAEC, se implantó a principios de los años 90 por la necesidad de Telcel de llevar un control de los asesores en los CAC'S pues no daban resultados productivos debido a que atendían deficientemente al cliente, por una parte se tardaban excesivamente en la atención y hacían pocos trámites, o atendían a muchas personas pero mal.

La solución encontrada a esta necesidad fue imponer un sistema de medición de productividad que pudiera llevar el control exacto de cuántos clientes atiende un asesor y el tiempo que tarda con éste. Con SIMAEC Telcel lleva una estadística exacta de:

- Número de clientes atendidos.
- Tipo de trámite
- Tiempo empleado en cada trámite.



SIMAEC se convirtió para Telcel en el medio de control idóneo para evaluar la productividad de sus asesores, y no está mal, a final de cuentas sería un desastre que no existiera, por lo menos se puede monitorear la actividad de los asesores. Lo importante del origen del conflicto es la organización ha obligado a atender la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible, por ello los asesores dicen que vale más atender muchos y ganarse un regaño pero con buena calificación, que atender a pocos y ser mal evaluados. Los asesores no hacen más que aprender a manejar lo impuesto por la empresa a su conveniencia.

Si hablamos de la estructura de la empresa veamos que el origen del conflicto está basado en lo siguiente:

1. **Infraestructura:** indudablemente Telcel cuenta con todos los recursos materiales necesarios para que los empleados realicen su trabajo sin problemas, no hay escasez de material ni restricción alguna, se dan sin reservas todos los útiles, equipo y material que se requieran; el problema aquí es que existen 2 elementos del sistema que se han vuelto indispensables para brindar atención al usuario: Mobile 2000 (planes tarifarios) y Sistema Amigo (sistema de prepago por tarjetas), ambos contienen la información de las líneas celulares junto con la información de los usuarios, sin estos el servicio se nulifica, si no hay acceso no se puede atender a nadie, se queda ciego el asesor sin ellos.

En cuanto a SIMAEC, es un sistema costoso y eficaz, pero no eficiente ya que es mecánico y frío, no contempla la existencia de casos especiales que requerirán de mayor tiempo, incluso, cuando se va el sistema afecta siempre al asesor pues le cuesta baja productividad, no contempla que el tiempo empleado fue responsabilidad de la falta de sistema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Estructurales: como se comentó anteriormente, la atención a clientes brindada por los asesores debió ser sometida a un sistema de medición de productividad denominado "SIMAEC", y no hay opción, todos los asesores trabajan con éste y son calificados por él.

La organización desde que capacita a nuevo personal, le inculca el uso de "SIMAEC", dándoles la idea de que mientras más clientes atiendan y en menos tiempo sacará mejor calificación.

Telcel impuso el sistema de medición de productividad, el cual evalúa mejor al que realice mayor números de trámites; eso lo han entendido y manejado a su favor los asesores, quienes por cumplir con alta productividad dejan a un lado la calidad del servicio al cliente.

Superestructura les: entre los actores de Telcel se ha fomentado una cultura que no contempla la calidad, todos están comprometidos con el tiempo de atención, se ha extendido la idea que los más rápidos son los mejores, aunque su compromiso por la buena atención y responsabilidad con los clientes sea baja.

Ya casi nadie se preocupa por dar un servicio serio, el cual cumpla con eficiencia y eficacia, los asesores que se interesan por esto siempre han sido así en todas sus actividades y sus otros trabajos, y Telcel les exige bajar sus tiempos, en vez de buscar extender su ejemplo a los demás y recompensarlos.

No existe en la empresa algún interés por fomentar una cultura de calidad en el servicio, ni tampoco un sistema de monitoreo que detecte la buena atención y que premie a los de mayor calidad. Su sistema de medición de productividad no contempla valores como la responsabilidad, eficiencia, compromiso...es frío con los empleados que cuentan con estas características, forzándolos ha dejarlas a un lado en muchas ocasiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2. ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN.

Ya se analizó un rasgo analítico importante de la organización en el capítulo dos: la formalización, pero además tiene otro componente vital, la estructura de la comunicación.

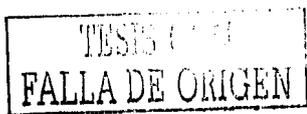
De las comunicaciones forma parte la transmisión de órdenes y mandatos, mientras que las informaciones a su vez son necesarias para poder decidir y ordenar con miras a un fin. (Mayntz, Renate, 1996:117).

Las comunicaciones es. una organización pueden discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo arriba. Pueden ser transmitidas de distintas maneras, por ejemplo oralmente, por teléfono o por escrito.

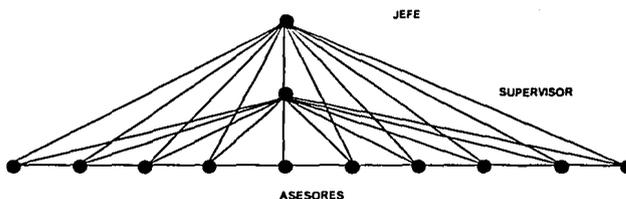
Una organización de estructura jerárquica como es la empresa, tiene líneas de comunicación fuertemente marcadas y establecidas en sentido vertical, de arriba abajo. En cambio, una organización estructurada democráticamente mantiene importantes procesos de comunicación que discurren de abajo arriba.

Por la definición anterior, se puede decir que la estructura de la comunicación en Telcel es Jerárquica pues la información vital siempre proviene de arriba abajo y la forma de trasmitirla es vía mail y por escritos. Aunque hablando de la interacción en el Centro de Atención se considera democrática pues se comunican todos los rangos sin restricción y total flexibilidad.

Las estructuras de la comunicación no siempre necesitan estar descritas con palabras, pues también pueden estar representadas gráficamente a partir de Grafos, los cuales están constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas. Los puntos y las líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la



organización. Por ello el grafo propuesto para el Centro de Atención a Clientes Perinorte se representa de la siguiente forma:



En el grafo se muestra que en el Centro de Atención todos interactúan, hay gran dependencia y de alguna forma todos deben mantener lazos de comunicación entre los demás miembros del CAC. Debido al gran movimiento de usuarios, es necesario la retroacción entre asesores y jefes. Por ejemplo, en el caso de los jefes deben informar constantemente a los asesores de promociones, nuevo equipo, políticas, etc., además de determinar la solución o tomar decisiones en los casos difíciles. En cuanto a los asesores, estos se apoyan entre sí para solucionar los requerimientos del usuario, además que es muy común que terminen algún trámite de un compañero al que le deberán de preguntar acerca de ese asunto.

No se detectan barreras en la comunicación, todos son flexibles y se prestan a contestar los cuestionamientos que se le hacen, eso es más marcado con las jefas que siempre están dispuestas a ayudar a los demás (detectado en la observación).

Se ha hablado de perfiles de puestos, características de empleados y características laborales, a continuación se presentan la forma en que Telcel recluta a sus empleados, que está determinado por el área de Recursos Humanos.

4.2.1. Hablando se entiende la gente.

Tal vez una de las causas más relevantes que generan el conflicto medido es la comunicación entre los miembros de la empresa. Por una parte Telcel exige a sus empleados calidad en el servicio y los actores están de acuerdo en cumplirla, pero en lo formal del sistema SIMAEC, no se contempla pues los fuerza a atender rápidamente, y en muchas ocasiones olvidan la "calidad" por la obsesión de la "cantidad".

No se duda que los jefes quieren brindar buena atención al cliente, pero exigen todo de parte del asesor, quien aparte de deber ser rápido debe atender bien. No es que no se pueda cumplir con las dos cosas, si se puede, pero debería contemplar la validación especial de los casos que se hayan tomado más tiempo en la atención. Es decir, darle la oportunidad al asesor de finalizar de la mejor manera sus trámites, con la tranquilidad de que será calificado justamente por el tiempo invertido.

En muchos asesores no hay interés de informar a sus jefes de la existencia de un trámite que requiera mayor tiempo, prefieren evitar el trámite y hacer que el cliente regrese después con otro asesor. Tal vez el trámite no era tan tardado, sólo era detectar al área indicada que le daría solución, pero como no están acostumbrados a esos casos los batean (el término "batear" forma parte de la jerga de los CAC'S, utilizado cuando un asesor le pone cualquier excusa al usuario para no atenderlo y lo despide).

La comunicación es un elemento importante en cualquier parte, para los Centros de Atención a Clientes sería el logro de atender rápido y con calidad, para poder obtener la dualidad eficaz-eficiente. En el siguiente apartado ampliaremos el tema en cuanto a su relevancia, los medios que utiliza Telcel, entre otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.2. La importancia de estar informados.

La información es un principio de orden que permite anticipar, esto es, prever y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de la organización. La comunicación se vale de él y usa ese orden para coordinar y cohesionar, para trazar los rumbos de la organización, el qué hacer y cómo hacerlo. (Serrano et. al., 2001:61).

La acepción más estricta de información es: poner o dar forma (Revilla, 2001:7), los patrones expresivos tienen una forma, siguen un orden y a la vez, suplen a otras conductas.

Observar el quehacer de una organización es in-formar-se de sus tareas, propósitos, procesos y valores. A partir de este conocimiento in-formado se introduce orden, se in-forma-a, se postula el espacio de la acción y las condiciones para valorar acciones, actitudes y logros, (Ibáñez en Serrano et.al., 2001:62).

En este sentido van las necesidades informativas de los empleados :

1. ¿Hacia dónde se encamina la empresa?
2. ¿Cómo llegará allí?
3. ¿Cuánto deben esforzarse para ello?

La organización como sistema activo se in-forma continuamente. La calidad de este in-formar-se le permite in-formar-a. Virtualmente, cada miembro, cada contacto – clientes, compras, intermediaciones- es una opción de información, pero en realidad no todos in-forman igual, ni todos están in-forma-dos. (Serrano, et.al., 2001: 62)

Se in-forma para trabajar repitiendo la tarea o detectando y resolviendo nuevos problemas. Y se in-forma para mantener la coherencia y adhesión al conjunto.

Para los miembros de la organización la información más relevante es toda aquella que le diga cómo realizar su trabajo. Es por ello que la comunicación tiene como función primordial el dotar al ser vivo (empleados) de información para conocer a su entorno (organización) y asegurar su sobrevivencia.

4.2.3. Medios de información.

Telcel mantiene informados a sus empleados por varias vías:

1. Mails (correos electrónicos).

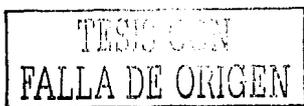
El correo interno se ha convertido en el mejor medio para comunicarse; los memos, escritos, promociones, políticas, cambios...se difunden por mail, incluso, cuando requieres la ayuda de alguna otra área te piden que envíes por medio de este recurso tu solicitud.

Para los Centros de Atención es el único medio por el cual se tiene contacto con otras áreas, y los jefes informan todo a sus empleados vía mail, estos se imprimen como soporte y se les da firmar un acuse de recibidos a los asesores.

2. Juntas eventuales.

Estas juntas son convocadas por la Jefa de Centro, y sólo las hace cuando es necesario aclarar lo planteado en un mail previo que sea considerado de gran relevancia para la Gerencia y los jefes de CAC'S.

Realmente si los asesores tienen dudas de otro tipo de mails, se acercan individualmente a la Jefa o Supervisora para pedir que amplíen o aclaren la información recibida. Esto no lo hacen todos, y los jefes tampoco buscan aclararles a todos la duda, sólo al que lo requiera.



3. Escritos.

Otro medio de comunicación formal es la vía escrita, donde se manejan:

- Memos: los utilizan otras áreas cuando informan de una regla o instrucción que se debe acatar por otros departamentos. Son muy usados por Recursos Humanos para avisar a los empleados del cambio de uniformes, de un ascenso de categoría, cambio de horario, etc.
- Actas administrativas: por medio de éstas la empresa a través del jefe inmediato hace llegar una llamada de atención de carácter formal que va al expediente del empleado, debido a la omisión y falta grave a las reglas y políticas de la empresa.
- Invitaciones: dentro de Telcel a lo largo del año se realizan eventos internos que buscan la participación de todos los miembros de la organización, por ejemplo la fiesta de fin de año, cursos de capacitación, eventos para distribuidores, etc.

4. Cara a cara .

Este tipo de información es bastante usada en la organización. El llamado rumor es el medio preferido de los empleados, pero en Telcel no son tan fuertes ya que todos deben ser confirmados por la vía formal.

Por ejemplo, cuando se acerca la entrega de utilidades, el fin de año, etc. es común que haya incertidumbre y algunas personas que tienen contacto con miembros en otras áreas suelen acudir a ellos para informarse, y ésta se extiende rápidamente entre los demás empleados, quienes no confían al 100% en ella.



4.2.4. Cuellos de botella.

Anteriormente se mencionaron los diferentes medios por los cuales Telcel extiende la información a sus empleados, pero quién decide qué información se debe dar a conocer a los demás. A esas personas las denominaremos cuellos de botellas.

Empecemos la narración de los filtros informativos de nivel Macro a Micro:

La Dirección General hace saber a sus 16 Directores Regionales las necesidades prioritarias, estos a su vez, las hacen extensivas a los Subdirectores que deberán implementar los programas de acción a través de sus Gerencias. Los Gerentes de las áreas operan y planifican nuevas políticas, promociones, requisitos, entre otras, que se hacen llegar a las áreas involucradas y a su plantilla de jefes. En el caso de atención a clientes personalizado, la información llega a los Jefes de Centro, quienes son los que deciden qué informar y a quiénes.

Es decir, la jefa de centro distribuye la información que le hace llegar el Gerente (proveniente de otras áreas), unos sólo los lee ella; otros sólo los envía a la Supervisora y/o mesa de control, tal vez por que no la necesitan los asesores o considera más confidencial. Y los demás que tienen que ver con la operación del CAC y la atención a los usuarios, los hace llegar a todos.

En este tipo de difusión de la información existen varios problemas de carácter comunicativo:

1. Sobrecarga de información: se reciben gran cantidad de mails a diario, tantos que se satura la capacidad de los asesores, quienes optan por la salida más fácil y práctica, leer los más sencillos y esperar que los jefes les aclaren los demás el día que lo requieran. Simplemente se niegan a entenderlos mostrando apatía a toda la información, y se detecta porque al realizar algún trámite se les remite a



cierto mail, a lo que contestan "si lo leí pero no lo entendí"; eso es muestra de otro problema comunicativo:

2. Nula retroacción: los mails informan a los asesores la implementación de nuevas medidas a tomar, pero la mayoría de las veces no son claras y no les interesa por lo que la atención en algunos casos es mala. Lo que se detecta aquí es una apatía en 2 sentidos, primero por parte de los empleados que no buscan retroacción de la información recibida y otro por parte de la empresa la cual se dedica a dar órdenes pero no se reatrociona para ver si se cumplen adecuadamente.

Se considera que en el fondo el origen del problema medido de productividad va en este último sentido, a continuación se ampliará la visión acerca de esto.

4.2.5. Comunicación y productividad.

Una de las cosas que se deba hacer a la hora de examinar la productividad humana, consiste en conseguir el apoyo y la cooperación de las personas que trabajan para las diversas organizaciones institucionales (D'Aprix, 1992:9).

Para mejorar la productividad humana, una de las cosas más esenciales es la comunicación: ayudar a los miembros de las compañías institucionales a comprender la naturaleza del problema, la importancia que reviste para ellos y lo que pueden hacer para ayudar.

La comunicación es un modelo integrador y mediador entre empleados y empresa. Primero, hace ver que los recursos humanos de la organización, los empleados, en cualquier puesto y nivel jerárquico son el punto central de todo esfuerzo; segundo, detectamos la forma en cómo poder comunicarnos para influir y mejorar la productividad humana.



Realmente la información que esperan los empleados sólo es aquella que les ayude en su labor diaria, no le sirve la información confidencial, con tener claros sus expectativas dentro de la empresa es más que suficiente.

Telcel sigue un sistema de comunicación formal, manejada como: sistema de comunicación administrativa. Aquí los mensajes fluyen de manera formal y preferentemente de manera escrita, de arriba hacia abajo y contiene la normatividad, procedimientos e instrucciones sobre el trabajo.(Serrano, et.al., 2001:64)

Se puede calificar la comunicación en la organización como eficaz debido a:

- Se dan a conocer siempre las metas y objetivos a los empleados, además de indicarles qué deben hacer y cómo.
- Se cuentan con procedimientos de operación formalizados en el manual de Master-Doc, donde todos los empleados pueden consultar los pasos a seguir de cualquier trámite.
- Se facilita a los empleados manuales, trípticos, intranet, etc. donde se les exponen los lineamientos, reglas y políticas de Telcel,

Aunque la comunicación no es eficiente porque:

- No permite la retroacción ni la fomenta, por tanto no sabe qué tan claras son las instrucciones ni vigilan que se cumplan.
- Las áreas que imponen las reglas de operación no tienen roce con los usuarios, por lo tanto, muchas disposiciones son absurdas e inflexibles, sólo obstaculizan la atención al cliente.
- El sistema de medición de SIMAEC coarta el libre flujo de información, se limita al asesor, no se le permite actuar de la mejor manera, no se le invita a crear y a tomar decisiones, sólo se le presiona con el tiempo.
- Hace falta comunicación entre la organización y el empleado; por una parte la empresa pide que la atención sea de calidad, pero la sacrifica por la cantidad.

TIENE CON
FALLA DE ORIGEN

Por su parte los asesores han interpretado que lo importante es la cantidad por lo que no dudan en sacrificar la calidad.

Este tipo de situación genera diversos conflictos, los cuales se plantearán en el siguiente apartado.

4.3. LA IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN.

Gregory Bateson fue zoólogo, antropólogo, psicólogo conductista, un psicoterapeuta de avanzada, un epistemólogo y pensador ecologista. Bateson estudió biología en Cambridge donde publicó en 1926 su primer trabajo.

A principios de la década de los 30's tuvo sus primeros contactos con el campo de la antropología, en 1936 escribió Naven (estudio de un ritual de inversión de roles sexuales entre los latmul). Bateson se casó con una antropóloga de gran renombre, Margaret Mead, ambos se trasladaron a Bali, donde éste creó su concepto de "doble vínculo" (double bind). La hipótesis del double bind consistirá en ver el origen de la esquizofrenia infantil en una red de relaciones contradictorias entre la madre y el hijo.

La anterior hipótesis surgió del análisis de las interacciones de las madres e hijos de Bali: "la madre incita continuamente al niño a mostrar su emoción -amor o deseo, celos o cólera- pero es solamente para alejarse, para romper el vínculo, en el momento en que el niño, encerrado en una espiral afectiva, pide a su madre alguna respuesta emocional (...). Durante los dos o tres primeros años de sus vidas, los niños responden a estos estímulos...más tarde el niño comienza a retirarse(...). El repliegue que señala el fin de la primera infancia en el pequeño balines, y que se produce entre las edades de tres a seis años, en una insensibilidad emocional total. Y, una vez establecida, su insensibilidad persistirá a lo largo de su vida. (Winkin, 1987:34).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desde Naven, Bateson había descrito bajo el término "cismogénesis" – complementario y simétrico- las condiciones de posibilidades de estallido de un sistema social. Asimismo, puso al descubierto el mecanismo de feedback positivo, el que refuerza el sistema en su escalada hacia la destrucción total. También maneja el feedback negativo, entendido como las autocorrecciones sucesivas, por el cual el sistema es capaz de regresar a la estabilidad.

Entre 1949 y 1962, Bateson, interesado por el campo de la psicología, ingresa a la escuela californiana de Palo Alto, quien junto con Don Jackson, Paul Watzlawick, Ray Birdwhistell, Albert Scheften y Edgard T. Hall, crearon diversos axiomas de comunicación:

a. Es imposible no comunicarse.

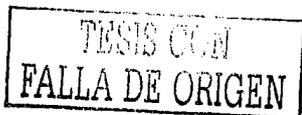
No hay nada que sea lo contrario de conducta, la no-conducta no existe, por ende es imposible no comportarse. En cualquier interacción toda conducta tiene valor de mensaje, es decir, es comunicación, por ello siempre estamos comunicando.

b. Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel relacional.

Toda comunicación posee un contenido (lo que decimos) y una relación (a quién y cómo se lo decimos). En este sentido, el nivel de contenido de un mensaje transmite "información"; en cambio, el nivel de relación se refiere al hecho de que la comunicación sirve para definir el "tipo de relación" que se quiere establecer con el otro.

c. La naturaleza de una relación depende de la forma de pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece.

En un intercambio comunicativo, los actores definen o dan pauta a que alguno de ellos tome la iniciativa de la charla (líder-adepto), y no es sencillo poder lograr un acuerdo de quién es cada uno, causa de incontrolables conflictos en las relaciones.



d. Las personas utilizan tanto la comunicación digital como la análoga.

La comunicación digital es la que se transmite a través de símbolos lingüísticos o escritos. Es precisa, aunque no necesariamente verdadera (es decir, entiendo lo que dices, pero no sé si es verdad. Por ejemplo: "vi a un gato rosa", se entiende la frase, pero no es creíble que exista).

La comunicación analógica está determinada por la conducta no verbal. Es imprecisa, pero verdadera. (por ejemplo, si un perro gruñe es porque va a atacar).

e. Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios.

Cuando una relación es simétrica se refiere a que los actores tienden a igualar especialmente su conducta (relaciones basadas en la igualdad). Al contrario, una relación complementaria suele completar la opinión del otro, basada en la diferencia.

Las relaciones complementarias patológicas, el psicoanálisis las denomina relaciones sadomasoquistas, pues se relacionan dos individuos con personalidades extremas que se complementan entre sí, desarrollándose un sentimiento progresivo de frustración y desesperanza mutua.

Para poder introducirnos al diagnóstico de los conflictos comunicativos es necesario acudir a la "Cibernética", término proveniente de la ingeniería.

Norbert Wiener, descubrió la importancia de la cibernética, cuando el ejército norteamericano le pidió hacer efectivo su sistema de seguridad aéreo. En ese momento contaba con cañones que se movían manualmente por soldados que recibían la información de dónde se encontraba en ese momento el avión invasor, al dirigir el cañón hacia los datos recibidos, obviamente el avión ya había avanzado, por lo que nunca daban en el blanco.

Al detectar esta anomalía, Wiener dispone importantes cambios al sistema:

1. Solicita montar el radar en el cañón (evitando así el rezago de información).

2. Pide que el cañón funcione con un motor eléctrico (se perdía tiempo moviendo el cañón manualmente).
3. Conecta el radar con el cañón, es decir, el radar informa al cañón dónde está el enemigo y al mismo tiempo lo automatiza dirigiéndolo hacia él. (Logra la retroacción).

Eso es el planteamiento de la cibernética, lograr una retroacción entre la información de los actores. En otras palabras, el objetivo de la cibernética, es automatizar y construir artefactos basados en el comportamiento de los seres vivos, sólo así los podremos entenderlos.

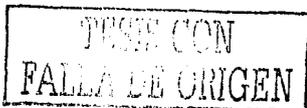
Wiener propuso un modelo general de la comunicación, que sea aplicable a cualquier fenómeno comunicativo...una comunicación de doble vía (retroacción) que coordine las acciones para ahorrar energía.

En el siguiente punto se tratará de manejar el problema detectado en el capítulo tres, a partir de la anterior perspectiva.

4.3.1. SIMAEC, ¿Calidad Vs. Cantidad?

En el primer punto se planteó el problema diagnosticado, el hecho de que el sistema de medición de productividad de Telcel "SIMAEC" ponga en conflicto la calidad Vs. Cantidad.

SIMAEC a forzado a los asesores a cumplir con tiempos de atención lo que ha llevado al descuido de la calidad del servicio ofrecido al usuario, no ha tomado en consideración que muchas veces el retraso o uso de más tiempo en la atención no es responsabilidad del asesor, tal vez fue por falta de sistema, o por que otra área no les da solución pronta, etc.



Además el problema genera dos grandes conflictos entre los asesores generando interacciones conflictivas:

1. Competencia negativa: en el capítulo 3 se definieron los grupos existentes entre los asesores, uno, fue capacitado estrictamente en otro centro de atención en donde a parte de solicitarles rapidez, les enseñaron a solucionar los problemas bien y siempre. El segundo grupo son asesores nuevos que no tuvieron contacto con la rigidez y les enseñaron a culdar sólo sus tiempos y no su nivel de atención.

Esta situación genera un gran conflicto dentro del CAC, pues siempre están compitiendo entre ellos, por una parte el primer grupo se molesta porque tiene que culminar con los trámites mal hechos o bateados por el segundo grupo; por su parte los otros asesores se molestan pues siempre los dejan en mal con las jefas. Eso ha dividido al CAC, y todo porque un grupo es partidario de la atención con calidad y el otro está apegado a tiempos. Esto genera división en las fuerzas de trabajo.

2. Falta de valoración: el sistema no contempla la calidad de servicio ofrecido por un asesor, pues sólo se fija en el tiempo que se llevó y como fue mucho, de inmediato lo califica mal, eso genera que el asesor desista de seguir atendiendo bien, preferirá cumplir con los tiempos y sacrificar el buen servicio.

Es una baja a la motivación del asesor, el cual se siente poco valorado pues hay otros compañeros que atienden mal pero rápido y Telcel los considera mejores que ellos. La empresa felicita a los más productivos, por tener el mayor número de clientes registrados en sistema, lo importante sería ver cuántos de estos fueron eficientemente atendidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3.2. La opinión de los actores.

A lo largo de la descripción hecha a lo largo del pasado capítulo y del presente se ha detectado que la percepción que tienen los actores de la organización difiere de la percepción formal de lo que es SIMAEC.

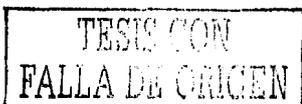
En el siguiente apartado, donde se muestran los resultados de entrevistas aplicadas a los empleados del CAC Perinorte, se muestran puntos de vista que no comulgan con la percepción de la organización.

Desafortunadamente para la organización el hecho de que existan opiniones diferentes a la formal, se toman como conflictivas "disidentes", en vez de escucharlas y aprovecharlas de la mejor manera, esas representaciones son riqueza para la organización, funcionan como feedback negativo, es la conciencia crítica de la organización.

La autocrítica es la condición de desarrollo de la empresa, la posibilidad de superar, corregir y ajustar los errores producidos en la actividad diaria de la organización. Es, como diría Popper, la base sobre la cual se produce el avance, o bien, como diría Bateson, un camino de autocorrecciones sucesivas mediante las cuales el sistema es capaz de regresar a la estabilidad -feedback negativo- (Serrano, et.al., 2001:220).

Es importante entender con lo anterior de que de los errores se aprende más que de los aciertos. Los aciertos están cerrados, no hay más que explorar. Los errores abren caminos para resolverlos y evitar su repetición.

Una de las vías para solucionar los conflictos es la negociación, entendida como un procedimiento racional para la solución de las controversias, donde se tome conciencia de que es mejor pagar los costos de una transacción, que pagar los costos de un enfrentamiento.(Serrano, et.al., 2001:220)



Aquí vale la pena que Telcel tome en cuenta los costos que le generan la dinámica de su sistema de productividad, está perdiendo calidad en el servicio y eso a la larga le puede afectar. Se podría ser más flexible e inculcar a sus asesores una cultura del servicio de calidad, quitándoles la presión del tiempo.

En el siguiente apartado se expondrán los discursos de 3 asesores a partir de una serie de entrevistas en donde se analizarán sus representaciones acerca del problema medido.

4.4. LA FUERZA DE LO CUALITATIVO.

La investigación cualitativa es de un tipo formativa que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y cuáles son sus sentimientos. Esto permite comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de la audiencia meta. Además lo cualitativo es de índole interpretativo en vez de descriptivo, es realizada con grupos pequeños de personas que generalmente no son seleccionadas sobre la base de la probabilidad.

Los estudios cualitativos no son generalizables, de interpretación difícil y subjetiva. Algunas de sus ventajas son que tienen en cuenta el marco de referencia, que explican los porqués y establecen una realidad dinámica. Desde el punto de vista metodológico, son sumamente flexibles, captan la naturaleza exacta del problema y en ellos la creatividad y la decisión desempeña un papel importante (Soler, 1997:19)

La técnica que se implementará es la de entrevista, definida, habitualmente, como una conversación verbal entre dos o más seres humanos (entrevistador y entrevistado), cuya finalidad es lo que en verdad le otorga tal carácter. "La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su

versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico". (Nahoum en Galindo, 1998:282).

Como ninguna otra técnica, la entrevista, por la anterior razón, es capaz de aproximarse a la intimidad de la conducta social de los sujetos.

4.4.1. La entrevista abierta.

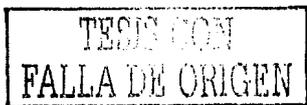
Como la conversación, la entrevista abierta destaca por ser un tipo de conversación interpersonal ambiguamente definida. La entrevista cualitativa se encuentra a medio camino entre la conversación cotidiana y la entrevista formal. Se trata de una conversación con un alto grado de institucionalización y artificiosidad, debido a que su fin o intencionalidad planeada determina el curso de la interacción en términos de un objetivo externamente prefijado. (Galindo, 1998:297).

La entrevista abierta viene a ser "una narrativa, un relato de historias diversas que refuerzan un orden de la vida, del pensamiento, de las posiciones sociales, las pertenencias(...) Fragmentaría, como toda conversación, centrada en el detalle, la anécdota, la fluctuación de la memoria, la entrevista nos acerca a la vida de los otros, sus creencias, su filosofía personal, sus sentimientos, sus miedos (Galindo, 1998:298).

4.4.1.1. Fundamentos de la entrevista.

La entrevista abierta,-también denominada cualitativa-, es un tipo de entrevista no directiva, no estructurada ni estandarizada. Sigue la acción de sólo conversar, supera el modelo de un intercambio formal de pregunta-respuesta.

El objetivo más interesante de la entrevista cualitativa es la búsqueda de producción de discursos motivacionales inconscientes, característicos de una personalidad típica. En la entrevista se procura dejar hablar al sujeto en la



reconstrucción de su mirada sobre sí mismo como sujeto hacia los otros y de la mirada de los otros hacia él como actor social.

El entrevistado en ningún momento conoce las posibles preguntas ni el objetivo final del entrevistador. La información obtenida depende de la entrevista en sí, del desarrollo de la interacción verbal y del grado de proximidad personal con el entrevistado.

La entrevista puede ser utilizada en 4 campos principales de investigación:

1. La reconstrucción de acciones pasadas.
2. El estudio de las representaciones sociales personalizadas. La entrevista cualitativa en profundidad es especialmente útil en la investigación de los sistemas de normas y valores, la captación de imágenes y representaciones colectivas, el análisis de las creencias individualizadas, el conocimiento de códigos de expresión, así como las cristalizaciones ideológicas. -aquí está el interés de la presente investigación-.
3. El análisis de la interacción entre constituciones psicológicas personales y conductas sociales específicas.
4. Como técnica complementaria en los estudios cuantitativos, a modo de prospección de los campos semánticos que identifican lingüísticamente a cada uno de los grupos sociales objeto de la investigación. (Galindo, 1998:309).

4.2.2. Metodología de la entrevista.

La entrevista cualitativa tiene 3 reglas básicas:

- a. No existen reglas fijas sobre la forma de realizar la entrevista ni procedimientos protocolarios que modelen a priori la conducta del entrevistador.

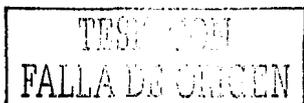
- b. La metodología no se puede reducir a una contrastación de hipótesis, siendo inviable el criterio de falsación, ya que toda entrevista es producto directo de un proceso interlocutorio más o menos libre.
- c. Luego, bajo ningún concepto es posible la generalización universalizante tras la elaboración del análisis.

Empecemos con la práctica de la entrevista:

- Selección del entrevistado: independientemente del número de casos a estudiar, el criterio que orienta el trabajo de campo es el desarrollo de las comprensiones teóricas que dan consistencia al tema de investigación, analizando exhaustivamente la pluralidad de los actores sociales contemplados como universo de población.

En el caso de nuestra investigación se seleccionó a tres actores basados en los siguientes criterios:

1. Se eligió Anabel Huitrón Ávila por ser el asesor de mayor productividad, tanto por la cantidad de clientes atendidos y por excelente calidad.
 2. También se eligió a Lizette Calvillo, quien con excelente productividad en cuanto a cantidad, pero sus resultados en calidad son los más bajos de CAC.
 3. Finalmente se eligió a Alejandro Bustamente por ser el asesor que tiene la más baja productividad en cantidad de clientes atendido, pero que, por el contrario de Lizette, ha obtenido muy buenos resultados en la calidad.
- Guía de la entrevista: a pesar de que en la entrevista no se utiliza un protocolo estructurado de preguntas, se debe realizar una lista de tópicos temáticos y áreas generales del interés del entrevistado, con la firme intencionalidad de conseguir el cometido planteado.



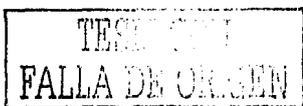
- Desarrollo de la entrevista: el investigador debe formular preguntas generales, siendo cuidadoso de no forzar respuestas significativas al principio. Es importante que la primera pregunta que efectúe el entrevistador sea una pregunta abierta que facilite la descripción narrativa del entrevistado.

Hay que tomar en cuenta los siguientes puntos en la entrevista:

1. La grabadora: el registro en cinta de la entrevista garantiza la concentración del entrevistador al no tener que tomar constantemente notas, pudiendo así retener lo dicho en la interacción conversacional.
2. El arte de preguntar: es recomendable que el entrevistador efectúe más bien preguntas extensas que generen en el entrevistado el interés de contestar espontánea, coloquial y libremente.
3. El arte de escuchar: "la efectividad en escuchar de un entrevistador consiste en la atención prestada a las palabras que se dicen, a la concentración en la conducta del sujeto, en la percepción clara de lo enfocado y en la asimilación y análisis de lo que se ha percibido.
4. Las pautas: el investigador debe crear una situación climática semejante a aquellas en las que las personas hablan naturalmente en sí sobre su vida.
5. El tiempo: para establecerse un contacto cálido con el entrevistado, es necesario una hora y media, aunque claro, el tiempo, como indicará Moles, es el único capital del que dispone el hombre, y es un capital no reproducible. Por eso el investigador deberá disputar, o más bien ganarse la concesión de este capital en la vida del sujeto, siempre en sus horas libres.

4.4.1.2. Análisis del discurso de la entrevista.

El análisis de la entrevista debe intentar traducir de manera verosímil lo que los entrevistados expresan y perciben de sí mismos y de su entorno. La objetividad científica de la técnica reside, paradójicamente, en la puesta en escena y en el encuentro radical de subjetividades. (Galindo, 1998:329).



En la entrevista no sólo hay que comprender la cultura simbólica del entrevistado, sino también, y sobre todo, el contexto social de referencia.

Para el análisis del discurso de las entrevistas, se utilizó uno de los modelos de análisis de la conversación de Schwartz y Jacobs: "la inducción analítica-conversacional".

Éste es el modo de análisis más práctico para un buen trabajo analítico previo a la interpretación. Aquí se deben abstraer las generalizaciones más significativas extraídas a partir de los sentimientos, los valores, las actitudes y los temas presentes en el texto. No tiene un protocolo reglado de uso, pero, como en todo análisis cualitativo, las reglas deben descartarse para abrir paso a la genialidad y a la pulsión artística de la imaginación que reclama la inteligencia creadora del investigador. (Galindo, 1998:332)

Asimismo, el procedimiento de análisis de interpretación de la entrevista parte de una estructuración punteada del texto, transcrito íntegramente con el fin de captar el significado de lo manifiesto (**ANEXO 1**).

Entendamos a las representaciones como "ideas formadas acerca del mundo". Pero estas ideas para ser sociológicamente representaciones, deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social. (Revilla, 2001:5)

A las representaciones se introduce también la característica de comunicabilidad de esas ideas, pues si no son compartidas, difícilmente pueden cumplir la función ordenadora. La función ordenadora no implica solamente una forma conceptual, sino sobre todo, esta función implica la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales. (Revilla, 2001:5).

Asimismo, existe otro concepto de representaciones: la Representación Social, la que maneja que el ser humano en su evolución cultural desarrolla la capacidad de Representar representaciones, y no sólo conductas, como sucede en el comportamiento animal. (Revilla, 2001:7).

Las representaciones sociales son modelos ordenadores, pues son conceptos claves para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos. Surgen de las experiencias colectivas consolidadas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad. Y son reinterpretadas por cada sociedad para informar y dar sentido a lo símbolos que sostienen sus relaciones. (Durkheim en Revilla, 2001:8).

Las representaciones se operacionalizan a través de la experiencia individual, que las ajusta en función de las condiciones específicas que cada sujeto vive. Los modelos representacionales son adquiridos e interiorizados por los sujetos sociales en su proceso de enculturización, o sea, desde la cuna; por eso, cuando llega a las situaciones que irán marcando su experiencia, la Representación ya está ahí modelando su percepción y su acción. Las Representaciones encuadran y guían la experiencia y las intenciones de los sujetos. (Revilla, 2001:9).

Enseguida, se vaciará en un cuadro las representaciones de los actores para poder detectar el discurso acerca de los tópicos manejados, y encontrar divergencias y relaciones simétricas que nos ayuden a analizar el problema medido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CATEGORÍA: PROCESO DE TRABAJO.

INDICADOR	ANABEL	ALEJANDRO	LIZETTE
<p>PRODUCTIVIDAD</p> <p>243</p>	<p>-Siempre hay competitividad. Te obligan a que trabajes mejor y tienes que seguir el ritmo también.</p> <p>-Hay gente que está viciada y le vale, hay un grupo que si compite por ser los mejores en productividad, pero hay otros que le vale gorro, total, les pagan lo mismo.</p> <p>-A los que trabajan bien les cansa que los otros trabajen mal.</p> <p>-El hecho de que tu trabajes bien depende mucho de quien te supervisa, ya que te estás percatando de que hay cosas que están mal y las frenas.</p> <p>-Debes estar vigilando cómo trabaja tu gente para que den buen servicio al usuario</p> <p>-Hay trámites que parecemos oficina de gobierno, que son demasiado sencillos y que se lleva demasiado tiempo en solucionarlos.</p> <p>-Se debería establecer una forma de trabajo para todos y supervisarla, hacerlo por escrito y sin vuelta de hoja.</p> <p>-Establecer la forma en que se quiere o se debe trabajar y en base a eso calificar, y afectar tu productividad si no cumples con lo establecido.</p> <p>-No se te debería calificar en base a tiempos, sino por lo pesado de los trámite en sí.</p> <p>-A lo mejor tus compañeros hicieron 20 copias de facturas y tu 5 recontrataciones y te pega la diferencia del número.</p> <p>-Es injusto que tu revisas todo y la otra persona</p>	<p>-Hay gente que es muy mañosa y en lugar de estar trabajando se está haciendo mensa, entonces la empresa tiene que protegerse también.</p> <p>-Si le pudieras dar una solución rápida y de acuerdo a lo que quiere el usuario, eso sería fantástico.</p>	<p>-Yo no he tenido problemas con la productividad, he salido bien pero si te genera presión perder tiempo.</p> <p>-A final de cuentas siempre se le da solución al cliente, cuando no se puede ya no dependen de nosotros.</p> <p>-Es raro que no se le dé solución al cliente, eso pasa cuando un distribuidor lo atendió mal y el le debe dar solución.</p> <p>-Si no están las jefas o mesa le pides un tiempo de respuesta al cliente y te quedas con el pendiente hata que las jefas lleguen.</p> <p>-Sólo una vez tuve problema con el cliente quien no se explicó bien y el distribuidor pidió que regresara con él y regreso después de 2 meses sin solución pero otra compañera finalmente le resolvió el problema.</p> <div data-bbox="1159 757 1261 1059" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p> </div>

TESIS COM
FALLA DE ORIGEN

no y se hizo un tramite en 10 minutos, aunque despues se lo regresen, pero mientras ya se lo calificaron.

-Hay gente que es muy buena y está baja en productividad y hay gente que es mala y está bien.

-Es frustrante que hay muchas gentes que merecerian tener mejores calificaciones que los que las tienen.

-Telecel debería tomar en cuenta el buen trabajo y dar concesiones en los días de descanso y castigar a los que trabajan mal sin permisos y sus descansos.

244

<p>SIMAEC</p>	<p>-En sí el sistema no te ayuda a trabajar con calidad. -SIMAEC no sé si esté cumpliendo su objetivo pues te obliga a trabajar rápido y no cuenta que hay cosas ajenas a ti que se toman más tiempo y ya te afectaron. -Ya no es un sistema de calidad desde el momento que te están poniendo tiempo para hacer las cosas y en base a eso te están calificando y es una forma de presionarte pues ya no estás haciendo las cosas con calidad. -Si atendiste con calidad ya no fuiste productivo, entonces yo creo que no cumple con su fin.</p>	<p>-Pagan justos por pecadores, porque los usuarios no tienen la culpa de que a nosotros nos estén implantando un sistema para hacer las cosas más rápidas. -Es un sistema frío, al sistema no le interesa si el usuario trae 20 mil problemas, el sistema te califica un trámite por tiempo. -SIMAEC no se puede adecuar a esos problemas. -Dependería de los jefes que te tomen en cuenta ciertos casos que te pudiera justificar el por qué te tardaste tanto. -No vale la pena tardarse tanto porque te pega con baja calificación. -Cuando no hay sistema no puedes atender al usuario y eso no lo toma en cuenta SIMAEC.</p>	<p>-SIMAEC debería darte más tiempo en casos especiales y contemplar que no siempre puedes atender rápido a los usuarios. -SIMAEC es bueno, siempre y cuando no haya problemas como cuando no tienes sistema. -El sistema es aleatorio y no elige a quien le toca los trámites largos o difíciles. -Sería bueno que cuando haya trámites difíciles o raros nos los platicaran las jefas para que cuando a ti te toque ya tienes armas y sabes que procedimiento seguir para solucionar el problema.</p>
<p>245</p> <p>CALIDAD</p>	<p>-No cumples con el objetivo de darle calidad al usuario. -Son pocas las personas que se preocupan por la calidad y eso es por convicción propia, no por el sistema. -Cuidas la calidad o la cantidad porque sino te pega en tu calificación. -Desde que te capacitan te deben inculcar la calidad. -Si siempre se ha trabajado mal porque esa fue su escuela y así aprendieron a trabajar y así seguirán. -ISO 9000 te pide que trabajes de tal forma, pero siempre has trabajado mal. -Si ya una vez trabajaste mal ya es muy difícil que tu cambies eso. -Si desde un principio te enseñan a hacer las cosas</p>	<p>-A veces la calidad se tiene que sacrificar por la cantidad. -Les importa más la velocidad que la calidad y no estoy tan de acuerdo. -A unos asesores le vale gorro el servicio y se la pasan bateando gente con tal de evitar trámites pesados</p>	<p>-A veces no te califican justo pues no lo mismo atender una copia de factura que una cesión de derechos y te califican igual.</p>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

...ción y con cantidad y a comprometerte, pues yo creo que si se puede hacer.

CANTIDAD

-Tu como CAC obligas a tu gente a que se prestone a trabajar más rápido-

-Muchos asesores omiten información al cliente y generan problemas posteriores.

-No me ha quedado otra más que apurarme y darle sólo lo más mínimo al cliente.

-La empresa valora más a los que son rápidos, esos son los de mejor calificación.

-En los tiempos no creo que haya mucho problema.

-Los tiempos no concuerdan con la lista de SIMAEC que es lo que según te tienes que tardar y no es coherente.

-Veo si se puede realizar el trámite, sino, es obvio que no podré terminarlo y le pido al cliente que regrese después con los requisitos completos.

246

CATEGORÍA: RELACIÓN COSTO-BENEFICIO.

INDICADOR	ANABEL	ALEJANDRO	LIZETTE
<p>VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TELCEL</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">247</p>	<p>-Telcel se me hace una empresa sólida.</p> <p>-Es una empresa segura</p> <p>-Realizas actividades en que no estás presionada, no estás estresada, es una empresa donde trabajas tranquilo.</p> <p>-El atender mal al usuario, que vaya y regrese por la papelería ya le está generando un costo a Telcel.</p> <p>-Estás empleando horas hombre trabajadas e insumos como luz, papelería y genera un gasto extra que vuelvas a atender a una misma persona.</p> <p>-la empresa si te da todas las herramientas que necesitamos.</p> <p>-La empresa podría ir rolando los fines de semana, buscar que tu te acomodes, deberías ser más práctico.</p> <p>-Telcel nunca se ha detenido a decirle al empleado que está bien o mal, a daries alternativas y que están a gusto ambas partes.</p> <p>-No hay flexibilidad, el hecho de trabajar todos los días afecta tus</p>	<p>-De alguna forma es buen empresa.</p> <p>-Es una empresa que te da opciones a crecer y sobre todo es una empresa humana.</p> <p>-Un usuario que está a disgusto con la empresa y que lo haces regresar es una persona que se lleva imagen mala de la empresa, y la empresa es buena.</p> <p>-El costo es la imagen y ahí se le pega bastante.</p> <p>-Telcel no tiene problemas de restricción de material a los empleados, tenemos todo lo que necesitamos.</p> <p>-Trabajas tranquilo sin miedo a que te despidan o quiebre la empresa.</p>	<p>-Es una empresa grande y de crecimiento</p> <p>-Me gusta el trato con la gente, poder resolver sus problemas pues es una empresa de servicio.</p> <p>-Si el servicio es bueno le va bien a todos pues la empresa tiene buena imagen y tu también estás bien.</p> <p>-No tengo dudas de que me corran y cosas por el estilo.</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

8h8

relaciones con la familia y tus amistades.
-Hay cosas que se podrían modificar pero no se hace porque así ha sido toda la vida.
-Si hay manera de ser flexibles, la hay en otras empresas y no tienen problemas.

**MOTIVACIONES:
ECONÓMICAS
EMOCIONALES
FLEXIBILIDAD**

-Tiene buenas prestaciones
-En medida de que tu tienes a tu gente a gusto, la empresa también trabaja a gusto.

-Telcel es una empresa que me da seguridad en el trabajo.
-Reconoce tus esfuerzos, dan utilidades.
-Te apoyan, reconocen tu trabajo, entonces eso te motiva muchísimo.
-Me gustaría que te dieran la opción más fácil de cambiarte a una regional.
-Es muy sólida y da buenas prestaciones, eso es difícil conseguirlo en la actualidad

un mediano plazo puedes no quedarte estancado en un solo lugar, puedes crecer.
-Pagan bien.
-La mayor motivación es el dinero, las prestaciones y que puedes ascender rápido.

**FUTURO DE LA
ORGANIZACIÓN**

-No estás con la incertidumbre de que te corran o que se vaya a la quiebra.
-Es muy difícil escalar, te lleva muchos años escalar a otro puesto y no hay gran diferencia en el sueldo.
-En otra empresa logras ascender en un año lo que aquí te lleva 2,3 o 4 años.

-Es muy fácil ascender, obviamente tienen un esquema que hay que seguir, pero es sencillo.
-Espero avanzar de categoría y aspirar a una supervisión

-En un futuro me gustaría tener un cargo más alto o estar en otra área, me gusta la atención a clientes pero no me gustaría quedarme aquí para toda la vida.

CATEGORÍA: FLUJOS INFORMATIVOS Y COMUNICATIVOS.

INDICADOR	ANABEL	ALEJANDRO	LIZETTE
<p>MEDIOS INFORMATIVOS DEL CAC</p>	<p>-Recibo la información de Telcel via mail o por escrito.</p> <p>-Por mail te ahorras todo lo que es papelería y que finalmente se va desechando.</p> <p>-Es una buena manera de difundir de todas maneras la información.</p> <p>-Cuando no le entiendes a un mail le preguntas a algún supervisor.</p>	<p>-La empresa se comunica via mail, los imprimen y firmas un acuse.</p> <p>-Los acuses obviamente es para respaldarse de que la información es continua y el flujo de información.</p>	<p>-Tus jefes se comunican via mail o personal.</p> <p>-Personal porque hay algunos mails que no les entiendo pero te aclaran las dudas las jefas.</p> <p>-También cuando hay un mail importante es común que la jefa haga juntas para dejarlo claro.</p>
<p>COMUNICACIÓN CON OTRAS ÁREAS</p> <p>249</p>	<p>-Considero que si hay comunicación, pero a veces es demasiado burocrático.</p> <p>-Te hacen esperar, y pasa tanto tiempo para que te atiendan y son problemas super sencillos.</p> <p>-Tu te estás dando la cara al usuario y es molesto hacer esperar mucho para que te digan que haz esto, o te pidan un mal a fultanito y ya después lo verán.</p> <p>-La comunicación si es buena porque finalmente si te dan una solución o una respuesta, pero lo deberían hacer más ágil.</p>	<p>-No tenemos tanto contacto directo con las áreas, sólo mesa de control.</p> <p>-Lo poco que nosotros tratamos es buena la comunicación, aunque no es tan rápido como tu deseas y elevas tus tiempos.</p> <p>-Si te ayudan pero perjudican tus tiempos.</p>	<p>-Hay casos que no depende de ti la solución si no de otras áreas y tardan en contestarte.</p> <p>-La comunicación con otras áreas está super bien, por ejemplo he tenido problemas de fraude y se les da seguimiento y solución al problema muy bien.</p> <p>-Nosotros no tenemos tanto contacto con ellas como las jefas y mesa y veo que siempre la ayudan porque nos resuelven las broncas siempre.</p> <p>-Algunas veces son tardados pero eso no depende de nosotros y le pides al usuario un tiempo de respuesta.</p>
<p>EFICIENCIA COMUNICATIVA</p>	<p>-Cuando son temas nuevos, nuevos proyectos de la empresa y que te dan la información no es tan explicita como debería serlo.</p>	<p>-Si hubiera juntas más seguido para analizar la información en grupo, haría más eficiente el flujo de información.</p>	<p>-La certificación ISO 9000, nos dio la pauta para que todos trabajemos de la misma forma y todos seguimos las políticas.</p> <p>-Muchas veces nos llega la información tardadilla y</p>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

250

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

RELACIONES ENTRE EL
PERSONAL

-La relación con las jefas es recíproca, conforme tu das te dan.

-No estás de acuerdo en que la otra persona no haya hecho su trabajo como lo debió hacer y eso ocasiona que te molestes. Eso cansa y te genera conflictos.

-Las relaciones entre los compañeros siento que son buenas, pero si creo que hay diferencias por las diferentes formas de trabajar.

-Genera conflicto que no se pareja la competencia, pues califican igual al que hace las cosas como debe ser y al que le vale.

-Trabajar en equipo es importante, mejoras personalmente y mejora tu CAC, siempre hay alguien que te ayude y siempre se va a solucionar más rápido,

-Depende mucho de tu jefe el que te puedas acercar y decirle que no estás de acuerdo con ciertas cosas, pues a lo mejor si las externas ya te catalogan como una persona conflictiva que no está gusto y no le parecen las cosas.

-La certificación está para que toda la información fluya de la misma forma, pero como apenas estamos encuadrando en ese sentido.

-Las jefas te apoyan, y la verdad eso es mucho, apoyan tu decisión, de alguna forma trabajamos juntos.

-Las relaciones son amenas, son de compañerismo, nos ayudamos entre todos.

-Cuando se tienen dudas y las jefas están ocupados, nos preguntamos entre nosotros, nos resolvemos las dudas.

te das cuenta cuando ya te tocó el problema y no sabes qué hacer.

-Si tienes un caso raro le pides ayuda a las jefas, me dicen qué hacer y a dónde hablar para resolver problema.

-A todos nos ha tocado atender o terminar los trámites de otros compañeros, pero así es el trabajo y es normal que pase.

-Hay compañeros que se molestan por atender trámites de otros y se lo dicen a las jefas, pero no es para tanto, todos hemos pasado por esa situación.

-El ambiente es muy bueno, todos nos llevamos bien.

-Es lógico que te lleves con unos más que con otros pero todos son buena onda.

-La relación con las jefas es muy tranquila, nada conflictiva, te ayudan siempre que las necesitas, te dicen qué hacer en trámites raros o te dicen a dónde hablar.

-Las jefas no son cerradas, siempre están dispuestas a platicar contigo, a aclararte dudas, te dan confianza,

4.4.2.2. Resultados.

Para poder realizar el análisis de las categorías rescatadas de las entrevistas de los cuadros de las categorías de tópicos propuestos, se intentará traducir de manera verosímil los que los entrevistados expresaron y percibieron de su persona y su organización.

Paradójicamente, en la entrevista no sólo hay que comprender la cultura simbólica del entrevistado sino también, y sobre todo, el contexto social de referencia (Galindo, et.al., 1998:330).

En el análisis del discurso de las entrevistas se utilizaron algunas recomendaciones de Jesús Galindo como:

1. En el análisis, el investigador debe repetir el proceso de interpretación entre el plano de la representación y la expresión.
2. El texto en el que se inscriben los discursos de los entrevistados y que será objeto del análisis del investigador, es producto de una situación extraordinaria, generada por la mediación especial de una situación de entrevista que condiciona la comunicación interpersonal del entrevistado según los fines propios del proceso de investigación.
3. El investigador, en consecuencia con estos principios, debe prestar atención a las diferentes voces que atraviesan y traman pluralmente el discurso del entrevistado.
4. El interés del investigador no ha de centrarse en el plano de la verdad sino en el de verosimilitudes. La representación de sí mismo y del conjunto social, esto es lo que particularmente interesa.

En esencia, se utilizó la inducción analítica-conversacional que es cuando el investigador abstrae las generalizaciones más significativas extraídas a partir de los sentimientos, los valores, las actitudes y los tópicos presentes en el texto. (Galindo, et.al. 1998:332).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

			<ul style="list-style-type: none"> -Si atiendes con calidad eres tardado, por tanto, no eres productivo. -No se adecua a los problemas reales. -No vale la pena tardarse, te califican mal. -Sin sistema no puedes atender, y SIMAEC no lo toma en cuenta. -SIMAEC es bueno. -Sistema aleatorio, no decide qué debe atender cada quien.
	CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> -No cumples con el objetivo de la calidad. -La calidad se sacrifica por la cantidad. -No estoy de acuerdo que sea más importante la velocidad que la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las jefas deberían retroalimentar cuando hay casos difíciles. -Pocas personas se preocupan por la calidad, y lo haces por convicción, no por el sistema. -La calidad se debe inculcar cuando te capacitan. -ISO 9001 es un mero soporte, no es real. -Es difícil cambiar la forma de trabajo. -Hay asesores que te vale gorro el servicio y batean al usuario con tal de evitar trámites pesados.
	CANTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> -La cantidad es lo más importante. -Trabajar rápido es lo importante para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se omite información al usuario por apurarte. -Es preferible apurarse que tener mala calificación. -Telcel valora más a los que son rápidos. -No tengo problemas con el

			<p>tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los tiempos de SIMAEC no son reales. -Si se puede atender al usuario bien, sino, le pides regresar después, para poder pedir otro cliente.
RELACIÓN COSTO-BENEFICIO	<p>VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TELCEL</p> <p>MOTIVACIONES: ECONÓMICAS, EMOCIONALES, FLEXIBILIDAD</p> <p>FUTURO EN LA ORGANIZACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Es una empresa buena, segura, sólida y estable. -Es una empresa de crecimiento -No tienes miedo de perder el trabajo. -Telcel es inflexible -No tienes restricciones de material -Se podría ser más flexible -Buenas prestaciones -Si la gente está bien, la empresa también. -Dan buenas utilidades -La mayor motivación es el dinero. -No hay riesgo de quiebra 	<ul style="list-style-type: none"> -Es una empresa humana -Atender mal le cuesta a Telcel -Desperdicias insumos con la mala atención. -No se preocupa por lo que quiere el usuario -Trabajar tan esclavizado cansa. -El mayor costo para Telcel, es la pérdida de imagen. -Seguridad en el trabajo -Se reconoce tu esfuerzo -Más flexibles en cambios -Puedes crecer -Es difícil y tardado ascender -Es fácil ascender -Aspiración de crecer en atención a clientes, no en otra área. -Es fácil aspirar a una supervisión.
FLUJOS INFORMATIVOS Y COMUNICATIVOS	MEDIOS INFORMATIVOS DEL CAC	<ul style="list-style-type: none"> -La información te llega vía mail. -Si no entiendes la información le preguntas a tus superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Firmas acuses para asegurar la continuidad y flujo de la información. -A veces la información se aclara en juntas.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	<p>COMUNICACIÓN CON OTRAS ÁREAS</p>	<p>-Si hay comunicación</p> <p>-Son tardados y perjudican tus tiempos</p> <p>-Si te dan solución, pero debería ser más rápida y ágil.</p> <p>-Siempre te ayudan.</p>	<p>-Es burocrática</p> <p>-No hay contacto directo, te ayudan las jefas o mesa de control.</p> <p>-La comunicación está súper bien.</p> <p>-Como tardan, le pides al usuario tiempo de respuesta.</p>
	<p>EFICIENCIA COMUNICATIVA</p>	<p>-Debería haber juntas para aclararla</p> <p>-La información llega tarde</p>	<p>-No es tan explícita como debería</p> <p>-La certificación fue para que toda la información fluya de la misma forma</p>
	<p>RELACIONES ENTRE EL PERSONAL</p>	<p>-La relación entre las jefas es recíproca, si das, te dan.</p> <p>-Tienes el apoyo de las jefas</p> <p>-Todos nos llevamos bien.</p> <p>-Trabajar en equipo es importante, te apoyan todos y solucionas más rápidos los problemas.</p>	<p>-Hay conflicto entre los compañeros, porque tu trabajas bien y otros mal.</p> <p>-No es pareja la competencia, pues califican igual al que hace las cosas bien y al que le vale.</p> <p>-No todos los jefes se prestan a expresar tus broncas.</p> <p>Hay compañeros que se quejan por atender trámites de otros, pero a todos nos toca.</p> <p>-Si no hay superiores que te despejen las dudas, nos resolvemos las dudas entre nosotros.</p>

A través de las entrevistas se detectaron cosas importantes a partir de las diferencias:

- El empleado no se siente valorado por su trabajo, lo único que le motiva es el dinero, las prestaciones, estabilidad y prestigio de la empresa.
- Es una empresa humana, por ofrecer estabilidad económica.
- Trabajas como esclavo y eso cansa, deberían ser más flexibles; si la gente está bien la empresa también.
- Aceptan que la calidad en el servicio de Telcel se demerita por atender rápido, pero lo han tenido que hacer pues así lo solicita la empresa.
- Se generan conflictos entre los asesores debido a que no todos trabajan bien y los que mejor lo hacen, les toca terminar los trámites mal hechos de otros.
- La productividad la consideran injusta, pues en lugar de premiar a los que mejor trabajan, lo hacen a los que más batean por ser rápidos.
- El costo más grave para Telcel es su imagen con el cliente.
- Telcel desperdicia insumos a través de la mala atención.
- SIMAEC, es frío, debería contemplar casos especiales de atención, no todo se resuelve rápido, y no depende del asesor.
- Están concientes de que no todos se interesan por el buen servicio, sino por la cantidad de trámites atendidos y el tiempo.
- Pocas personas se preocupan por la calidad, lo haces por convicción y ética personal, no por la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Las demás áreas afectan el tiempo del asesor, pues tardan para responder y los obstaculizan, aunque a final de cuentas les ayudan.
- No siempre se puede dar solución al cliente, pues no depende del CAC, sino de otras áreas.
- Se requiere mayor supervisión, con el fin de estar atentos de los trámites de los asesores y frene la mala atención.
- A pesar de tener los procedimientos de ISO 9001, hace falta estandarizar cosas, como que todos atienden bien y culminen los trámites.
- La empresa debería castigar por mala atención, no por tardate.
- Es frustrante que gente buena tenga baja productividad. Deberían premiarte a los que mejor trabajan.
- Sólo a la asesora que ha tenido problemas con la calidad todo le parece color de rosa, tal vez sea porque no trabaja como debería, por ello no se le complica nada.
- No te califican justo, no es lo mismo un trámite fácil a uno difícil.
- Unos opinan que la comunicación es burocrática y otros que está súper bien.
- La información debería ser más explícita, no todo se entiende.

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es parte fundamental de toda organización, depende de ésta el poder mantener relaciones cordiales de interacción en la empresa. Y no sólo se trata de la difundir información o aparentar escuchar al factor humano, es una herramienta poderosa que ayuda primero a entender los sucesos y vincularlos con el conflicto, y se utiliza no sólo para acabarlo o extinguirlo, sino para poder manejarlo de la mejor manera posible. De ahí parten términos relevantes como negociación y adecuación al entorno.

La información no puede ser por sí sola comunicación, necesita que ésta información sea entendida por los empleados a partir de la retroacción. Ese es un aspecto que la organización debe cuidar, debido que bombardean al personal de mails, y no los entienden, y en caso de tener dudas deben acudir a sus superiores generándose una gran pérdida de tiempo. Además que muchos de los errores en los trámites se podrían prevenir comprendiendo la información que se les envía.

Esta reflexiones dejan en claro la riqueza del factor humano en la organización, éste es el que le da sentido, a la empresa, desafortunadamente la mayoría lo ha descuida, en lugar de aprovecharlo para beneficio propio.

Estos aspectos, deben ser contemplados por la organización, el factor humano les da mayor información que el cliente, tener contento y a gusto al personal trae muchos beneficios. Además hay una clara necesidad de un servicio de calidad, es muy diferente que con la Certificación se ande pregonando que hay calidad, sino en la operación se está quedando rezagada.

Las entrevistas fueron enriquecedoras, se pudo rescatar la opinión acerca de los conflictos diagnosticados en los capítulos anteriores, lo más relevante es:

Del capítulo uno hacer referencia de la dependencia de las áreas, las cuales afectan su tiempo de atención pues tardan en contestarles, además de que

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

obstaculizan la atención al cliente por su apatía y lentitud, como no tienen enfrente al cliente no les preocupa nada.

También hubo opinión a la estructura formal del capítulo dos. Primero porque son muy duras las reglas, ser más flexible no le afectaría a la organización, incluso se comenta que mientras la gente está bien, la empresa también.

Los empleados están estables en la organización pues su futuro económico es seguro, pero qué pasaría sino la tuvieran, ¿seguirían en la empresa?.

En cuanto al problema detectado en el capítulo tres acerca de SIMAEC, los actores se displayaron, dejando 3 aspectos en claro:

1. Descuidan la calidad porque SIMAEC los fuerza a atender rápido, si el ser productivo sacrifica al cliente ni modo.
2. SIMAEC premia a los más rápidos –aunque no son los mejores-, debería ser más real en su evaluación y considerar la calidad del servicio. Además no es justo calificar igual un trámite sencillo a uno difícil.
3. Definitivamente el servicio de calidad se da por convicción y ética personal, no por la empresa. Aquí se debe buscar un medio por el cual la empresa logre en todos el compromiso por atender al usuario con calidad.

Del capítulo cuatro lo manejado fue:

- a. El costo más importante de Telcel al no atender bien es la pérdida de imagen con el cliente.
- b. La información es buena, lo malo es que no toda se entiende.

Hay que buscar un medio por el cual la información se intercambie con el fin de que haya retroacción y se transforme en comunicación para todos.

Lo que sigue es buscar posibles estrategias, programas, planes y productos comunicativos que sirvan para solucionar las debilidades de Telcel, además de ampliar aún más la visión de cultura organizacional hasta ahora manejado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V
"LA CALIDAD DE TELCEL, SE REFLEJA EN SU GENTE"

CAPÍTULO V

“LA CALIDAD DE TELCEL SE REFLEJA EN SU GENTE”

En este capítulo se utilizan los principales elementos, conceptos y beneficios de la cultura de la organización, con el fin de crear un plan estratégico de intervención sobre las problemáticas detectados en los diagnósticos de los capítulos anteriores.

5.1 LA GRANDEZA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Al hablar de cultura organizacional estamos introduciéndonos al conocimiento de las exigencias del entorno, desde los avances tecnológicos hasta el aumento del desempleo...todo ello para considerar la importancia de adquirir nuevos conocimientos, capacidades y prácticas con miras de acrecentar la flexibilidad de adaptación de las organizaciones.

El interés por la cultura organizacional se remonta a la década de los años 80, teniendo como antecedentes los estudios sobre clima organizacional de los 60 y 70. Su campo de desarrollo obedece a las preocupaciones de toda organización: potenciar su desempeño.

De hecho, gracias a la gran competencia protagonizada por Estados Unidos y Japón –las potencias de productividad-, fue que despertó el interés por el estudio de las culturas. Por una parte, Estados Unidos tiene grandes riquezas materiales, territoriales y tecnológicas, de las cuales Japón carecía, pero la cultura y estilos de vida en aquel país han potenciado sus resultados, incluso, rebasando a los americanos.

La riqueza de la cultura japonesa es el parte aguas de un tópico mencionado comúnmente en la cultura organizacional: la crisis de la racionalidad. Esto es, en un principio existió un postulado supremo que marcaba el camino de la eficacia organizativa, el cual nadie ponía en duda. Es decir, una sola cultura comandaba el

sentir general. La ruptura vino cuando se manejaron otras lógicas que demostraron ser más viables para conseguir los mismos o mejores resultados; se puso en evidencia que la "racionalidad –seguida hasta entonces- no era otra cosa que uno de tantos productos culturales de los muchos posibles de existencia". (Ruiz, 1999: 214)

Se percataron que el concepto de cultura engloba todo un cúmulo de ideas y experiencias de muchas personas. No sólo es una cultura, las organizaciones tienen culturas y estas culturas tienen que ver con unos supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros.

Ruiz dice que no puede admitirse que una organización tenga una sola cultura, por una parte, y por otra no todo elemento cultural es propio de la organización, sino de otro foco cultural. Además la cultura: (Ruiz, 1999: 253)

- Es un elemento activo que provoca resultados críticos en y para la organización, de manera que determinadas características culturales, explican el comportamiento de sus miembros, y a su vez, éste puede ser alterado cambiando tales elementos culturales determinantes.
- Funciona de modo lineal y simétrico, es decir a una cultura fuerte corresponde un comportamiento fuerte y viceversa, una cultura débil tiene un rendimiento organizacional escaso.
- Es manipulable y sus funciones planificables, es decir se pueden planificar los cambios culturales y con ellos obtener los efectos organizacionales previstos de antemano.

Parece fácil el cometido del estudio de la cultura organizacional, pero es más denso que eso, se trata de conformar una organización a partir de una perfecta articulación, conocer su mosaico cultural, (valores, creencias, mitos, ritos, etc...), para lograr altos niveles de desempeño y rendimiento, entonces lo fuerte aquí es ¿cómo hacerlo? Esa pregunta es la que mantiene todo el interés del estudio de las culturas organizacionales, se busca la construcción de tan valiosa respuesta empezando por



conocer los valores, creencias, mitos...de la organización (como instrumentos), después diagnosticar las carencias y fortalezas para poder implementar un plan y estrategia que las pueda cubrir, empecemos entonces con el primer punto.

5.1.1. La importancia de ser cultos.

La cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización tales como los ideales, valores, emociones, costumbres, etc. (Pérez, 1998:15).

La existencia de una cultura se percibe a través de determinados indicadores (símbolos, mitos, experiencias, relaciones sociales...). Estas manifestaciones indican los criterios de jerarquización de los problemas, los modos de abordar y solucionar los conflictos sociales (Ruiz, 1999: 256). De ahí la importancia de conocerlos.

Además de poder optimizar la organización, el conocimiento de los factores humanos sirve para influir: la voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los miembros de ésta. Con el fin de determinar: su actuación, o su no actuación, o su actuación relativa, o su actuación alternativa en función de los objetivos de una organización.

Una organización, para estar plenamente articulada, necesita del consenso y compromiso de sus áreas, secciones o departamentos, y de las personas que las constituyen, pero no lo puede lograr porque hay muchos intereses, valores, costumbres, y emociones diferentes, es decir hay una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales pueden ser contrarios a los fines y metas de la organización. Esta cohesión se logra por la vía del control y la supervisión o por la vía del consenso, el compromiso y la lealtad con la empresa. (Pérez, 1998:16).

Conociendo el campo de acción de la cultura organizacional, conozcamos sus orígenes que definirán el interés y necesidad de estudiarla como un importante instrumento para el desarrollo organizacional.

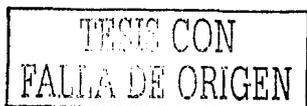
5.1.2. El nacimiento de la cultura organizacional.

Como se dijo anteriormente, la reflexión de la cultura organizacional es un trabajo reciente, se remonta ya en forma muy específica a la década de los 80, aunque si nos ponemos a rastrear sus primeros antecedentes, los podemos encontrar en la consideración de los factores humanos en la investigación organizacional de la década de los 30. Su precursor es Mayo y todas la corrientes sociopsicológicas de investigación de las motivaciones y de los grupos en las instituciones. (Pérez, 1998:6).

El interés del estudio de la cultura organizacional ha trascendido a todo tipo de organizaciones y, aunque su desarrollo más fuerte ha sido en el ámbito de empresas industriales, su aplicación va mucho más allá, a las organizaciones públicas y privadas, a las grandes instituciones de servicios como hospitales, el ejército, las universidades, las iglesias, los sindicatos, etc. Esto debido a que gracias a la cultura empresarial, la filosofía empresarial, los códigos éticos y la estrategia empresarial definen nuevas formas de diseño, que centra las posibilidades de éxito de la economía y de la organización. (Ruiz, 1999: 211).

Existen diferentes razones que motivaron el estudio de la cultura organizacional:

1. Conocer la justificación de las acciones (lenguaje estenográfico).
2. Detectar medios para establecer normas de comportamiento.
3. Conocer cuentos o historias que sirven para condenar o apoyar el comportamiento.
4. Encontrar medios para simplificar las realidades más complejas.
5. Localizar mapas racionales (sistema de creencias).



6. Obtener resultados de la coexistencia de diferentes mapas racionales en una misma organización.

Todo lo anterior con el fin de recabar los aspectos necesarios que refuercen la solidaridad en el trabajo estableciendo una identidad colectiva. Si hablamos de sentir colectivo, es importante detectar los valores dominantes, la filosofía, creencias, expectativas, actitudes y normas, debido a que nos servirán como marco de conocimiento, a continuación se describirán detalladamente.

5.1.3. Cultura organizacional.

Los problemas apremiantes de nuestra época –la productividad, la competencia, la tecnología, el desempleo–, exige que las empresas desarrollen nuevos conocimientos, capacidades y acciones. Realmente se les pide un constante esfuerzo de adaptación, por lo que muchos líderes o gerentes se interesan por poner en práctica teorías de cultura organizacional.

Como se comentó anteriormente, la cultura organizacional contempla el factor humano, donde radica su más alta eficacia, es decir, si se tienen a favor la voluntad de los seres humanos, la organización logra grandes cosas. Para ampliar esto, tomaremos como ejemplo a la empresa "Tandem", cuyo presidente se ocupa personalmente del lado humano de su organización. (Abravanel, 1988: 39-50)

Para Tandem sus empleados son de gran importancia debido a que son tomados en cuenta siempre, valorados pues aprecian su trabajo, además de mantener relaciones de solidaridad y cubrir todas sus necesidades (trabajo agradable, esparcimiento, cultura, desarrollo profesional, etc.) logrando así extraordinarias respuestas del personal hacia la empresa como:

- a) Fidelidad. Los fieles empleados de Tandem aman su trabajo y el producto fabricado por la compañía

- b) Excelente nivel de rendimiento basado en la gran cultura de Tandem.
- c) Filosofía compartida, pues Tandem considera a la gente como el recurso primordial. (Abravanel, 1988: 40).

Esas tres cosas tan pequeñas y consideradas por muchas organizaciones como insignificantes logran resultados positivos para las empresas, si la gente se siente exitosa, la organización será exitosa. Si la gente es fiel a su empresa se verá reflejado en su buen desempeño y lealtad, finalmente, si es considerado por la organización adoptará la prioridades de la organización como suyas.

Este tipo de valores son rasgos de una cultura fuerte, la cual toma en consideración los siguientes elementos:

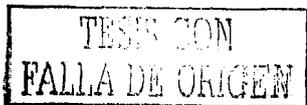
1. Fomento de valores como núcleo de la cultura (mejor servicio, calidad, el cliente, atención al personal, la excelencia).
2. Los héroes que personifican los valores constituyen las figuras centrales de una cultura fuerte.
3. Los ritos y rituales, las culturas fuertes crean significados para la empresa a través de rituales que enseñan cómo comportarse.
4. La red cultural es la correa de transmisión de los valores empresariales.

Todos estos aspectos enriquecen la cultura de una organización, a continuación se describirán cada uno de ellos.

5.2. LOS INSTRUMENTOS DE LA CULTURA.

Anteriormente se comentó que la cultura organizacional es la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de los fines de una organización.

Los instrumentos para lograr esa modelación de la cultura, o si se prefiere, esta reorientación cultural de los recursos humanos a favor del funcionamiento de la



organización, son los factores que a continuación se tratarán, pues optimizan las actividades organizacionales.

Cabe mencionar que para poder describir los siguientes puntos nos tuvimos que remitir al capítulo 4 en donde se presentan las opiniones de los actores entrevistados, los cuales aportaron valiosos puntos que determinan la cultura de Telcel.

5.2.1. Propósito o misión.

La misión o el propósito son una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros.

Asimismo, da propósito y sentido y una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. Además, ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros (Pérez, 1998:23).

La empresa Tandem destaca la importancia de la gente en su filosofía: "es el recurso primordial de Tandem" (Abravanel,1988: 40), es decir toma en cuenta dos vertientes, por un lado el éxito de la empresa, basado en la grandeza de su gente.

La misión de Telcel es: "Mantener el liderazgo dentro del mercado de las comunicaciones inalámbricas con el fin de alcanzar y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas".

Como se ve, no tiene nada que ver con el planteamiento anterior de que se fusiona la empresa con el empleado, ya que toma en cuenta a su gente como un instrumento más de trabajo para lograr los fines de otros. Es una misión excluyente, sólo cumple con los propósitos de la empresa y sus accionistas.

Nadie comulga con la misión, no se identifican con ella ni se sienten parte de la empresa, sólo son valores agregados, no se busca su integración y menos valoran a los empleados, por ello la falta de compromiso y sacrificio por la empresa es notorio.

5.2.2. Los valores.

Los valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos, deben ser reconocidos para poder moldear la actitud y mejorar la voluntad, disposición y comportamiento de las personas, enfocados al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para poder establecer los valores, estos deben englobar los valores individuales, grupales y organizacionales del personal y los de la empresa. Si se logra la adhesión y lealtad del personal con los metas, principios y acciones organizaciones, se logrará un comportamiento efectivo.

En Telcel hay valores muy marcados por ejemplo: la puntualidad, la responsabilidad, el conocimiento y el trabajo en equipo. Cabe mencionar que los valores fuertes dentro de la empresa están definidos formalmente, es decir, no fomentan valores como compañerismo (muy diferente al trabajo en equipo), el conocimiento se maneja como la información actualizada, no como compromiso con tus labores o desarrollo personal.

Los valores deberían hacer sentir al personal importante para la empresa, aquí no, sólo se ven como instrumentos de sometimiento, las reglas son muy claras, sino te sujetas a ellos te despiden.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2.3. Conocimiento.

El conocimiento es el conjunto de habilidades, saberes, y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. (Pérez, 1998:33).

Los beneficios del conocimiento son:

- Reforzar la confianza en la intuición, experiencia y conocimiento del personal.
- Rescatar y estimular a la cultura como instrumento de innovaciones.
- Promocionar la iniciativa, la creatividad, el desarrollo y mejoramiento continuo.
- Mirar reflexiva y críticamente el trabajo para hacerlo mejor y diferente.
- Reconocerse como productores de conocimiento y generadores de soluciones,
- Humanizar y hacer efectiva la organización.
- Liberar el potencial-capacidad creativa del personal e innovarlo en la dinámica de la empresa.

En Telcel existen diversas formas de desarrollo de conocimiento:

1. Capacitación: se envía constantemente al personal a cursos tanto de motivación como de trabajo (nuevos productos, equipos celulares, tecnología).
2. Base de datos: se debe aprender a manejar 3 bases de datos de los clientes en Telcel para poder operar: Mobile, Siebel y Sistema Amigo
3. Centros de Información: Help Desk, Mini Switch, otras áreas.
4. Reconocimientos: exámenes de categoría, en donde se hacen preguntas de conocimiento acerca de las políticas y procedimientos de tu área.
5. Retroalimentación: propuestas que se hacen a los jefes los cuales a su vez las exponen al gerente con el fin de implementarlas.

Con lo anterior se detecta que Telcel está comprometido con su personal en capacitarlo periódicamente, pero todo con fines laborales, nunca personales. La empresa no se interesa por darle oportunidad a su personal de superarse

educativamente, desde la nula existencia de ayuda económica hasta la inflexibilidad en los horarios.

5.2.4. Claridad organizacional.

La claridad organizacional es la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial.(Pérez, 1998:28).

Algunos factores de confusión son los siguientes:

- Información que posibilita el trabajo.
- Las expectativas organizacionales e individuales cuya falta de definición puede impedir el compromiso con la organización.
- Las formas y los criterios de evaluación que al no ser claros desorienta y/o disperse el esfuerzo individual y grupal.
- Demandas, expectativas y efectos del entorno, cuya falta de conocimiento vuelven obsoleta a la organización.

En Telcel sólo afectan dos:

a. Información que posibilita el trabajo:

° Cuando se integran las metas y objetivos de la organización no hay problema de duplicidad, en primera todo viene de los puestos gerenciales y no se toma en cuenta a los demás miembros de la empresa. Sólo se difunden entre los empleados y pide sean memorizados.

° La empresa exige del empleado una alta productividad pero no se preocupa por sensibilizarlo en cuanto a la importancia de su labor bien hecha y el por qué. El resultado ha sido la falta de compromiso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

° La información es común que llegue rezagada o no sea específica, por lo que se recurre a los superiores u otras áreas para aclararla o recopilar la mayor cantidad que ayude a la toma de decisión.

° La información sobre las reglas es muy clara, cómo se dijo anteriormente, éstas son tan rígidas y estrictas, que todos los empleado de Telcel las han transformado en valores

° Finalmente, otro problema de información es la falta de conocimiento y comunicación con otras áreas, ante ciertos problemas no se sabe a quien acudir de inmediato, es común que se llegue a el área de interés, después de haber realizado una serie de llamadas. Además no se fomenta la importancia del área de servicio a clientes con los demás departamentos haciéndoles saber lo fundamental de su pronta respuesta a los clientes.

b. Las formas y criterios de evaluación:

° La empresa hace ver a sus empleados que lo que valora es su productividad por la cantidad de clientes atendidos, no le interesa el cómo le hagan, eso ha dado como resultado falta de compromiso con la calidad del servicio al cliente.

° Telcel determina por medio de SIMAEC que lo que le evalúa es la cantidad de clientes atendidos y el tiempo de atención, por lo que los asesores se centran en eso.

° Debido a la certificación en ISO 9000-2001, los asesores se han aprendido todos los procedimientos de la gerencia, pues se estará auditando cada 3 meses por 2 años.

° La forma de evaluar o validar los trámites de los asesores están determinados por los jefes, no existe retroalimentación acerca de lo que está bien o mal, si alguno omite algún dato o movimiento es calificado negativamente y no se le indica por qué.

5.2.5. Comunicación.

"Es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo". (Pérez, 1998: 45)

La comunicación tiene como tarea :

- ° Tareas de conducción-dirección de la organización, que es canalizar las acciones hacia el logro de objetivos: Telcel busca atraer clientes para mantener el liderazgo del mercado de los celulares, lanza promociones, equipos, tarifas, etc. para lograrlo y deja en claro que la atención masiva de los usuarios es el camino a seguir.
- ° Tareas de enculturización, es la cohesión-integración de la organización: en este aspecto la empresa no se preocupa mucho, no existen rituales integradores, sólo pide al empleado cumplir con las reglas y así los integra.

Hablando de rituales sólo existe uno para la Gerencia de Atención a Clientes, la fiesta de fin de año en donde se reúnen todas las áreas de Telcel en una convivencia de cena-show-baile.

Para los miembros del corporativo existen otras actividades como:

- Eventos deportivos
- El Rally de distribuidores

En este aspecto los CAC's están muy aislados, no se busca integrarlos y por tanto no se identifican con los rituales de Telcel.

No se utiliza la misión, objetivos, valores...para integrar a los miembros de la organización, sólo lo formal lo logra. No hay angustia, desaliento ni desmotivación del empleado, pero tampoco se busca alimentar su fortaleza, orgullo y entusiasmo. El único premio a la labor cotidiana es lo material.



° Tareas de adaptación, por sobrevivencia de la organización; en este caso Telcel no tiene ningún problema, debido a que proporciona a sus empleados buenos sueldos, prestaciones y toda la infraestructura necesaria para desempeñar sus labores. Es una empresa sólida que no vislumbra incertidumbre de sobrevivencia o económicas, es totalmente estable y contingente, da seguridad a sus empleados y clientes.

En la mayoría de las tareas anteriormente definidas, la comunicación que utiliza Telcel es vertical, de superiores a súbditos. No hay retroalimentación, sólo se informa acerca de :

- ¿Qué se quiere hacer?
- ¿Cómo se tiene que hacer?
- ¿Qué se debe hacer?
- ¿A quién acudir?
- ¿A quién rendir cuentas?

Lo malo de este aspecto es que no hay retroalimentación, no se sabe si se entendió bien el mensaje, si funcionará el proceso, si se puede o no realizar la tarea y si se cuenta con todo lo necesario.

° Tarea de coordinación, es asegurar que cada miembro de la organización cuente con el conocimiento y la autoridad que le requiere su función.

En la organización la mayoría cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar su labor, aunque Telcel no se preocupa por sondear las relaciones que imperan en sus áreas, es decir, no sabe si hay relaciones adversas o de individualismo y en cuanto a la competencia interna, no sólo la conoce, además la origina pues somete a sus empleados a competir por ser el más productivo.

En cuanto a la expresión de opiniones con los superiores, Telcel no la fomenta, eso depende de cada uno de los jefes, unos buscan la constante retroalimentación interesados por sus empleados (como en el caso del CAC Perinorte) y otros la evitan,

incluso la castigan, pero no hay nada formal, no se preocupa por abrir canales de comunicación, eso se da individualmente.

5.2.6. Liderazgo

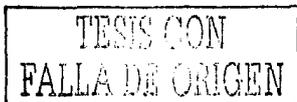
El liderazgo en un contexto y en un proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Exige la responsabilidad de ser congruentes en sus actos y en su pensamiento, lo que obliga a seguir una conducta ejemplar que priva de los privilegios comunes de los altos niveles. (Pérez, 1998: 36).

La dirección es la capacidad para crear y transformar la cultura de una organización de forma que ésta contribuya al logro de sus objetivos, lo que hace de un líder un pedagogo, ejemplo, maestro, psicólogo, exhortador, etc.

Asimismo, el líder debe cumplir diversas funciones en vistas a lograr la creación y mantenimiento de una cultura: (Ruiz, 1999:239-240)

- La más importante es la de generar y definir sus contenidos, es decir, los valores, filosofía, marcos interpretativos y, si puede ser, las creencias que han de ser aceptadas y asumidas por los miembros de la organización (idem).
- Además, debe jugar un papel integrador de diferentes grupos y unidades organizacionales contribuyendo a lograr una cultura más integrada o puede jugar un papel de fragmentación de grupos.
- Debe ser gestor de los procesos de socialización cultural de los miembros y su transmisión a las nuevas generaciones de miembros de la organización.
- Vigilar el adecuado uso de los procedimientos y mecanismos de implantación.

En Telcel se pide a los líderes implícitamente el cumplimiento, vigilancia, y buen uso de los recursos de la organización en los procedimientos, procesos y tareas que se encomiendan a las diferentes áreas, pero pasa lo mismo que en la comunicación, nada



está por escrito, no se capacita en ese ámbito y depende de la personalidad e interés de cada Jefe.

Lo que acontece en los CAC's es que los jefes se convierten en la punta de lanza y guía de los asesores, son los que toman las decisiones finales en casos problemáticos y los contactos con las demás áreas. Se nota cuando un jefe es eficiente o débil y se transmite a todo el centro; si hay jefes deficientes todo el centro lo es.

La mayoría de los líderes no se preocupan por transmitir la misión y objetivos a sus empleados para que comulguen con ellos, sólo lo hacen por obligación pues todos deben sabérselos. Tampoco tienen arraigada una cultura empresarial alta, son apegados a los procedimientos y reglas de la empresa y las cumplen pero porque así debe ser, no por convicción propia. En cuanto a la transmisión de valores sólo exigen los que la organización exige formalmente, hay unos jefes a los que no les interesa integrar a su grupo, si hay roces o conflictos, sólo ve que cumplan con la productividad.

Cuando llegan nuevos miembros escogen a los mejores asesores para capacitar, sólo ese es el único aspecto de socialización que les interesa implementar bien pues de esta capacitación depende el desempeño futuro del asesor en el CAC.

En el caso de CAC Perinorte se tiene una jefa que cumple con todas las características de líder y ha logrado grandes cambios:

- Estandarizar la forma de trabajo de los asesores.
- Integrar a los diferentes grupos.
- Busca la opinión de sus empleados, fomenta la retroacción.

5.2.7. Imagen interna y externa.

Una sólida imagen externa tiene su punto de partida en la situación, identidad y clima cultural, laboral y comunicativo de carácter interno de una organización. Una imagen externa incoherente respecto a su situación interna es fácilmente abatible y a la

larga causa desprestigio y graves problemas de incredulidad y desconfianza. (Pérez, 1998: 50).

La imagen interna y externa de Telcel son similares; se ve a la empresa como líder indiscutible en el mercado celular, cuenta con la mejor infraestructura, se preocupa por el servicio al cliente, es sólida, segura, estable y sigue creciendo. Da solución a la mayoría de las peticiones de los usuarios, cuenta con una gran cantidad de instalaciones y personal. Se ve como una empresa fuerte que tiene contento a sus miembros.

Además, Telcel cuida su imagen externa y la difunde con el fin de que sea reconocida siempre, por ello su color "azul" es característico en todas partes (slogans, publicidad, espectaculares, instalaciones), así como en los uniformes de sus empleados que dan la cara al cliente, es muestra de seriedad, buena presencia y finalmente muestra una imagen corporativa institucional fuerte.

La imagen interna es la misma, la gente la ve como líder, estable, sólido y con grandes posibilidades económicas; lo único que difiere es el hecho de que el personal al ingresar se va percatando de la rigidez de las reglas, la inflexibilidad y la poca atención que brinda Telcel al aspecto humano, pero todo lo tolera y disminuye por el pago recibido y las prestaciones.

Otro aspecto que difiere es el hecho de que Telcel cree que brinda a todos los clientes atención de calidad, pero debido a que presiona a los asesores a tener una productividad por cantidad no se logra siempre; se gana mala imagen con aquellas personas que no son atendidas adecuadamente, la empresa pide atender bien a la primera (base de su calidad) pero no se ejecuta pues un usuario llega a ir más veces sin obtener solución. Eso le crea mala imagen ante el público.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hemos visto los aspectos que debe considerar una empresa en cuanto a cultura organizacional, enseguida presentaremos el horizonte de Telcel, la descripción de sus carencias y fortalezas, sus proyectos y las metáfora de la organización.

5.3. SISTEMA EFICAZ-DEFICIENTE.

La comunicación y la cultura son dos valiosos instrumentos para la organización, debido que a partir de estos se pueden detectar los elementos que integran y separan a los miembros de la empresa, con el fin de lograr una cohesión de los valores, creencias...de las personas para poder llevarlas hacia un mismo camino con el cometido de lograr el fin de ésta.

Pero esta labor sólo se logra por la convicción de la existencia de un buen número de culturas dentro de la organización, que piensan, sienten y trabajan diferente, eso trataremos de describirlo en este apartado, dejar al descubierto las debilidades y puntos fuertes de Telcel, a través de la imagen oficial, individual, del líder, del contexto y la del personal; para poder proyectar así un plan de acción que logre aprovechar los puntos fuertes y superar las carencias de la organización.

5.3.1. La riqueza de la diversidad.

A continuación se presentará las diferentes visiones de los actores involucrados de la organización, a través de los 4 capítulos anteriores respecto a los tópicos más relevantes o problemas sondeados, para rescatar una idea más completá lo que es Telcel.

- Misión/objetivos/valores.

Son diversas las visiones de los actores con respecto a este tema, por una parte esta la imagen oficial y la externa que ven en estos rubros el aseguramiento del

liderazgo y muestra que a partir de su disciplina logran ser lo que son. Su cometido final es cumplir las aspiraciones de los accionistas, clientes y distribuidores.

La visión individual, de los líderes y la del personal en general es de apatía e indiferencia hacia ellos, los conocen y se los saben, pero no comulgan con ellos, pues los excluye de la organización; no los ve como parte de Telcel, sólo como instrumentos para poder lograr sus fines. No se les toma en cuenta para su creación por lo que no existe de parte del empleado un identificación con la organización, la falta de compromiso es evidente y los valores muy escasos, sólo están los que la estructura formal exige a los empleados.

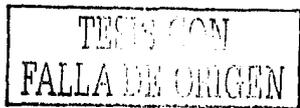
- Comunicación e información.

Con respecto a la comunicación e información, la visión oficial sostiene que es eficiente y sólo se da descendente por medio de memos, circulares..difundidas a través de mail.

La visión de los clientes es de que la información que les brinda Telcel es buena, clara y oportuna.

En cuanto a la de los líderes y personal en general es que la información es buena, muchas veces está rezagada y de no ser clara, los empleados acuden a los jefes para aclararla. En la percepción individual agregaría a la anterior que no fomenta la retroacción, la comunicación es pobre, los altos mandos no esperan opiniones de lo ordenado, no saben si es clara su información y se tiene todo lo necesario para llevarla a cabo.

Otra visión personal rescatada, es que la información es fuente de poder, aquel que la maneja es el que cuenta con un liderazgo fuerte, no a todo el personal le interesa estar informado, -sólo se empapa de aquella información que atañe a su labor-, pero no va más allá, por ellos los jefes y mesa de control tienen el mando del CAC.



- Productividad.

Telcel tiene la visión de que su operación debe ser productiva para que sea rentable, y ve que es eficaz y eficiente pues sus instrumentos de medición así lo indican.

La visión de los líderes y del personal es que la productividad es buena (eficaz) y aunque algunas veces no se puede solucionar todo al cliente también es eficiente.

En cuanto a la visión externa hay una diferencia, algunos clientes ven que Telcel es una empresa productiva que cumple con la eficacia y eficiencia, y a los que no se les soluciona su problema la ven como ineficaz e ineficiente.

Por eso la visión personal hace ver que la productividad es alta, se atiende a muchos clientes por lo que si es eficaz, pero es deficiente en cuanto a la eficacia, se atiende rápido al cliente sin importar si se resolvió su problema, lo hacen regresar varias veces al CAC por el mismo problema y no le dan seguimiento.

- SIMAEC

La imagen oficial y externa acerca de SIMAEC, es como un buen medio de control para medir la productividad de los asesores, mientras más clientes atiendan son mejores.

La visión de los líderes es que SIMAEC maneja datos reales de qué tan bueno es un asesor, aquel que hace más clientes es el mejor, se convierte en su único medio para evaluar al asesor.

La opinión del personal e individual es que SIMAEC es bueno y necesario para que Telcel los controle y mida, pero es muy cerrado, injusto y poco real en su evaluación, debido a que no siempre se puede dar una solución rápida a los usuarios y ya no depende del asesor, sino del sistema u otras áreas y eso quita tiempo, debería

considerar casos especiales en donde a pesar de tomar mucho tiempo en la atención al cliente se le dio solución, no que actualmente es lo que menos le importa al sistema.

- Calidad o cantidad.

La cantidad es mejor que la calidad para la imagen oficial, aunque no se percatan exigen a sus empleados cantidad de clientes dando por hecho que también se da la calidad y eso es erróneo, pues es tanta la presión de tiempos que obliga a los asesores a dejarla como segunda prioridad.

Los líderes asumen y guían su evaluación por la cantidad, tampoco consideran ni respaldan a los asesores que cumplen con la calidad, no hay apoyo de su parte para trabajar con calidad, sólo se van a los números.

La visión del personal es que debido a la presión que SIMAEC ejerce sobre ellos, muchas veces deben dejar a un lado la calidad pues deben cumplir con la cantidad que les exige; se dan cuenta que un trámite es pesado y brindan al usuario la solución más rápida aunque no sea la mejor y son consientes de eso.

La visión personal es que se puede cumplir con ambas, hay asesores rápidos y que cumplen con la calidad pero eso depende del nivel de compromiso y seriedad individual, y la empresa no se preocupa por fomentarla.

- Reglas y políticas.

Las reglas y políticas de Telcel son justas y necesarias para la visión oficial, la imagen externa las ve como el método que le ha dado a la organización su liderazgo, para algunos clientes son cerradas e inflexibles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para los jefes son inflexibles pero justas, para el personal y la visión individual, éstas son inflexibles, cerradas y exageradas pero las siguen por sobrevivencia, si no serían poco aptos a las exigencias del entorno.

- Líderes.

La imagen oficial ve en sus líderes a personas aptas, con experiencia y los conocimientos necesarios para guiar a un grupo.

La visión externa ve en los líderes a las personas que toman la última decisión por lo que es viable acudir a ellos, son seguros y muchas veces inflexibles a la petición del usuario, pero aceptan lo que dice.

El personal y la visión individual ven en sus jefes un buen apoyo, reconocen sus conocimientos, contactos, experiencia y antigüedad, son abiertos, aclaran las dudas y son los que toman la decisión de un caso difícil o raro.

Los propios líderes se ven como la columna de los CAC's, en ellos recae la responsabilidad de dirección

- Comunicación con otras áreas.

La comunicación con otras áreas es vista por la empresa como buena y rápida, pero la visión que tiene el personal es que a pesar de obtener siempre una respuesta ésta llega a ser muy tardada, no se le ha dado el cuidado necesario, pues como los demás departamentos no tienen contacto directo con el cliente no miden la importancia de su respuesta.

- Competencia interna y externa.

La empresa se ve a sí misma como líder indiscutible de su ramo y así la considera el personal, y la visión externa; aunque últimamente los clientes argumentan que ya tiene rivales, debido a las tarifas bajas que manejan las demás compañías.

En cuanto a la competencia interna, es la misma empresa quien la origina, debido a que por los instrumentos de medición de la productividad orilla a los asesores a estar en constante competencia, lo malo es la competencia negativa que se da a causa de que algunos asesores atienden mal al cliente por apurarse y termina el trámite otro que es el que pierde finalmente tiempo.

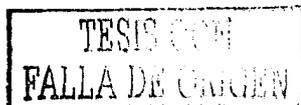
5.3.2. Proyectos de Telcel.

Cuando se habla de un proyecto, es planificar acerca del futuro de una organización, basados en dos cuestiones importantes:

1. ¿Para qué se hace lo que se hace?
2. ¿Qué tipo de empresa será en un futuro?

Y no sólo tomando en cuenta la opinión de la empresa, sino también la individual, la de los líderes, la externa y la del personal en general; Telcel contemplando todo lo anterior se describe de la siguiente forma por todos los actores:

- Telcel en su misión hace hincapié en mantener el liderazgo en el mercado nacional de la comunicación inalámbrica, por lo que implementa vanguardia tecnológica constantemente, además de invertir en infraestructura para brindar al cliente atención.
- Definitivamente se considera y es considerada como una empresa de "Clase Mundial", por ello adquirió la red "GSM" (Global System for Mobile Communication) que es el sistema celular utilizado en la mayor parte del mundo, con fines de



expandirse, inclusive ya empezó a operar en Centroamérica, y el servicio de Roaming se da en cualquier país del mundo.

- La organización está interesada en cumplir con los estándares mundiales, por ello se Certificó en ISO 9000-2001, igualando todos sus procesos, procedimientos y formatos.

5.3.3. La metáfora.

“We scare because we care you” (“Espantamos porque te cuidamos”).

La metáfora es un recurso literario, médico, religioso, mágico, mítico, psicológico, histórico, popular, cinematográfico...que nos ayuda a explicar o comprender lo que acontece en la organización, sus actores, sus problemas, sus vivencias, etc.

A partir de la metáfora se puede describir lo que sucede en la empresa, lo que une y separa a los individuos, los conflictos, los malestares y las ventajas, ayudados por la trama o drama de un libro, película, hecho histórico, vivencia, entre otros.

Para Telcel planteamos una metáfora que muestra la vida de una empresa 100% americana, que busca a través de procesos formales, avances tecnológicos y comodidades materiales un fin único y universal : la productividad. Con el fin de que se entendiera el mundo de Telcel se hecho mano de una película infantil **“Monsters, Inc.”** (Disney, Pixar), la cual presenta las características, exigencias, vivencias y rasgos de la vida laboral de los empleados, tan similares a la organización objeto de estudio que facilita la explicación del entorno, formalismos, conflicto y soluciones necesarias para la empresa.

* Antecedentes:

Empecemos por describir a la compañía Monsters, Inc., ésta es una empresa de servicios líder en su mercado, incluso monopólica, pues en el pueblo de Monsterslandia

no existe alguna que le haga competencia. Al igual que Telcel, pertenece a una familia poderosa, a la cual pertenece el Sr. Worns (como la familia Slim).

Monsters, Inc. se dedica a captar los gritos de niños que son asustados al dormir pues generan energía para la subsistencia de la ciudad, por lo que no desperdician la oportunidad de mostrar a la sociedad la importancia de su existencia ("Con Telcel estás donde quieres estar"). Su imagen externa es fuerte, toda la gente la reconoce y sabe que es líder. Su publicidad es grande, utiliza anuncios en revistas, comerciales en T.V., espectaculares y programas televisivos de rating, como comúnmente hace Telcel.

*** Lo formal**

Hablemos de su aspecto formal, en donde la compañía exige de sus empleados puntualidad, competencia y un estricto control de sus labores. Todo está estandarizado, saben qué hora empieza su lucha por la productividad, los procesos de trabajo están bien definidos y no se rompen las reglas.

Rose es la persona que administra el papeleo de los monstruos, controla su trabajo y lleva las estadísticas diarias de los empleados (al igual que los jefes y Supervisores).

En cuanto a la comunicación ésta se da de forma descendente y vertical a través de memos, pues durante la película se hace mención del "día del pariente" y el jefe menciona que no recuerda ese mail.

De la misma forma que hace Telcel con sus nuevos empleados, Monsters, Inc. los somete a cursos de capacitación a través de simulacros, y utiliza a los más productivos y mejores para hacerlo. Además se les enseña a manejar a la perfección los implementos y desde el principio inculca en sus empleados una buena imagen, a través de excelentes instalaciones, proporcionándole los recursos materiales necesarios para trabajar, así como identidad de prestigio por pertenecer a la empresa líder.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

* Proceso de trabajo.

Como se mencionó anteriormente, Monsters, Inc. proporciona un servicio al cliente "la energía", ésta la obtienen de los gritos de niños que son asustados por los monstruos mientras duermen y se almacenan en tanques —como los de oxígeno— los cuales llevan el conteo de los niños durante el día. En Telcel esos tanques son el sistema de medición de productividad "SIMAEC" pues controla el número de clientes atendidos.

Los monstruos están atados a un sistema de productividad basado en la cantidad, deben asustar al mayor número de niños posibles (trámites) y jalar una tras otra puerta sin parar, para entrar a la recámara de los pequeños (clientes), se reconoce a los más rápidos y se genera un estresante ambiente de competencia por ocupar el primer lugar en el cuadro de productividad (eso se hace en Telcel pues se publican la lista con las calificaciones y muestra al que hizo más trámites).

En la trama hay dos monstruos que buscan el liderazgo, el más productivo y mejor "Zully" (que sería el asesor rápido y eficiente que cumple con la calidad) y el malo "Randall", interesado en la cantidad y hace trampa para lograrlo (son los asesores rápidos pero sin calidad).

La empresa les exige asustar mucho y no importan los medios que utilicen para lograrlo, sólo se evalúa la cantidad por ellos no se percata de las trampas y las inconsistencias, aunque suele reconocer a los que además de ser eficaces, también son eficientes, como el Jefe Worns que reconocía la calidad de Zully.

Los niños juegan un papel muy curioso en Monsters, Inc., pues el sistema no permitía ninguna invasión humana, siempre que un monstruo era tocado por un niño o algún objeto humano, había caos general, llegaba el equipo de sanidad y ponía en cuarentena y aislado al monstruo, todo se descontrolaba y paraba la producción de la empresa. Esta invasión que para la producción de Telcel, sería como cuando se va el sistema y no hay enlaces de comunicación, para la empresa todo se viene abajo y no

se puede solucionar nada al cliente, para nosotros los invasores son las fallas técnicas, que sólo las pueden equilibrar ciertas áreas especiales de la organización.

La vida cotidiana de Monsters, Inc. se rompe cuando por accidente Zully deja entrar a su mundo a "Booh" (la visión del cliente) una niña que hace reflexionar la posición del monstruo acerca de cómo tratar a los niños, si se les asusta son sus peores enemigos, mientras que si se les trata bien son los mejores aliados.

Cada monstruo tiene un asistente, en el caso de Zully, es Mike, quien se altera con la presencia de la pequeña y se niega a conocerla (miedo al cambio), pero por accidente hace reír a la pequeña y se dan cuenta que genera 10 veces mayor energía la risa que los sustos. (mejor la calidad que la cantidad).

Cuando los jefes se dan cuenta de la existencia de la pequeña la quieren destruir (porque rompe con las reglas), Randall –el tramposo- la atrapa y la niña le responde con gran enojo y agresividad (así pasa cuando los asesores atienden mal al cliente y lo terminan haciendo enojar).

Al final se da el cambio y aceptan que el ser abiertos y hacer reír no hace daño, la apertura al exterior trae ventajas y revoluciona la industria. Incluso se acabo con el estrés, todos trabajaban a gusto, divirtiéndose y seguían cumpliendo 10 veces más con la productividad

***Resultados:**

Después del caos que desata la niña, les enseña a los monstruos una gran lección:

- Como trates a los niños (clientes) será su respuesta (a buen trato mejor respuesta).
- La productividad no siempre mide lo mejor, existen mayores alternativas que darán mejores resultados. Fue mejor hacer reír (calidad-eficiencia) que asustar (Cantidad-eficacia).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El contemplar la existencia de otras culturas abre tus horizontes de acción. Conocer mejor a los niños (clientes) y lo que quieren trae muchas ventajas.
- Si asustas a los niños (clientes) se van (cancelaciones) o se enojan, en cambio, si les brindas opciones más agradables –como reír- los tienes contentos y ganas 10 veces más que antes.

Esta metáfora no sólo proporcionó la facilidad de poder explicar a la empresa, sino también dio la oportunidad de detectar y ver tanto las fortalezas y carencias de la empresa, así como se pensaron alternativas que mejoren en riguroso ambiente productivo de Telcel.

Eso es lo mejor de una metáfora, que no sólo te permite hacer comparaciones, sino que te ayude a vislumbrar las posibles alternativas de solución a la problemática de la organización, la cual se presentará en el siguiente apartado.

5.4. LA PROPUESTA, AUNQUE SEA INDECOROSA.

Se ha llegado al punto en donde nos haremos una pregunta, ¿qué hay más allá después de haber conocido tantos aspectos de la empresa y después de reflexionar tanto?, la respuesta es, que hasta aquí o a partir de aquí, no transformaremos de meros observadores, narradores, reflexivos y críticos, a creativos.

Después de haber detectado las características que marcan el funcionamiento de la empresa, es cuando se debe planificar, diseñar programas y estrategias que busquen sacar provecho de la situación imperante. Al hablar de las estrategias, no se busca eliminar o terminar con las diferencias, sino tomarlas en cuenta para generar acuerdos mediante la comunicación.

A través de los capítulos anteriores, se detectaron, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que viven inmersas en la organización, las enunciaremos y después se partirá al diseño de una estrategia y plan de comunicación que las

disminuya a través de programas de comunicación dirigidos al personal de Telcel, dados a conocer por diferentes productos comunicativos.

Este ejercicio en el campo de la comunicación y la cultura organizacional en sí, es la reflexión más amplia e importante de todos los capítulos, pues dará las pautas de convivencia del mosaico infinito de culturas existentes, para lograr armonía, integración, compromiso...que aseguren la sobrevivencia de la organización.

5.4.1. Plataforma Estratégica.

A partir de la plataforma estratégica se describen en forma general las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, detectadas en los 4 capítulos anteriores. Todo esto con el fin lo que la organización puede aprovechar para integrar a su personal.

Lo rescatado de los capítulos anteriores se resume en el siguiente cuadro:

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> -Estructura fuerte -Sistema sólido -Contingente -Empresa líder -Funciones bien definidas -Insumos e Infraestructura fuerte 	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento futuro -Lee bien su entorno -Desarrollo tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema mecánico -Las áreas dependen una de otra 	<ul style="list-style-type: none"> -Se vuelve inflexible -Otras áreas obstaculizan tu desempeño
FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> -Reglas, políticas, procesos y procedimientos formales y estrictas. -Procesos de selección y reclutamiento serios -Valores más 	<ul style="list-style-type: none"> -Control pleno de la gente -No hay compadrazgos -El personal está comprometido con la empresa formalmente -La gente lo piensa antes de fallar y se motiva por el ascenso de categoría 	<ul style="list-style-type: none"> -Inflexibilidad -El personal cumple con los perfiles de su cargo -La gente no tiene valores personales -Las personas cumplen por 	<ul style="list-style-type: none"> -Descontento del personal -Falta de identidad con la organización -Descontento del personal por la inflexibilidad de la

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	<p>fueres: puntualidad, responsabilidad y disciplina</p> <p>-Castigos y motivaciones bien definidas</p> <p>-Recursos Infraestructurales vastos</p> <p>-Se preocupa por capacitar a sus empleados</p>	<p>-Se proporciona al personal de todo lo necesario para laborar</p> <p>-Mantiene actualizado a su personal por la capacitación constante</p>	<p>obligación y lo única que les motiva es lo económico</p>	<p>empresa</p>
<p>ACTORES PROBLEMA</p>	<p>-Actores jóvenes, preparados, extrovertidos</p> <p>-El poder es "querer"</p> <p>-Los líderes que tiene el poder son aquellos que manejan más información</p> <p>-Telcel es productivo</p> <p>-SIMAEC es eficaz</p> <p>-Se atiende a mucha gente</p> <p>-Compromiso por atender a muchos clientes</p>	<p>-Todos tienen la misma oportunidad de crecer</p> <p>-Todo aquel que se interesa por el poder lo podría tener si quisiera</p> <p>-Cualquiera tiene acceso a la información</p> <p>-Los CAC'S atienden a muchos clientes</p> <p>-Lleva buen control de los asesores</p> <p>-Telcel cuenta con el mejor servicio al cliente, lo hace líder</p>	<p>-No se motiva al personal para crecer</p> <p>-No se fomenta la importancia de la Información</p> <p>-SIMAEC no es eficiente</p> <p>-La atención no es de calidad, no todo se resuelve.</p> <p>-Atiende a muchos, pero varias veces, preferible a pocos pero bien a la primera</p>	<p>-Bajo interés, no todos quieren crecer</p> <p>-Si no están los líderes, no hay toma de decisión viable</p> <p>-Se olvida la atención con calidad</p> <p>-Pierde imagen con el cliente.</p> <p>-Bajo estándar de calidad.</p>
<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>-Los costos para Telcel son pocos</p> <p>-Telcel motiva a sus empleados con lo económico</p> <p>-Telcel reconoce a los más productivos</p> <p>-Existe gran cantidad de Información</p>	<p>-Se pueden corregir, no son muchos</p> <p>-Su personal está a gusto por sus sueldos y prestaciones</p> <p>-Motivación de manejar tiempos cortos de atención</p> <p>-Se informa de todos los acontecimientos de la empresa</p>	<p>-No se ha detenido a pensarlos</p> <p>-Lo económico es lo único que les motiva</p> <p>-SIMAEC califica tiempo y no calidad</p> <p>-Los asesores sólo están comprometidos con la cantidad</p> <p>-Sobrecarga de Información</p> <p>-Nula retroacción.</p>	<p>-Se pueden volver en la cruz eterna de la organización</p> <p>-No hay lazos del personal con la empresa, sólo los económicos</p> <p>-Bajo compromiso del asesor con el cliente</p> <p>-Mala información al cliente.</p>

-No todo se entiende -Información rezagada

A grosso modo ese es el panorama de Telcel, ahora enumeraremos los aspectos que se deben atacar:

° Debilidades:

- Telcel es una empresa que responde bien a las contingencias, pero es sumamente centralizados, dependen mucho de otras áreas, y se nota aún más en la Gerencia de Atención a Clientes.
- Además la respuesta a un conflicto depende de una sola área, si no responde ésta, no hay nadie más.
- Telcel es una empresa formalmente rígida, el personal la ve como inflexible y poco humana.
- Sólo tiene valores institucionales, ignoran el mosaico cultural, hay poca identidad con la empresa, la misión y objetivos excluyen al personal
- La atención al cliente es eficaz pero no eficiente, por la presión de SIMAEC se está descuidando la calidad
- La cantidad está presionando a los asesores a atender mal pero rápido
- Hay costos graves por la cantidad que van desde pérdidas económicas, hasta perder al cliente.
- Bajo compromiso del asesor con el cliente y la atención seria y eficiente

° Fortalezas:

- Es una empresa sólida económica, tecnológica y estructuralmente
- Lee bien su entorno
- Tiene pleno control de su gente
- Su productividad es alta y eficaz

Da libertad de acción

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Telcel se ocupa en capacitar a su personal
- Proporciona a su gente todo lo necesario para su labor
- Atiende a gran cantidad de clientes

Considerando lo anterior, nuestro aspecto principal a tratar es buscar que la atención al cliente sea de calidad, para que además de ser eficaz, sea eficiente. Para ello se necesitará una estrategia, la cual se propondrá a continuación.

4.2. La estrategia a seguir.

"La estrategia es el conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible" (Pérez, 1998: 1). Es un plan general que utiliza la organización para alcanzar sus objetivos; por medio de ésta se coordinan las acciones y maniobras bien definidas por un plan previamente establecido.

La estrategia debe considerar los proyectos de empresa mencionados anteriormente, debe incorporar el mensaje institucional que se desea transmitir y las metas que se persigue, el proceso de comunicación que se utilizará (masivo, intergrupalo, interpersonal, etc.), los tipos de públicos a los que se quiere llegar y los medios comunicativos que se usarán para hacerlo. Además de plantear un sistema de evaluación que retroalimente los alcances de la comunicación.

La estrategia que se propone a Telcel, específicamente a la Gerencia de Atención a Clientes Personalizado es:

Elevar la calidad del servicio a clientes del CAC Perinorte, calificando la productividad del asesor de servicio a clientes personalizado bajo 2 vertientes:

- a. La cantidad dada por SIMAEC con lo que se rescatará la eficacia y
- b. La calidad, evaluada por el cliente que dará le eficiencia.

Así, el asesor cumplirá con la cantidad y la calidad.

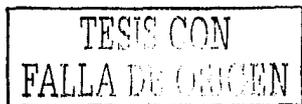
Es relevante aclarar que la estrategia propuesta estará respaldada por diferentes planes de comunicación que enfrentan diversas problemáticas detectadas en el desarrollo de los diferentes capítulos.

5.4.3 Planes de comunicación.

Un plan de comunicación es el curso de acción prevista con antelación, es un proyecto general de actividades. (Pérez, 1998: 1). El plan es la planeación de las actividades que se implementarán. Además de estar conformado por una presentación, donde se sintetiza brevemente la historia reciente de la empresa, destacando los problemas que dan origen a los objetivos, que son las metas del plan de comunicación. Asimismo, se muestra el vocabulario rector que son los términos dirigidos hacia el proyecto institucional y finalmente, los programas específicos para cada uno de los objetivos, los cuales cumplirán con la estrategia u objetivo principal.

Después de proponer los diferentes planes de comunicación para cada uno de los diagnósticos de los cuatro primeros capítulos, se deben plantear diferentes programas de comunicación, estos se pueden definir como el proyecto en el que se indican los pormenores del desarrollo de un plan y de una acción. Partes de las que se componen ciertas cosas (Pérez, 1998:1). Los programas son como los objetivos específicos de los planes, los cuales están dirigidos a todos los grupos involucrados en el proceso de trabajo.

Al mencionar a los grupos involucrados en los programas de comunicación, estamos hablando de procesos comunicativos. En todos los programas, el proceso que se empleará es "intergrupal" debido a que la estrategia principal se enfoca a una sola área: la Gerencia de atención a clientes personalizado. Pero también "masivo" ya que se plantearán programas para las demás áreas que tienen contacto con personalizado.



Estos programas deben manejar productos comunicativos por medio de los cuales se extenderán los objetivos planteados. Son las herramientas que los programas de comunicación utilizan para poder informar, persuadir, participar, estimular, asesorar, integrar y orientar eficientemente al destinatario.

Finalmente, se debe plantear un sistema de evaluación en donde se medirá la incidencia de lo planteado en el personal, su éxito, ventajas, desventajas y los posibles cambios.

Enseguida se presentará el plan de comunicación que plantea los programas, planes y productos comunicativos, así como los sistemas de evaluación y retroalimentación que se buscan.

5.4.3. Plan de comunicación I

Agilizar la respuesta o solución a los problemas del cliente, dependientes de otras áreas o personas, disminuyendo los tiempos de espera por la centralización de funciones.

5.4.3.1. Programas de comunicación.

- a. Lograr un intercambio entre el CAC Perinorte y sus áreas frontera, con la finalidad de concientizar de la importancia de su respuesta rápida y flexible mutua; debido a que se entorpece u obstaculiza la buena atención al cliente.
- b. Descentralizar el conocimiento de una sola persona, la respuesta o solución a una petición de un usuario, no debería depender tanto de un solo individuo.

- **Propósitos:**

- Concientizar a las áreas frontera del CAC Perinorte, que de su respuesta rápida y flexible, depende la buena atención de un cliente.
- Evitar costos y pérdida de clientes a Telcel, por falta de solución de una área ajena al CAC Perinorte.
- Lograr una retroalimentación entre el CAC Perinorte y las demás áreas, al promover visitas guiadas mutuas para que ambos conozcan los problemas y conflictos que se generan en caso de no obtener respuesta una del otro.
- Descentralizar el conocimiento en una sola persona, no puede depender tanto de ésta la solución a miles de clientes.

5.4.3.2. Productos comunicativos.

Para el programa a, se propone:

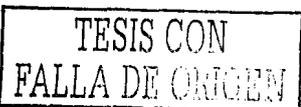
Visitas guiadas:

Se elaborará un rol de visitas entre el personal del CAC Perinorte y otras áreas, para que una vez a la semana, acudan al lugar de trabajo y conozcan las labores, problemas, políticas, conflictos, etc. de cada uno. Así podrá haber empatía y se flexibilizarán o disciplinarán las posiciones de cada uno de los 2 lados.

En el caso del programa b, se considerará el siguiente producto:

Capacitación:

Se realizará la capacitación de más personal para resolver los problemas asignados a una sola persona, para que sin necesidad de éste se pueda dar solución al usuario.



La capacitación propuesta será:

- De más personas de la misma área que atienden al personal de atención a clientes en cualquier momento.
- De personas de los CAC como Jefes y Supervisores, facilitando la libre toma de decisión al tener acceso a los medios para poder por lo menos canalizar la solución del cliente y darle un tiempo real de respuesta.

5.4.3.3. Evaluación.

Para el programa a será:

Los resultados se podrán evaluar a los dos meses, se verá reflejado en la solución a los clientes, y menores rechazos al CAC Perinorte.

Se sondeará entre los asesores la rapidez de respuesta de las demás áreas y en concreto al asesor de Mesa de Control, se pedirán estadísticas de sus rechazos.

Para el programa b:

Se evaluará también a los dos meses la agilización de respuesta de las áreas con poca gente asignada, pues habrá mayor número de personal capacitado para dar solución en cualquier momento. Asimismo, se notará en los trámites solucionados por los jefes y supervisores, que sin necesidad de otra área podrá resolver al usuario el problema.

5.4.4. Plan de comunicación II.

Involucrar al empleado con la organización, haciéndolo parte de la estructura formal dentro de la misión, objetivos y valores de la organización.

5.4.4.1 Programas de comunicación.

- a. Agregar a la misión, valores y objetivos de Telcel, la importancia del personal.
 - b. Diseñar actividades extra-laborales para identificar más al empleado con la empresa.
- Propósitos:
- Disminuir la imagen de inflexibilidad que tiene el empleado de Telcel, acabar con la idea de ser un recurso más de la empresa.
 - Lograr la voluntad del empleado no sólo por las ventajas económicas, sino a través de eventos deportivos y de esparcimiento, además de fomentar programas de crecimiento profesional.
 - Aprovechar los 2 valores más importantes de la empresa, puntualidad y disciplina, como aspectos fundamentales del liderazgo de Telcel.

5.4.4.2. Productos comunicativos:

Para el programa a, el producto comunicativo será:

- Página de Intranet.
- Documentos publicados en MASTER-DOC

Como se comentó en el capítulo dos, los procesos, misión, objetivos, y procedimientos están publicados en la página interna de Telcel, lo que se hará será sólo cambiarlos en donde se presentan actualmente, por lo que la inversión de la empresa será nula.

Los productos comunicativos para el programa b son:

Eventos deportivos:

Se promoverá la organización de eventos deportivos donde se puedan incluir a todas las áreas de Telcel, y no sólo las del corporativo, en este caso, se buscará la



participación del los Centros de Atención a Clientes, buscando áreas deportivas cercanas al CAC y horarios que faciliten su participación.

Se hará llegar a las instalaciones del CAC Perinorte los calendarios de los eventos deportivos, las reglas y requisitos de participación, así como las personas a las que deben dirigirse para poder inscribirse en las actividades.

La Idóneo será organizar torneos internos que además de lograr que los empleados se identifiquen más con la empresa, facilitará que se conozca el personal de la mayoría de las áreas.

Actividades de esparcimiento:

-Organización de eventos:

Se fomentará la participación del personal en actividades de esparcimiento como la organización de los eventos especiales que ofrece Telcel a sus Distribuidores, Proveedores y clientes, siendo los más importantes:

- Rally a Distribuidores.
- Eventos de Proveedores
- Fiesta de fin de año

Los eventos anuales como el "Rally" a distribuidores será organizado no sólo por las áreas del corporativo de Telcel, sino por los Centros de Atención, con el fin de lograr que el personal se involucré más con la empresa.

Los eventos especiales de Telcel incluyen a pocas áreas, las cuales requieren el apoyo de más gente, la invitación deberá ser extensiva a todo el personal interesado, este tipo de actividades son extrañas para la mayoría de la gente en la empresa, incluso, se ven como inaccesibles. A excepción de la fiesta de fin de año, los demás eventos se consideran elitistas, a pesar que podría estar abierta a todo el

personal y lograrían tener más apoyo, no son suficientes pocas áreas para la organización de estos eventos tan grandes.

Desarrollo profesional:

-Cursos de capacitación:

Se abrirán los cursos de idiomas a todo el personal, no sólo aquellos escogidos al azar por el sindicato o la empresa. Basados en antigüedad se invitará a todo aquel interesado en algún idioma. No todos conocen los cursos ni mucho menos la facilidad que otorga Telcel para cursarlos.

-Flexibilidad de horarios:

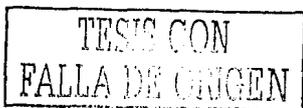
La empresa facilitará al personal interesado por estudiar una carrera, maestría, posgrado o doctorado, la posibilidad de salir más temprano y mover sus días de descanso con el fin de poder asistir a clase.

Se otorgarán facilidades en horarios a aquellas personas interesadas en estudiar (siendo sinceros no son muchos), si requieren salir antes o entrar después podrán pagar las horas utilizadas en un día no laboral.

Recursos Humanos llevará un registro de los empleados que estudian, exigiéndoles constancias de estudio, horarios de clases y boleta de calificación, para que se le justifique automáticamente sus horas de salida o entrada, así como la asignación del día en que cubrirán las horas que se les otorgaron entre semana.

5.4.4.3. Evaluación.

Para medir este plan, se dará tres meses, después de los cuales se realizarán entrevistas a los líderes y jefes para sondear su opinión acerca de la respuesta,



cambios y actitud del personal, a partir de la implementación de nueva misión y objetivos, además de las actividades de esparcimiento y desarrollo profesional.

5.4.5. Plan de comunicación III

Calificar al asesor bajo dos vertientes: la cantidad medida por SIMAEC y la calidad calificado por el cliente.

5.4.5.1. Programas de comunicación:

- a. Dividir la calificación de productividad en dos: 50% por la cantidad de trámites hechos en SIMAEC Y 50% por la calidad en el servicio brindado al cliente.
- b. Reestructurar la validación de SIMAEC en tres aspectos:
 - ° Sólo se calificarán los trámites más pesados atendidos por cada asesor, registrados en SIMAEC.
 - ° Se agregará un trámite de caso especial, autorizado por algún supervisor o jefe.
 - ° Realizar un rol entre los asesores, en donde una vez a la semana un asesor se encargue de atender sólo trámites sencillos.
- c. Implementar un sistema de evaluación en donde el cliente medirá después de haber sido atendido por un asesor, la calidad del servicio recibido.

- Propósitos:

- Equilibrar la calificación de productividad del asesor, no sólo por la cantidad, sino por la calidad de su servicio.
- Bajar el promedio de bateos de cada asesor, debido a que ya no se les calificará por cantidad de trámites, sólo se considerarán los más pesados y se le borrarán los más sencillos.

- En casos difíciles, el asesor podrá tomar el tiempo necesario para atender bien al usuario, debido a esto ese caso especial cubrirá los trámites realizados por los demás.
- Elevar la calidad del servicio a cliente, a través de la opinión de éste, el asesor se comprometerá con su trabajo, de la calidad del servicio que brinde al usuario depende la mitad de su calificación.

5.4.5.2. Productos comunicativos.

Para el programa a y b:

- Capacitación:

°Validación sólo de trámites pesados:

Se realizarán cursos de capacitación para Supervisores y Jefes de Centros de Atención en donde se les enseñará a manejar la validación de trámites de SIMAEC, debido a que se le borrarán a los asesores los trámites sencillos y se evaluará sólo aquellos que son más pesados como:

- Cambios de equipo
- Switcheos de equipo
- Cesión de Derechos
- Cambio de región
- Reconstrucción
- Contratación de líneas plan tarifario
- Contratación de líneas en sistema amigo
- Ventas de amigo kit.
- Aclaración por saldos
- Problemas con Distribuidor
- Retenciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la validación no se les tomará en cuenta a los asesores trámites sencillos como:

- Solicitud de saldo
- Copia de factura
- Solicitud de informes planes tarifarios
- Solicitud de informes sistema amigo
- Alta y baja de servicios adicionales.

Esto con el fin de disminuir los bateos y comprometer a los asesores a atender al usuario por completo, incluso, se preocuparán por realizar más trámites pesados para acumular puntos en su calificación.

° Agregar a los trámites de SIMAEC un "caso especial":

El primer paso será que la Gerencia solicite al área de SIMAEC, agregar un trámite que se llame "caso especial", que al momento de utilizarlo cubra el promedio de usuarios atendidos por los demás asesores.

El segundo aspecto será la capacitación para jefes y supervisores, en donde se les hará saber los puntos que debe cubrir un "caso especial" para ser autorizado, serán aquellos que no dependen directamente del CAC y que además se llevan mucho tiempo de atención, los más comunes de este tipo son los involucrados con las siguientes situaciones:

- Dependencia con otras áreas.
- Problemas con distribuidor.
- Problemas de roaming.
- Fallas técnicas ajenas al CAC.
- Cliente conflictivo.
- Pruebas de mini switch.

En el momento de que un asesor se vea en la necesidad de utilizar este trámite, debe comunicárselo al jefe o supervisor para darle seguimiento al caso. Finalmente, ellos serán los encargados de autorizar el tiempo invertido en la atención, así como la adecuada validación del "caso especial" en SIMAEC.

° Rol de asesores en cubículo de trámites sencillos:

Se estipulará la necesidad de realizar un rol entre los asesores, en donde una vez a la semana le tocará a uno o dos cubrir un cubículo en donde se atenderán sólo trámites sencillos mencionados anteriormente, los cuales no se tomarán en cuenta para validarlos.

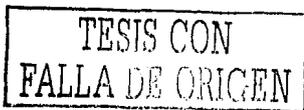
Basados en las entrevistas, se llegó a esa determinación debido a que muchos asesores por realizar más trámites batean a los usuarios y finalmente otro hace el trámite como debe.

Al tener un rol en barra, ese asesor se dedicará a atender trámites rápidos, sencillos y cortos.

- Juntas en el Centro de Atención:

Una vez que los Jefes y Supervisores del CAC Perinorte tengan los puntos de la nueva validación bien clara, realizarán juntas en donde se especifique a los asesores la nueva forma de validar dejando en claro tres puntos:

1. Los trámites sencillos no se validarán, sólo los más pesados.
2. Se les detallará las características, requisitos y uso del "caso especial".
3. Se les dará el rol de trámites sencillos semanal o mensualmente, capacitando a las recepcionistas para poder registrar adecuadamente a los usuarios, de acuerdo a sus necesidades.



Estas juntas serán medios de retroalimentación entre los jefes, supervisores y asesores, se aclararán dudas y cuestionamientos.

Para el programa c:

- Diseño del sistema de evaluación del cliente.

Se solicitará al área de soporte técnico implementar un sistema de evaluación en las computadoras del Centro de Atención a Clientes Perinorte, para que el cliente pueda responder un pequeño cuestionario para calificar la atención que le ofreció el asesor.

La calidad del servicio de la atención, debe ser medida por el mismo cliente, pues si la evaluara la empresa seguiría siendo mecánica, subjetiva y poco real. A pesar de que Telcel sea monopolio en las comunicaciones inalámbricas, se tiene que preocupar por sus clientes, estos son los mejores evaluadores de la calidad del servicio, y una vez que los asesores sepan que el usuario los evaluará, de inmediato su actitud y compromiso con éste, cambiará.

La labor del sistema de evaluación comenzará desde las recepcionistas, las cuales indicarán al cliente, después de proporcionarle un turno, la importancia de que al final responda un pequeño cuestionario al asesor, por medio del cual calificará la calidad del servicio recibido, todo esto con el fin de brindarle una mejor atención.

Será necesario hacer hincapié en el cliente que al terminar de contestar el cuestionario debe darle la opción de enviar, de otra forma, el asesor podría contestarlo a su favor.

Al culminar la atención al usuario, el asesor volteará el monitor de su computadora y le facilitará el mouse al cliente para contestar el cuestionario, permitirá al usuario leer y responder las preguntas tranquilamente, y le pedirá enviarlo para poder ser evaluado.

- Cuestionario:

Como se comentó en los párrafos anteriores, se utilizará un cuestionario para que el cliente califique al asesor, este cuestionario no le tomará más de un minuto al cliente responderlo y tendrá un puntaje máximo de 50 puntos divididos en 5 preguntas. Cabe mencionar que el cuestionario sólo lo responderán los clientes de trámites pesados, en los sencillos no se implementará.

- Pregunta 1: El servicio que le brindaron fue:

PUNTOS:

- | | |
|-------------|----|
| - Excelente | 10 |
| - Bueno | 6 |
| - Regular | 3 |
| - Malo | 0 |

- Pregunta 2: La actitud del asesor fue:

- | | |
|---------------|----|
| - Servicial | 10 |
| - Cortés | 6 |
| - Cortante | 3 |
| - Indiferente | 0 |

- Pregunta 3: La solución proporcionada fue:

- | | |
|------------|----|
| - Deseada | 10 |
| - Adecuada | 6 |
| - Forzada | 3 |
| - Nula | 0 |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Pregunta 4: La calidad de la atención brindada por el asesor fue:

- Excelente	10
- Buena	6
- Regular	3
- Mala	0

- Pregunta 5: Los conocimientos del asesor para solucionar su petición fueron:

- Excelentes	10
- Buenos	6
- Regulares	3
- Insuficientes	0

De antemano, Telcel agradece su amabilidad y tiempo, para finalizar, le solicitamos enviar al cuestionario como a continuación se muestra:



5.4.5.3. Evaluación.

Ya se presentó la forma en que se calificará la productividad de los asesores:

- ° 50% por la cantidad de trámites pesados validados en SIMAEC
- ° 50% por la calidad del servicio evaluada por el cliente.

Con esta propuesta se podrá equilibrar la cantidad y la calidad del servicio a clientes, se respaldará a los asesores con menos trámites pero con alto nivel de calidad y comprometerá a los asesores más rápidos pero con baja calidad en el servicio a brindar mejor atención al cliente.

Al realizar sólo la validación de trámites pesados de cada asesor, se podrá evaluar desde el primer mes los cambios, al comparar los resultados de productividad con los anteriores reportes de meses pasados.

5.4.6. Plan de comunicación IV.

Lograr que la información excesiva se convierta en una comunicación adecuada. Así como utilizar los buzones de sugerencias con opiniones de los clientes, como medio de retroalimentación.

5.4.6.1. Programas de comunicación:

- a. Modificar el patrón vertical de comunicación (mails y memos de arriba hacia abajo) haciéndolo horizontal, de abajo hacia arriba.
- b. Retroalimentar la opinión de los clientes rescatada de los buzones de sugerencias, así como los casos especiales atendidos, para saber qué hacer en situación de enfrentar algo similar.

- Propósitos:

- Intercambiar información entre superiores y los asesores, para asegurarse de que se comprenda el contenido, se acuerden modos de actuar y se aclaren todas las dudas.
- Disminuir los tiempos de atención al cliente, debido a que los asesores no lo perderán preguntando dudas.
- Comentar el suceso de casos especiales en el transcurso del mes dentro del CAC, para que los asesores sepan qué hacer cuando se les presenten.
- Transformar la información excesiva en comunicación adecuada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Conocer la opinión del cliente acerca de la atención, los buzones retroalimentan a los asesores y evitan errores, le sirven más que a Dirección General.

5.4.6.2. Productos comunicativos:

Para ambos programas se propone:

-Cambiar el sentido del patrón de comunicación vertical a través de:

Juntas de retroalimentación:

Por medio de las juntas se podrá:

- Intercambiar información entre jefes y asesores para que el contenido de ésta se comprenda y se acuerde la manera de trabajar.
- Comentar las quejas, sugerencias y comentarios de los clientes, los buzones son importante para retroalimentar el actuar de los asesores, es mejor retroalimentar al CAC que al Director Gral.
- Comentar el suceso de un caso difícil, raro, especial, para que si en algún momento se vuelve a presentar, los asesores sepan qué hacer o mínimo a quién acudir para su solución.

Es necesario concientizar a los jefes que la información vertical por sí sola no se entiende, es necesario comentarla, conversarla, intercambiarla para poder transformarla en comunicación.

Telcel cuenta con información opulenta, bombardea a sus empleados de mails, comunicados, procedimientos, etc. pero la comunicación que logra es pobre, a pesar de contar con buenos medios institucionales de comunicación.

5.4.6.3. Evaluación.

Este programa evaluará a los dos meses, después de que la información proporcionada a los empleados se intercambie en las juntas se convertirá en comunicación para todos, logrando que se estandaricen criterios, conocimientos y procesos de trabajo.

Se reflejará en ahorro de tiempo en la atención para los asesores, pues no tendrán que acudir a sus superiores para despejar dudas, además de evitar errores, todos sabrán que hacer en determinada situación.

Aquí culmina la propuesta de intervención, se buscó producir planes y programas de comunicación sencillos que facilite su aplicación. Que cumplan con los proyectos de la empresa y que se adecue a las demandas del personal. Cabe mencionar que la propuesta es viable no sólo para el Centro de Atención a Clientes Perinorte, sino también para los 26 centros restantes.

Telcel debe dejar a un lado su visión monopólica y entrar a la época que demanda una la filosofía de la calidad a favor del cliente, quien necesita y exige un servicio eficaz y eficiente que llene sus expectativas. Estar concientes que poco a poco el cliente cambiará y decidirá por el mejor, es un hecho, ir modificando desde ahora su visión es vital si quiere mantener su liderazgo. Esto se reflexionará más en la conclusiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

El papel del comunicador organizacional es detectar problemas en las empresas, ofreciendo una solución en donde la comunicación sea la mejor herramienta, sirviendo como mediadora de las distintas posiciones de los actores organizacionales.

En el presente se busco lo anterior, se abordaron diversos factores de una de las empresas más fuertes de país, Telcel, conociendo el entorno, la estructura formal, los procesos reales de trabajo, la comunicación y la cultura organizacional.

El primer aspecto tratado fue el estudio del entorno de la organización, su historia, su ambiente, sus problemas, sus insumos, ciclo de eventos, etc. A partir de esto se vislumbró a Telcel como un monopolio más de Carlos Slim, el cual lee perfectamente su entorno pues depende de éste, pero sabiéndose líder de su ramo no se preocupa por la competencia, pues de una u otra forma utiliza y necesita de su infraestructura.

Aparte de conocer perfectamente su entorno, controla sus ambientes, sus clientes, proveedores y la competencia. Destaca por ser una empresa diversa, ofrece un sinfín de productos y para cada uno de ellos plantea una solución dada por lo que tiene amplia respuesta a la contingencia, pero sólo de lo planeado, pues en el momento de que algo no está contemplado por sus procedimientos, manuales, políticas o reglas, sale todo de control por lo que su respuesta contingente queda notoriamente disminuida.

Otro aspecto del primer capítulo es la descripción de la organización como centralizada y dependiente. A pesar de que Telcel distribuye su trabajo en muchas áreas, ninguna puede solucionar algo si la otra no lo autoriza. No se mueve nada sin pedir el visto bueno de los superiores u otros departamentos. Eso es notorio en el área de Atención a Clientes, pues la solución a una petición de un cliente no está en manos del CAC, por lo que se canaliza a otra área para resolverlo; ésta es muy tardada, pone

trabas o rechaza trámites sin detenerse a pensar que el usuario está enfrente de los asesores.

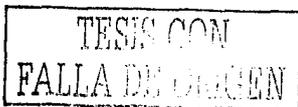
También existe una centralización de conocimientos, pues hay problemas específicos que sólo pueden ser resueltos por pocas personas o, incluso una sola; es decir, la respuesta a miles de clientes depende de estos. Es necesario capacitar a más personal de esas áreas o incluso de los Cac's, facilitando o abriendo los procesos de solución a más gente, para que la respuesta al cliente sea rápida.

También se puede definir como una empresa de alto rendimiento a partir de su estructura y funcionamiento formal. Es una organización que tiene todo formalizado, su misión, objetivos, procedimientos, procesos, normas, políticas, prestaciones, castigos; etc., por lo que se le calificó como estricta e inflexible, pero sólo así han podido manejar a más de siete mil empleados.

La organización formal de Telcel le ha ayudado a controlar a su personal, inculcando en éstos un alto sentido de la responsabilidad, puntualidad y disciplina, pero no contempla aspectos fuera de los mecánicos, como la convivencia deportiva, de esparcimiento o desarrollo profesional como vínculos importantes que identifican al personal con su empresa.

Telcel es una empresa estable económicamente, por ello el personal se somete a sus normas sin ningún problema, a cambio de esta estabilidad cumplen al pie de la letra con lo que pide la organización, ése es el "contrato psicológico" del personal con la empresa.

La organización ha tenido éxito en la rentabilidad de su operación, pero no comprende que ha sido labor de sus empleados más que de sus accionistas; entonces, por qué darles más créditos a éstos que al personal en la misión y objetivos, es necesario incluirlos pues una empresa no es nada sin sus miembros.



Telcel se preocupó por entrar a la etapa de calidad, para ello formalizó todos sus procedimientos de trabajo para poder ser certificado bajo la norma ISO 9001-2000, tiene estandarizado, controlado y contado todos los recursos con lo que cuenta, mostrando así que cumple con calidad en su estructura formal. Pero deja de lado la calidad de su servicio al cliente, mostrado a través del tercer capítulo.

En el capítulo tres, se presentó la idea central del trabajo, productividad, ¿calidad Vs. cantidad?, partiendo de dos fundamentos: por un parte la función real de los procedimientos de trabajo y por otra la filosofía de la calidad del servicio hacia el cliente.

Empecemos por los procedimientos, todas las áreas pueden realizar sus tareas guiándose a través de éstos, los cuales están publicados en la Intranet dentro del manual de MASTER DOC, pero sólo dan las bases, en la operación es muy diferente.

Los procedimientos dicen cómo se deben hacer las cosas, pero no consideran la subjetividad del actor como su personalidad, carácter, compromiso, etc. Eso hace que no cumplan con lo estipulado por lo formal, como pasa al atender al cliente.

A lo anterior, la calidad del servicio en la atención de los usuarios ha sido rezagada por la rentabilidad, pues la empresa en su afán de formalizar todos sus procesos, ha estandarizado el sistema de atención usada por los asesores, siendo "SIMAEC", un sistema mecánico y frío incapaz de calificar la calidad de la atención de los asesores.

La empresa ve al más productivo como la persona que realiza mayor número de clientes y no los que atienden mejor. No tiene juicio objetivo y basa su evaluación en meras estadísticas. Los asesores no han hecho más que adaptarse a su medio, y son concientes de que sacrifican la calidad del servicio y al usuario, con tal de realizar mayor número de trámites.

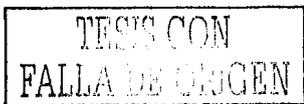
Los asesores con tal de cubrir la cantidad demandada por SIMAEC, batea a los usuarios y no les da solución desde el inicio, haciéndolo regresar varias veces. Esto le genera costos y pérdidas a la empresa, sería mejor atender al cliente una sola vez pero bien, que muchas y mal.

La visión de Telcel acerca de la calidad se ha quedado sólo en la estandarización de su procesos y procedimientos de trabajo, dejando a un lado la calidad de servicio al cliente, tal vez sea por su indiscutible liderazgo por ser una empresa monopólica, pero el mercado está cambiando y el cliente también, llegará un momento en que el usuario decida irse con el que mejor le atiende y si Telcel lo descuida perderá clientes (como le pasó a Telmex).

La calidad debe regir el servicio al cliente, atendiendo bien la cantidad se dará por default, los usuarios además de estar a gusto con los productos, estarán contentos con el servicio, incrementándose así el número.

Los costos son el inicio del capítulo cuatro, definitivamente, lo que le interesa a una organización acerca de un problema, son los costos que le generan. En este caso los que más le pegan a Telcel son los económicos, la baja de clientes y finalmente, la pérdida de imagen. Los primeros se dan a causa de trámites no analizados bien desde un principio en donde se omiten errores que debe absorber la empresa. Los segundos son las bajas de clientes, debido a mala atención o apatía de los asesores por retenerlos preocupados por su tiempo; finalmente, el atender mal a un usuario deja en éste mala imagen de la organización, no hay que olvidar que los clientes son los mejores voceros.

Otro de los problemas detectados en el capítulo cuatro fue que Telcel necesita comunicarse con sus empleados, sufre de una opulencia de información pero sin retroacción, por ello la comunicación no es la deseada. Los asesores tienen varios problemas, sólo leen los mails que necesitan en operación (promociones, precios y nuevos productos) y omiten los demás, y si tienen duda le preguntan a los jefes. Otro es



que no los entienden adecuadamente, cometiendo errores o dando mala información al usuario. Por ello es necesario implementar medios de retracción, en donde se aclare la información recibida, asegurando así que se lean todos y que además entiendan lo mismo y estandaricen sus procesos de trabajo –aparte, claro está, de ahorrar tiempo aclarando dudas-.

Grosso modo, los puntos mencionados anteriormente dan el panorama general de lo diagnosticado en cada uno de los capítulos, por lo que en el quinto se presenta una propuesta de cuatro planes de comunicación, sencillos y viables para su aplicación.

El primer plan pretende lograr pleno entendimiento entre las áreas, partiendo de que cada una de ellas conozca sus funciones y la necesidad de respuesta entre éstas. Además de descentralizar los conocimientos para poder flexibilizar y ampliar la respuesta al cliente.

El segundo busca involucrar al personal con la empresa, ofreciéndole actividades diferentes a las laborales. Hay organizaciones que a partir de esto, han establecido fuertes lazos con sus empleados. Ser flexibles, no hace daño a nadie, al contrario trae ventajas.

El tercer plan aborda el problema de la productividad, en donde se propone cambios en la forma de calificar de SIMAEC, además de considerar al cliente como el mejor evaluador de la calidad del servicio. Este plan es en donde se tienen mayores expectativas para poder estandarizarlos en todos los Cac's, debido a que todos se manejan de la misma forma.

Finalmente, el último plan busca transformar la información excesiva en comunicación, es importante lograr retroacción para que se dé una comunicación buena.

Telcel debe considerar la propuesta hecha, los planes no son costosos ni salen de las dinámicas cotidianas en la organización, todas se basan en capacitación y uso de los recursos con los que ya cuenta.

Sobre todo el tercer plan es esencial para Telcel, se debe preocupar por los clientes y la calidad de su servicio, por el momento es monopolio y líder en telefonía celular, pero dentro de unos años el panorama irá cambiando y los usuarios elegirán otras opciones.

Esa visión ofrece la cultura organizacional, detecta los problemas actuales para prevenir conflictos futuros. Toda empresa debería realizar su proyecto de vida utilizando como herramienta principal la comunicación organizacional. Ésta disciplina no es sólo jugar a la comunicación interna, sino que estudia todo el fenómeno de la comunicación dentro de la organización y su entorno externo e interno, implementando técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes entre el personal y la empresa, para lograr objetivos comunes que influyen también las conductas externas.

El presente trabajo fue producto de intensas horas de clase y tareas, además de múltiples desvelos, todo bajo la dirección de verdaderos profesionales y concedores de comunicación organizacional. Es por ello que puede servir de guía, consulta, e inspiración para futuros trabajos de la disciplina, que con certeza, encontrarán algo de su interés a lo largo de las más de 300 páginas, confiando en el hecho de ser un trabajo serio de comunicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA.

Libros:

- D'Aprix. La comunicación clave de la productividad. México, 1992. Limusa Noriega.
- Abravanel, Allaire. Cultura Organizacional, Colombia, 1992. Legis Editores, 1992
- Agustín, José. Tragicomedia Mexicana 3. México, 1998. Ed. Planeta.
- Ávila G, Xavier, et.al. La organización habitable. México, 2000. Media Comunicación.
- Cantú Delgado, Humberto. Desarrollando una cultura de la Calidad, México, 1997. Mc Graw Hill.
- Crozier y Friedberg. El actor y el sistema. México, 1990. Alianza Editorial.
- Fernández de Colado, Carlos. Et.al. La comunicación en las organizaciones. México, 1991. Ed. Trillas
- Galindo, Jesús, et.al. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México, 1998. Ed. Addison Wesley Longman.
- Giral, José. Cultura de Efectividad. México, 1993. Grupo Editorial Iberoamericana
- Gutiérrez, Mario. Administrar para la calidad, México, 1992. Limusa
- Johansen B, Oscar. La comunicación y la conducta organizacional. México, 1979. Ed. Diana.
- Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación. México, 1991. ENEP Acatlán.
- Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas. Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. 1998
- Martínez, José. Carlos Slim, retrato inédito. México, 2002. Ed. Océano.
- Martínez de Velazco, Alberto. Comunicación Organizacional Práctica. México, 1991. Ed. Trillas.
- Mayntz, Renate. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García, España, 1996. Ed. Alianza Universidad.

- Méndez, Jos S. Dinámica social en las organizaciones, México, 1990. Ed. Mc Graw Hill.
- Meurling, John. Et. al. La crónica de Ericsson. México, 2001. Ed. Informations Förlaget
- Moles A, Rohmer E. Teoría de los actos. México, 1982. Ed. Trillas.
- Morgan, Gareth. Imágenes de la Organización. México, 2001. Ed. Alfa-Omega.
- Olmsted, M.S., El pequeño grupo. Buenos Aires, 1966, Piados.
- Pérez, Jaime. Recursos Culturales de la Organización, Acatlán, 1998 .SP
- Pérez, Jaime. Diversidad y Comunicación, Acatlán 1998. SP
- Picazo Manríquez, Luis. Et. al. Comunicación Estratégica. Ed. Mc. Graw Hill.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, México, 1996,. Ed. Prentice Hall.
- Ruiz Olabuenaga, Ignacio. Sociología de las organizaciones. Bilbao, 1999. Ed. Deusto.
- Schein, Edgar H. Psicología de la organización. Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, 1982. Ed. Prentice Hall.
- Sierra, Francisco. Apuntes sobre metodología cualitativa. Mimeografiado, 1998.
- Winkin, Y. La nueva comunicación. Barcelona, 1987. Kairós.

Telcel, documentos internos:

- Historia de Telcel. Escrito interno del área de Relaciones Públicas, Documentos sin publicar, Octubre, 2002.
- Martínez, Sergio. Áreas de Telcel, Revista Interna En línea, México, Marzo, 2001.
- Recursos Humanos. Programa de Inducción y Capacitación para el personal con mando, Documento Interno sin publicar, México, 2002.



Medios electrónicos:

- <http://www.iusacell.com>, Septiembre, 2002
- <http://multix.enlinea.atencion.telcel.com>, Septiembre 2002
- <http://www.telcel.com>. Octubre, 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

ENTREVISTAS

Marzo/ 2003

ANABEL HUITRÓN ÁVILA.

¿Por qué estas trabajando en Telcel?

Estoy en Telcel porque se me hace una empresa sólida, tiene buenas prestaciones, y a pesar de que no se me hace una empresa donde puedas alo mejor escalar mucho en corto plazo, sí la considero una empresa sólida en donde no estas con la incertidumbre de que a lo mejor te vayan a correr, de que a lo mejor se va a la quiebra, de que a lo mejor algo pase. Es una empresa segura

¿Aparte de eso, qué otra cosa te motiva?

En sí el trabajo, la atención a clientes.

¿Te gusta, sientes que es lo tuyo?

Me gusta el trabajo, me gustan las actividades que realizas, no se me hacen actividades en que estés presionada, que estés estresada, o sea siento que es una empresa donde trabajas tranquilo.

¿Y en cuanto a tu CAC en donde te desarrollas, cómo sientes la motivación de tus superiores hacia tí?

La siento bien, es reciproca conforme tú das, te dan. Aunque si se me hace pesado, como te comentaba antes, el que seamos tan poquita gente, para mí eso me arma mucho en la calidad porque finalmente no cumples con el objetivo de darle calidad al usuario, a lo mejor tú como centro obligas a tu gente a que se presione a trabajar mas rápido, a que haga las cosas más velozmente, pero, con calidad, yo creo que eso afecta mucho en la calidad en el servicio.

Ya que entraste a productividad. ¿SIMAEC te pide que seas rápido y que hagas muchos trámites, bajo esas condiciones se da atención de calidad?

Yo creo que no, yo creo son pocos las personas, y eso es ya por convicción propia, no por el sistema. Yo creo que el sistema te obliga a que no dar calidad, sino que hagas los trámites rapidito, por que te están midiendo y porque obviamente eso afecta tu productividad y tus calificACIONes y entonces o cuidas una cosa o cuidas la otra y quien lo hace con calidad ya es mas por convicción o a lo mejor por cualidades que tú tengas para trabajar mas rápido para hacer las cosas mejor, pero no porque el sistema te ayude en sí a trabajar con calidad.

Desde que te capacitan te deben inculcar la calidad, por ejemplo ahora que sé esta implementando lo de ISO 9000 yo decía ¿Cómo puedes alo mejor hacer u obligar a gente que siempre ha trabajado mal porque esa ha sido su escuela y así aprendieron a trabajar y así han trabajado toda su vida. Cómo puedes cambiarlos un mes antes, decirles es que se va a implementar ISO 9000 y tienes que trabajar así?, si toda la vida se ha trabajado mal. Entonces desde que te capacitan tú ya llevas una escuela y una idea de que es que así se hace esto y a lo mejor toda la vida lo puedes estar haciendo mal, hasta que llegue el momento que te dicen que tienes que trabajar en base a éstas políticas y tienes que hacer esto y esto así, pero cuando ya una vez trabajaste mal, pues ya es más difícil que tú cambies eso, entonces si tú, desde un principio te enseñan a hacer las cosas bien y con calidad y a comprometerte, pues yo creo que sí se puede hacer.

¿De qué depende que un asesor sea bueno y atienda con calidad?

Pues, de cómo lo capaciten, de cómo lo motiven, y a lo mejor de qué tanto te interese tu trabajo, si no te interesa así te den la mejor capacitación pues te viene valiendo, o sea finalmente vas a trabajar por trabajar y hasta ahí, entonces ahí es gran parte de la convicción propia, de que

lo hagas porque es tu forma y tu estilo de trabajar, pero pues yo creo que si influye mucho el ambiente en el que estés, siempre que hay competitividad te obligan a que trabajes mejor y tienes que seguir el ritmo también.

¿En el CAC hay competitividad?

Yo creo que no tanto, yo creo que hay gente que más bien esta ya viciada y le vale, o sea competitividad a lo mejor entre una o dos personas y hasta ahí, o sea las otras como que son del otro grupo y, y a lo mejor hay un grupo que si compete por ser de los mejores, pero hay otro que le vale gorro, que ya se conformó con que, pues ellos siempre son los mejores y ya, o sea ¡me vale, de todas maneras me pagan lo mismo!

¿Eso genera tensión?

Yo creo que sí, porque finalmente te cansa, a los que trabajan bien les cansa que los otros trabajen mal. Porque obviamente desde el momento en que una persona, un usuario llega a hacer un trámite y lo atienden mal es obvio que va a regresar, entonces si por casualidad le toca algún asesor que regularmente suele trabajar hasta que termina sus trámites bien, pues eso te ocasiona conflicto porque obviamente no estas de acuerdo en que la otra persona no haya hecho su trabajo como lo debió de haber hecho y eso ocasiona pues que te molestes y que te vayas cansando de que siempre sea lo mismo, de que la otra persona trabaje mal y finalmente pues esté a gusto, o sea no haya ningún tipo de castigo por así llamarle en cuanto a sus faltas, o sea finalmente es el mismo trato al mejor, o es el trato parejo para todos para los que trabajan bien y para los que trabajan mal, entonces llega un momento en que eso te cansa, o sea te crea conflictos con las demás personas.

¿Telcel te da las herramientas necesarias para trabajar bien?

Pues yo creo que sí tenemos las herramientas, aquí yo creo que el hecho de que tú trabajes bien depende mucho también de quién te supervisa, yo creo que aquí todo radica en eso, en la supervisión porque es la única manera, si no hay una buena supervisión pues obviamente se va a seguir trabajando mal, entonces todo radica en que quien te supervise pues este al tanto de que se este trabajando bien y desde ahí puedes erradicar muchos males porque si tú como jefe o supervisor te estas percatando de que hay cosas que están mal y las frenas, pues obviamente tu trabajo va a ser mejor y el trabajo de todo el centro va a ser mejor, pero si al mejor no estas supervisando o no te estas percatando o lo estas pasando por alto, te percatas y lo pasas por alto pues se van a seguir haciendo las cosas mal.

¿Aquí se pasan por alto entonces?

Yo creo que si hay cosas que se pasan por alto, no sé alo mejor influye mucho la manera en como te califican, la manera en como te distribuyen el trabajo que a lo mejor no es porque tú lo hagas intencionalmente, o sea a lo mejor es tanto el trabajo o la manera en como te lo distribuyen que pasas por alto otras cosas, o sea estas más atento a otras cosas que también son importantes, pero obviamente descuidas el supervisar ese tipo de atención, de estar vigilando cómo trabaja tu gente para que obviamente pues den un buen servicio al usuario.

Ahorita que dices distribuir el trabajo. ¿A qué te refieres?

Pues no sé que a lo mejor que hay actividades que se pueden ir delegando, que puedes decir sabes qué este trabajo lo hace fulanito, tu te dedicas exclusivamente a esto, tú te dedicas a esto y no a lo mejor haciendo. es que hago acá, es que hago allá, es que hago de todo un poco y no pongo atención en puntos que son importantes, o sea estas más abstracto en tu trabajo, a lo mejor en las actividades más propias de tu puesto que descuidas otras que a lo mejor también son de tu puesto que pero a lo mejor para ti no son tan importantes porque no influyen en tu calificación o en tu desempeño o en que tengas que entregar reportes, en que tengas que... O sea, como esas no se ven en sí reflejadas, pues las descuidas no, pues entonces obviamente te preocupas más por lo que en verdad se ve reflejado que por lo que no y lo dejas en segundo término.

Pues te genera, en o desde en el momento en que tu estas a lo mejor atendiendo mal, que tu usuario vaya, regrese y que a lo mejor le dé papelería, que este, el hecho de que tu misma

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

322

trabajos, pues ya le está generando un costo a Telcel, el hecho de que estén yendo y viniendo los usuarios por motivos que a lo mejor no tendrían que ser pues ya estas ahí generando un costo, porque tanto estas empleando horas hombre trabajadas como en insumos, lo que es luz papelería, o sea todo implica ya un gasto extra desde el momento en que vuelves a atender a esa misma persona por un mismo trámite.

¿Por medio de qué medios recibes la información que te da Telcel de otras áreas?

Vía e mail o por escrito, de hecho me parece mejor que sea por e mail porque obviamente te ahorras todo lo que es papelería y que finalmente se va desechando y que eso te lo puedes ahorrar en gastos y creo que es una buena manera de difundir de todas maneras la información.

Considero que es buena, considero que si hay comunicación, incluso con las demás áreas también hay comunicación, pero obviamente es...a veces es demasiado burocrático, o sea tienes que hacer o esperar v tanto tiempo para que te atiendan, a lo mejor para problemas que son super sencillos y que tu necesitas solucionar inmediatamente no hasta que la otra persona que esta del otro lado del teléfono tenga tiempo de contestarte, que a lo mejor si tiene mucho trabajo y lo que gustes y mandes, pero finalmente él le estas dando la cara al usuario, y a veces eso yo creo eso es lo que más le molesta a la gente y a veces a ti mismo como persona estar esperando media hora en el teléfono para que te digan si haz esto, si dale esto, si apriétale esto, o sea yo creo que eso si es bastante burocrático todavía no, que te digan no mándale e mail a fulanito y a perenganito y a sutanito y ya después nos avisas. O sea yo creo que ahí si todavía hay trámites que parecemos oficina de gobierno que son demasiado sencillos a lo mejor y que se lleva demasiado tiempo en solucionarlos.

A pesar de esto creo que la comunicación si es buena porque finalmente si te dan una solución o una respuesta, que lo deberían hacer más ágil, definitivamente porque volvemos a lo mismo ahí ya te están poniendo una traba para que tu con el usuario ya entres en un conflicto, de que si te dan la respuesta y eso pues si es bueno, finalmente si te solucionan los problemas, aunque no sea tan rápido como debería de ser pero yo creo que finalmente si hay la respuesta no.

¿Le entiendes a todos los mails?

A veces no.

¿Y qué haces cuando no le entiendes?

Pues preguntar, pero la mayoría de los casos sí, pero si nunca falta que cuando es información nueva, que todavía nadie maneja y te llega y no le entiendes y vas con algún supervisor, o alguien que esta más arriba y que tampoco le entiende porque es una información que es nueva y que son términos nuevos para ti y que son sistemas nuevos y todo, pues obviamente pues tienes que preguntar pero a la mejor a veces no es tan explicito como debería de serlo para evitar precisamente eso, que tenga que investigar acá o que deja hablar allá o que haber como se hace, precisamente porque no fue tan explicito y yo creo que esto es más cuando son temas nuevos, nuevos proyectos que tiene la empresa y que te dan la información, pero no tan explicita como debería de serlo.

¿Crees que las otras áreas o alguna personas o ciertas situaciones que obstaculicen tu trabajo?

Pues yo creo que no hasta el momento en las situaciones o en que por lo menos yo he necesitado ayuda, pues si la he tenido, entonces no, lo que nos a obstaculizado han sido a lo mejor las otras áreas, el hecho de que hay trámites que tu no puedes hacer más que tu jefe o tu supervisor y que ellos igual no te los solucionen inmediatamente es porque a ellos no les dan una solución, pero yo creo que por parte de ellos, por negligencia o porque digan después lo hago yo creo que no, yo creo que si se les trata de dar solución lo más rápido posible.

Entre tus compañeros de trabajo ¿cómo sientes que son las relaciones laborales?

Pues yo siento que son buenas, pero si creo que hay ciertas diferencias por las diferentes formas de trabajar. A lo mejor el hecho de que todos vengan de diferentes centros y que no fuera un centro ya establecido sino que fuera nuevo, a la mejor cuando llegas a un centro que ya tiene "x" años pues ya alguna forma de trabajar por todos y tu te adaptas a ella en este caso

como era un centro completamente nuevo pues es más difícil que todos se adapten a la forma de trabajar de uno, cada quien quiere trabajar como trae ya su escuela, yo creo que en ese sentido si llega a haber momentos en que hay ciertas diferencias, porque alguien hace las cosas de una manera otro las hace de otra manera, y entre que yo estoy bien y que tu estás bien yo creo que a veces si se llegan a presentar ciertas diferencias.

¿Qué se podría hacer para evitar este tipo de cosas?

Establecer una forma de trabajo y supervisarla, supervisar que todo mundo lo haga así y nada de que no, es que no. No, o sea aquí a lo mejor hacerlo por escrito, aquí esta por escrito se quedó de que esto se va a hacer así, este trámite se va a hacer así, se va a trabajar así y no hay vuelta de hoja, o sea nada de que quedo en el aire, de que alguna vez se comentó, de que alguna vez alguien dijo que se debía hacer así y hasta ahí quedo o sea establecer la forma en que se quiere o se debe de trabajar y en base a eso, a lo mejor calificar, afectar a tu productividad y guiarte en base a lo que se esta estableciendo.

A partir de lo que dices de establecer y estandarizar una forma de trabajo ¿crees que el sistema de medición de productividad, SIMAEC les ayude a hacerlo?

Yo creo que no porque finalmente yo no sé si este cumpliendo su objetivo o no porque finalmente, bueno te obligan a trabajar rápido y te dicen a la mejor en tal trámite te puedes llevar veinte minutos pero a lo mejor por cuestiones ajenas a ti y que pueden ser inherentes al usuario te llevaste media hora, entonces ya te afectaron, o te llevaste media hora, entonces ya te afectaron tu tiempo y a lo mejor tu muchas veces por no afectar tu tiempo ya no lo haces con calidad, entonces ya no es un sistema de calidad, desde el momento en que te están poniendo tiempo para hacer las cosas y que en base a eso te están calificando y es una forma de presionarte ya no estas haciendo las cosas con la calidad que se deberían de hacer, porque, no lo que te digo a lo mejor muchas veces el usuario te quita media hora más en preguntas o en cuestiones que si investigo, que si tiene, que si no tiene y a la mejor todo eso SIMAEC no lo tiene contemplado entonces tu te estas rigiendo porque dices bueno o.k. a la mejor me hago media hora más y se me justifica, pero finalmente te afecta porque ya no tuviste los mismos trámites que tuvieron tus compañeros, porque ya no fuiste productivo en la medida que fueron los demás, entonces bueno a la mejor si lo hiciste con calidad pero ya no fuiste productivo, entonces yo creo que no cumple su fin como deberia de serlo.

¿Qué se podría hacer para mejorar SIMAEC, o cómo te gustaría que a ti te calificaran tu productividad?

Yo creo que no debería de ser en base a tiempos o a que por ejemplo, no pues es que fulanito hizo doscientos trámites, yo creo que sería una buena idea que fuera en base al tramite o sea en sí, por decir tu hiciste al mes diez recontrataciones, diez contratos, diez, en base a lo pesado que sean tus trámites porque volvemos a lo mismo a lo mejor tu compañero hizo 20 copias de factura al día y tu hiciste 5 recontrataciones entonces ahí ya te está afectando porque tu no haces los mismos trámites que tus compañeros y a la mejor es cuestión de suerte o a la mejor es cuestión de agilidad, a la mejor tu te tardas más en escribir, a lo mejor tu lo haces más detalladamente, a la mejor tu revisas todo y a lo mejor la otra persona no revisó nada y ya hizo un trámite en 10 minutos y después se lo regresan, pero mientras ya se lo calificaron, ya se lo tomaron en cuenta y te perjudica cuando tu si lo haces bien, entonces yo creo ahí esta un tanto dispareja esa forma de calificar, porque a lo mejor hay gente que es muy buena y esta baja en productividad por la manera que tiene de medirnos y a la mejor hay gente que es mala y esta bien, porque precisamente por eso, porque tiene otras formas de trabajo que hace las cosas rápido, pero mal, entonces yo creo que ahí ya está influyendo que no sea con calidad y no se esta calificando ya una calidad.

¿Crees que haya conflictos en tu centro de atención?

Pues yo creo que sí, precisamente por eso, porque no toda la gente trabaja igual, el hecho de que te toque un trámite y tu digas no pues este me da flojera y me lleva tanto tiempo, pues yo veo que le saco pero no lo hago y que llegue a lo mejor con otra persona y que digas no pues si lo voy a hacer ya te está generando un conflicto y ya no es pareja la competencia porque ya dices,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

324

oye no es justo, o sea, nos están calificando igual y yo no estoy o esa persona no está haciendo las cosas como debe de ser y la otra sí y se les está calificando exactamente igual y salen exactamente e igual, entonces eso ya te está generando un conflicto, el hecho de que la competencia no sea pareja.

Te has caracterizado en los últimos meses, por ser una asesora que cumple con buenos tiempos y que cumple con buena calidad ¿qué sientes cuando una persona que no cumple con la calidad y buen servicio sea valorada igual?

Pues yo creo que es frustrante, yo muchas veces lo he sentido y a lo mejor a veces no lo externas porque finalmente estás en un grupo, en un trabajo, y pues tienes que llevar la fiesta en paz, pero yo creo que no nada más yo, o sea yo creo que hay muchas gentes que merecerían tener mejores calificaciones que otras que las tienen, o sea volvemos a lo mismo gente que a lo mejor no se esmera como tú en hacer las cosas bien y que sea calificado igual, que sea motivada igual, o que sea considerada igual se me hace un tanto injusto volvemos a lo mismo o sea porque si tu sí das tu mejor esfuerzo, porque si tu sí tratas de hacer las cosas bien se te tiene catalogado igual que a la demás gente, a lo mejor el hecho de las fotos, de que fulanito, sutanito, y perenganito son los mejores del semestre y todos se toman la foto, a lo mejor una foto no es nada pero bueno es una manera que está utilizando la empresa para decir estos fueron los mejores o sea, hasta eso se me hace injusto porque tu puedes ver que hay gente que es mejor y que no salió en la foto y eso no es justo, o sea porque hay gente que no está en la foto si es mejor, y hay muchos que no deberían salir en la foto.

¿Qué hace falta para mejorar éste punto?

Yo creo que ahí radica mucho el, la supervisión, el que tu mismo jefe detecte esos puntos, detecte a esas personas y el mismo establezca una forma de decir sabes que no, o sea esta gente me está trabajando mal, no puede salir ni catalogarse igual que la que me está trabajando bien, en muchos sentidos a la mejor en los días de descanso, a lo mejor en que por número de empleado, en que por antigüedad, en que por lo que gustes y mandes, yo creo que no se te retribuye tu buen trabajo de alguna manera, a lo mejor habría muchas motivantes que podrían utilizar para decir, bueno ella está haciendo algo mejor, bueno pues tiene cierta concesión en esto o en aquello y si fulanito me está trabajando mal, pues no se a lo mejor un castigo en sus días de descanso o los no hay permisos. La única manera en que se percaten de eso pues es a través de tus jefes, entonces obviamente de ellos dependería mucho el que digan no es que fulanito no me trabaja igual que sutanito, entonces porque van a estar igual en ciertas concesiones que se dan a lo mejor, en ciertos movimientos que se hagan, o en ciertas necesidades que haya en la empresa y que se necesite a la mejor al mejor, pues porque los voy a considerar a los dos igual si yo sé que uno no me está trabajando igual que el otro.

¿Crees que eso se podría hablar con los jefes, o hace falta que los jefes y todo eso lo platiquen, porque no creo que no se den cuenta talvez no sé hace falta platicarlo, se podría?

Mira yo creo que como dices igual y si se dan cuenta, pero yo creo que son temas que son difíciles de hablar, porque no toda la gente se atreve a hablarlos, porque si a lo mejor tu los externas a ti ya te catalogan como una persona conflictiva, que no está a gusto, que no le parecen las cosas, entonces a veces son temas muy difíciles de tratar, de que tu llegues a lo mejor con un jefe, no todos son iguales, entonces depende mucho de tu jefe el que tu te puedas acercar y decirle, este oye no me parece esto yo creo que está mal o, porque finalmente en la empresa se viene trabajando bajo un esquema que toda la vida a sido así, de que toda la vida se a trabajado así y se sigue arrastrando y a lo mejor hay cosas que no son tan prácticas para que tus empleados estén a gusto a la mejor lo que decíamos, los días de descanso, a lo mejor puedes ir rolando los fines de semana, a manera de que un fin de semana descansan 5, otro fin de semana descansan otros 5, no sé o sea maneras de que tu acomodes y te sean prácticos y no se puede porque así es la política de la empresa y así se a trabajado toda la vida y toda la vida y eso no quiere decir que esté bien, lo correcto debería ser que tus empleados así estén a gusto, entonces yo creo que nunca se han detenido a decirle al empleado, oye tu crees que esto está bien o hay alguna otra alternativa, tu que opción das como para que consideres que esto podría funcionar y estar a gusto ambas partes, entonces hay ocasiones en que tu no te puedes parar con un jefe y

decirle, oye yo no estoy de acuerdo en esto, yo creo que sería mejor así y asado porque no lo vas a cambiar, porque ya se viene así por tradición o por política haciendo desde siempre.

Comentaste algo muy importante a ti te motiva las prestaciones en la empresa, la solidez, el futuro estable, el que trabajes con tranquilidad, no te presionan ¿qué es lo que te desmotiva de la empresa?

Esos aspectos, que a lo mejor tu no puedes, el hecho de que de cómo trabaja la empresa que es una empresa que presta sus servicios los 365 días del año o la mayoría de los días, influye muchos, pues en tus relaciones con tu familia, con tus amistades, con todo el mundo, entonces hay situaciones que a la mejor se podrían modificar y que no se modifican porque toda la vida se han manejado así, que a lo mejor yo cambié mi día con fulanito porque esta persona me va a hacer el favor de cubrirme y ni importa, finalmente estoy cubriendo mis tantos días y finalmente hay una persona que me está haciendo el favor, no se va a quedar el puesto o el trabajo tirado o cosas así y que no haya cierta flexibilidad, que en ese sentido sea rígido, entonces como que yo creo que eso sí es desmotivante, porque pues como toda la gente, hay situaciones en las que hay momentos que tienes compromisos, que tienes cosas a lo mejor que hacer y la empresa es estrictamente rígida en ese sentido, y yo creo que sí habría manera de que hubiera flexibilidad, porque pues en otras empresas lo hay y están bien, o sea está comprobado que eso no afecta mientras el trabajo, el fin se cumpla yo creo que sí podría haber flexibilidad en ciertas situaciones.

¿Qué harías para mejorar tu trabajo, tanto personal como hablando de la empresa?

¡Ay! ¿qué haría para mejorarlo?, pues yo creo que trabajar en equipo es importante, mejoras tanto tu personalmente como mejora tu CAC por así decirlo, y si eso lo agregamos a que se convierte en una forma de trabajar de todos los CAC, pues haces que toda la empresa sea pareja, el trabajar en equipo yo creo que pues sí influye mucho, porque en el momento en que tu tengas una necesidad que cubrir, algún problema y hay alguien que te ayude pues siempre se va a solucionar más fácil, desde el momento que, siempre necesitamos de alguien y a lo mejor por mala onda tu dices no pues que se friegue, o sea ¿por qué?, ya intervienes en que otra persona a lo mejor haga mal sus cosas, en que tu también, entonces cuando estas abierto a estar ayudando a la demás gente a trabajar en equipo, pues sí influye en que todo salga bien.

¿Te vez de aquí a tres o a cinco años en la empresa?

Sí, pero no me agrada mucho la forma en cómo me vea porque siento que es muy difícil escalar, te lleva muchos años escalar a otro puesto, y finalmente llegas a ese otro puesto y no hay gran diferencia con el que tenías anteriormente tanto en sueldo, a lo mejor en actividades sí porque desarrollas otro tipo de actividades pero a lo mejor lo que más nos interesa a todos es monetariamente, pues no hay gran diferencia y el hecho de llegar a escalar ese otro puesto, pues te lleva muchos años y trabajo, finalmente pues a la mejor es una de las motivantes de que trabajes bien, que quien trabaja mejor va a llegar a ese puesto pero de que te puede llevar muchos años pues si te puedes llevar, lo que a lo mejor en una empresa en un año logras ascender a lo mejor aquí te va a llevar 2,3 o hasta 4 años o a lo mejor hasta más y yo creo que pues eso sí es mucho tiempo estar a lo mejor 5 años en el mismo puesto para que finalmente el día que escalas a otro tu retribución no sea tan buena como para todo el tiempo que ya dedicaste a estar en una empresa.

Pero si te gustaría, o sea a pesar de eso, estas dispuesta a seguir.

Sí, si me gustaría porque me siento tranquila trabajando ahí, o sea dentro de las presiones que hay, siento que no son tan fuertes, entonces siento que es un trabajo que te da cierta tranquilidad, entonces tienes unas cosas por otras, aunque definitivamente pues sí podría haber algunas que se mejorarán, para bien del empleo, porque en medida de que tu tienes a tu gente a gusto, la empresa trabaja también a gusto, entonces sí habría cosas que se podrían todavía modificar para bien de los empleados, y obviamente pues eso se reflejaría también en el bienestar de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

326

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ALEJANDRO BUSTAMANTE.

¿Por qué estás en Telcel?

Por que es una empresa que me da seguridad en el trabajo, es una empresa que te da opciones a crecer y sobre todo que es una empresa humana

¿En qué sentido es humana?

Humana en que reconoce tus esfuerzos, te motiva, dan utilidades, de alguna forma es una buena empresa.

Reconocen tu trabajo, te apoyan, una parte importante es que reconocen tu trabajo, entonces eso te motiva muchísimo, sobre todo es eso.

¿Qué tan fácil o qué tan difícil es ascender?

No, es muy fácil, obviamente tienen un esquema que hay que seguir una trayectoria eh, pero es sencillo.

¿Qué otro tipo de motivación de por ejemplo en tu centro, hablando esencialmente del centro de atención, qué tipo de motivación recibes de tus superiores?

Te apoyan, y la verdad eso es mucho, apoyan tu decisión, éste de alguna forma trabajamos juntos, eres un apoyo.

Bueno, ya hablamos de motivaciones, sientes que hay algún obstáculo...

¿para qué?

O ciertas cosas que no te agradan de la empresa?

No, este, a mi me gustaría que te dieran la opción más fácil para cambiarte a una regional, Si porque igual y en un futuro piensas también, salirte de la ciudad, sería, el tiempo que yo llevo aquí sólo han hecho una convocatoria, donde solicitaban gente para regionales, pues sería un punto importante o interesante, pero dentro de lo que cabe esta bien.

Hablemos de información, de comunicación, ¿cómo es o de qué forma se da la comunicación en tú centros de atención.

La comunicación entre usuario y...

Entre empresa y tú

A o.k. tenemos los e-mails, bajan esos e-mails, los imprimen, firmas unos acuses, esos acuses obviamente es para respaldarse de que la información es continua y sí el flujo de información es continua, a través de ese servicio electrónico.

¿crees que es eficiente?

Si

¿qué te gustaría o que pensarías hacer para mejorarlo?

Posiblemente algunas juntas más seguido para analizar la información del grupo, yo creo que eso haría más eficiente el flujo de información.

¿se entienden todos los e-mails?

Si, de todos modos te apoyan si no la persona, el jefe te apoya para cualquier duda.

Pero una junta ahorraría muchas dudas respecto a esa información si es que las hubiera.

Y con respecto a las demás áreas?

No tenemos tanto contacto directo nosotros, esta mesa de control que si tiene contacto directo con esas áreas, pero lo poco que tratamos, yo creo que esta bien, a veces no es tan rápido como tu desearas, ese es un problema porque te eleva tus tiempos, tienes que estar esperando la respuesta de una área, si te ayudan, pero te perjudica por otro lado que es el sistema, o sea tienes una arma de dos filos, estas resolviendo un problema, pero tú estas generándote un problema a ti mismo, entonces, cuando no depende de ti si te pega.

Ya sacaste lo de los tiempos. Te gusta cómo trabaja SIMAEC, estás convencido del tipo de medición de productividad que tiene Telcel?

Yo creo que es bueno hasta cierto punto, a veces la calidad se tiene que sacrificar por la velocidad, uno tiene que mediar eso. Pero parece que les importa más a veces la velocidad que la calidad y ahí si esté, pues si yo creo que no estoy tan de acuerdo.

Si es que tu sabes que tienes un tiempo determinado más o menos para hacer un asunto, no puedes colgarte una hora para eso, hay gente que es muy mañosa y en lugar de estar trabajando se está haciendo mensa, entonces la empresa también tiene que protegerse de alguna forma, pero también pagan justos por pecadores, porque los usuarios no tienen la culpa de que a nosotros nos estén implantando un sistema para hacer las cosas más rápidas y muchos asesores omiten mucha información que al usuario le serviría y al omitir esa información genera a veces problemas posteriores, regresa el usuario, se queja de que no le dieron la información completa y eso es un problema porque un usuario que está a disgusto con la empresa o que lo haces regresar es una persona que ya se lleva una imagen mala de la empresa, y la empresa es buena.

Ahorita que comentaste que el usuario tiene que regresar porque no se le da la información completa, ¿crees que genere conflicto entre los asesores, entre el centro?

Si, porque señalan a muchos, es que él no me dijo esto, es que él no me dijo el otro, es que porque no me dijeron, es que no me dijeron esto y ya vine, entonces si genera algunos problemas, esta la certificación para que toda la información fluya de la misma forma, pero como apenas se está implantando, yo creo que apenas estamos encuadrando en ese sentido.

Oye y costos para Telcel. ¿qué costos genera ese tipo de omisiones?

Pues a veces no son costos muy representativos, más bien el costo es la imagen y ahí si le pega bastante, si tu le pudieras dar una solución rápida y de acuerdo a lo que quiere el usuario, eso sería fantástico.

¿Entre tus compañeros, cómo es el clima que viven, cómo son las relaciones?

Son amenas, son de compañerismo. Nos ayudamos entre todos, incluso cuando se tienen dudas y las jefas están ocupadas, no preguntamos entre nosotros, nos resolvemos las dudas. Cuando al final se queda alguien atendiendo al usuario nos apoyamos para ayudarle a terminar el trámite más rápido,

¿Cómo podrías mejorar SIMAEC?

Es que es difícil, porque es un sistema frío, al sistema no le interesa si el usuario trae 20 mil problemas, el sistema te califica un trámite de switcheo y a él no le importa si ese switcheo es por un robo, o si el usuario es muy platicador o si el usuario viene de mal humor, entonces el sistema no se puede adecuar a esos problemas, es frío pero si lo que podrían hacer es que el jefe o el supervisor pudiera tomar en cuenta ciertos casos, a veces que te tardas una hora pero una forma que pudiera justificar en el sistema porque te tardaste tanto ese es un punto importante, que el supervisor o el jefe pudiera modificar algo del sistema.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

¿Y crees que ellos lo pudieran hacer?

Si porque ellas están enteradas cuando atiendes un caso más pesado y largo, deberían tomarlo en cuenta para calificarte. Pero aunque te dicen que no te preocupes de tu tiempo y que sigas atendiendo al cliente sin preocupación, es bien difícil creerles porque a la hora de darte tu calificACión sales bien bajo, y la verdad no vale la pena tardarse tanto porque te pega.

Vuelvo a lo mismo de que desgraciadamente tienes que sacrificar la calidad del servicio para el usuario, eso lo debería manejar y controlar más la empresa. Por ejemplo, ya van dos veces que por atender bien al cliente, me tomó mucho tiempo y saque "E" en dos meses y el gerente me mandó hablar, no te regañan feo, pero bajita la mano te dicen que de presentar esa calificACión 3 meses seguido, te vas de Telcel; entonces no me ha quedado de otra que apurarme y darle sólo lo más mínimo al cliente.

Con lo que comentas ¿qué valora la empresa de sus empleados?

Hijole, pues yo creo que sean rápidos, esos son los de mejor calificACión. Y no digo que sean malos, unos son buenos, pero otros les vale gorro el servicio y se la pasan bateando gente con tal de evitar trámites pesados. La verdad vas perdiendo el interés de seguir atendiendo bien, ya prefiero hacer muchos trámites aunque sacrifique la calidad.

Y no digo que no los atiende bien, que quede claro, sólo que ahora no le sigo la corriente al usuario, si quiere platicar lo corto y no le sigo la plática, si viene de malas hablo lo indispensable y soy tajante, si quiere cancelar ya ni modo, no dan ganas de hacer retenciones.

¿Cuentas con las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?

Si, Telcel no es una empresa que tenga problemas de restricción de material a los empleados, tenemos todo lo que necesitamos. Lo único malo es cuando no hay sistema, últimamente hemos tenido ese problema muy seguido , porque no puede atender al usuario, y ese tipo de cosas, tampoco las toma en cuenta SIMAEC.

¿Cómo te ves en 3 o 5 años, aún en la empresa?

Si claro, con más responsabilidades y si claro desarrollando otro tipo de actividades. Espero avanzar de categoría y aspirar a una supervisión, me gusta la empresa y el trabajo, trabajas tranquilo, sin miedo a que te despidan o quiebre Telcel, es muy sólida y da buena prestaciones, eso en la actualidad es difícil de conseguirlo.

LIZETTE CALVILLO.

¿Por qué estás en Telcel?

Bueno, porque es una empresa grande y pienso yo que es una empresa de crecimiento, o sea, a un mediano plazo puedes no quedarte estancando en un sólo lugar, puedes crecer.

Es una empresa de crecimiento. Realmente pagan bien por que hay otras empresas que te exigen los mismos horarios y están para llorar y además no tienes crecimiento y son mal pagadas.

La mayor motivación es el dinero, las prestaciones, y que puedes ascender rápido.

¿Por qué estás en atención al cliente?

Me gusta el trato con la gente, poder resolverles sus problemas por que pues es un empresa de servicio y es el servicio que te tienes que brindar y si es bueno le va bien a todos pues la empresa tiene buena imagen y tu también estás bien.

Las desventajas es que hay usuarios muy cerrados, les das opciones y ellos no aceptan, es la forma de ser cada usuario pero luego se ponen locos, te gritan, pero la verdad no lo tomas personal y sabes que son cosas de la chamba. Lo malo es que luego se empiezan a contagiar todos y para controlarlos es un relajo, pero eso casi no pasa.

A ustedes los evalúan por medio de SIMAEC, ¿en qué estás de acuerdo y en qué no?

En los tiempo no creo que haya mucho problemas, pero que muchas veces no te califican justo, por ejemplo, no es lo mismo una copia de factura que una cesión de derechos y te lo califican igual.

Además, a veces los tiempos no concuerdan, ya ves que nos pasaron una lista con los tiempos que según te tienes que tardar y muchas veces no es coherente. Por ejemplo te dan 4 min para una copia de factura, a veces no necesitas mas que 2 min, pero cuando hay problemas de impresión te toma más tiempo; en las recontrataciones y cambios de región te dan 25 min y luego te toma mucho más, en lo que analizas la línea, al usuario, llenas el contrato y sacas copias se te va más tiempo.

Yo no he tenido problemas, he salido bien pero si te genera presión el perder tiempo.

¿Qué haces cuando sabes que te va ha tomar tiempo un trámite?

Veo rápido si se puede realizar el trámite, si no tiene saldo pendientes, si es el titular, si trae todo completo, sino, es obvio que no podré terminarlo y le pido que pague o que regrese después con los requisitos completos.

Si es un caso raro le pido ayuda a las jefas, me dicen qué hacer y a dónde hablar para resolver el problema.

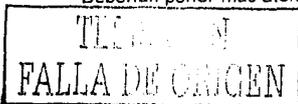
¿Hablas de pedirle al usuario que regrese después con los requisitos, te toca atender casos rezagados de tus compañeros?

No, bueno sólo de casos que no traian los papeles completos y les dieron los requisitos completos y por eso regresan después.

A veces pasa que un compañero comienza un trámite y queda pendiente alguna cosa pues sólo le ayudamos a terminarlo, ha recibir un papel que hacia falta o una firma, cosas así. Inclusive a veces yo le dejo mis trámites pendientes a alguien y me ayudan a terminarlo.

¿Cómo mejorarías SIMAEC?

Deberían poner más atención en los trámite, hacer una distinción de trámites más largos y



330

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

los posibles problemas que puedes tener para que te den más tiempo en esos casos y que contemplen que no siempre se puede atender rápido a los usuarios, que a veces requieres de más tiempo para poder darle fin al trámite.

Luego hay casos bien raros en los cuales no depende de ti la solución, sino de otras áreas, y luego tardan en contestarte o hay problemas con la central y el usuario no se puede ir hasta que se hagan pruebas al equipo y cosas así. Eso quita tiempo y se debería contemplar SIMAEC, de plano si requiere pruebas el equipo se los paso al ingeniero y le pido al usuario regresar más tarde.

¿Se cumple con estándares en cuanto a la calidad?

Si, a final de cuentas se le da el servicio al usuario, siempre se le da solución, cuando no se puede pues ya no depende de nosotros, son cosas que el cliente te exige y no le puedes cumplir por las políticas, o no cumple con los requisitos para hacerlo. Además la certificación ISO 9000, nos dio la pauta para que todos trabajemos de la misma forma y todos seguimos las políticas.

SIMAEC es bueno, siempre y cuando no ya problemas como cuando no tienes sistema o no puedes checar realmente la situación de la línea; no me presiona SIMAEC cuando no exista ningún problema con el sistema o cuando los áreas no tardan en contestarte y darte solución y cuando tengas las herramientas para darle solución al usuario, muchas veces no sabes ni que onda y eso te puede tomar más de una hora.

Es raro que no se le dé solución al cliente, eso pasa cuando algún distribuidor lo atendió mal y éste le debe solucionar el problema, no nosotros.

¿Es decir, cuando tienes un problema que no le corresponde directamente a Telcel sino a un distribuidor u otra área, qué haces?

Pues hablo con la otra área o con el distribuidor para preguntar del problema, la mayoría de las veces pide que el usuario vaya directamente con ellos para darles solución.

Sólo una vez tuve un problema pues el cliente no se explicó bien y el distribuidor pidió que regresara con él, no le di seguimiento y el usuario después de tiempo regreso pidiendo solución, - pero ya había pasado 2 meses- me llamaron la atención por no arreglar el asunto en su momento, pero una compañera concluyó la atención y si le dieron solución finalmente.

También algunos usuarios se ponen conflictivos los fines de semana, por ejemplo, por que no hay claves de los jefes para realizar algún trámite, tampoco mesa está y no sabemos cómo realizar algún ajuste a las líneas y cosas así, pero no se lo dices al usuario, sólo le pides un tiempo de respuesta y te quedas con el pendiente, y en cuanto llegan las jefas les das fin.

¿Ese tipo de situaciones no genera conflicto entre ustedes?

No, el sistema es aleatorio y no dice, tu eres tal y a ti te tocan los trámites largos o difíciles, te toca atender cualquiera, no puedes escoger tus trámites.

A todos no ha pasado que tenemos que atender o terminar los trámites de otros compañeros, pero sabemos que así es el trabajo y que es normal que pase. Sólo hay algunos compañeros que se quejan constantemente de eso y se lo dicen a las jefas, pero la verdad no lo considero para tanto, a final de cuentas como te digo, todos hemos pasado por esa situación. Pero en general el ambiente es muy bueno, todos nos llevamos bien.

Existe buen ambiente, aunque claro es lógico que te lleves con unos más que con otros, pero todos son buena onda.

¿Por medio se comunican tus jefes contigo?

Via mail o personal

¿Y es bueno?

Pues muchas veces nos llega la información tardadilla, y te das cuenta de lo tardado porque ya te tocó el problema y no sabes ni que hacer, eso pasa con muchas promociones que lanzan al mercado antes que nosotros nos enteremos, es bien difícil. Pero en general es buena la comunicación.

Otras veces hay algunos mails que no son tan claros y cuesta trabajo entenderlos, más los de otras áreas, pero si no les entiendo pregunto y te aclaran las dudas la jefas.

También cuando hay un mail importante es común que la jefa haga juntas para dejar claro a todos de que se trata el mail.

¿Cómo está la comunicación con las otras áreas?

Pues súper bien, por ejemplo he tenido problemas de fraude y la chava super bien, le da seguimiento y soluciona el problema muy bien, son buena onda.

Además nosotros no tenemos tanto contacto con ellas pero las jefas y mesa de control sí y veo que si las ayudan porque nos resuelven las broncas siempre, algunas veces son tardados pero eso ya no depende de nosotros y le pides al usuario tiempo para recibir alguna respuesta.

¿Cómo sientes la relación con tus jefas?

Es muy tranquila, nada conflictiva, te ayudan siempre cuando las necesitas, te dicen qué hacer en trámites raros o te dicen a dónde hablar. No son cerradas siempre están dispuestas a platicar contigo, ha aclararte dudas, te dan confianza.

Es padre trabajar así, no te presionan y trabajas a gusto; claro que luego suceden problemas por no atender bien un caso raro y te llaman la atención pero siempre en buen plan y no se los tomas a mal.

Lo que sería bueno es que cuando haya trámites difíciles o raros nos lo platicaran a todos por si algún día te tocan tu ya tienes armas y sabes qué procedimiento seguir para solucionar ese problema.

¿Te ves en 3 o 5 años aún en la empresa?

Pues mientras no me tope con algo mejor sí. No, no es cierto, como te había comentado es una empresa sólida que me brinda seguridad y es estable, no tengo dudas de que me corran y cosas por el estilo

Claro que me gustaría ya tener un cargo más alto o estar en otra área, eso sería lo más adecuado, me gusta la atención a clientes pero no para quedarme aquí toda la vida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN