

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

“COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA  
ORGANIZACIONAL DEL CALL CENTER DE  
PROFUTURO GNP”

T E S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN  
P R E S E N T A:

ALEJANDRA MORALES ARIAS

ASESOR:  
MARCOS CASTAÑEDA CONTRERAS

JUNIO, 2008.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

*Dios, por permitirme llegar a este momento.*

*Martha, por toda tu comprensión, esfuerzos y apoyo incondicional.*

*Hugo, por darme los cimientos de mi formación.*

*Jonathan, por ser un gran ejemplo y apoyarme.*

*Marcos, por tus conocimientos.*

*Kari y Miri, por los ánimos.*

**GRACIAS!**

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### Capítulo 1

#### Antecedentes

1.1 Orígenes del Sistema de Ahorro para el retiro (AFORE) y Aseguradoras.....	1
1.1.1 Afore.....	1
1.1.2 Aseguradoras.....	3
1.2 Historia de Profuturo GNP.....	4
1.3 Grupo Bal.....	7
1.4 Filosofía.....	8
1.5 Estructura.....	10
1.6 Lugar en el mercado.....	14
1.7 Servicio y Clientes.....	18

### Capítulo 2

#### La Comunicación Interna y la Cultura Organizacional

2.1 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones.....	21
2.2 Comunicación Interna .....	23
2.2.1 Definición.....	23
2.2.2 Tipos de comunicación interna.....	25
2.2.3 Herramientas de Comunicación Interna.....	29
2.2.4 Plan de Comunicación Interna.....	37
2.2.5 La Intracomunicación.....	40
2.3 Cultura Organizacional.....	41
2.3.1 Definición.....	41
2.3.2 Características y Medición de la Cultura Organizacional.....	43

2.4 La Comunicación Interna y Cultura Organizacional.....	45
---	----

### **Capítulo 3.**

#### **Call Center Corporativo Profuturo GNP**

3.1 Centro de Atención Telefónica .....	47
3.2 Clima Organizacional.....	50
3.2.1 Liderazgo.....	53
3.2.2 Comportamiento Organizacional.....	60
3.2.2.1 Modelos de Comportamiento Organizacional.....	64

### **Capítulo 4.**

#### **Cambio Cultural y Estrategia Comunicativa en el Call Center de Profuturo GNP**

4.1 Cambio Cultural.....	68
4.1.1 Cultura de las organizaciones y Factores de cambio.....	72
4.1.2 Resistencia al cambio.....	76
4.2 Estrategia Comunicativa.....	79
4.2.1 Estrategia.....	79
4.2.2 Operatividad de la Estrategia Comunicativa.....	82
4.3 Clave del Éxito.....	85

### **CONCLUSIONES**

### **REFERENCIAS**

## INTRODUCCIÓN

Pertenecemos a una sociedad en donde algunas empresas lo único que requieren es una mano de obra que no deje de funcionar y dejan de lado las ideas y requerimientos; es decir, únicamente se preocupan porque que el trabajo se cumpla tal y como funcionaria una maquina, y se olvidan de las necesidades que los empleados puedan tener, siendo ello parte fundamental en la realización de sus labores.

Por lo anterior surgen conceptos como la cultura y comunicación interna dentro de las organizaciones, ambos términos en los últimos años han tenido gran auge o bien se han convertido en una necesidad dentro del mercado.

Es por ello que al día de hoy, las comunicaciones corporativas logran una mayor imagen e integración interna y externa con la utilización de distintos instrumentos como la comunicación con los empleados, publicidad, correo directo, relaciones publicas, especialmente con los medios informativos.

Todo esto se logrará a partir de una buena implementación de la cultura organizacional, ya que ésta muestra los principios o bien la filosofía como empresa: el decir quien somos, que hacemos y a donde queremos llegar. Pero simplemente la cultura no es saberlo sino impulsarlo y eso se logra a través de

la comunicación interna, es decir; del análisis a los comportamientos humanos, instrumentos comunicativos y clima organizacional.

Es así como todas las instituciones y organizaciones deben de fomentar una cultura y comunicación interna, ya que es indispensable el contemplar ambos conceptos dentro del desempeño del Recurso Humano, pues de ello algunas veces depende la forma en la que el empleado demuestra sus labores y con ello dar creces o descensos a la organización.

El presente trabajo tiene como objetivo describir los medios e instrumentos que utiliza *Profuturo GNP* específicamente en su Centro de Atención Telefónica para la aplicación de su cultura y comunicación organizacional, el referimos en particular al Call Center es porque se identifica como parte esencial para el crecimiento de la empresa en el mercado, pues a partir del servicio que brinda, la organización puede ser recomendada con otras personas y así incrementar su cartera.

Para poder brindar un buen servicio es necesario que los empleados y / o colaboradores se sientan bien y satisfechos con lo que hacen, pues al no ser así el servicio se denigraría y afectaría para el desarrollo de la empresa.

Para la comprensión de la temática a llevar en las siguientes líneas, es necesario definir y describir el sistema de las AFORES así como conocer la historia de *Profuturo GNP* y su organización, datos que se reseñan en el capítulo I.

En el capítulo II se abordan los temas de Comunicación Interna y Cultura Organizacional.

También es importante puntualizar la importancia del clima, liderazgo y comportamiento organizacional que se aplica en el Centro de Atención Telefónica de Profuturo GNP, esto se trata en el numeral III y finalmente en el IV apartado se hace referencia al cambio cultural, marcando las estrategias comunicativas que existen para el mismo.

Las reflexiones del presente trabajo se ven traducidas en las conclusiones establecidas en el capítulo así denominado.



# ***CAPÍTULO 1***

## **1. Antecedentes**

### **1.1 Orígenes del Sistema de Ahorro para el Retiro (AFORE) Y Aseguradoras.**

#### **1.1.1 Afore**

La Seguridad Social surge en 1943 con el establecimiento del artículo 123 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* publicado en el Diario Oficial de la Federación. Su función era regular las relaciones laborales entre los trabajadores y el marco jurídico del derecho público de la seguridad en sociedad.

A partir de ello el *Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)* surge como un organismo público descentralizado cuyas funciones a su cargo eran:

- Ser responsable de la seguridad social en México
- Manejar fondos de pensiones

En México han existido dos sistemas de pensiones:

Sistema de Reparto (Ley 73) incluye Ley *SAR*; este sistema existió desde la creación de los sistemas de pensiones en 1943 hasta el 31 de junio de 1997.

Sus características eran las siguientes:

- Contaba con un fondo común formado por las contribuciones de los trabajadores activos, los patrones y el gobierno, que se transferían a los trabajadores pensionados.
- El gobierno, a través del *IMSS*, administraba el fondo.
- Las pensiones se determinaban con base en el promedio de las últimas 250 semanas de cotización.
- La pensión la otorgaba el *IMSS*.

Para recibir una pensión de este tipo era importante el cubrir con 500 semanas de cotización acumuladas, tener 60 y 65 años de edad, mencionando aquí que la pensión se calculaba de acuerdo al promedio de los salarios de las últimas 250 semanas cotizadas, no olvidando que esta pensión se actualizaba de acuerdo con el incremento del salario mínimo.

Este tipo de reparto tenía deficiencias, las cuales se debieron en gran medida a los siguientes cambios demográficos en el país:

- La esperanza de vida aumentó de manera notable ya que disminuye la mortalidad con el avance de la ciencia en el ámbito de la salud, lo que provocó que el número de promedio de años en que se entregaba una pensión aumentara de 7 a 18.
- En los 70's la tasa de crecimiento de la población disminuyó (del 3.2% al 2.1%) lo que provocó que el número de trabajadores activos, que eran los que contribuían al pago de pensiones, disminuyera.
- La proporción de trabajadores activos era cada vez menor con respecto al número de trabajadores pensionados.

Lo anterior da lugar a la creación del *Nuevo Sistema de Capitalización (AFORE)* que entro en vigor en Julio de 1997, en donde cada trabajador tiene una cuenta individual en una institución financiera dedicada exclusivamente a la administración de fondos de retiro, donde sus aportaciones son depositadas.

El cambio de *Sistema de Reparto al Sistema de Capitalización* fue para beneficiar a los trabajadores pues ofrecía:

- Promover los niveles del ahorro
- Transparencia en los recursos
- Desarrollar los mercados financieros o de valores
- Incrementar los niveles de eficiencia y productividad
- Poder elegir la aseguradora que mejor le convenga en el momento del retiro total.

Es de esa manera como garantizaba a los trabajadores una administración de recursos de forma transparente y una pensión de mayor rendimiento.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Profuturo GNP Afore, "Manual de Competencias Técnicas, Certificación 2006". Pág. 10-12

### **1.1.2. Aseguradoras**

La nueva ley de *IMSS* indica que a partir del 1 de julio de 1997 las pensiones las pagan las aseguradoras privadas.

Es así como cada una de las aseguradoras entregaran a los trabajadores pensionados una renta vitalicia, la cual será el contrato por el cual la aseguradora o institución de seguros elegida se obliga a pagar periódicamente un monto económico durante la vida del asegurado, a cambio de recibir el saldo que haya logrado acumular en su cuenta individual durante los años de trabajo.

Existen tres tipos de pensiones:

- Riesgos de Trabajo
- Invalidez y Vida
- Cesantía en Edad Avanzada y Vejez

El monto de la pensión lo calcula el *IMSS* y de ser necesario incluye un monto extra por Asignación familiar y/o Ayuda asistencial.

Las pensiones se componen por:

- Cuantía Básica: cantidad de dinero que se le asigna al pensionado.
- Asignación Familiar: cantidad económica dirigida a familiares.
- Ayuda Asistencial: solo en casos de invalidez, los pensionados tienen derecho a una ayuda de soledad y únicamente se asignará cuando no tengan asignaciones familiares.

Por ley la pensión es vitalicia y se actualiza con la inflación, cada año, en el mes de febrero.

Además, todos los pensionados tienen derecho a recibir un aguinaldo cada mes de noviembre. Sin olvidar que dentro de dicho seguro existen los beneficiarios quienes serán los que obtengan los derechos siempre y cuando la ley así lo respalde, refiriéndonos a padres, esposas e hijos.<sup>2</sup>

## **1.2. Historia Profuturo GNP**

*Profuturo GNP* es una empresa que se crea a partir del Nuevo Sistema de Ahorro para el Retiro creado en Julio 1997, se dedica a afiliar, administrar y operar cuentas individuales de los trabajadores; recibir las aportaciones voluntarias de parte de los trabajadores, individualizando las cuotas y aportaciones de Seguridad Social y los rendimientos derivados de la inversión de las mismas; así como administrar *Sociedades de Inversión Especializadas de Fondos para el Retiro (SIEFORES)*.

Es una compañía que cuenta con un lugar sólido dentro del mercado, está posicionada como la cuarta *AFORE (Administradora de Fondos de Ahorro para el Retiro)* en participación de mercado en afiliados en México y además ofrece altos rendimientos a sus afiliados.

No olvidando su función como aseguradora, es donde su objeto es manejar exclusivamente los seguros de pensiones, el pago de las rentas periódicas durante la vida del asegurado o las que correspondan a sus beneficiarios de acuerdo con los contratos de seguros derivados de la *Ley del Seguro Social*. Es así como todos sus esfuerzos se ven reflejados a lo largo de su trayectoria y muestra de ello lo vemos en párrafos siguientes.

---

<sup>2</sup> Profuturo GNP Pensiones "Manual de Capacitación 2006" Pág. 22-24.

El 27 de enero de 1997 *Profuturo GNP Afore* es autorizado para iniciar operaciones manejando el nuevo sistema de pensiones en México, de esta manera la empresa tenía un gran compromiso al invertir los recursos de los trabajadores, pues debían contar con la facultad de inversión, muestra del desempeño, para 1999 *Profuturo GNP* obtiene su primera certificación por la *Norma ISO 9002: 1994 NMX-CC-004 en Compra y Venta de Valores*<sup>3</sup>, con esto demostraba que su sistema de compra y venta de valores era un sistema de calidad aplicable.

Continuando así con sus logros *Profuturo GNP* para el año 2001 es certificado por la misma *Norma de ISO 9002*<sup>4</sup> pero esta vez en relación al excelente servicio de atención telefónica, cumplía con los mas altos estándares internacionales lo que garantizaba la atención y servicio que el cliente requería.

En el 2002 obtiene en primer lugar una certificación de Competencia<sup>5</sup> que avala a su personal del Centro de Atención Telefónica como altamente capacitado, siendo la primera afore que obtiene dicho reconocimiento. En Agosto del mismo año es evaluado por una importante evaluadora de Instituciones Financieras, *Standard & Poor's*,<sup>6</sup> quien le otorgo una magnifica calificación por alta calidad en los procedimientos administrativos y operativos en la administración de inversiones.

Corriendo el año del 2003 *Profuturo GNP* termino una participación de mercado del 9.9% de trabajadores afiliados, en cuanto al rendimiento histórico otorgado a sus clientes por la administración de sus fondos ocupa el primer lugar al cierre del año ubicándose por mas de medio punto arriba del promedio del mercado y por encima de los rendimientos que ofrecen la mayor parte de las alternativas de Inversión.

---

<sup>3</sup> Certificado núm. 253184, otorgado por la Calidad Mexicana Certificada, A.C. Fecha DE aprobación 25/2/99. Manual Capacitación Servicio a Clientes. Profuturo GNP 2007. pag 17

<sup>4</sup> Certificado núm. 481423, otorgado por la Calidad Mexicana certificada, A.C. Fecha de aprobación 22/2/01. Manual Capacitación Servicio a Clientes. Profuturo GNP 2007. pag 18

<sup>5</sup> Certificado otorgado por CONOCER el 21/1/02. Certificado de Servicios de Atención Telefónica y Telemercadeo con código en Sistema Normalizado de Competencia Laboral CCOM0390.02, nivel dos de la subárea de competencia laboral de comercio. Manual Capacitación Servicio a Clientes. Profuturo GNP 2007. pag 18

<sup>6</sup> Calificación AMP Oficio *Standard & Poor's del 28 de agosto del 2002*. Manual Capacitación Servicio a Clientes. Profuturo GNP 2007. pag 20

En el mismo año cuenta nuevamente con certificación *ISO9002* para el proceso de compraventa de valores, cuyo mantenimiento se efectúa cada seis meses como parte de un compromiso de mejora continua. Concluyendo el año con una cifra de 3 millones de clientes.

En el 2004, la cartera de clientes de *Profuturo GNP Afore* ascendió a 3,361, 548 afiliados terminando con una participación de mercado del 10.1% de trabajadores afiliados, es así como ya maneja recursos por \$48,320 millones de pesos. La buena administración de los mismos y un adecuado control de sus gastos de operación le permitieron obtener utilidades en el ejercicio 2004 de \$399 millones de pesos.

*Profuturo GNP Afore* muestra con lo anterior el gran compromiso hacia sus clientes pues con sus logros ofrece las mejores alternativas de inversión, es así como el 14 de Abril de 2005 en la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas se aprueba el cambio de denominación social de *GNP Pensiones S.A. de C.V.* a *Grupo Profuturo GNP, S.A. de C.V.*, convirtiéndose en una empresa que promueve, opera y desarrolla dos tipos de servicios, pues incluye pensiones y afores.

Al día de hoy *Grupo Profuturo GNP* continua generando economías de escala para ofrecer rentabilidad y rendimientos atractivos, tanto para afiliados, pensionados como accionistas. Adicionalmente lo que busca con la nueva administración es lograr oportunidades para acceder a nuevos mercados, como la posibilidad de transformación y mejora.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Área de Proyectos Profuturo GNP, "Reporte General Profuturo GNP 2006" Pág. 22.

### 1.3. Grupo Bal

*Grupo Bal* es una organización de primer nivel que integra a cinco de las corporaciones mexicanas más importantes del país de una estructura única en su tipo. Se trata de un grupo diversificado de empresas que se fortalecen mutuamente al definir en común estrategias, planes operativos y financieros.

Como grupo, *Bal* tiene una filosofía, la filosofía del compromiso: obtener resultados financieros sanos y positivos para los accionistas, dar bienestar a empleados y proveedores y, sobre todo, satisfacer los requerimientos de los clientes, contribuyendo así a la prosperidad de México.

Cada una de las empresas que forma *Grupo Bal* está respaldada por valores de integridad, esfuerzo y profesionalismo, que se reflejan en todas las actividades realizadas y en la manera de hacer negocios

*Profuturo GNP* forma parte de *Grupo Bal*, uno de los 10 grupos corporativos más importantes de México, mismo que se encuentra integrado por las siguientes empresas:<sup>8</sup>

<b>GRUPO CORPORATIVO</b>	<b>FUNDADA EN</b>
Grupo Nacional Provincial	1901
Peñoles	1887
Valmex ( Valores Mexicanos)	1979
ITAM	1946
Palacio de Hierro	1891
Profuturo GNP	1997

Cuadro 1. Grupo Bal elaborado por Alejandra Morales Arias. Febrero 2007.

---

<sup>8</sup> Op.cit. Pág. 32



## **1.4 Filosofía**

*Profuturo GNP* se preocupa por sus trabajadores, colaboradores y accionistas es por ello que fomenta una cultura organizacional, a través de la difusión y aplicación de una Misión, Visión y Valores mismos conceptos que dentro de la organización ayudan el buen rendimiento y éxito de la empresa, pues a través de ellos la actitud de servicio se ve reflejada con los clientes.

### ➤ Misión

Satisfacer las necesidades de previsión financiera de la población mexicana mediante la administración profesional del ahorro.

### ➤ Visión

Ser la mejor alternativa para el ahorro de las personas, contribuyendo a mejorar su calidad de vida y a financiar el crecimiento de México.

### ➤ Valores

Integridad y lealtad, son los generadores de confianza y pilar de nuestras relaciones.

Integridad, implica honestidad, congruencia y compromiso con el entorno.

Lealtad, implica cumplir con los compromisos con los accionistas, ofrecer valor superior a los clientes, así como la realización personal y profesional de los colaboradores.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Pág. Electrónica: [www.profuturognp.com.mx](http://www.profuturognp.com.mx). 15 de Febrero 2007.

Con lo anterior, *Profuturo GNP* muestra el interés por satisfacer tanto a colaboradores como a los clientes, ya que a partir de fomentar dicha cultura organizacional, los clientes también se ven beneficiados por el servicio que se le otorga pues existe un compromiso como empresa.

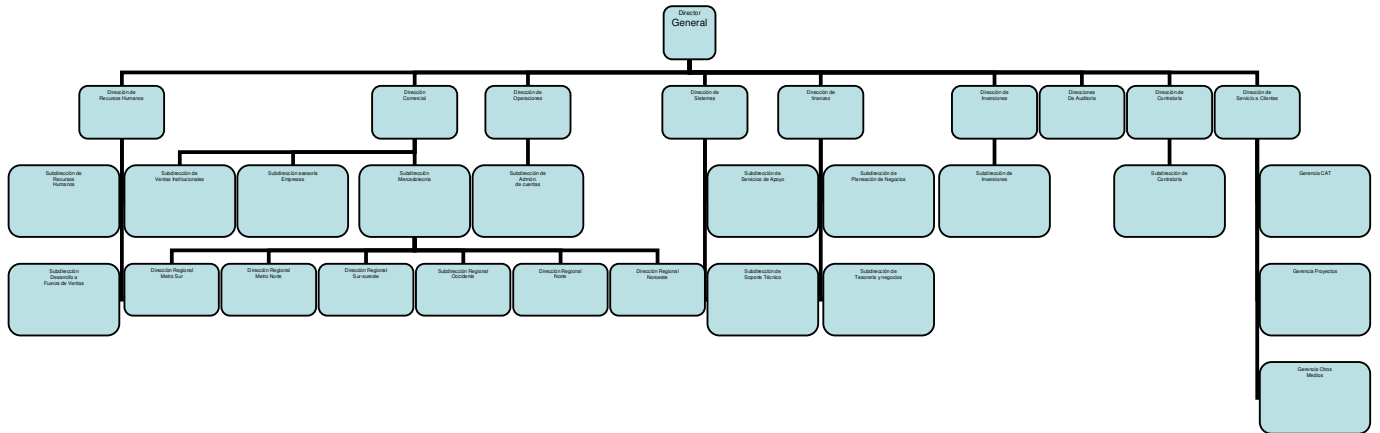
Consciente de esto, atiende el mejoramiento de su Clima Organizacional y optimiza su Comunicación Interna, a través de diversos programas permanentes de capacitación orientados a la calidad.

- Seminarios en donde difunde y fomenta el trabajo en equipo
- Eventos sociales en donde existe el contacto con todos los empleados del corporativo
- Programas en donde busca la sinergia entre áreas.

Es así como *Grupo Profuturo GNP* impulsa una cultura organizacional entre colaboradores no solo estableciendo una misión, visión o valores sino llevando a hechos que sirven como desarrollo tanto en la vida laboral como personal.

## 1.5 Estructura

En todas las empresas existe una estructura de organización, es decir el hacer referencia a las funciones y cargos que tiene tanto autoridades como subordinados, en *Profuturo GNP* la estructura esta compuesta de la siguiente manera :



Esquema 1. Manual de Procedimientos Profuturo GNP. Febrero 2007.

Lo anterior muestra un tipo de organigrama vertical, “representa piramidalmente el orden jerárquico. La cúspide representa el ápice de la autoridad ( en teoría, del poder) y de ahí hacia abajo el orden vertical descendente se va ensanchando la pirámide para representar los niveles articuladamente subordinados hasta el nivel intimo, que representa la base de operaciones”.<sup>10</sup>

Refleja una responsabilidad de actividades por Área ya sean Directivos, Subdirectores, Gerentes y Supervisores cada uno tiene a su cargo diversas funciones, a continuación se muestra:

El Director es aquella persona cuyo papel principal es dirigir la empresa, en su administración el ejerce diferentes funciones con base al Área que este a su cargo.

<sup>10</sup> García Jiménez Jesús “La Comunicación Interna”, Pág. 40

En *Profuturo GNP* existen dos tipos de Directores:

El Director General quien administra a toda la empresa; es decir la máxima autoridad, entre sus funciones esta:

- Definir los criterios organizacionales para el desarrollo de proyectos de alto impacto para la organización.
- Integrar información de diferentes fuentes para generar nuevos enfoques que fortalezcan la posición del negocio.
- Generar estrategias de solución con una visión global del negocio.

El Director por Área quien tiene a su cargo la administración de un área específica de la empresa:

- Dirige las sesiones periódicas de avance y valoración de resultados de proyectos.
- Vincula y alinea la ejecución de proyectos con otras estrategias organizacionales en marcha.
- Genera y mantiene solidaridad en el equipo al enfrentar situaciones adversas.

El Subdirector se dice es aquella persona que apoya al director en sus funciones.<sup>11</sup>

Para *Profuturo GNP* la subdirección aparte de apoyar al director también ejerce sus propias actividades como son:

- Establecer las estrategias para cumplir con los objetivos.
- Evaluar la viabilidad de los proyectos en términos de recursos disponibles.

---

<sup>11</sup> "Diccionario Enciclopedia Larousse" , tomo 11 Pág. 2957

- Tomar decisiones asumiendo niveles de riesgo previamente analizados, en su ámbito de responsabilidad.
- Delegar responsabilidades y autoridad, estableciendo roles a cada uno de los miembros del equipo.
- Resolver problemas complejos que requieren de análisis y profundidad.

La jerarquía que procede es el Gerente, el cuál es una persona física que dirige, administra y representa una empresa, de cuyos órganos directores es personificación.<sup>12</sup>

En *Grupo Profuturo* el Gerente realiza funciones con base a las actividades que corresponden definir dentro de su equipo de trabajo, ya se cuenta con un mayor número de colaboradores a su cargo y su función es:

- Elaborar un programa del proyecto que contemple unidades y/o resultados esperados, responsables y fechas.
- Proporcionar guía al equipo de trabajo manteniendo informado sobre planes, acciones y estándares para alcanzar un objetivo.
- Evaluar los resultados y el desempeño de los participantes internos y externos del proyecto.

---

<sup>12</sup> Op. cit. tomo 5 Pág. 1355

Finalmente se encuentra el Supervisor quien se entiende como aquella persona que se encarga de verificar que las funciones se lleven tal y como se deben realizar.

Para *Profuturo GNP* los supervisores son el apoyo del Gerente, a partir de las instrucciones que éste último de, ellos deben de comprobar que tal como establecieron se lleven acabo, otorgando también el apoyo y dirección a las personas a su cargo, entendiendo así:

- Identificar y compartir con sus colaboradores los objetivos a alcanzar.
- Identificar la información necesaria para resolver un problema o tomar una decisión.
- Asignar tareas y cargas de trabajo del personal a su cargo, de acuerdo a un programa.
- Verificar el cumplimiento de las tareas que asigna y corrige desviaciones.

Dada la muestra anterior, *Profuturo GNP* muestra en primer momento una estructura en donde el poder o autoridad va descendiendo, basada en la asignación de roles o tareas por Áreas, con base al estatus que se tenga en la organización son las responsabilidades a cumplir. Siendo ello una forma adecuada para llevar la organización y funcionamiento para la mejora continúa.

## **1.6 Lugar en el Mercado**

*Profuturo GNP Afore* ha tenido una gran participación en el mercado potencial, tomando como base el número de trabajadores afiliados, muestra de ello que en el cierre de cifras de Diciembre 2006, se encuentra en el cuarto lugar.

Hoy en día, derivado de las políticas de la *CONSAR* (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro) se ha llevado a las Afores a reducir sus comisiones, como resultado de ello en los últimos años se ha presentado una guerra en la baja de comisiones para captar mas mercado.

De ahí el decir que hay muchos trabajadores que hasta la fecha no han elegido Afore, sin embargo el sistema tiene como regla que a estas personas se les asigne a las Afores que menos participación tienen y menos comisión cobren, ejemplo de ello; se toma a *Inbursa*, esta Afore por esa razón en este ultimo año se ha posicionado en tercer lugar dado que casi el 60% de su mercado fue asignado y no ganado por fuerza de ventas, ya que con todo el numero de clientes que tiene no determina una posición de privilegio por largo tiempo, pues tiene que contar con estrategias para mantenerse en el mercado y sobre todo estar alerta de los ataques (comisiones + fuerza de ventas) de sus competidores.

<b>AFORE</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO POTENCIAL %</b>
Actinver	1,248,442	3.4
Afirme Bajío	422,615	1.1
Ahorra Ahora	155,942	0.4
Argos		-
Azteca	1,270,951	3.4
Banamex	5,596,232	15.1
Bancomer	4,255,568	11.5
Banorte Generali	3,282,539	8.8
Coppel	203,834	0.5
De la Gente	21	0.0
HSBC	1,767,775	4.8
Inbursa	3,630,280	9.8
ING	2,314,651	6.2
Invercap	883,415	2.2
IXE	184,673	0.5
Metlife	112,833	0.3
Principal	3,326,545	9.0
Profuturo GNP	3,403,090	9.2
Santander	2,996,067	8.1
Scotia	673	0.0
XXI	2,402,682	6.5
Total	37,408,828	100.8

Cuadro 2. Comparativo Lugar en el Mercado, elaborado por el Área de Servicio a Clientes Profuturo GNP, Diciembre 2006.

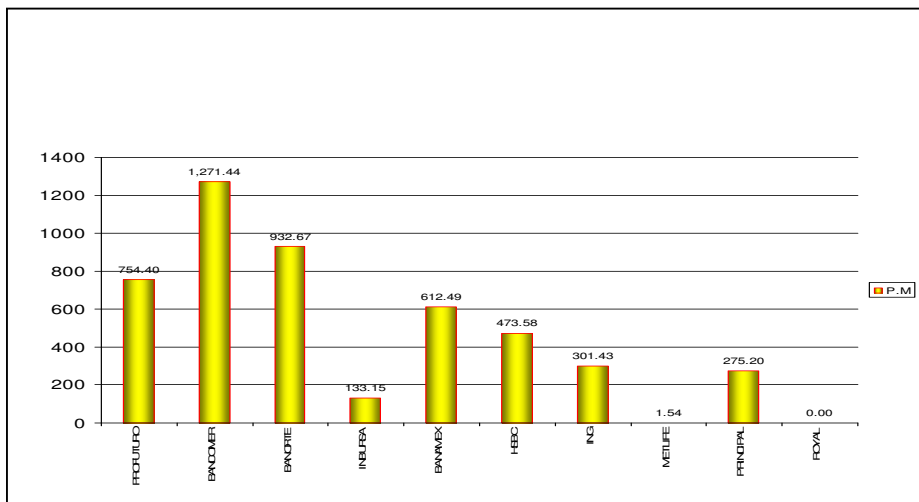
Las Afores se mantiene de las comisiones, y es importante conocer que tan buena es la cartera que manejan, ya que el tener un amplio número de clientes no necesariamente quiere decir que todos trabajan y generan un ingreso para la Afore, en este rubro *Profuturo GNP* tiene una de las mejores carteras en el mercado y sus trabajadores activos son casi tan representativos como los de las 2 primeras del mercado.



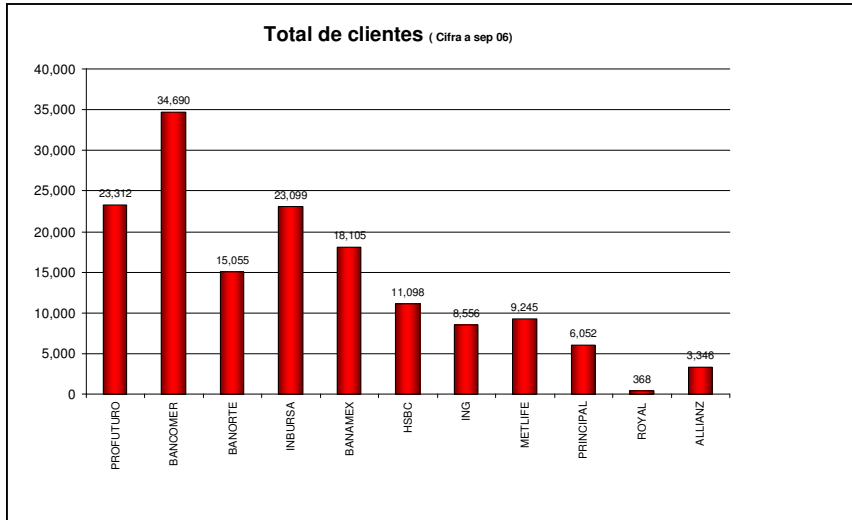
Por otro lado *Profuturo GNP Pensiones* en el cierre Diciembre 2006, se ubica en las tres primeras Aseguradoras con mayor participación en el mercado, no dejando de lado que su ganancia en el transcurso del mismo año ha sido satisfactoria.

El Reporte anual de la Dirección Comercial de *Profuturo GNP* lo refleja con la siguientes gráficas; el cuadro 3 se muestra el lugar en el mercado con respecto a los montos constitutivos (recursos que entrega al IMSS a las aseguradoras para el pago de pensión), ubicándose en la tercera posición.

Y en el cuadro 4, se deja ver el total de clientes que tiene hasta septiembre 2006, ocupando el segundo lugar.



Cuadro 3. Comparativo Lugar en el Mercado elaborado por el Área de Dirección Comercial Profuturo GNP, Diciembre 2006.



Cuadro 4. Numero de Clientes elaborado por Dirección Comercial Profuturo GNP Diciembre 2006.

Todo lo anterior refleja el esfuerzo y compromiso que *Grupo Profuturo GNP* tiene como empresa logrando satisfacción con sus clientes y una buena posición dentro del mercado, lo que conlleva a una de las mejores organizaciones reconocida a nivel nacional.

## **1.7 Servicios y Clientes**

Proporcionar un servicio de calidad es fundamental para mantener satisfechos a los clientes, es así como *Profuturo GNP* ha creado servicios para que cada uno de ellos tenga acceso a la información de la manera más cómoda.

Son varios los medios de consulta que pone a disposición para sus clientes: *Call Center*, sucursales, correo electrónico, página en *Internet* y medios impresos.

- Consulta por Contestación Automática (*IVR o Interactive Voice Response*): Conocido como servicio de voz interactiva, éste permite que el usuario a través de la contestadora automática con tan solo ingresar su número de cuenta y número personal logre acceder a cualquier tipo de información (consulta de saldos, domicilio de sucursales cercanas, documentos para trámites, entre otros).
- Nip por Internet: El usuario activa desde el portal de *Profuturo GNP* un usuario y una contraseña para poder acceder a la información general de la empresa y también consultar saldos, imprimir documentos como resumen de saldos, estado de cuenta así como realizar movimientos en sus aportaciones voluntarias.
- Unidad Especializada de Atención a Clientes (*Call Center - Centro de Atención Telefónica*): A través de la marcación de un número gratuito los titulares y pensionados se comunican al centro de atención telefónica, en donde se le otorga información general involucrando el cómo realizar trámites así como el estatus de los mismos, consulta de saldos y datos sucursales.
- Sucursales: Cuenta con 51 sucursales ubicadas en distintas ciudades de la República Mexicana enlazadas en línea, en donde se da una atención personalizada a los clientes.

- Estado de Cuenta y Boletines: de forma semestral a titulares y pensionados se le mandan estados de cuenta y boletines respectivamente para tenerlos al tanto de la información que se genera a partir del crecimiento y movimientos en las cuentas así como cambios en la empresa.
- Correo Electrónico: [servicioclientes@profuturo-gnp.com.mx](mailto:servicioclientes@profuturo-gnp.com.mx), el cliente tiene la oportunidad de enviar documentos vía electrónica, así como sugerencia o comentarios del servicio.

Es así como *Profuturo GNP* deja ver a través de su variedad de servicios, que éstos pueden ser utilizados dependiendo las necesidades y comodidad de sus clientes.

Al referirnos a los clientes es básico el mencionar que *Profuturo GNP* no tiene un perfil estricto de sus clientes, ya que las personas de cualquier estatus social pueden contar con una Afore y generar una cuenta individual para el momento de su retiro, siempre y cuando se cubra el requisito de que hayan o estén cotizando para el Instituto Mexicano del Seguro Social (*IMSS*), ya que a partir de eso se verán reflejadas aportaciones del patrón, gobierno y trabajador en su cuenta de afore.

Y así posterior al retiro poder ofrecer una alternativa de Seguro Vitalicio. Así es como se concluye el primer capítulo, cuyo objetivo principal es exponer quien es *Grupo Profuturo GNP*, desde sus inicios hasta sus logros.

Es importante el dar a conocer siempre la historia del objeto de estudio en este caso *Grupo Profuturo GNP* quien destaca desde los años noventa a la fecha y ha permanecido como una empresa que se mantiene en los primeros lugares en el mercado nacional.

Es relevante el hacer notar que el crecimiento que refleja la empresa no solo es por servicios sino también por la adopción de sus colaboradores hacia una filosofía, *Grupo Profuturo GNP* provoca en sus colaboradores una cultura que fomenta la comunicación y clima interno pues estos componentes se reflejarán en la actitud de servicio, logrando con ello el éxito o declive de la organización. De tal forma en el siguiente capítulo se conocerá el concepto de comunicación interna, sus instrumentos, plan y fases; lo que conlleva al estudio de la cultura organizacional, ya que es básico el tener presentes estos dos conceptos en el desarrollo temático de una empresa como *Profuturo GNP*.

# ***CAPÍTULO 2***

## ***2. La Comunicación Interna y la Cultura Organizacional***

### ***2.1 Importancia de la Comunicación en las Organizaciones***

En los últimos años la comunicación ha dejado de ser solamente medios masivos para convertirse en toda una serie de aplicaciones que han empezado a cobrar auge en el entorno comercial; esto a consecuencia de las necesidades de mercado.

Como consecuencia las grandes empresas y corporaciones han empezado a implementar y utilizar mecanismos y conocimientos en su beneficio, desde la parte interna de la estructura que manejan hasta el exterior en la imagen que proyectan.

Es así como toda organización debe efectuar una adecuada estrategia de comunicaciones corporativas que permitan transmitir el valor y el significado que existe detrás de cada producto o servicio generado, así como la función socioeconómica que cumple.

Sin olvidar que las comunicaciones corporativas nos permiten lograr una mayor y mejor imagen e integración interna y externa con la utilización de distintos instrumentos como comunicación con los empleados, publicidad, correo directo, relaciones públicas, especialmente con los medios informativos.

Es por ello que comunicar es entonces otro de los procesos claves de un directivo reflejando que el objetivo es hacer partícipe a otro de algo, si éste no es partícipe, no es comunicar.

Se debe fomentar a la comunicación de una forma objetiva, clara, oportuna y suficiente, que transmita en cada mensaje los principios de la filosofía corporativa que permiten e impulsan a una empresa a ser una organización eficiente.

Este es el fundamento básico de las comunicaciones corporativas y el objetivo es lograr reconocimiento y credibilidad entre las diferentes audiencias internas y externas que tienen relación con el desempeño de la empresa.

Si una empresa no es capaz de compartir el compromiso que tiene con la sociedad a la que sirve, su visión, sus principios, sus valores, así como todos y cada uno de los aspectos técnicos y operativos que intervienen en sus procesos de manufactura, distribución, comercialización, difícilmente podrá alcanzar el éxito y aun subsistir.

“una organización es una conversación, una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización conversa, conversan sus miembros. La calidad de su comunicación deviene de cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia fuera. La comunicación emerge en las organizaciones como actividad social natural, en este caso acotada por los fines manifiestos compartidos y por su carácter funcional- instrumental.”<sup>13</sup>

“la comunicación diseñada según un propósito, genera espíritu porque tiene claros orden, disposición y sentido. Saberse comunicados es reconocerse como interdependientes. La comunicación organizada es parte del proceso que permite un mayor control sobre el destino que en una empresa (...)”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Serrano Rafael, Pérez Jaime, Mendoza Fernando, Ávila Xavier y Revilla Mario “La Organización Habitable”. Pág. 58,

<sup>14</sup> Op. cit. Pág. 61



## **2.2 Comunicación Interna**

### **2.2.1 Definición**

Joan Elías y José Mascaray en su libro *Más allá de la Comunicación* definen a la comunicación interna como “el medio indispensable para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos.”<sup>15</sup>

Dichos autores reflejan a la comunicación interna como un elemento primordial que constituye a la empresa y que se mantiene en permanente interacción con los elementos restantes.

Antonio Lacasa autor del libro *Gestión de la Comunicación Empresarial*, define a la Comunicación interna como “la encargada de estudiar los flujos de comunicación internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender a la estructura organizacional de la Empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios, propiciados por la direccionalidad”.<sup>16</sup>

Lacasa argumenta con su definición que la forma mas adecuada de crear, desarrollar y mantener una cultura de empresa, se da a través de la comunicación interna, pues a partir de la estructura organizacional adecuara los instrumentos más pertinentes para fomentar y crear una filosofía interna eficaz.

Por otro lado Horacio Andrade define a la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Elías Joan y Mascaray José, “Más allá de la Comunicación”, Pág. 39

<sup>16</sup> Lacasa S. Antonio “Gestión de la Comunicación Empresarial”, Pág. 99

<sup>17</sup> Andrade, Horacio. “La Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica” Pág. 17

Andrade ofrece actividades como alternativas de comunicación entre colaboradores, su objetivo es aplicar diferentes medios que motiven e informen de manera conjunta a la empresa, llevándola al cumplimiento de objetivos.

De esta forma se entiende a la comunicación interna como la comunicación dirigida al cliente interno, trabajador. Su objetivo principal es implementar los instrumentos o herramientas necesarios para que la comunicación corporativa fluya de la mejor manera, tomando en cuenta la existencia de motivación pues a través de ello la organización reflejara su crecimiento o declive.

Con base a los autores ya mencionados, se afirma que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la Dirección General, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

*Grupo Profuturo GNP* fomenta la comunicación interna, sin embargo algunas veces el desconocimiento de los colaboradores hacia las herramientas o instrumentos que ofrece, impiden que se cumpla con los objetivos de la comunicación.

Con ello se hace referencia a que existen los medios sin embargo al día de hoy no se ha sabido fomentar una verdadera cultura organizacional lo que refleja esa falta de comunicación entre líderes y subordinados.

### **2.2.2 Tipos de comunicación interna**

Se distinguen dos tipos de Comunicación Interna: La horizontal y la vertical, esta última pudiendo ser a su vez, descendente o ascendente.

La Comunicación Vertical descendente, se produce de los niveles superiores de la empresa hacia los niveles inferiores. El personal desarrolla mejor su trabajo cuando sabe exactamente lo que se espera de él, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades, sus posibilidades y sus privilegios, aunque no necesariamente hasta sus detalles mínimos.

El empresario y mandos deben de cursar instrucciones e informaciones sobre las políticas y procedimientos de aplicación en la organización:

- Información al personal relacionada con su relación laboral, como salarios, horarios, vacaciones, horas extras, turnos, condiciones y beneficios sociales de su trabajo.
- Información relativa a la labor concreta a realizar, qué debe hacerse y cómo debe hacerse
- Información sobre la cultura y filosofía de la empresa que afectan a la actividad, atención, servicio y forma de trabajo.
- Información de la realidad de la empresa, su historia, su actividad, ámbito actual y proyectos de futuro.
- Información acerca de los compromisos sociales y éticos adquiridos por la empresa y de obligado cumplimiento y mentalización.

La Comunicación Vertical ascendente, surge desde los niveles inferiores de la organización hasta los niveles superiores con base a dos posibilidades, en primer lugar se ubica la respuesta de los empleados a una demanda específica de información por parte de un nivel superior y en segundo lugar la iniciativa del personal para proponer o informar a los niveles superiores.

La relevancia de la comunicación ascendente radica en canalizar formalmente las relaciones con el personal estimulando, transmisión de problemas, sugerencias, opiniones o dificultades; es decir reflejar apoyo por parte de los niveles superiores.

La Comunicación Horizontal, se establece entre individuos que se encuentra en un mismo nivel jerárquico y su ventaja reside en la posibilidad de resolución de problemas sin la necesidad de acudir a otros niveles. Esto supone una clara mejoría sobre aspectos de producción, funcionalidad y rendimiento. Ahora bien, puede haber dificultades en su aplicación como el originar la desconfianza y posible rivalidad entre empleados, separación o exceso de proximidad física en el puesto de trabajo con otros empleados o la aparición de conductas de competencia en la búsqueda de logros o posibles ascensos, cambiando el concepto de compañero por competidor.

Como objetivo principal la comunicación horizontal busca:

- La homogeneidad de actitudes.
- El fomento de los aspectos sociales informales.
- La homogeneidad en la capacitación profesional.

Es importante resaltar que en todas las organizaciones, salvo en las más pequeñas, las personas necesitan un sistema que administre el flujo de información para comunicarse, es así como es necesario establecer un sistema para estructurar quién se comunicara con quién. Este sistema constituye las llamadas redes de comunicación, es decir, patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra, por medio de los cuales la información fluye en una organización. Las redes son de dos tipos: Formales e Informales.

La Comunicación Formal, se define por la propia estructura jerárquica de la empresa, puede controlarse de forma planificada y dispone de una serie de herramientas para su aplicación, se concentra en situaciones relativas a la realización de tareas y actividades del trabajo.

La Comunicación Informal, se da dentro de las relaciones interpersonales. Es muy dinámica, espontánea y es de difícil control, ya que es personal quien la establece fuera de toda rigidez laboral. Su forma la establece un conjunto de costumbres, hábitos, empatías y distintas situaciones dentro de la actividad cotidiana.

En este tipo de comunicación destaca el Rumor, que se distingue de otras informaciones en que trata acerca de un acontecimiento de actualidad y en su definición éste va destinado a convencer, aunque no sea algo verificado; es decir surge de la desinformación.

En un rumor se distinguen dos aspectos: la información, que es el mensaje que se transmite y la expresión que definirá el sentido positivo o negativo.<sup>18</sup>

“El rumor es una información verdadera o falsa que no toma los circuitos de difusión reconocidos, formales e identificables y surge dentro de un grupo reducido de personas”<sup>19</sup>

La prevención del rumor se basa en fomentar la desconfianza en las fuentes de información no oficiales y distinguir la atención a las oficiales. Además debe aportarse no sólo calidad de información, sino cantidad, necesaria para satisfacer las necesidades del personal.

Combatir un rumor obliga a desmentidos, escritos y comparecencias ante los públicos, nunca optarse por un silencio, ya que acrecentará la desinformación.

En el caso de *Grupo Profuturo GNP* con base al organigrama que se muestra en paginas anteriores (*Véase Pág. 10*), se deja ver la presencia de una comunicación vertical aplicando el sentido ascendente y descendente.

---

<sup>18</sup> Lacasa Antonio, Op. cit. Págs. 99-104

<sup>19</sup> Op. cit. Pág. 105

Lo anterior en primer momento se explica en sentido descendente pues las autoridades dan a conocer a sus empleados las funciones, obligaciones y porque no decir derechos dentro de la organización, sin embargo al referirse al sentido ascendente se aplica pero no se cumple al 100%, los colaboradores saben que pueden transmitir problemas, inconformidades y sugerencias; pero la mayoría de las veces gana el conformismo o miedo hacia las autoridades, y esto pierde el sentido de comunicación adecuada, dado que no refleja la existencia de una verdadera confianza tanto entre colaboradores y las autoridades.

Se destaca aquí la presencia del rumor, el silencio como se dijo en líneas anteriores puede acrecentar la desinformación misma que poco a poco va creando obstáculos para el cumplimiento y mejora en la comunicación interna, las autoridades olvidan el acercamiento hacia subordinados, solo se mecanizan por indicar y dar seguimiento a procesos creando barreras de comunicación, es por ello que si el empleado no percibe disposición al dialogo, acercamiento e interés hacia su trabajo jamás podrá expresar sus inquietudes provocando el incumplimiento una verdadera comunicación.

Es así como en las siguientes líneas se analizaran las herramientas o instrumentos de la comunicación interna de forma descendente y ascendente, y a partir de ello se verifica cuales existen y como se utilizan en *Profuturo GNP*.

### **2.2.3 Herramientas de Comunicación Interna**

Para Antonio S. Lacasa la comunicación interna se apoya de instrumentos o herramientas para su aplicación, entre estos destacan:

- *Notas Informativas*: son soportes informativos escritos que en forma de notas o información se difunden departamentalmente siguiendo líneas jerárquicas. Éstas se pueden utilizar para difundir informaciones concretas sobre temas relacionados con la organización del trabajo, salarios, ventajas sociales, medios de información, etc.

Destaca por ser un instrumento rápido, simultáneo en su difusión y preciso; sin embargo podría limitarse en su uso, ya que es fácil su saturación, el abuso puede restar importancia a la información y la concreción puede llevar a producir ruidos en el mensaje.

- *Circulares*: se utilizan para que quede constancia escrita y exista general conocimiento sobre un aspecto o información proveniente de los niveles superiores, es instantánea, sencilla y con fácil distribución.

Este tipo de instrumento de comunicación Interna es más útil para comunicaciones urgentes o informaciones que por su extensión o complejidad no es conveniente poner en el tablón de anuncios.

- *Carta al personal*: es un documento entregado en el puesto de trabajo o enviado al personal a su domicilio, normalmente firmado por el director o presidente de la empresa con ocasión de un acontecimiento importante o asunto de su especial interés. Dicha herramienta puede contener cualquier tipo de información ya sea de la empresa o del mismo trabajador. (resultados, planes, proyectos, operación comercial, situación de crisis, objetivos, modificaciones, encuesta o despido). La ventaja de la carta al personal es que oficializa la información, evitando rumores.

- *Reuniones de Información:* se identifica como uno de los instrumentos de comunicación interna más eficaces. Las reuniones, bien dirigidas son productivas y pueden llegar a tratar con un alto grado de resolución los asuntos importante de una empresa. En estas reuniones se detecta el nivel de trabajo en equipo, de moral y dedicación y pueden diagnosticar la salud funcional, operativa y de gestión y coordinación de una Empresa. Para el personal de la empresa, el ambiente en una reunión puede llegar a ser un incentivo en su trabajo y una oportunidad para su desarrollo, su nivel de integración y su promoción.

Una reunión puede lograr: aportación de información nueva, intercambio de puntos de vista, negociación, generación de ideas y toma de decisiones.

- *Buzón de Sugerencias:* instrumento que permite la posibilidad a los empleados de expresar o hacer sugerencias a la dirección. Se puede utilizar en el sentido de mejoras funcionales y operativas en la empresa, especialmente en los aspectos técnicos, organizativos, de las condiciones de trabajo y comunicativos.

El buzón refleja interés del personal por su trabajo y supone la posibilidad de establecer mejoras en los procesos productivos, organizativos y de gestión por iniciativa del personal.

Su mayor limitación se encuentra en la necesidad de motivación constante de la iniciativa del empleado, ya que sin ésta la continuidad del buzón de sugerencias puede verse amenazada.

- *Encuesta de Opinión:* esta herramienta se aplica en la comunicación ascendente pues busca de una manera metodológica una serie de informaciones sobre una cuestión de interés. De forma periódica o puntualmente por alguna circunstancia es necesario recoger la opinión del personal sobre algún tema de importancia para la empresa. La encuesta puede realizarse mediante: entrevistas directas, observación, cuestionario o sondeo.



- *Tablón de Anuncios*: es una forma tradicional de comunicación al personal de bajo costo que incluso se puede utilizar en doble sentido. Con un uso adecuado y un mantenimiento correcto alcanza el mayor nivel de rentabilidad dentro de la empresa. En sus ventajas se ubica, el alcanzar todos los niveles jerárquicos de la empresa, es económico en su instalación y mantenimiento, es inmediato en su transmisión de mensajes y la información tiene permanencia y puede volverse a leer.

Cabe hacer mención que tiene algunos inconvenientes, se requiere de la predisposición del personal a su lectura como hábito, necesidad de atención para mantenerlo y actualizarlo.

- *Intranet*: el término es utilizado en referencia al conjunto de tecnología de *Internet*, adaptadas para uso interno de una compañía. El concepto es derivado del término redes locales, en las que diferentes dispositivos de uso común están interconectados: ordenadores, faxes, impresoras, *scanners*, etc., permitiendo la transferencia de información entre estos dispositivos y supone la posibilidad de compartir los recursos *hardware* y *software* con la ventaja que supone en su optimización.

Dentro de la organización una *Intranet* aporta Ahorro por compartir los recursos sin necesidad de que cada empleado tenga periféricos y programas y también eficacia organizativa y funcional, ya que al tener centralizados los documentos e informaciones que de otra manera residirán en distintos puestos, con los inconvenientes de su localización.

Una *Intranet* aporta un amplio espectro de soluciones para una empresa, no sólo de forma estática y unidireccional, sino con interacción del personal en una dinámica de transmisión de información muy útil en todos los sentidos.

Este último instrumento de comunicación arroja grandes ventajas sin embargo, se debe estar conciente de algunos aspectos negativos que se podrían presentar en su uso: saturación del canal por la gran cantidad de información, dispersión en su uso por esta información, despersonalización relacional interna, pérdida de eficacia sino se renueva la información y la necesidad del personal para el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles y de rendimiento en su aplicación.<sup>20</sup>

A partir de la muestra que refiere Antonio Lacasa, se percibe que toda empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo / afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Sin embargo, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero.

---

<sup>20</sup> Op. cit. Págs. 105-115.

*Grupo Profuturo GNP* utiliza diversos instrumentos de Comunicación Interna, de forma descendente y ascendente:

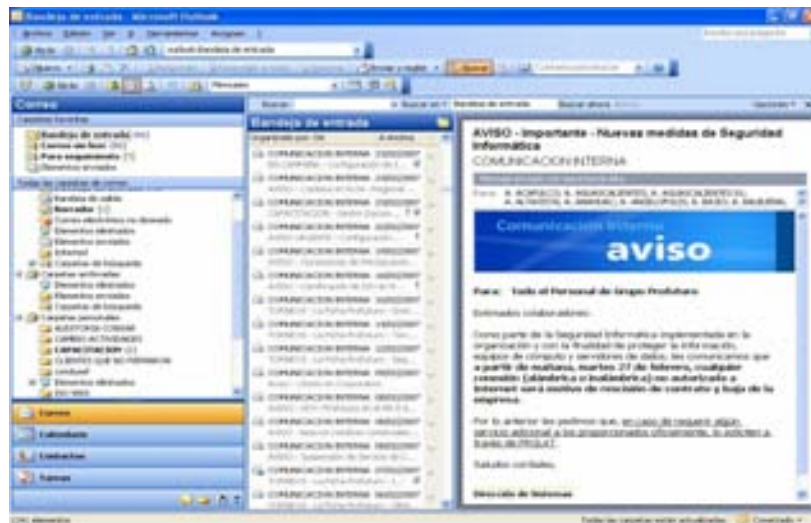
- a) Tablón de Anuncios: este medio lo utiliza en todas sus áreas, manejando la misma información para todo el corporativo, regularmente muestra los cumpleaños del mes, venta de artículos que pertenecen a los mismos colaboradores, anuncios de tiendas en donde habrá descuento para el personal de *Grupo Profuturo*, selección de películas en cartelera y recomendaciones. Éste se actualiza de forma mensual.



- b) *Intranet*: Todos los colaboradores tienen acceso a la red interna en donde se permite el acceso de forma general a la información de la empresa, así como sistema de remuneración, bolsa de trabajo, entre otros.



- c) Correo Electrónico: Todo el personal cuenta con su propia dirección de correo electrónico, lo que permite tener contacto entre colaboradores, este medio logra el envío de información a distancia. *Grupo Profuturo GNP* utiliza mucho este instrumento para poner al tanto a sus empleados de datos que en su momento no se tiene la oportunidad de manifestar de forma personal, es así como se persigue que la información llegue puntual y precisa al corporativo.



- d) Encuesta de Opinión: *Grupo Profuturo GNP* se enfoca al cuestionario hacia colaboradores, regularmente aplica cuestionarios al personal para conocer sus inquietudes y sugerencias sobre su área de trabajo, lo cual conlleva a la toma de decisiones y la aplicación de mejoras para un mejor clima organizacional.

- e) Reuniones: Este instrumento se aplica de forma mensual entre directivos, subdirectores, gerentes y supervisores para el análisis de la situación que en ese momento vive el área y de forma general la organización, se detectan áreas de oportunidad. En dichas juntas se toman decisiones y verifican procesos que puedan ser aplicados.

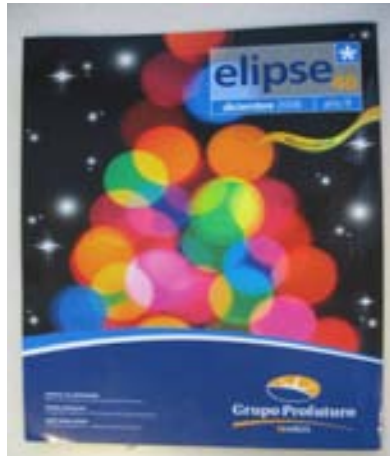
También existen reuniones entre gerentes y supervisores con el resto de los empleados, estas juntas no tienen un periodo específico para su aplicación y el objetivo es dar a conocer a los empleados sobre la toma de decisiones así como los cambios que se llevarán a partir de ello.

- f) Cartas al personal: Específicamente esta herramienta es dirigida hacia los empleados dando un diferente uso, puede ser: una felicitación, invitación a eventos de la empresa, aumentos en la remuneración, etc.

- g) Buzón de Sugerencias: A esta herramienta tienen acceso todos los colaboradores y hay uno por dirección, su función es que cada uno de los empleados exprese ya sea de forma anónima o con datos del emisor sus comentarios, inquietudes y / o sugerencias para la mejora del funcionamiento de la empresa. La única persona que tiene la llave de dicho buzón es la asistente de cada dirección quien es responsable de entregar intactas al Director del Área.



- h) Revista Interna: Se realiza un ejemplar por mes, su nombre es Elipse, a través de dicha revista los colaboradores se enteran de cambios en la empresa, lugares en donde participa como grupo, congresos y también se diseñan trivias para que concursen y finalmente un mensaje del Director de *Grupo Profuturo GNP* Eduardo Silva hacia el corporativo



- i) Teléfono: se ocupa para acortar la distancia entre las diferentes oficinas, así como para dar avisos y agilizar en muchas ocasiones las tareas.



*Grupo Profuturo GNP* cuenta con una gran gama de herramientas para llevar su comunicación interna, lo que busca que la información fluya de forma ascendente y descendente y se logre una verdadera comunicación organizacional.

## ***2.2.4 Plan de Comunicación Interna***

La planeación de la comunicación interna consiste en implementar según la estrategia una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional, es decir, un conjunto de programas coherentes que permitan racionalizar las funciones para cada servicio relativos a los componentes de la comunicación interna, elaborando cada uno de los circuitos y procedimientos de circulación de la comunicación y planificando las acciones concretas.

La finalidad del plan de comunicación interna, en el marco de la gestión o estrategia de comunicación, es apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos.

Es así como se establece un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización.

Es necesario realizar una evaluación, seguimiento, control y una supervisión de resultados, pues para la cultura de la organización, no se trata de una acción puntual sino de mejorar la gestión y la imagen externa e interna del servicio.

Al implementar un plan comunicacional es necesario tomar en cuenta las siguientes etapas:

- a) Planteamiento de Objetivos: Es importante que la organización determine lo que quiere lograr o bien a donde quiere llegar, los verdaderos objetivos que se propone van de acuerdo con la situación y las necesidades de la empresa.

- b) Estudio del estado de la Comunicación: Realizar una auditoria siempre es adecuado para ubicar las áreas de oportunidad y así conocer antecedentes y momentos que vive la empresa. Es necesario tener bases que respondan a la necesidad que se debe identificar con gran atención, por lo general con base a una auditoria previa que permita establecer un diagnóstico de la situación en una perspectiva de la comprensión de lo existente y de la acción correspondiente.
  
- c) Determinación de Destinatarios: Esta fase es esencial y debe articularse en estrecha relación con los objetivos que se persiguen. Una comunicación eficaz es una comunicación comprensible y accesible dirigida a destinatarios específicos. Comunicar no es abrumar sino distribuir, o sea, escoger el trinomio objetivo / destinatario/ medios correctos. Algunos estudios revelan que rara vez se opta este principio y que son muchos los empleados que son sepultados por avalanchas de información y notas. Se intenta el sustituir el “siempre más” información con “mejor” información.
  
- d) Implementar el plan de comunicación: El plan debe estar validado por la dirección general y obtener el reconocimiento de las demás direcciones. Su presentación en el pequeño círculo de los directivos y su aceptación son garantías de su implementación.

Es mediante este acto que el plan se impone y compromete a la dirección de la empresa.



- e) Seguimiento y Evaluación: La evaluación del plan de comunicación forma parte del mismo y consiste en medir con regularidad la eficacia y el impacto de las acciones a medida que transcurre el tiempo. La evaluación de las acciones es continua y permanente, lo cual permite constatar que los medios corresponden a los objetivos y a los destinatarios definidos.

Da lugar a un intercambio de experiencias provechoso y permite afinar la metodología de la acción.<sup>21</sup>

Se refiere así a la necesidad de establecer y transmitir los mecanismos y los sistemas de difusión de información y constatar su correcta recepción en el seno de la organización, mediante la aplicación del plan de acción.

En comunicación organizacional, el plan debe adaptarse a una visión, pues se considera un instrumento metodológico, que también se puede utilizar para definir el posicionamiento de imagen, lanzar una nueva campaña así como preparar una operación de relaciones internas y públicas que llevan al éxito de las organizaciones.

El plan de comunicación que utiliza *Grupo Profuturo GNP* comienza con detectar mensualmente por direcciones las áreas de oportunidad a través de la evaluación de procesos existentes. A partir de ello cada dirección tiene la responsabilidad de verificar en donde se pierde la eficacia de los procedimientos y parte a otorgar propuestas para el cambio, posterior a ello se dan de forma semestral reuniones entre las Direcciones, y frente al Director General se exhiben las posibles soluciones y éste último es quien autoriza, procurando lo mejor para la organización.

---

<sup>21</sup> Libaert Thierry "El Plan de Comunicación Organizacional", Págs. 220-224

### ***2.2.5 La Intracomunicación.***

Este concepto es un nuevo enfoque de la Comunicación Interna, se sabe de la importancia de la comunicación interna en el funcionamiento de la empresa; pero no como un instrumento al servicio de la Dirección para conseguir que el personal acepte sus planteamientos, sino como un elemento más, integrador del sistema empresarial.

Busca una empresa concebida como una red de contactos, de intercambio de información, en la que no habrá directivos ni trabajadores, sino empresarios, en la que el peso de la responsabilidad y, por supuesto, de la autonomía va a pasar de la dirección al personal de primera línea, al personal de contacto, que se enfrenta al problema y lo resuelve, la comunicación adquiere una importancia decisiva.

La función de la comunicación no es convencer a nadie de nada; sino facilitar que afloren diversos enfoques o puntos de vista de una misma realidad, de forma que posibilite el reencuadre de la visión originaria.

Es con lo anterior como se define a la Intracomunicación como: “el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella, tomando en cuenta el actuar como potente y eficaz agente de cambio, dirigido a facilitar la adecuación de las empresas a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica, económica y social.”<sup>22</sup>

Este nuevo concepto es importante no verlo como una técnica o instrumento, sino entenderlo como filosofía, una toma de posición y una actitud ante la gestión compartida y responsable de la nueva empresa.

---

<sup>22</sup> Elías Joan y Mascaray José “Más allá de la Comunicación Interna” Pág. 55

## **2.3 Cultura Organizacional**

### **2.3.1 Definición**

Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes; como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa.

Es por ello que por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un [sistema](#) de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente.

“Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un [grupo](#) de personas. Ahora los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante [función](#) que la cultura desempeña en los miembros.”<sup>23</sup>

Es así como al igual que las personas, las organizaciones tienen identidad. Algunas son informales, energéticas o hasta bromistas, otras son formales, lentas y serias. Los científicos sociales usan el nombre de cultura organizacional para referirse a esta idea, esto es “un conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre cómo comportarse, así, como una serie de valores sobre lo que es importante. En el lenguaje cotidiano, cultura es la visión sobre “como son las cosas en este lugar”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Stephen Robbins “Comportamiento Organizacional”, Pág. 94

<sup>24</sup> Adler B. Ronald y Marquardt Jeanne “ Principios y Prácticas para negocios y profesiones” Pág. 63

“La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas del juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad. Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización”<sup>25</sup>

Los conceptos anteriores dejan ver a la cultura organizacional como uno de los componentes decisivos de la identidad de la empresa, en donde su conocimiento permite evaluar mejor los comportamientos de interacción con los clientes y el público en el marco de la actividad profesional.

Esta actividad de interacción también se extiende a las relaciones extralaborales del empleado, y se entiende que las empresas con un gran número de empleados le dediquen una atención particular: “Como miembro de la empresa, el empleado llega a ser representante en los ambientes donde se mueve; sus comentarios representan en cierto modo la realidad de la empresa.”<sup>26</sup>

La percepción externa que un empleado transmite de su empresa, muchas veces de manera inconsciente, suele gozar de una alta cuota de credibilidad, pues refleja la realidad que ha vivido.

Se entiende así, que la cultura organizacional no sólo se manifiesta en las grandes compañías pues toda organización tiene su propia forma de hacer negocios y de tratar a las persona; ésta puede marcar la diferencia total entre un trabajo gratificante y uno decepcionante. Las investigaciones muestran que los empleados están más satisfechos y entregados a sus actividades cuando sus valores encajan con los de sus supervisores y la organización, logrando el éxito.

---

<sup>25</sup> Elías Joan y Mascaray José , Op. cit. Pág.74

<sup>26</sup> Libaert Thierry, Op.cit. Pág.112

La importancia que tiene la cultura en las organizaciones es indiscutible. El costo de tener una población trabajadora que no entiende ni respeta las reglas puede ser enorme. Cuando los empleados no entienden ni aceptan la cultura de la organización, los resultados incluían tiempo perdido, menor productividad, mala publicidad para la empresa, peor estado de ánimo y menor confianza, así como clientes y oportunidades perdidas. De tal forma cuando las culturas no encajan incluso pueden llevar a que fracasen las funciones de las compañías.

### ***2.3.2 Características y Medición de la Cultura Organizacional***

Las organizaciones como las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas.

Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

Del mismo modo que la gente decide trasladarse a ciertas regiones (por la humedad, la temperatura o el régimen pluvial) también los empleados escogerán la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.

La mayor parte de las culturas evolucionan directamente de los ejemplos dados por los ejecutivos de alto nivel, quienes ejercen una influencia poderosa sobre sus subordinados.

Por último, las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados.

No es fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas pero es importante intentarlo. Usualmente estas mediciones se basan en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias religiosas para conseguir algunas pistas. Entre otras se recurrió a entrevistas y a cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y creencias.

En otros casos, el examen de las declaraciones de la filosofía corporativa ha proporcionado ideas sobre la cultura adoptada (las convicciones y valores que la organización declara públicamente). Otro método consiste en realizar entrevistas directas con el personal y averiguar sus percepciones de la cultura de la empresa.<sup>27</sup>

Al hablar de cultura Organizacional en *Grupo Profuturo GNP* se busca fomentar una cultura organizacional esto lo lleva a través de platicas en donde se de a conocer la filosofía de la empresa, seminarios en donde difunde y fomenta el trabajo en equipo, planeación de actividades recreativas para todos los colaboradores y eventos sociales en donde se tiene el contacto con todos los empleados del corporativo y también busca la sinergia entre áreas otorgando incentivos que provoquen motivación para que el trabajo cada vez sea mejor.

Hay que tomar en cuenta que a través de sus encuestas y buzón de sugerencias analiza el comportamiento y satisfacción de los empleados, en donde cuyo objetivo es que se de una verdadera cultura organizacional.

Los eventos que se realizan depende del presupuesto que la empresa tenga, regularmente los seminarios se dan de forma anual y los eventos sociales los relacionan con fechas celebres del calendario, y al referirnos a las actividades recreativas también se procura sean una vez por año.

---

<sup>27</sup> Adler Ronald y Marquardt, Op.cit., Pág. 65-68

## **2.4 La Comunicación Interna y Cultura Organizacional**

Ambos conceptos tienen relación y vínculos muy cercanos en la organización. Las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, para ello debe de contar con la capacidad de comunicar; es decir, referirnos a la existencia de comunicación interna dando auge a la relación ascendente y descendente.

Los individuos en general, están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, por ello en algunos casos se recomienda marcar la cultura en personas de nuevo ingreso, ya que lo que desean es familiarizarse y esto depende de la empresa, fomentando un buen ambiente laboral a partir de la comunicación.

Otro aspecto que se involucra es la socialización, ya que es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización.

Incluye a la vez métodos formales (adoctrinamiento militar y capacitación en la empresa) y medios informales (como la asistencia de un mentor) para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal.

Es así como desde la perspectiva de la organización, la socialización es un elemento importante en la comunicación interna y cultura organizacional, pues es imprimir en los empleados las huellas digitales de ella.

Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.

En este segundo capítulo se establecen conceptos y características de dos términos importantes dentro del análisis de las organizaciones "Comunicación Interna y Cultura Organizacional" ambos logran un equidad dentro de las empresas, es por ello que a partir del análisis de sus características y formas de aplicación se puede rescatar como se lleva la comunicación en *Grupo Profuturo GNP*, lo que conlleva a verificar si realmente aplican o no una cultura organizacional con base a su comunicación interna.

De tal manera, en el siguiente capítulo se retoma una parte esencial de *Grupo Profuturo*, el Centro de Atención Telefónica. La finalidad de la descripción del servicio es hablar también del manejo o presencia de un clima organizacional dentro de dicho departamento ya que es una parte fundamental en la empresa pues a partir de la vida laboral que lleva el empleado en la organización se refleja la imagen y servicio al cliente, mismos que ayudaran al crecimiento o declive como empresa.



# ***CAPÍTULO 3***

### **3. Call Center Corporativo Profuturo GNP**

#### **3.1 Centro de Atención Telefónica**

La palabra *Call Center* utilizado en el ámbito organizacional se entiende como una plataforma telefónica que tiene la función de facilitar la comunicación entre las personas, a través del teléfono.

Es un servicio *inbound* (llamadas telefónicas que realizan sus clientes para comunicarse con su empresa) y *outbound* (llamadas telefónicas que realizan los agentes del centro de atención telefónica para comunicarse con sus clientes) para empresas que requieren entregar una atención personalizada a sus usuarios a través de distintos medios, que pueden ser números 800, e-mail, fax, u otros. Estos servicios pueden ir desde la obtención de información de su empresa y productos, consultas y reclamos, hasta la toma de pedidos y agendamiento de horas médicas, entre otros.

Un elemento importante en los Centros de Atención Telefónica lo es el Ser Humano; las personas que contestan las llamadas en un *Call Center* reciben el nombre de operador (a) o agente de telemarketing, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.

El perfil básico de un Gestor de Servicios (Asesores Telefónicos, Representantes Telefónicos) debe contar con las siguientes características: mostrar una gran predisposición a conservar el puesto de trabajo en la empresa, tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, tener una voz agradable y demostrar estabilidad emocional.

En la actualidad los Centros de Atención Telefónica van más allá de la mera centralita telefónica tradicional, se han convertido en una herramienta de gestión de recursos en la que no sólo se da un servicio de atención al cliente muy profesionalizado a través de una formación específica del trabajador sino en la que se incluyen aspectos propios de nuevas tecnologías, como el servicio a través de Internet, recepción automática de voz, etcétera.<sup>28</sup>

De acuerdo con lo anterior, se entiende que un *Call Center* es una unidad o departamento en una empresa que se dedica al cumplimiento de las funciones de comunicación en una empresa. Las relaciones que pueden establecerse como un medio de comunicación externa en las empresas son: entre departamentos en la empresa, relación con usuario y cliente y funciones de marketing.

Para *Profuturo GNP* la Unidad Especializada de Atención a Clientes (*UEAC*) es un servicio que se utiliza como nexo de unión entre la empresa y el cliente y está enclavado en el departamento de Servicio a Clientes, la función que desarrolla es atender tanto consumidores como colaboradores a través de la línea telefónica.

Este proceso es fundamental, ya que todas las acciones tomadas en la Dirección de Servicio a Clientes están enfocadas para que con dicho proceso se cumplan requisitos del consumidor.

A través de la Atención Telefónica se mantiene la comunicación con los clientes para:

- Atender las consultas y pedidos
- Entregar el producto al cliente
- Recibir retroalimentación de los clientes.

Se recibe la retroalimentación del cliente acerca del producto por medio de encuestas y quejas que se generan.

---

<sup>28</sup> Pagina Electrónica : <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm> 22 Abril,2007

Otra manera de comunicarse con los clientes es a través de los artículos informativos y publicitarios los cuales tienen la finalidad de dar a conocer la forma de acceder al producto “Atención Telefónica”.

Dentro de la Atención Telefónica es importante manifestar que el compromiso que *Profuturo GNP* tiene con sus consumidores, colaboradores y accionistas lo sustenta con el cumplimiento de una política de calidad basado en la Norma ISO 9001:2001/ NMX-CC-9001-IMNC-2000 esto lo lleva a mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

A partir de la descripción del significado y función de la UEAC es relevante decir que para *Profuturo GNP* el factor mas importante para que un sistema de calidad funcione es el recurso humano, es por eso que se realizan acciones encaminadas a crear satisfacción en sus empleados y así lograr la productividad.

Estableciendo que un *Call Center* está integrado por seres humanos, con sentimientos, pensamientos y propuestas que deben ser escuchadas y evaluadas. De tal forma los clientes no deben ser considerados una fría estadística, su llamada va mas allá que una consulta, queja o reclamo, es un insumo vital para el desarrollo y fortalecimiento empresarial.

Con lo anterior *Profuturo GNP* muestra lo importante que es su Recurso Humano; es decir, sus colaboradores para el crecimiento de la empresa.

Departamento principal es el *Call Center* pues los consultores telefónicos a partir del servicio que brindan destacan la situación interna de la empresa, es así como incide el sentir de los empleados al realizar su trabajo, llevando al usuario a la satisfacción o renuncia en los servicios de la empresa.

En siguientes párrafos se analiza el clima, comportamiento y liderazgo organizacional dentro de la Unidad Especializada de Atención a Clientes (UEAC) de *Profuturo GNP*, identificando la forma en que la empresa aplica los conceptos mencionados y así verificar la satisfacción que al cliente se le pueda ofrecer, a partir del desempeño de los colaboradores.

### **3.2 Clima Organizacional**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Javier Gómez, director de Recursos Humanos *Wyeth* para México y Centroamérica manifiesta en su artículo "*Cultura y Clima Laboral ingredientes del éxito*" que parte de la estrategia para el éxito es contar con el clima y el entorno adecuado para producir los resultados. Se debe trabajar para que la gente se encuentre en un ambiente en el cual pueda dar los mejores resultados.

El clima abunda, lo define como, "aquel en que se vive un ambiente de colaboración, camaradería y confianza, principalmente, lo cual se reflejara en el desempeño de las personas y por tanto en los resultados de la empresa".<sup>29</sup>

Para la Teoría de las Relaciones Laborales, el clima organizacional se define como "el conjunto de propiedades objetivas y de percepciones subjetivas del ambiente laboral en lo concerniente a aspectos relevantes de la vida social de la organización, como cohesión, confianza recíproca, transparencia informativa, estilo de comunicación, apoyo mutuo, autonomía individual, reglas implícitas de funcionamiento. Es una variable explicativa y predictiva de procesos como rendimiento, productividad, rotación, conflictividad, satisfacción, calidad de vida laboral, eficacia y eficiencia organizacionales."<sup>30</sup>

Es así como en ambos conceptos se entiende que el clima organizacional se utiliza como elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

---

<sup>29</sup> Gómez Javier "Cultura y Clima Laboral ingredientes del éxito", Suplemento Comercial del Congreso Internacional de Recursos Humanos" Pág. 6 Marzo 2007

<sup>30</sup> Blanch Ribas Joseph ,Gala Duran Carolina "Teoría de las relaciones Laborales" Pág. 344

Importante es el señalar que no solo emocionalmente el clima se distingue como elemento esencial en el funcionamiento, también el hablar de aspectos físicos marca importancia en el desarrollo de las actividades.

Las organizaciones son formaciones sociales construidas por el hombre, resultado de un diseño y no entidades naturales, son sin duda objetos o entidades de carácter artificial, sistemas complejos diseñados para conseguir unos determinados fines.

Uno de los aspectos físicos más relevantes de una organización es el edificio o edificios en que ella se alberga y en los que realiza sus principales funciones y actividades. Con la simple inspección del edificio y mobiliario de una organización podemos conocer un buen número de aspectos de la misma.

Son varias las funciones que cumple un edificio ante la sociedad cultural actual. Hillier y Leaman (1976) distinguen las siguientes funciones:

1. El edificio es un regulador de clima, actúa como un sistema de filtros y amplificadores entre el interior y el exterior.
2. El edificio contiene las personas y sus actividades, facilita ciertas actividades y dificulta otras y con ello regula, en cierto modo, las relaciones sociales.
3. El edificio es un objeto cultural y simbólico y como tal representa un soporte de la cultura y de los valores dominantes.
4. El edificio representa un valor añadido al valor de los materiales en el empleado y por ello tiene una función económica de inversión de capital.

En suma, el edificio funge como uno de los principales elementos físicos de la organización, constriñe la estructura y los procesos organizacionales que regulan la conducta organizacional y, a su vez, también puede ser modificada por ellos.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Peiro Jose Ma, "Organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas" Pág. 188-191

Con base a lo anterior se distingue que existe una interacción entre los hombres que viven en un determinado ambiente físico construido y el propio ambiente.

El hombre no experimenta pasivamente ese ambiente, sino que lo interpreta, lo estructura, lo adapta y, si puede, lo cambia para que se adecue mejor a sus posibilidades.

Por otra parte, tampoco el entorno construido es pasivo e inerte, sino que influye constantemente sobre el comportamiento de sus habitantes constriniéndolo en unos aspectos y posibilitándolo en otros. No olvidando, establecer normas y principios acerca de la iluminación natural, artificial, la acústica, la composición del aire, temperatura, dimensiones espaciales y mecánicas de las dependencias.

Es así como se valida la importancia tanto de un buen ambiente emocional como un ambiente físico, ambas representan al individuo y los grupos reflejándose en su desempeño y cumplimiento de funciones y tareas en la organización.

En la Unidad Especializada de Atención a Clientes de *Profuturo GNP* se distingue un ambiente laboral un poco estresante debido a que la mayoría de los temas o trámites que se llevan a través del teléfono son de amplia complejidad y tensión, existen diversidad de clientes cada uno con actitudes y carácter diferente, lo que conlleva a un ambiente de coerción.

En cuanto al aspecto físico el *call center* es un lugar amplio, esta acomodado por 4 filas cada una con 8 mamparas que simulan una especie de cubículo para los consultores telefónicos, existe la regulación de aire acondicionado con rejillas en la parte superior e inferior del establecimiento y se cuenta con una sala de descanso que los empleados utilizan para comer o bien para relajarse unos minutos.

Es así como físicamente el centro de trabajo refleja comodidad para realizar las actividades destinadas y que el empleado tenga la libertad de desarrollarse de la mejor manera.

Sin embargo no solo el ambiente emocional y físico marcan el clima organizacional, pues incluye aspectos como: Factores de Liderazgo y Comportamiento Organizacional.

### **3.2.1 Liderazgo**

En la Unidad Especializada de Atención a Clientes, es importante el verificar que tipo de líderes existen al mando pues, los líderes son elementos principales en el desarrollo de un buen clima organizacional.

Los líderes son aquellos quienes realmente van a hacer que el clima sea el correcto y que la cultura nos ayude a aterrizar estrategias y generar resultados, ya que a través de la comunicación entre todos los colaboradores (superiores-subordinados) se plantean de forma clara los objetivos y funciones a realizar, así como el saber qué se espera del empleado y contar con una retroalimentación periódica hacia los líderes.

Para Robbins el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización. Dado que dichas posiciones entrañan cierto grado de autoridad formalmente asignada, el sujeto puede asumir un papel de liderazgo a raíz del cargo que ocupa. Pero no todos los líderes son gerentes y a la inversa, tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización confiera a sus gerentes ciertos derechos no garantiza que sepan dirigir bien.



El liderazgo sin una sanción formal, es decir, la capacidad de influir existe fuera de la estructura formal de la organización, es tan importante como la influencia formal, y, algunas veces, más importante aún. En otras palabras, un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin el nombramiento.<sup>32</sup>

En el caso de *Profuturo GNP* en el *call center* el mando lo llevan 4 supervisores y un gerente de forma directa con los consultores, esto denota 5 formas diferentes de liderazgo, lo que conlleva a una posible variación en el clima organizacional pues habría que ver si cada uno con su forma de liderazgo encamina a su grupo de trabajo a alcanzar metas y desarrollarse laboralmente en equipo.

Cada consultor telefónico a pesar de tener un supervisor directo o establecido siempre se inclina por acercarse más a aquel líder que lo hace sentirse en confianza y abierto a la retroalimentación, sin embargo, eso no quita que algunos colaboradores por respetar las políticas solo se dirijan a su líder directo por compromiso, sobrellevando las actitudes que éste pueda tener.

Es por ello que en las siguientes líneas se establecen 6 estilos de liderazgo, a partir de ello se retoma la descripción del tipo de autoridad que se vive en dicho centro de trabajo.

Pese a las ventajas de una mentalidad de logro, los ejecutivos que están excesivamente motivados a superarse, pueden debilitar el clima laboral de una empresa o grupo de trabajo, y en definitiva su capacidad para desempeñarse bien. Esto se debe a que las motivaciones de un líder afectan a la forma en que ejerce.

---

<sup>32</sup> Robbins Stephen "Comportamiento Organizacional" Pág. 244

Se establecen 6 estilos de liderazgo, que los ejecutivos usan para motivar, recompensar, dirigir y desarrollar a otros.

- a) Directivo: implica una conducta dominante y controladora que en ocasiones se torna coercitiva. Cuando un ejecutivo utiliza este enfoque, le dice a la gente lo que tiene que hacer, cuando debe hacerlo y que pasara si falla. Es apropiado en situación de crisis y cuando hay que controlar a gente con bajo desempeño, pero a la larga ahoga la creatividad y la iniciativa. Es preferido por las personas con alto afán de logro bajo situaciones de estrés.
  
- b) Visionario: es autoritario, pero en lugar de sólo decirle a la gente lo que tiene que hacer, el líder se gana el apoyo de sus empleados manifestándoles claramente sus desafíos y responsabilidad en el contexto de la dirección y estrategia general de la organización. Esto crea claridad en las metas, aumenta el compromiso de los empleados y da energía a un equipo. Por lo común lo utilizan aquellos con una alta motivación por el poder socializado cuando el estrés es alto.
  
- c) Afiliativo: los líderes con este estilo ponen énfasis en el empleado y sus necesidades emocionales producto del trabajo. Tienden a evitar el conflicto. El enfoque es eficaz cuando un ejecutivo enfrenta empleados que pasan por una crisis personal o por situaciones de alto nivel de estrés como en el caso de despidos masivos. Es más eficaz cuando se utiliza en conjunto con los estilos visionario, participativo u mentor. Rara vez tiene efecto por sí solo.

- d) Participativo: cooperativo y democrático. Los ejecutivos que utilizan este estilo involucran a otros en el proceso de toma de decisiones. Es muy bueno para desarrollar la confianza y el consenso, en especial cuando el equipo está compuesto de personas altamente competentes y cuando el líder tiene un conocimiento limitado o carece del poder o de la autoridad formal, como en organizaciones en que el esquema es muy comportamentado. Lo prefieren los líderes con alta motivación afiliativa en condiciones de mucho estrés.
  
- e) Ejemplarizador: involucra liderar por el ejemplo y las acciones personales. Los ejecutivos que lo utilizan por lo general se guían por altos estándares y se aseguran de que se cumplan incluso si ellos mismos tienen que hacer el trabajo, lo que con frecuencia hacen. Puede ser efectivo en el corto plazo, pero a la larga puede desmoralizar a los empleados. Es el estilo frecuente entre aquellos con afán de logro, al menos en condiciones de estrés relativamente bajo.
  
- f) Mentor: el ejecutivo se involucra en el desarrollo profesional y el consejo constante a largo plazo con sus empleados. Es un enfoque potente pero poco utilizado que debería formar parte del repertorio habitual de todo líder. Aquellos líderes que tienen un alto nivel de poder socializado como motivación lo prefieren en condiciones de poco estrés. <sup>33</sup>

Sin embargo, cabe resaltar que no existe un estilo de liderazgo mejor. Cada uno tiene sus fortalezas y sus limitaciones.

Los líderes más eficaces recurren a los seis estilos y usan cada uno en el momento apropiado. No obstante, un ejecutivo normalmente se queda con el estilo que más le acomoda, preferencia que refleja la motivación dominante de la persona combinada con el nivel de presión en la organización.

---

<sup>33</sup> Artículo Clase Comunicación Interna. Segundo semestre 2007 "Liderazgo desbocado" Pág.70-71

En la gerencia del *call center* se hace notar el estilo directivo, ya que se refleja cierta coerción y conducta fuerte, lo que lleva al empleado a no incluirse en los planes y que las decisiones tal como se establecen no serán negociables. Esto lleva a dejar de lado la parte humana del trabajador, el hacerlo sentirse que pertenece a la organización y que realmente sus funciones son importantes en la empresa.

Al hablar de los supervisores no habría un estilo por definir, cada uno demuestra estilos diferentes, sin embargo al que mas se reflejan es al participativo pues su contacto con los consultores demuestra la colaboración y participación, desarrollando la confianza y el consenso. No olvidando que cada uno lo pondrá en práctica de acuerdo a su carácter y actitud.

En un líder se definen diversidad de rasgos, con base a investigaciones actuales se dice los líderes llevan a pensar que ciertos factores ayudan a diferenciar entre líderes y quienes no lo son. Los rasgos más importantes son un impulso personal fuerte, el deseo de ser líderes, la integridad personal y la confianza en sí mismo.

También es frecuente que sean aconsejables características como: capacidad cognoscitiva, conocimiento de los negocios, carisma, creatividad, flexibilidad y calidez personal.

Una conclusión sobre lo anterior, es que no garantizan necesariamente el éxito como líder. Lo mejor es considerarlas como competencias o recursos personales que se pueden o no desarrollar y usar.

Muchas personas tienen la capacidad para ser líderes efectivos, si bien algunas optan por no mostrar los rasgos que poseen. Otros tendrían los necesarios y el deseo de usarlos, sin que surja nunca la oportunidad para que lo hagan. Un aspecto final es si es posible o no desarrollar o mejorar con el tiempo los aspectos del líder, cuando una persona aspira a algún cargo.

Algunos rasgos serían difíciles de acumular en el corto plazo, mientras que otros como la confianza en sí mismo y los conocimientos de los negocios, probablemente puedan adquirirse con aplicación al estudio.

Otro punto relevante lo es el comportamiento de un líder, muchas investigaciones han tratado de identificar los comportamientos, según esta perspectiva el liderazgo exitoso depende más del comportamiento, las habilidades y las acciones apropiadas, y menos de los rasgos personales. La diferencia se aplica primero de un tipo (rasgos) corresponde al potencial latente, y el otro (comportamientos, habilidades y acciones) conforman la liberación y expresión adecuadas de estos rasgos.

La distinción es significativa, ya que los comportamientos y habilidades se pueden aprender y cambiar, mientras que numerosos rasgos son relativamente fijos en el corto plazo.

Los tres tipos generales de habilidades que aprovechan los líderes son los de órdenes técnico, humano y conceptual. Aunque esas habilidades se interrelacionan en la práctica, pueden analizarse por separado.

- a) **Habilidad técnica:** se refiere a los conocimientos de la persona y su capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica. La habilidad técnica es la característica distintiva del rendimiento laboral en los niveles operativo y profesional; pero conforme se promueve a los empleados hacia responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes.
  
- b) **Habilidad para relacionarse:** es la capacidad de trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo de equipo. Ningún líder en ningún nivel organizacional escapa al requisito de la habilidad para relacionarse. Es parte importante del comportamiento del líder y se analiza a lo largo de la obra. La falta de habilidad para relacionarse ha motivado la caída de muchos gerentes y directores generales.

- c) Habilidad conceptual: es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en planes de largo plazo. Se vuelve cada vez más importante conforme se asciende a los puestos administrativos altos. La habilidad conceptual se relaciona con ideas: la habilidad para relacionarse, con personas, y la habilidad técnica, con objetivo.<sup>34</sup>

El dato anterior de las habilidades o comportamientos del líder explica por qué los jefes de departamentos sobresalientes en ocasiones son inadecuados como vicepresidentes. Es factible que no usen la mezcla apropiada de habilidades necesarias para los puestos de altos niveles, en particular la habilidad conceptual adicional.

A partir de los rasgos y comportamientos se define un pequeño conjunto de motivaciones, presentes en mayor o menor grado en todas las personas, ayuda a explicar cómo se comportan los líderes. Las motivaciones generan necesidades, las que conducen a aspiraciones, que a su vez impulsan el comportamiento.

De tal forma, el liderazgo tiene un papel central en el conocimiento del comportamiento del grupo, pues es el líder quien normalmente dirige hacia la consecución de las metas y de éste depende la construcción de un buen ambiente laboral, ya que su ausencia puede afectar a gran parte de la empresa pues el grupo de colaboradores no llevaría de forma eficaz sus actividades provocando pérdidas tanto de mano de obra como de ganancias empresariales.

En tal caso, es sobresaliente la importancia de definir el comportamiento que se requiere al interior de la organización, es por ello que en las siguientes líneas se define el término comportamiento organizacional pues como ya se manifestó, es un punto básico el analizar el comportamiento pero no solo del líder sino el comportamiento a nivel organización.

---

<sup>34</sup> Keith Davis, "Comportamiento Humano en el trabajo", Págs. 193-196

### **3.2.2 Comportamiento Organizacional**

Algunas de las razones concretas por las cuales el estudio del comportamiento organizacional merece atención y esfuerzo, es el deseo de poder predecir lo que hará la gente, que versa sobre las acciones que pueden observarse o medirse.

El estudio del comportamiento organizacional ayuda a afinar la habilidad de predicción en su relación con la conducta en el seno de las empresa, de tal forma que la razón mas general para estudiar esta disciplina es el comprender y poseer habilidades en el trato con la gente, que incluye la capacidad de entender a los empleados y servirse de ese conocimiento para que se trabaje con mayor eficiencia y productividad, pues es un requisito básico para poder tener éxito en cargo de alto nivel.

“El comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas”.<sup>35</sup>

“El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, individual y grupalmente, actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimiento se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales.

---

<sup>35</sup> Robbins Stephen, Op. cit.. Pág 6

Existen 4 objetivos del comportamiento organizacional. El primer objetivo es *describir* sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. El segundo es *entender* por qué las personas se comportan como lo hacen. El tercero es *predecir* el comportamiento futuro de los empleados y finalmente es *controlar*, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. ”<sup>36</sup>

Con base a los conceptos anteriores, se entiende al comportamiento organizacional como una disciplina, ello significa que es un campo bien definido de estudio, con un acervo común de conocimientos. Estudia tres determinantes de la conducta en las empresas: individuos, grupos y estructura. Además es una ciencia aplicada, aplica el conocimiento sobre los individuos y grupos, analizando el efecto que la estructura tiene en el comportamiento con objeto de hacer que las empresas funcionen con mayor eficiencia.

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis y también facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas. En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales

En *Profuturo GNP* tiene gran importancia el comportamiento organizacional dentro del Centro de Atención a Clientes, ya que a partir del comportamiento que tengan los consultores, éste se reflejará en el servicio que le otorguen al cliente. Momento de verdad para los usuarios pues será con la imagen que percibirán y mantendrán de la organización.

---

<sup>36</sup> Keith Davis, Op. cit. Pág. 4



La forma en la que se evalúa el comportamiento organizacional en dicha empresa, cumple con los 4 objetivos antes mencionados. Primero tratan de *describir* la situación que reflejan todos los colaboradores del área, con base a dicha descripción tratan de *entender* los comportamientos de los empleados, intentando explicaciones y justificaciones de algunos actos. Después se *predice* a partir de las explicaciones, quienes tienen posibilidad de un cambio o quienes de adaptación, es decir; qué empleados serán dedicados y productivos y cuales se caracterizaran por ausentismo y/o mala conducta.

Y finalmente, a partir de las fases anteriores, se busca el *control*, a través del planteamiento de mejoras en los resultados mediante sus acciones y la de los trabajadores, y así, el comportamiento organizacional pueda ayudarles a lograr los propósitos y objetivos establecidos.

Concluyendo una definición, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa, interesado específicamente en los ambientes relacionados con el empleo, centrado en el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, de la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.

Retomando párrafos anteriores, *Call Center Profuturo GNP* busca el manejar sus 4 objetivos de la manera más eficaz, pues evita conceptos como ausentismo y rotación del personal, ya que el que éstos no se presenten es vital para mantener su administración y rendimiento.

Explicando de la siguiente manera, cada asesor telefónico que ingresa se capacita, esto conlleva tiempo y costos para la organización y el no ser aprovechados al 100% se reflejara en la falta de manejo de los temas pues la mayoría serán de recién ingreso y ello puede llevar a reprocesos de llamadas por mala información, lo que es igual al incumplimiento de metas que disminuyen la productividad organizacional.

De tal forma que dicha empresa busca otorgar a sus empleados un excelente clima organizacional, para así evitar consecuencias de ausentismo a un alto nivel y rotación de personal, evaluando conceptos como liderazgo y el análisis del comportamiento organizacional, evitando el reflejar una imagen de inestabilidad empresarial.

Ahora bien, la idea de un sistema social constituye un marco de referencia para analizar los temas del comportamiento organizacional, y ayuda a que los problemas de dicho comportamiento sean comprensibles y manejables.

El interés mutuo constituye un objetivo de orden superior para los empleados, la organización y la sociedad, de ello los siguientes conceptos:

Interés Mutuo: las organizaciones necesitan de las personas, y éstas de las organizaciones. Las organizaciones tienen un propósito humano. Se forman y mantienen sobre la base de la mutualidad de intereses de sus participantes.

Ética: el trato ético es necesario para atraer y retener a empleados valiosos, en una era en que las compañías prácticamente se pelean por los buenos trabajadores. A fin de tener éxito, las empresas deben tratar de manera ética su fuerza de trabajo. Son cada vez más las compañías que reconocen estas necesidades y responden a ellas con diversos programas para garantizar niveles superiores de desempeño ético de administradores y empleados por igual.<sup>37</sup>

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, se entiende que las personas encuentran más satisfacción en su trabajo cuando hay cooperación y trabajo de equipo, ya que aprenden, crecen y contribuyen. La empresa también tiene más éxito, ya que funciona con mayor efectividad. Se mejora la calidad, así como los servicios y se reducen los costos. Éste es el resultado del ganar tripartito, en el que es innecesario que alguien pierda.

---

<sup>37</sup> Keith Davis, Op. cit. Pág.14

### **3.2.2.1 Modelos de Comportamiento Organizacional**

Las organizaciones difieren en la naturaleza de los sistemas que crean y mantienen, así como en los resultados que logran. Tales resultados varían de manera predecible con los diversos modelos del comportamiento organizacional. Éstos constituyen el sistema de creencias que predomina en los pensamientos de los administradores y afecta sus acciones en cada organización.

- a) Modelo Autocrático; este modelo depende del poder. Quienes mandan deben tener el poder para exigir “hace esto o...” es decir; que un empleado que no acate las órdenes será castigado. En ese entorno, la orientación administrativa es de autoridad oficial y formal. Esa autoridad se delega mediante la cadena de mando a las personas a las que se aplica, es una forma útil de lograr que se realiza el trabajo.
  
- b) Modelo de Custodia; depende de los recursos económicos. Este enfoque lleva a que el empleado dependa de la organización. En vez de depender de su jefe para el pan de todos los días, los empleados ahora dependen de la compañía en lo referente a su seguridad y bienestar social. Dicho de manera quizá mas precisa, la dependencia hacia la empresa se añade a la dependencia personal respecto del jefe. Se muestra el énfasis que pone en las retribuciones materiales, la seguridad y dependencias respecto de la organización .Si un empleado tiene 10 años de antigüedad con el contrato sindical y un buen programa de pensiones, no puede darse el lujo de renunciar, incluso si ve mejores oportunidades en otro lado.

- c) Modelo de Apoyo; depende del liderazgo, no del poder o del dinero. El comportamiento de apoyo no requiere dinero. En vez de ello, es una parte del estilo de vida administrativo, el cual se refleja en la manera de tratar a otras personas. La función del administrador es ayudar a que los empleados resuelvan sus problemas y realicen su trabajo. El modelo es útil tanto para empleados como administradores.
  
- d) Modelo Colegiado; su administración se centra en el trabajo en equipo. El adjetivo “colegiado” se aplica a un grupo de personas que trabajan juntas de manera cooperativa. El modelo colegiado, que entraña un concepto de equipo, tuvo por primera vez aplicación generalizada en los laboratorios de Investigación y Ambientes Laborales.
  
- e) Modelo Sistémico; los administradores intentan transmitir a cada trabajador: “Usted es parte importante del sistema”. Es el resultado de una amplia búsqueda de mayor significado en el trabajo por muchos empleados en la actualidad, quieren algo más que una paga y la seguridad en su puesto. A fin de lograrse, los administradores deben mostrar cada vez mas preocupación y comprensión, ser sensibles a las necesidades de una fuerza laboral diversa, con requerimientos laborales rápidamente cambiantes y con necesidades personales y familiares complejas.<sup>38</sup>

El uso organizacional de los modelos tiende a evolucionar con el paso del tiempo, conforme aumentan los conocimientos individuales o colectivos del comportamiento humano o se desarrollan nuevas condiciones sociales, se da un movimiento lento hacia nuevos modelos. Es un error suponer que un modelo específico es el mejor y prevalecerá a largo plazo pues solo se requiere que los administradores analicen el modelo que usan, determinen si es o no el más apropiado, y sean flexibles en cuanto al uso de modelos alternos y emergentes.

---

<sup>38</sup> Keith Davis, Op. cit. Págs. 39-45

Con relación al comportamiento organizacional en la Unidad Especializada de Atención al Clientes de *Profuturo GNP*, los modelos que se manifiestan en cuanto al ámbito laboral son:

- a) Modelo de Apoyo: Dentro de un centro de atención telefónica es básico el apoyo entre líderes y colaboradores como entre los mismos colaboradores. En este caso al reflejarnos al concepto liderazgo se muestra a través de la aclaración de dudas, apoyo en llamadas con clientes difíciles y en la retroalimentación, siendo éste último un punto clave de comunicación y sobretodo crecimiento organizacional.
- b) Modelo Colegiado: El trabajo en equipo es primordial en el *Call Center* y esto parte del apoyo entre los miembros, se busca siempre el trabajo en grupo pues las metas que se establecen de forma conjunta y tanto líderes como colaboradores buscan relacionarse entre ellos para el cumplimiento de las mismas, pues a falta de su cumplimiento podría afectar a ambos.
- c) Modelo Sistémico: *Profuturo GNP* siempre busca como empresa el hacer que el empleado valore lo que hace y sobretodo sepa que si la empresa ha tenido un desarrollo es gracias al apoyo del recurso humano, busca siempre motivar y dar a conocer los logros de los colaboradores, haciéndose notar a través de la entrega de reconocimientos y premios para aquellas personas que al término de cada mes han tenido un gran desempeño, realizar seminarios como incentivo por el logro de metas conjuntas así como eventos sociales en donde todo el corporativo interactúa.

Ambos modelos al día de hoy han de generar resultados más efectivos en muchas situaciones dentro de la organización siempre buscando la satisfacción de su recurso humano y con ello el desarrollo y éxito como Empresa.

Es así como se concluye el tercer capítulo, en donde se hace manifestó al concepto del clima organizacional y dos factores esenciales en su desarrollo: Liderazgo y comportamiento organizacional.

El conocer el significado de ambos conceptos permite tener una amplia capacidad de análisis en las organizaciones y el tomar en cuenta que punto importante para el desarrollo y cumplimiento de metas en la organización, lo es el Recurso Humano, el estudiar sus comportamientos, y lograr una completa satisfacción laboral a través de su cultura y de un buen manejo de liderazgo y comunicación empresarial.

Ahora bien a partir del análisis y entendimiento de los conceptos de capítulos anteriores, es importante conocer el concepto del Cambio pues es de saberse que no todas las organizaciones son perfectas y siempre puede reflejarse cierto desequilibrio en alguno de sus componentes. Es así como en el siguientes líneas se explica el concepto de Cambio en sentido Cultural y alternativas para la aplicación en las empresas, lo que conlleva a la modificación de procesos pero también al mejor desarrollo como Organización.

# ***CAPÍTULO 4***

## **4. Cambio Cultural y Estrategia Comunicativa en el Call Center de Profuturo GNP**

### **4.1 Cambio Cultural**

Hablar de cambio hoy en día no es algo esporádico sino una constante. Aunque parezca una contradicción el cambio es ahora lo habitual, no hay organización de cualquier formato y origen que no haya afrontado en algún momento un cambio en su dinámica de gestión.

Es importante establecer el significado de cambio. Una posible respuesta podría ser: Cambio según el diccionario es “*acción o efecto de cambiar*”, que a su vez es dar, tomarlo, poner una cosa en otra, mudar, variar, alterar, sin embargo con base al entorno empresarial se define como: “proceso planificado o no, progresivo, mediante el cual las personas y los grupos sociales pueden acceder a una adaptación activa a la realidad.”<sup>39</sup>

Diferentes situaciones pueden desencadenar escenarios de cambio, y estos cambios, a su vez, pueden afectar total o parcialmente a los recursos de la empresa, en términos más generales, de la organización.

El cambio puede surgir, y de hecho surge en la mayoría de los casos como respuesta a situaciones de crisis, se trata de una evolución natural de un proceso imparable. Y así mismo, en muchas ocasiones tras el “cambio” surge o se instala la crisis.

Aunque el cambio ha estado presente toda la vida, definitivamente a partir de la aparición de términos como la globalización, nueva economía, crisis de la burbuja tecnológica: *Internet*, es cuando se hizo absolutamente patente afrontar que vivimos en estados de cambio permanente, sometidos a un grado elevado de turbulencias e inestabilidades donde el despliegue de competencias para gestionar la incertidumbre sobre el futuro son cada vez más necesarias.

---

<sup>39</sup>Página Electrónica: <http://www.plastunivers.com/tecnica/Hemeroteca/ArticuloCompleto.asp?ID=10345>. 17 Septiembre 2007.



Los empresarios y directivos deben diseñar estructuras preparadas para afrontar los cambios permanentes que se presentan en todos los ámbitos, y en lo posible, deben anticiparse a esos cambios e incluso provocarlos. Hay que mantener y superar objetivos en situaciones caóticas de desorden y desconcierto. Este es el día a día para muchos de nuestros empresarios, directivos y responsables.

Los nuevos condicionantes han generado un cambio de paradigmas en los modelos económicos y en los modelos de explotación y gestión empresarial.

Hay situaciones de cambios integrales que pueden afectar a muchos de los aspectos citados e incluso a todos: los generados por fusiones, adquisiciones, entrada de nuevos socios mayoritarios, con la consiguiente pérdida de estabilidad organizacional.

Si en general la fractura del cambio suele ser difícil de sanar y su coste es a menudo irrecuperable, en estos casos de cambios macro es aún más crítico.

Ante cambios importantes surge lo que llamamos una crisis de identidad, que se traduce en que la anterior cultura organizativa no es aplicable a la nueva situación, situación que se halla en proceso y que no se ha consolidado como nuevo formato estable de la organización.

La forma en que se refleja esa crisis de identidad en los empleados del Centro de Atención Telefónica de *Profuturo GNP* lo es en su actitud, ya que reflejan pérdida de atención, aburrimiento, negación, en sí, una falta de entrega hacia lo que se hace y llegar a una zona de confort en donde todo da lo mismo.

Se entiende que un trabajo en *Call Center* no puede tener muchas variantes pero si es básico que la empresa no permita que el empleado vea las cosas de tal forma que ya no le interese trabajar.

Para Directivos o responsables de dicha empresa lo básico es la capacitación y *Feed Back* para colaboradores, se piensa que esto puede ser una forma de encontrar lo mejor para sus consultores; sin embargo no deben dejar de lado cuestiones de interés personal, educativo y laboral, con eso se hace referencia al interés por la persona, por lo que piensa y lo que desea.

Por ejemplo, en temporadas en las que disminuye el número de llamadas el primer paso es buscar el tema para capacitar o bien llamar a cada uno para una retroalimentación con sus supervisores, otra opción es el apoyar con trabajo administrativo, si bien esto no esta del todo mal para el empleado pues lo impulsa a conocer y manejar de la mejor manera lo que desempeña, pero no estaría mal que también se realizaran capacitaciones más dinámicas, presentación de videos en donde se refleje el peso importante que tiene el empleado, lo básico que es la comunicación y con base a ello para que los superiores interactúen con los empleados, sin olvidar el mezclar lo que les interesa y les gustaría que sucediera.

Realizar con más frecuencia eventos de integración, no forzosamente es salir del corporativo y así incrementar gastos para la empresa, los eventos pueden llevarse a cabo al interior de la empresa en donde los consultores interactúen con otras áreas y conozcan los procedimientos que maneja su empresa y también eso apoyaría a elevar una cultura de unión y compañerismo.

Es importante que tomen propuestas del trabajador para mejorar la cultura y clima organizacional, para que éstos no se sientan como simples máquinas que sirven a la empresa y los clientes, pues es cierto que el mejor camino hacia el éxito empresarial es la satisfacción de su equipo de trabajo.

“Es así como la habilidad de dar reconocimiento apropiado a los demás exige las habilidades denominadas interpersonales como intrapersonales. Las interpersonales son el liderazgo, la comunicación, la influencia y el trabajo en equipo, pero las acciones intrapersonales son las que cuentan en tanto que tratan mi relación con usted y viceversa. Entender mis motivos personales, ayudarme a solventar mi problema, ayudarme a controlarme a mi mismo, es entonces cuando las habilidades blandas demuestran su poder y son críticas para un entorno en el que la flexibilidad, el pago por los resultados y el buen servicio al cliente son lo que importa. Esto quiere decir que los jefes tienen que ser entrenadores capaces de generar el reconocimiento y la confianza de su gente. La demanda de reconocimiento lleva al tema del equilibrio entre el trabajo y la vida”<sup>40</sup>

De tal forma, el reconocimiento del otro lleva a un cambio cultural en donde la asertividad, identificación y solución de problemas se hace presente en la vida cotidiana de la empresa. Dando pauta a nuevas formas de relación personal y así potencializar el desarrollo humano; de ahí el hablar de una comunicación proactiva en donde todos participan, impulsando la integración.

---

<sup>40</sup> Barrow Simon y Mosley Richard “El cliente más exigente: Tu equipo” Pág. 35

### **4.1.1 Cultura de las organizaciones y Factores de cambio**

Al igual que las sociedades tiene una herencia cultural, las organizaciones poseen patrones distintivos de creencias, valores, símbolos colectivos que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo y que a su vez son compartidos por un conjunto de individuos que pertenecen a la empresa o a la organización.

Existen muchas definiciones de lo que se entiende por cultura empresarial, algunos autores lo definieron como la filosofía que orientan a la política de una organización con respecto a sus empleados y/o clientes; reglas de juego que subyacen en la organización; el ambiente o clima que se establece en una empresa.

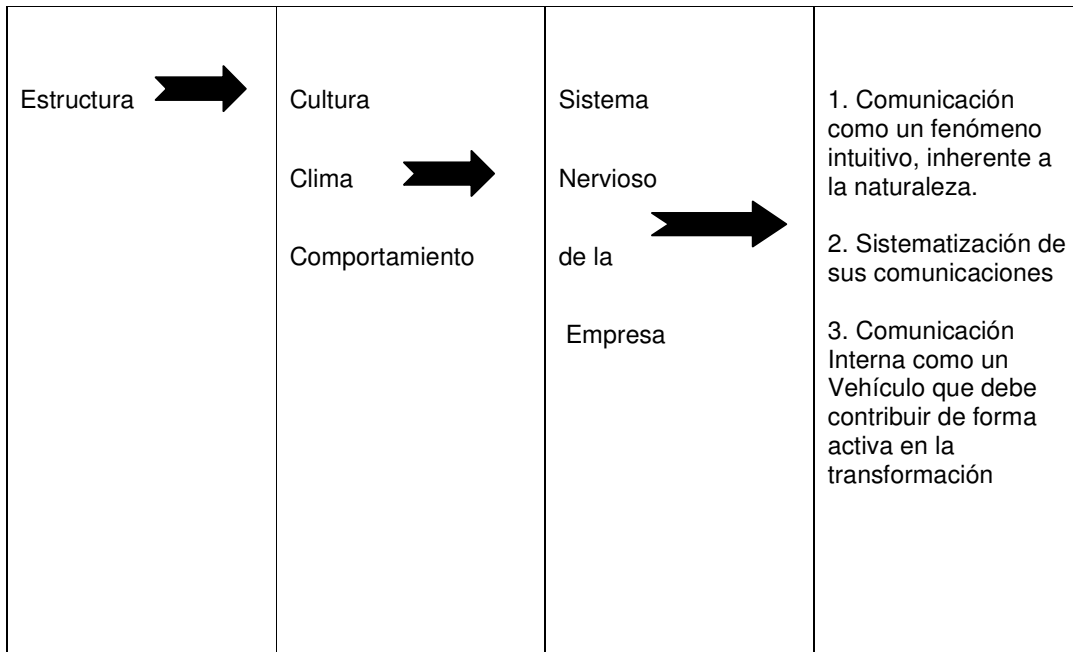
La cultura de la empresa representa la configuración de la propia identidad que se manifiesta a través de unas actuaciones y de cómo éstas son comunicadas.

El concepto de la cultura corporativa y la forma en que debe ser dirigida en la empresa, son aspectos básicos del desarrollo de la organización cuya finalidad es mejorar el conocimiento de los problemas para la gestión del cambio y la resolución de conflictos, de forma que permitan alcanzar mayor eficacia y eficiencia en la organización y que sean útiles para adaptarse a los cambios externos e internos.

Por lo tanto e íntimamente relacionado con la cultura de la organización debemos referirnos a conceptos como:

Liderazgo: que representa el proceso de cómo influir en las personas para que sus actividades se orienten a la misión y finalidad de la empresa u organización.

Comunicación: como medio básico de llevar la información a todos los miembros de la empresa.



Cuadro 6. Material de Apoyo Clase Comunicación Interna, octubre 2006.

Una vez que se ha introducido el tema cultura de organización y conceptos como los antes mencionados, es necesario hacer referencia a que la cultura de cualquier organización se expresa en 3 niveles que existen en todas ellas.

El primero serían el conjunto de patrones más conocidos en la empresa, las conductas o los comportamientos, el segundo nivel hace referencia a lo que se piensa de la organización; es decir lo que la empresa hace y el tercer nivel lo que la empresa aparenta.

Al día de hoy se observa en el ámbito de las empresas y en las organizaciones signos de cambio cultural:

- 1) Mayor información y creencias individuales
- 2) La capacidad de discrepar, de ser distinto en la diversidad cultural
- 3) La creación de estructuras mas flexibles, planas y rápidas
- 4) El sentido del tiempo y del desarrollo de la carrera profesional: con talento asume responsabilidades y compromisos
- 5) La forma de retribuir y reconocer es otra de las áreas donde se suceden los cambios.

El éxito de una cultura reside en que la gran mayoría de los pertenecientes a la empresa se identifiquen con ella. La combinación de elementos que contribuye a generar y mantener una cultura fuerte en la empresa son como ya se ha señalado: liderazgo, equipo de personas, formación.

Por el contrario, cuando una cultura no logra cuajar, o cuando nos encontramos ante una cultura de características negativas, coexisten uno o más de los siguientes defectos: carencia de dirección estratégica, sistemas tecnológicos obsoletos, sistema estructural inadecuado y problemas de relaciones humanas.

En todo caso debe entenderse que cada empresa tiene aspectos negativos y aspectos positivos, cada situación tiene sus exigencias y cada época y cada estrategia de la empresa requieren modificaciones de la cultura identificando valores que hay que potenciar y tomar como referencia fundamental.

Dependiendo de la naturaleza, procedencia y alcance del cambio, tendrá que ser tratado de una u otra forma. No pueden aplicarse el mismo modelo, ni los mismos medios en cada caso.

Un cambio en el sistema de patrones en la cultura de la organización no consiste tanto en adquirir técnicas apropiadas, sino en la actitud de los empleados. La empresa debe prestar la debida atención al cambio de mentalidad para dar una respuesta adecuada a las nuevas exigencias del mercado y de la clientela, en su sentido más amplio.

Cuando se produce un cambio cultural de esta naturaleza afecta a los profesionales de las empresas en un triple aspecto. En primer lugar afecta en la actitud hacia el trabajo, la empresa y el cliente. Segundo lugar, en la profesionalidad y por último en la forma de trabajar: trabajo en equipo, comunicación hacia arriba, hacia abajo y lateralmente y una mentalidad acostumbrada al cambio.

Con lo anterior se deduce, que en la actualidad triunfan las organizaciones con una cultura corporativa fuerte y adaptable que se caracterizan por:

- Una orientación externa enfocada a dar servicio, ser polivalentes y flexibles.
- Por ajustar el trabajo a las necesidades del proceso.
- Retribuir conforme al esfuerzo realizado.
- Ser una organización que este a la vanguardia de las nuevas tecnologías.

### **4.1.2 Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio de la cultura de las organizaciones tiene que ver con ese circuito cerrado con que se desarrollo. A no ser que se intervenga en todos los elementos de forma simultánea cualquier modificación es muy difícil de ser lograda.

Los valores compartidos, las creencias, las normas y hábitos que se derivan de ellos son los determinantes principales de la conducta de los miembros de la organización.

El cambio cultural debe ser diferenciado del cambio en la conducta. Cuando el cambio en la cultura se produce, el cambio en la conducta viene atrás. El proceso inverso es más difícil, el cambio en la conducta sin cambio cultural requiere articular toda una serie de controles y de recompensas y castigos para que se mantenga. El cambio cultural es más duradero que el cambio en el comportamiento porque es autosostenido.

El Dr. Mariano Bernárdez (1998) menciona que todas las compañías que para competir buscan efectuar cambios profundos en su estrategia, cultura u operaciones, chocan tarde o temprano, con una profunda contradicción entre la búsqueda de nuevas formas de trabajar y de pensar en sus negocios (que requiere definir nuevos valores, reglas y visiones del futuro deseado) de un lado y los viejos modelos de "hacer negocios" instalados como indicadores limitantes de la Cuenta de Resultados (forma usual de medir el éxito y progreso de una compañía) por el otro.<sup>41</sup>

Esta es una de las principales causas de la resistencia al cambio que se presenta dentro de la mayoría de las organizaciones: el temor a asumir el riesgo que cualquier cambio implica. Por lo general cuando estamos conformes con los resultados que una actitud o procedimiento nos deja, no vemos razón en tratar de cambiarlo.

---

<sup>41</sup> Pág. Electrónica: <http://copernico.mty.itesm.mx/~jicaza/cursos/sc113/imagftp/retro234>. 20 Septiembre, 2007.



Es lo que se conoce como aprendizaje de ciclo sencillo: se comparan los resultados de los procesos dentro de nuestra organización con el resultado deseado; si coincide seguimos operando de la misma manera y si es diferente hacemos los ajustes necesarios para lograr ese objetivo deseado.

Sin embargo, este es el momento preciso para que las organizaciones que pretenden ser competitivas en el nuevo milenio adopten un aprendizaje de ciclo doble, cuestionando no sólo la coincidencia entre resultados deseados y obtenidos, sino también los procedimientos que se llevan a cabo para obtener esos resultados, así como las consideraciones que llevan a esos procedimientos y resultados esperados.

El reto consiste en vencer ese temor a los riesgos que trae consigo un cambio drástico dentro de la organización. Para lograr esto es primordial que las organizaciones cuenten con un verdadero liderazgo, basado en una mentalidad abierta al cambio y que transmita seguridad a sus empleados.

Este liderazgo debe promover el aprendizaje continuo dentro de la organización así como una visión de futuro que base el funcionamiento de la organización en grupos o equipos de trabajo que razonen, descubran y aprendan por sí mismos, propiciando de esta forma un mayor aprendizaje organizacional.

En el Centro de Atención Telefónica de *Profuturo GNP*, como se había hecho referencia en el capítulo anterior su liderazgo es muy variado, lo que conlleva a no estar seguros si en efecto las autoridades que lideran dicho centro de trabajo manejan una mentalidad de cambio y superación. Es decir, a no tener con precisión la forma en que cada autoridad delega sus funciones, es así como con base a la observación y efecto del cómo se trabaja es posible deducir que no todas sus líderes estimulan y/o dan confianza a los subordinados para que estos se adapten al cambio.

En muchas ocasiones parte de los empleados cooperan para lograrlo; sin embargo al no ver resultados desconfían del cumplimiento de dicho cambio o propuestas, ya que el valor primordial en la cultura es el ser tomado en cuenta lo que lleva a sentirse parte de la organización y si en el Centro de Atención Telefónica no toman en cuenta lo que el empleado piensa y sugiere es muy difícil que se logre un Cambio Cultural.

De ahí el retomar las encuestas de satisfacción que se realizan al empleado, simplemente muchos de ellos llenan por llenar dichos cuestionarios pues al notar que lo que sugieren o los inconvenientes que ellos detectan no son tomados en cuenta prefieren seguir con lo mismo provocando que la empresa crea que las cosas están bien, sin embargo es importante el decir que no todos los empleados se reprimen.

Aquí es donde entra el papel de los directivos y responsables de evaluar la satisfacción del colaborador, es indispensable el dar suma importancia a los empleados que tuvieron el valor de decir las cosas, el cómo las perciben, pues esto ya manifiesta focos rojos en la forma que se lleva el liderazgo y comunicación. Es probable que los directivos y responsables creen que por el sólo hecho de haberse presentado dos encuestas de treinta aplicadas con comentarios y sugerencias realmente negativas no tenga importancia; sin embargo es aquí en donde viene la realización de un estudio para detección de necesidades, pues al no prevenir este tipo de situaciones en un abrir y cerrar de ojos pueden dejar de ser solo dos encuestas y así aumentar el problema de comunicación entre líderes y empleados, llevando con ello a la pérdida de un clima organizacional efectivo, ya que al incrementarse el problema también afectaría hacia el servicio que se da al cliente.

## **4.2 Estrategia Comunicativa**

### **4.2.1 Estrategia**

En términos sencillos la estrategia significa, lo que tratamos de hacer, sin embargo hay que reconocer que la palabra estrategia últimamente ha perdido mucho valor, con el apareamiento de palabras de moda como *empowerment*.

Es ahí donde aparece la importancia del pensamiento inteligente, este debe ir más allá de las palabras de moda y buscar el verdadero valor de la estrategia, ya que de ésta dependen los ingresos superiores a la competencia, claro es solo si ésta es diferente y mejor.

Para Horacio Marchand la estrategia “es la parte conceptual que define el rumbo y la misión de la empresa, no sólo esboza una dirección, sino que debe tener una cualidad distintiva con enfoque en el mercado que desplace a la competencia”<sup>42</sup>

De ahí entender a la estrategia como la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro y producen resultados buenos a malos. Se pueden identificar 2 tipos de estrategia: las planeadas (pretendidas) y las reales (logradas), aquí también se diferencia la estrategia de un plan estratégico, esto se puede entender mejor con este ejemplo:

Convertirse en número uno, no es la estrategia, puede ser el plan estratégico, la estrategia, contiene todas las decisiones que conducen a ese futuro.

Estrategia puede definirse también como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente.

---

<sup>42</sup> Marchand Horacio. “ Hipermarketing” Pág. 28

La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor manera de conocer las distintas formas en las que se va a derimir un conflicto y de que forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar.

La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.<sup>43</sup>

Una estrategia debe estar compuesta de dos lógicas, la informativa y la comunicativa. La función de la información en una estrategia consiste en difundir los aconteceres o los sucesos, a partir de una selección de procedimiento en donde se encuentran involucrados los agentes de la organización, los medios de comunicación y los mensajes.

Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación, esto es entrar en un proceso de calibración donde existe la intención de generar marcos de referencias similares, entre el o los que emiten un mensajes y entre el o los que reciben. La intención de compartir una misma visión o modelo de acción - representación de la realidad es la finalidad de la comunicación.

El Centro de Atención Telefónica de *Profuturo GNP*, como se indico maneja diversos medios por los cuales se difunde la información de gerentes y supervisores a subordinados, como del departamento de Recursos Humanos hacia ambos rangos.

Lo importante por resaltar en sus medios de comunicación lo es su táctica. Las tácticas son las acciones y las actividades que ayudan a alcanzar las metas de la estrategia y éstas pueden tomar muchas formas, mismas que llevan a la creatividad.

---

<sup>43</sup> Diccionario Enciclopedia Larousse, Pág. 1160

En *Profuturo GNP* la táctica que utilizan en el *call center* surge a partir de la creación del correo electrónico de forma personal, ya que antes todos los consultores compartían el mismo, de esta manera el empleado sentiría un status de importancia por tener correo electrónico personal, sin embargo el objetivo principal se dio para que las retroalimentaciones se dieran de una manera más personalizada y que cada uno llevara un registro y almacenamiento de la información como mejor le acomodara.

Este medio de comunicación no ha dado muchos frutos pues pocas veces se tiene la cultura de la lectura y más aun cuando el empleado piensa que esto se hizo para que el supervisor ya no diera juntas, pues es de mencionarse, en caso de tener dudas sobre algún *e-mail* se mandarían las cuestiones al supervisor por medio de la red.

Como es de notarse, aquí un punto que afecta la comunicación: la tecnología, en lugar de apoyar no se utiliza de la forma más adecuada pues se pierde el contacto físico (indispensable) entre colaboradores.

En este punto es básico el resaltar que la información recibida por ellos únicamente es de Dirección, Gerencia y Supervisores de Servicio a clientes, con esto no se hace referencia a que puedan recibir cuanto *e-mail* les convenga sino que a todo el resto del personal de corporativo regularmente se les manda información sobre cambios en la organización, eventos de integración, cumpleaños de todo el personal así como aniversarios de colaboradores.

Puede pensarse que el que los consultores lo supieran no serviría de nada, y en efecto, es probable que no sea de suma importancia para ellos, pero esto puede ser una forma de darle un lugar al empleado, dejando claro que cual sea el puesto, todos están enterados de todo lo que pueda suceder en la organización.

## **4.2.2 Operatividad de la Estrategia Comunicativa**

Una estrategia comunicativa al centrarse en un principio de interacción, de entendimiento participativo y de diálogo, tiene que utilizar todos los niveles y tipos de comunicación existentes, para hacerla funcionar operativamente.

Toda organización que tenga como principio una visión comunitaria, de compartir y construir tiene hecha la parte más difícil, debido a que en estos tiempos no es fácil encontrar directivos con visión integral, humanista y holística.

Operativamente es necesario indicar cuales van a ser los principios técnico - instrumentales, para echar andar una estrategia. Existen cuatro tipos de comunicación, cuatro formas diferentes de interacciones, de construir mensajes, de hacerlos distribuir, de mediarlos, tanto cognitiva como estructuralmente. Se entiende por tipos de comunicación a las diferentes modalidades que ponen en interacción a los actores comunicativos a partir de las distintas etapas de la evolución histórica de la humanidad, tomando en cuenta las formas de organización social, así como su infraestructura y superestructura.

Un tipo de comunicación es la comunicación por asamblea. En donde todos los miembros de la comunidad se reúnen en una o varias ocasiones para intercambiar información. Cabe señalar que sólo determinados actores comunicantes son elegidos para dirigirse a los demás.

Un segundo tipo de comunicación es la llamada por emisarios, donde una persona es la encargada de difundir la información a los restantes miembros del colectivo.

Un tercer tipo de comunicación es la conocida como red de distribución, donde la información es destinada, a veces de modo excluyente, a ciertos miembros del colectivo, elegidos con base a la posición que ocupa y las funciones que desempeña.

El último tipo de comunicación es conocido como tecnológica, donde la información se conforma a partir de una serie de mediaciones cognitivas y estructurales y que va dirigida a sectores amplios de la sociedad.

Cada tipo de comunicación es adaptable a los intereses de las organizaciones, debido a que cada una tiene medios o estructuras que permiten llegar la información requerida a todos los sectores, además de permitir la interacción, según sea el objetivo y el interés de la emisión.<sup>44</sup>

En el *Call Center* de *Profuturo GNP* la comunicación usada es la de emisarios y podría tomarse también la de red de distribución. Por ejemplo, cuando se llegan a presentar situaciones que afectan de forma directa a la dirección o cambios drásticos en la empresa ( falsificación de documentos, cambios en el organigrama , cambios en procedimientos y/o nuevos productos en el mercado ) la directora o bien la subdirectora son quienes de forma directa tienen contacto con los consultores, esto para poder dar cierto peso de importancia a la información que se les transmite y así el personal lo asuma con el enfoque que los directivos le quieren dar.

Y en cuanto a temas como ausentismo, nivel de servicio, auditorias en *Call Center* y cambios de líderes, quienes se convierten en emisores son los supervisores pues ellos reciben estadísticas de la Dirección, misma que tiene que ser proyectada a los colaboradores en un estilo de retroalimentación.

La última etapa de la estrategia comunicativa es la evaluación, la cual se desarrolla en un proceso de investigación, que abarca tanto el sistema de comunicación, (los departamentos de comunicación interna), como los públicos consumidores, los proyectos a difundir y la disposición de la organización.

---

<sup>44</sup> Gómez Ayala Mario, "la Auditoria de la Calidad en la empresa Moderna" Pág.29

Es importante señalar que la eficiencia y eficacia de la comunicación tiene su base en diversas variables ajenas a este proceso, por ejemplo la coherencia entre el decir y hacer, esto es las acciones de la organización deben cumplirse, esa disposición de cambio, de proyecto compartido tiene que ser una realidad, de lo contrario se perdería credibilidad y confianza, y toda esta estrategia sería vista como un discurso retórico.



### **4.3 Clave del Éxito**

Como se ha definido en párrafos anteriores el cambio cultural va de la mano con la estrategia comunicativa que la organización emplea, es de tal forma como una estrategia del cambio debe establecerse con base en las circunstancias específicas de la empresa y de acuerdo a sus características y objetivo social.

La estrategia seleccionada para el cambio se basa en la identificación en primer término de su situación actual. En segundo nivel se encaminara al análisis de fortalezas y debilidades para identificar áreas o empresas improductivas, saturadas o ajenas y desviadas de su objeto social.

La estrategia para el cambio deberá sujetarse a la autorización en pleno del comité ejecutivo de la empresa o del organismo de mayor jerarquía en la empresa solicitando la participación de su objeto social.<sup>45</sup>

Es de tal manera como las organizaciones deben instruirse a ver el aprendizaje como producto, pero a la vez como proceso. Un producto de las actividades que se realizan dentro de la organización y que generan nuevas actividades o resultados y un proceso dentro de la organización para desarrollar esas actividades y mejorarlas al mismo tiempo.

También es importante considerar el hecho de que la forma en que hacemos nuestro trabajo, generalmente no es la forma que los manuales señalan para que se realice. Este hecho cobra relevancia en este entorno de colaboración que proponemos, puesto que al hablar de actividades y obligaciones grupales es realmente imprescindible que los procesos y actividades de cada grupo estén claramente establecidos y se respeten, con el fin de lograr los objetivos del grupo más fácilmente y sin confusiones.

---

<sup>45</sup> Op.cit. Pág.- 33-38

En el caso que vive el Centro de Atención Telefónica de *Profuturo GNP* sólo es necesario plantear que lo indispensable no es modificar y buscar alternativas de cambio en los medios de transmitir la comunicación sino también es de suma importancia el motivar entre sus miembros el surgimiento de un ambiente de colaboración en donde compartan la información y sobre todo el conocimiento sea una constante, que no solo como colaborador hace crecer sino como una empresa exitosa.

Logrando lo anterior a través de:

- Inteligencia emocional.
- Capacidad de establecer relaciones interpersonales.
- Asertividad para el manejo de problemas.
- Comunicación ascendente, descendente y/o horizontal.
- Participación de colaboradores en la toma de decisiones.

*El reto es grande y fuerte, sin embargo, no es una opción, es una determinante para que las empresas logren sobrevivir en el ambiente tan competitivo que se esta viviendo.*

## CONCLUSIONES

- A) Las organizaciones son más que un grupo de personas trabajando conjuntamente, son y constituyen el desarrollo empresarial a partir de las múltiples conversaciones que muestra. Dichas conversaciones definen el sentir de los empleados entre ellos y hacia fuera de la organización; es decir su comunicación organizada definirá el destino de la empresa.
  
- B) La comunicación interna funge como factor primordial en la aplicación de la cultura organizacional, ya que en ella se definen las actividades destinadas a las buenas relaciones con y entre sus miembros, para así mantenerlos informados, integrados y motivados al logro de objetivos en conjunto con la empresa.
  
- C) La motivación es un concepto de vital aplicación dentro de la comunicación interna, los empleados deben de sentirse parte de la organización y se le debe demostrar que el papel que desempeña es de gran importancia, todo ello tomando en cuenta sus comentarios o sugerencias para la mejora en los procesos.

- D) Las organizaciones deben de apoyarse de instrumentos o herramientas comunicativas como pizarrones informativos, cartas al personal, circulares, notas informativas, buzón de sugerencias, Intranet, entre otros. Definiendo y dejando clara la función que cada uno tiene, ya que de nada sirve contar con todo ello o saber que existe si simplemente no se sabe utilizar. Se debe de tener una verdadera cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación, evitando pérdidas de tiempo y dinero.
- E) El fomentar una cultura organizacional permite que los empleados como miembros de la empresa, sean representantes de la misma dentro de los ambientes en los que se mueve pues sus comentarios representan la realidad de la organización, se marca la diferencia entre un trabajo gratificante y uno decepcionante.
- F) El clima organizacional, se define a través del ambiente en que vive el trabajador no solo de forma emocional sino también de forma física, es importante que el empleado sienta un ambiente de compañerismo, confianza y colaboración así como su lugar de trabajo le permita desempeñar de forma satisfactoria sus labores.

G) El liderazgo impulsa el cumplir con una verdadera cultura organizacional, la comunicación que exista entre líderes y subordinados establece el clima laboral en las organizaciones. Debe existir una retroalimentación por ambas partes que defina de forma clara los objetivos y funciones a realizar.

H) El comportamiento organizacional apoya para distinguir los comportamientos del recurso humano, marcando el cómo actúa y por qué actúa así, es decir, indicara la manera en que el comportamiento afecta en el desempeño dentro de la empresa, analizando aspectos relacionados al trabajo, rotación de personal, productividad, rendimiento y administración.

I) Profuturo GNP, a nivel organización cuenta con herramientas e instrumentos satisfactorios en su comunicación y cultura corporativa; sin embargo al enfocarnos en el Centro de Atención Telefónica denotan algunas variantes en el comportamiento de los empleados, el liderazgo implementado, y en la estrategia comunicativa a través de instrumentos como la encuesta y el correo electrónico. En primer lugar, surge una crisis de identidad en sus consultores que afecta de forma directa al consumidor, es por ello que es recomendable motivar más al empleado y buscar alternativas para evitar que el trabajo se vuelva monótono tomando en cuenta las sugerencias y comentarios que tengan para el cambio de procesos o bien, solo para la mejora en su desempeño. Esto llevaría a una retroalimentación conjunta con líderes y subordinados, concluyendo que el problema no es que existan diferentes líderes dentro del Call Center, sino que cada líder otorgue o demuestre una verdadera comunicación que inspire confianza y un cumplimiento de acuerdos basados en sugerencias de los subordinados. En cuanto a la estrategia comunicativa aplicada como los son las encuestas es importante que directivos, gerentes y supervisores tomen en cuenta cualquier tipo de comentario negativo que exista por parte de los subordinados, pues es primordial tomarlo más que como algo negativo como retroalimentación pues no se sabe si ello pueda ser un aviso de algo que en su momento pueda provocar problemas a la organización.

Finalmente es recomendable que todos los medios de comunicación que utiliza sean eficientes y se apliquen como debiera ser, se habla así del correo electrónico personalizado, es necesario que a pesar de que los consultores no tengan la conexión o interacción con otras áreas se enteren de lo que sucede a su alrededor. No olvidando que es indispensable que siempre exista un contacto personalizado entre líderes y subordinados.

J) Es así como no existe una receta para el cambio o mejoras en la comunicación interna de las empresas, todo surge a partir de las necesidades que cada una requiera, implementando a través de un plan de comunicación las estrategias convenientes para el crecimiento corporativo y siempre pensando en que la pieza mas importante en el sector empresarial lo es el recurso humano, ya que él a través de su desempeño define el destino de la organización.

K) Lo importante no es el decir sino el actuar.

## REFERENCIAS

### Libros:

ADLER RONALD B. Y MARQUARDT JEANNE "Principios y prácticas para negocios y profesiones". Octava Edición. MC Graw Hill, 2005

ANDRADE HORACIO "Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica". Netbiblo. España 2005

BARROW SIMON Y MOSLEY RICHARD "El cliente más exigente: Tu equipo". Gestión 2000

BLANCH RIBAS JOSEP MARIA, SPUNY TOMÁS MA. DE JESUS, GALA DURAN CAROLINA Y MARTIN ARTILES ANTONIO "Teoría de las relaciones laborales". UOC Barcelona 2003.

BRIDGES WILLIAM "Dirigiendo el cambio". Deusto 2004

DAVIS KEITH Y NEWSTROM JOHN W. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Undécima Edición Graw Hill 2005

ELÍAS JOAN Y MASCARAY JOSÉ "Más allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación" Gestión 2000

GARCÍA JIMENEZ JESUS "La Comunicación Interna". Díaz de Santos. Madrid 1998.

GÓMEZ AYALA MARIO "La Auditoria de la Calidad en la empresa Moderna".Panorama

LAROUSSE Diccionario Enciclopedia. Editorial Planeta

LACASA S. ANTONIO "Gestión de la comunicación empresarial".Gestión 2000

LIBAERT THIERRY "El plan de Comunicación Organizacional" Editorial Limusa, 2000.

LUSSIER ROBERT N. Y ACHUA CHRISTOPHER F. "Liderazgo. Teoría Aplicación y Desarrollo de habilidades". Segunda Edición Thomson 2005

MARCHAND HORACIO. "Hipermarketing". Océano

PEIRÓ JOSE MA. "Organizaciones. Nuevas Perspectivas Psicosociológicas". Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales. Barcelona 1990

ROBBINS STEPHEN P. "Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Tercera Edición Prentice Hall



SERRANO RAFAEL, PÉREZ JAIME, MENDOZA FERNANDO, ÁVILA XAVIER Y REVILLA Mario "La Organización Habitable". Fecha Publicidad. México 2001

MANUAL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS de Profuturo GNP. Certificación Técnica. México 2006.

MANUAL DE CAPACITACIÓN. Servicio a Clientes Profuturo GNP. México 2006.

#### Referencia Hemerográfica:

GÓMEZ JAVIER "Cultura y Clima Laboral ingredientes del éxito", Suplemento Comercial del Congreso Internacional de Recursos Humanos.

#### Fuentes Electrónicas:

[www.profuturognp.com.mx](http://www.profuturognp.com.mx). 15 de Febrero 2007

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm>  
22 Abril, 2007

<http://www.plastunivers.com/tecnica/Hemeroteca/ArticuloCompleto.asp?ID=10345>.  
17 Septiembre 2007.

<http://copernico.mty.itesm.mx/~jicaza/cursos/sc113/imagftp/retro234>.  
20 Septiembre, 2007.