



*UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL
ESTADO DE HIDALGO
I.C.S.H.U.*

*CLIMA LABORAL, CASO: EL CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES DE
TELEFONIA CELULAR (TELCEL PACHUCA)*

T E S I S

*QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS COMUNICACIÓN*

P R E S E N T A

MARIA ELENA NARANJO CALDERON

ASESORA:

MTRA. MARIA ELENA TORRES CUEVAS

PACHUCA, HIDALGO 2010

AGRADECIMIENTOS.

Primero que nada quiero agradecer a Dios por la vida y por todas las bendiciones que ha derramado sobre mí.

A ti jefa que siempre has estado cuando lo he necesitado, por todos los jalones de oreja que me has dado, por la vida, por todo, la verdad no tengo palabras para decir todo lo que siento por ti, simplemente gracias por todo te amo.

A Chatito al igual que a mi jefa te agradezco la vida, los consejos, el apoyo y todo lo que me has dado, te amo.

A mis hermanos, por el simple hecho de estar ahí presentes a lo largo de mi licenciatura en especial a ti Josh por apoyarme con las cosas técnicas, sin ti no la hubiera hecho.

A ti Jordán mi querido esposo por darme el apoyo, y los consejos, por estar conmigo y entrar a mi vida y alentarme para realizar este logro que hoy ya es un hecho, te amo por siempre.

A ti mi chiquito lindo mi Amaury por tus sonrisas, por todo lo que haces ya que eres la fortaleza en mi vida hijo te adoro, esto va por ti.

A usted tocaya Mtra. María Elena, gracias por el apoyo brindado durante la realización de este proyecto, por sus consejos y correcciones, espero no haberla defraudado de verdad la quiero mucho, gracias nuevamente.

A todas y todos, gracias por su apoyo esto es de ustedes.

Este proyecto es un esfuerzo mío para todos ustedes, con todo mi amor y admiración.

G R A C I A S

M A R I S

ÍNDICE

CAPÍTULO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	3
PLANTENTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
JUSTIFICACION	8
I COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	9
1.1 Definición	9
1.2 Información y comunicación	10
1.3 Sistemas administrativos en la comunicación organizacional	13
1.4 Medios comunicativos	18
1.5 Comunicación efectiva	20
II CLIMA LABORAL	24
2.1 Conceptos generales	24
2.2 Motivación	29
2.3 Liderazgo	34
2.4 Trabajo en equipo	38
III CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES TELCEL	42
3.1 Antecedentes de Telcel	42
3.2 Objetivo CAC Telcel	45
3.3 Estructura CAC Hidalgo	46
3.4 Funciones y responsabilidades	46
3.5 Desarrollo profesional	60
CONCLUSIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	64

INTRODUCCIÓN

El comunicarnos es algo natural en la vida de las personas y de las organizaciones, las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico los procesos de la comunicación; a su vez, la comunicación organizacional, es la encargada de analizar estos procesos ya que de estos se desprenden varios fenómenos importantes en la vida de toda organización, ya sea estatal, o nacional, privada o pública y esto hace que se convierta, por tal motivo en parte fundamental de las ciencias de la comunicación.

La comunicación tiene una gran implicación en las organizaciones, ya que se produce de forma natural y adecuada a las necesidades de la empresa, y si ésta, además tiene un efectivo desarrollo en la organización, favorecerá en gran medida a la creación de un favorable ambiente de trabajo para sus empleados. Desde que las organizaciones han existido, tienen la necesidad de motivar a su personal, para que la organización logre alcanzar los objetivos de producción. Este proceso tan importante se da a través de la comunicación.

En estos tiempos, las necesidades de las empresas son definidas por el global en que coexisten, este ambiente es muy competitivo; es indudable que el gran número de empresas existentes en todos los países y la gran competitividad existente entre ellas; depende directamente de las materias primas y la optimización de sus recursos, no obstante las empresas con el paso del tiempo han comenzado a prestar atención en su recurso principal, que es el capital humano.

No queda duda de que una de las principales preocupaciones de las organizaciones son conocer cuáles son los factores que generan los problemas, por ejemplo la insatisfacción en el trabajo y la falta de rotación de puestos, mismos

que reflejan baja productividad y un mal clima laboral, es por ello que muchas empresas en nuestro país están recurriendo a los estudios organizacionales.

Todas las personas que han formado parte en una institución u organización, están consientes que si la relación con la empresa, con sus políticas o incluso con sus compañeras de trabajo no es sana, el empleo se torna insatisfactorio, y esto repercute de sobre manera en el amor y compromiso al trabajo, por ende, se ven afectados en su lado emotivo que se refleja en su desarrollo y baja productividad.

Las empresas saben que la productividad de sus empleados va estrechamente ligado con el grado de satisfacción y de motivación con que los traten, en muchos casos se creen saber cómo motivar a su personal, pero en el fondo, desconocen las necesidades motivacionales para alcanzar la satisfacción de las personas, pierden de vista que los factores del sistema influyen en el individuo y se traducen en comportamiento, es por ello que los estudios del clima laboral son un parámetro confiable para determinar el grado de satisfacción del personal en las organizaciones, de igual forma señalan cuales son los factores específicos que propician la insatisfacción de su gente que resultan en muchas ocasiones problemas para la empresa como la baja rotación de personal y baja productividad en los empleados.

Los estudios del clima laboral ayudan a:

- Identificar las percepciones de los empleados,
- Apoyar la gestión general de la administración, proporcionando información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.
- Ofrecer un análisis de fortalezas y debilidades que determinen las principales diferencias que reportan los colaboradores.
- Establecer hipótesis de diagnóstico y
- Sugerir estrategias de intervención en función a las áreas afectadas.

En general, todas las organizaciones están compuestas de recursos humanos y materiales para llevar a cabo sus objetivos y estrategias. De forma particular los recursos humanos son aquellos que realizan múltiples interacciones sociales que inciden en su clima de trabajo y por tanto en su desempeño.

Cuando el clima de trabajo, visto como un proceso humano, manifiesta alteraciones que inciden sobre la persona, sobre el grupo y sobre la misma empresa y sus resultados, es necesario reconocer, diagnosticar y emprender una serie de acciones que reviertan dicha situación.

Como una forma de propiciar el cambio deseado en el clima laboral, la comunicación organizacional permite emitir y recibir adecuadamente mensajes internos que inciden sobre el desempeño de los trabajadores. Ante ello, este tema se justifica en la medida de establecer las relaciones entre clima y comunicación, elementos fundamentales que se conjugan para mejorar el servicio en una empresa.

Con base a ello las empresas de telecomunicaciones en México como lo es el caso del “Centro de Atención a Clientes Pachuca Telcel región 9” (CAC) tienen muy claro la importancia de la satisfacción de sus empleados ya que están conscientes que su compromiso por brindar un servicio óptimo hacia sus clientes depende directamente de su personal.

El objetivo principal del siguiente trabajo es, proponer un cambio organizacional que mejore el clima laboral de trabajo en el CAC Telcel de Pachuca Hidalgo.

A través de este análisis se encontró que los resultados asociados sugieren que el sentir de los empleados del CAC Telcel de Pachuca Hidalgo está en un grado de satisfacción media.

Es de suma importancia en esta organización, que se entienda qué es la comunicación organizacional, dado que el empleo adecuado de ésta es una pieza clave para el desarrollo exitoso de la organización, ya que el empleo adecuado de ella, normativiza, regula, organiza y lleva a resultados positivos para todos los elementos que conforman la dicha organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las empresas buscan la excelencia y uno de los elementos fundamentales para lograrla es la comunicación organizacional enfocada, no a los procesos, sino al conocimiento y las relaciones humanas, reconociendo que el trabajador es el principal elemento y del cual depende el desarrollo, la estabilidad y permanencia de todo tipo de empresa.

En el Centro de Atención a Clientes (CAC) de Telcel ubicado en Camino real de la plata No 102 y 104 Zona plateada en Pachuca de Soto Estado de Hidalgo, se ha observado que el clima laboral está siendo afectado por la falta de comunicación interna, por el ejercicio de la discrecionalidad y la existencia de ambigüedad en las reglas para propiciar el desarrollo y la rotación de puestos en dicho Centro.

En la estructura organizacional del Centro de Atención a Clientes de Telcel, en el cual intervienen jefe, supervisores, asesores y mesa de control, se percibe que el clima laboral está siendo afectado entre los mismos porque no existe una adecuada rotación de puestos, lo que limita el desarrollo profesional y las posibilidades de asenso; porque el asenso para supervisores o jefe está muy cerrado por Recursos Humanos de la empresa a nivel región.

Ante tal situación, cabe preguntarse ¿Qué es el clima de trabajo en las organizaciones?; ¿cuáles son los factores que inciden en el clima de trabajo?; ¿de qué forma la comunicación organizacional aunada al clima laboral puede propiciar una mejor distribución de posibilidades para la rotación de puestos en el CAC de Telcel-Hidalgo?

JUSTIFICACION

Ya que se ha hecho mención del problema que existe en el CAC Telcel pachuca región 9 sobre la rotación de personal y la baja productividad de su personal debido a la insatisfacción que existe dentro de este, es motivo por el cual surge la inquietud de estudiar a fondo este problema y es por ello que se realiza este estudio sobre el clima laboral y la comunicación organizacional. Además de dar a conocer más a fondo la problemática y proponer un cambio a esta organización.

CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

1.1 Definición.

Goldhaber menciona que “la comunicación es un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente del cual las subpartes de la organización se conectan entre sí.¹ Es decir la comunicación es la base de la continua interacción entre las partes de una organización, de hecho el autor presenta un concepto relacionado a esto, menciona que la comunicación será efectiva siempre y cuando los mensajes sean simples y claros.

Pero ¿Qué es la comunicación organizacional?, ya que a través del tiempo se han dado varias definiciones, de hecho, Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, menciona que se pueden definir en tres forma distintas. Señala que en primer lugar la comunicación es una disciplina cuya finalidad última es la comprensión en cómo se suscita el fenómeno de la comunicación de las estructuras organizadas, dentro y fuera de ellas, es decir, entre éstas y su medio.

La define también como un fenómeno que se da en todas las organizaciones ya que ésta es básica para la interacción de las personas. Por último la define como un conjunto de técnicas y actividades dirigidas para agilizar y a optimizar el flujo de información que existe en todas las estructuras².

Es necesario destacar que la comunicación organizacional sirve a diferentes propósitos dentro de una organización con la finalidad de crear y mantener adecuados canales, en donde fluye la comunicación para que de ésta forma se puedan consolidar criterios, motivar a la gente y estandarizar procedimientos que lleven al cumplimiento de objetivos específicos de la organización.

¹ Goldhaber, Gerard M. “Comunicación Organizacional”. Ed. Diana. México, 1986.

² Fernández Collado “la comunicación humana”, México. Editorial Mc Graw Hill.

La comunicación en las organizaciones es un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema fijado en actividades interrelacionadas, ya que finalmente la comunicación entre los integrantes de cualquier organización implica creación, intercambio, proceso y almacenamiento de un mensaje³.

El mensaje es cualquier estímulo, que al ser recibido o interpretado por un miembro de la organización, ocasiona que el individuo le atribuya un significado. Por consiguiente, en un nivel básico se podría decir, que la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.⁴

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización, y ésta es la base fundamental de toda organización ya que sin ella no podría funcionar adecuadamente.

1.2 Información y comunicación.

Inicialmente la comunicación interpersonal fue la única forma de comunicación humana. Mucho más tarde, debido al desarrollo de los medios de comunicación se dio origen a las formas de buscar, recibir e impartir información. La comunicación es la acción de comunicar información y de comunicarse entre las personas. Se entiende como la transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor mediante un código común a ambos. Así también, es comunicación la que se da en el intercambio de mensajes subjetivos de los sujetos comunicantes, inscribiéndose en un marco social. De igual forma, la comunicación se entiende como la acción y efecto de comunicarse; siendo un proceso de interacción social basado en la transmisión de mensajes de información de un ente a otro que expresa a través del nexo, relación o diálogo que se establece entre las personas.

³ Fernández Collado "La comunicación en las organizaciones". La visión estratégica del comunicador organizacional. Ed. Trillas. México.

⁴ Fernández Collado "La comunicación humana", México editorial Mc Graw Hill.

Los distintos tipos de comunicación, atendiendo al medio que se utiliza para enviar un mensaje son:⁵

- Lingüística escrita: cuando el código empleado es por medio de la escritura. Por ejemplo, la correspondencia por carta.
- Lingüística oral: cuando el código empleado es por medio de la palabra hablada. Por ejemplo, las conversaciones.
- Lingüística visual: cuando el código empleado es por medio de signos visuales. Por ejemplo, la publicidad.
- Lingüística gestual: cuando el código empleado es por medio de gestos con partes del cuerpo. Por ejemplo, los gestos que utilizamos a través de las manos o la cara.
- Lingüística acústica: cuando el código empleado es por medio de sonidos. Por ejemplo, la sirena de la ambulancia.
- No lingüísticos: Son aquellos códigos que no necesitan del lenguaje. No requieren de un idioma determinado para ser capaces de transmitir el mensaje. Para que estos códigos sean útiles, tanto el emisor como el receptor deben saber sus significados, pero no tienen que saber leer ni escribir.
- No lingüístico visual: Se transmite a través de la vista. Para captar el mensaje, el receptor debe ver la señal que el emisor le envía. En cuanto a la relación con el código lingüístico escrito, también hay que verlo; pero no basta con eso, porque hay que saber leer y conocer el idioma para comprender el mensaje. Un ejemplo típico de código no lingüístico visual es el de la mayoría de las señales de tránsito.

Otras formas de tipificar a la comunicación pueden ser:

- Comunicación humana, se da entre seres humanos. Se puede clasificar también en comunicación verbal y no verbal:
- Comunicación no humana, La comunicación se da también en todos los seres vivos.

⁵ Chrys Argyris, Ralph G. Nichols, Leonard A. Steven. "Comunicación efectiva".

- Comunicación verbal, es aquella en la que se usa alguna lengua, que tiene estructura sintáctica y gramatical completa: comunicación directa oral: Cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural oral.
- Comunicación no verbal: Es aquella que no se da directamente a través de la voz.
- Comunicación virtual: son las tendencias comunicativas que adoptan los usuarios que interactúan hoy mediante las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC); tecnologías éstas que reclaman un lenguaje propio para que los mensajes cumplan a cabalidad el propósito comunicativo esperado, al tiempo que suscite y motive la interacción.

Una forma adicional de clasificar la comunicación, en términos de sus funciones es:

- Informativa: Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.
- Afectivo-valorativa: El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.
- Reguladora: Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Por ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

1.3 Sistemas administrativos en la comunicación organizacional

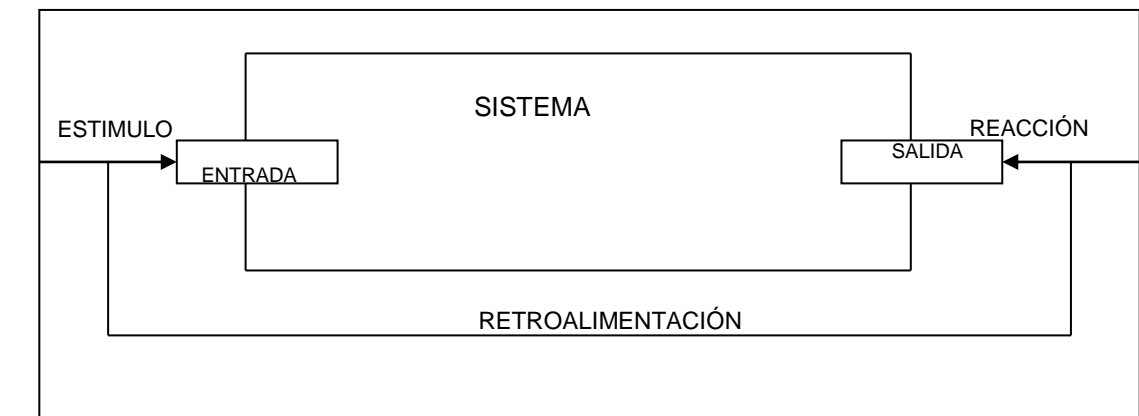
Un sistema es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mejor actividad en una empresa⁶. La característica inicial de un sistema consiste en estar compuesto por partes que interactúan bajo un objetivo general que las integra, aunque también existen objetivos particulares de cada una.

Los diversos elementos que componen un sistema se identifican por sus características físicas, por la comunicación organizacional que se genera y por sus recursos humanos, tal como:

- Elementos Físicos: formas, reportes, equipo, material y papel.
- Elementos de Información: datos, archivo de datos, instrucciones ¿cómo hacerlo?, procedimientos ¿qué hacer y cómo hacerlo? Y medidas evaluaciones y comparaciones.
- Elementos Humanos: quién, acciones, decisiones, conexiones e interrelaciones.

Dentro de un sistema suceden estímulos y reacciones a partir del flujo de entrada y salida, retroalimentándose continuamente. En seguida se muestra la figura número 1, gráfico representativo:

Esquema general de un Sistema



⁶ Gómez Ceja, Guillermo, Sistemas Administrativos Análisis y diseño, McGraw Hill, México. 2002 Pág. 3

Fig. núm. 1: Gráfico representativo

En general, los sistemas administrativos tienen como propósito fundamental el automatizar y eficientizar la ejecución de las operaciones y su correspondiente registro.

En empresas de gran volumen de operaciones, los sistemas se caracterizan por un alto flujo de transacciones llevadas a cabo por las diversas áreas de la organización. Ante ello, un sistema es una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes mediante la manipulación de datos o energía o materia.

Una forma de organizar, establecer y difundir dicho flujo en los sistemas administrativos lo es a través de los manuales y procedimientos en las organizaciones.

Los manuales son aquellos “folletos, libros o carpetas en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto. Por su parte, los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.”⁷. Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones.

Así también, tomando en cuenta su conjunto, se considera que son una recopilación de sistemas y procedimientos, los cuales se definen como “el estudio y análisis de programas, políticas, formas, lineamientos, informes, registros y equipo de una empresa, con el fin de estandarizar y simplificar las operaciones de la misma”.⁸

⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, México, Limusa. 1994

⁸ Lázaro, Víctor. Sistemas y Procedimientos un Manual para el negocio de la industria, México, Diana. 1998

De igual forma, se considera que constituyen un análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo que intervienen en la organización de la empresa, con el fin de simplificarlas y estandarizarlas.

Los sistemas son parte integral del trabajo de todo ejecutivo, cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados sin importar el número, tienen en su trabajo una responsabilidad inherente de los sistemas, procedimientos o métodos que emplean.

La ubicación de los sistemas y procedimientos de trabajo son el elemento administrativo de la planeación, que es el momento donde se definen cómo se van a hacer las cosas, logrando mantener un sólido plan de organización, facilitando el estudio de problemas y determinando la responsabilidad específica de cada puesto.

Debido a la complejidad de las estructuras organizacionales es indispensable la utilización de sistemas administrativos para mejorar la comunicación organizacional, ya que por medio de manuales y procedimientos se indica cómo atender adecuadamente la demanda organizacional.

Los manuales sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente, tanto la información de la organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñen de mejor forma las tareas. Estos tienen como objetivo fundamental:

- Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar posibles congestionamientos.
- Determinar de forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control y la vigilancia de las tareas.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben de hacerlo.

- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidades.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Los manuales pueden clasificarse por su naturaleza o área de aplicación, por su contenido y por su ámbito. Por su naturaleza o área de aplicación, pueden ser microadministrativos, macroadministrativos o mesoadministrativos, tal como:

- Microadministrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.
- Macroadministrativos: Son los documentos que contienen información de más de una organización.
- Mesoadministrativos: Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o de ramo específico.

Por su contenido:

- De organización
- De procedimientos
- De calidad
- De historia de la organización
- De políticas
- De contenido múltiple
- De puestos
- De técnicas
- De ventas
- De producción
- De finanzas
- De personal
- De sistemas

Por su ámbito

- Generales: Son documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal.
- Específicos: En estos se concentra información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención incluyendo la descripción de puestos.

Se estima conveniente que la administración especifique sus objetivos, establezca los planes y sistemas de procedimientos, delegue responsabilidades y autoridades, fije metas adecuadas, aplique una actitud científica y valore los resultados, todo ello reforzado por una cultura de aplicación de las buenas prácticas. La tarea de la administración es gobernar, coordinar y controlar nuevas funciones del negocio. Debe controlar la empresa y llevarla a la operación productiva.

En cuanto a los manuales de procedimiento, los elementos que deben tomarse en cuenta para su elaboración:

- Identificación
- Índice o Contenido
- Prólogo y/o introducción
- Objetivos
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Responsabilidades.
- Políticas o normas de aplicación
- Conceptos
- Descripción de las operaciones.

1.4 Medios comunicativos

Las empresas e instituciones son entidades que adquieren vida, se mueven, son cambiantes y se comunican. Igualmente contienen una personalidad esencial, que es lo que las hace diferentes unas de otras. La forma de juzgarlas está basada en aspectos y situaciones concretas que las identifica y mantiene diferentes. Es por ello que a través de medios comunicativos y signos externos se muestra una imagen que debe corresponder a lo que en realidad se es.

Cada empresa posee una personalidad corporativa, que la identifica y la hace diferente a cualquier otra empresa u organización. En definitiva, tiene un carácter específico determinado por su origen y evolución, que se manifiesta a través de:

- Una cultura corporativa
- Un concepto de calidad y servicio
- Un estilo de gestión
- Unas conductas
- Un lenguaje
- Un modelo organizativo
- Una tecnología

El entorno de la empresa tendrá una opinión sobre ella basada en aspectos y situaciones concretas. Es la imagen de la empresa: la forma en que es percibida por sus audiencias (empleados, accionistas, competencia, empresas-clientes, medios de comunicación, entre otros). Ante ello, como medio de comunicación de mensajes, la identidad corporativa es un recurso estratégico capaz de conseguir que esta imagen que los demás perciben se ajuste a la que la empresa desea proyectar. En definitiva, es la visualización de su estrategia corporativa.

Los programas de identidad corporativa ayudan a impulsar y gestionar la comunicación de las empresas. Por su visibilidad y sus repercusiones, marcan puntos de inflexión en la vida de ellas.

En este sentido, el objetivo de la identidad corporativa es sentar las pautas para una gestión óptima de la marca, de modo que facilite el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Personalidad: la identidad corporativa debe simbolizar la ética y actitudes de la organización, de modo que quienes trabajan en ella compartan un mismo espíritu y lo comuniquen a todos los que se relacionan con la organización.
- Posicionamiento: la identidad corporativa debe diferenciar a la empresa y sus productos y servicios de los ofrecidos en el mercado por la competencia.
- Coherencia: la marca debe presentarse de una manera clara y comprensible, logrando una percepción unívoca y coherente.

En la búsqueda e implementación de una identidad corporativa cuando se estima que existen problemas de identificación, se reconoce que la entidad mantiene políticas de diversificación, de concentración o de crecimiento; se desea relanzar un producto o servicio para emprender una nueva etapa, acceder a nuevas actividades o abrir nuevos mercados; se intentan afianzar o establecer relaciones entre entidades.

Así también, puede estimarse que hay un posicionamiento rígido de la institución que provoca estancamiento; ocurre el caso contrario al anterior y existe demasiada diversificación y generalidad; los proyectos se ven fuertemente afectados a causa de una identificación débil, dispersa e inapropiada de la institución; se busca mayor rentabilidad; el valor añadido cumple un papel vital; la imagen existente no es coherente con la identidad real; hay cambios en el estilo de dirección, objetivos y políticas; hay un envejecimiento del sistema actual de identificación, ya que distorsiona la imagen de la entidad e impide desarrollos futuros.

1.5 Comunicación efectiva

El objeto de la comunicación es la acción y efecto de comunicar o comunicarse, es la transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor mediante un código común. De la minimización de la brecha entre el mensaje que se envía y lo que se recibe se da la comunicación efectiva.⁹

En la comunicación de masas, la relación humana depende de la utilización de medios técnicos: prensa, radio, cine, televisión, discos, cassettes, audiovisuales, Internet, entre otros, que permiten difundir imágenes, información, cultura, ideologías, formas de vida, de forma múltiple, tan masiva que las relaciones humanas y sociales, al menos en los países desarrollados, están signadas por las mismas, profundamente influenciadas.

La comunicación también se entiende como cualquier tipo de intercambio de mensajes que se inscribe en un marco social preciso que condiciona directamente el acto de comunicación. Lo propio y más específico de la comunicación a un amplio sector de la población es la difusión de mensajes o informaciones verticales, de arriba abajo, unidireccional y unilateral, desde un emisor activo y determinante a una gran masa de población que actúa como receptor pasivo”.¹⁰

“La comunicación efectiva es muy importante para los directivos por tres motivos primordiales. En primer lugar, la comunicación representa un objetivo común para todos los procesos administrativos. En segundo lugar, las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los directivos aprovechen la amplia gama de talentos que existe en una organización. En tercero, los directivos pasan mucho tiempo comunicándose. Es raro que estén solos, de hecho dedican gran parte de su tiempo a comunicarse frente a frente,

⁹ Fernandez Collado, “La comunicación humana”, México. Editorial Mc Graw Hill p. 55

¹⁰ Claudín, Víctor, y Héctor Anabitarte. Diccionario general de la comunicación. Barcelona. Mitre. 1986. p. 89

electrónicamente o telefónicamente con otros directivos, supervisores, empleados, clientes o proveedores.”¹¹

La comunicación es un proceso interpersonal donde se comparten mensajes mediante la emisión y recepción de símbolos representados por sonidos, gestos, números, palabras, entre muchos otros medios. Transmitir lo que realmente pensamos y queremos puede ser un objetivo difícil de alcanzar. Sin embargo, se han identificado elementos para mejorar la comunicación tales como identificar las diferencias en la percepción, reconocer la presencia de las emociones, incrementar las congruencias entre la comunicación verbal y la no verbal y mejorar la confianza entre las partes.

Primeramente, las diferencias de percepción están relacionadas con los conocimientos, la experiencia, el sexo, el lenguaje, entre muchos factores que modifican que una persona diga un mensaje y otros distorsionen su significado. Como ello es inevitable, la recomendación es confirmar que el mensaje se ha recibido tal como se esperaba y hacer los ajustes necesarios para lograrlo.

Por su parte, las emociones de enojo, alegría, amor, miedo, etcétera influyen en el mensaje que se envía y se recibe. “La mejor manera de manejar las emociones es aceptarlas como parte del proceso de comunicación y tratar de entenderlas cuando ocasionan problemas.”¹²

En una situación crítica, si los directivos se anticipan y prevén las emociones negativas de sus subordinados, estarán en mejor posibilidad para contrarrestarlas.

La comunicación no verbal es quizá uno de los elementos más inconscientes para emitir mensajes que no deseamos. Por ello, estar atento a mantener la

¹¹ Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward y Daniel R. Gilbert Jr. Op. Cit. p. 125

¹² Idem

congruencia entre el mensaje verbal y el mensaje de los movimientos corporales, la postura, la ropa, el contacto, entre otros factores, permite mejora el proceso de comunicación.

La confianza, por lo general, es el resultado de un proceso de largo plazo donde se ha manifestado la honradez, el juicio y la intención. Si a todos los elementos anteriormente citados, se le añade la desconfianza el resultado serán dificultades para alcanzar una comunicación efectiva. Por ello, en un ambiente donde existen problemas de comunicación es necesario contrarrestarlo con un comportamiento transparente, constante y que promueva mejorar las interacciones entre las personas.

En el concepto de comunicación de la imagen corporativa, éste es un ejemplo de que la comunicación masiva se da cuando el emisor es sólo uno y central, el canal a través del cual pasa su mensaje es un canal tecnológico de gran complejidad y el receptor es una masa extremadamente diferenciada por sus preferencias, requerimientos y necesidades.

Se espera que en la comunicación de la imagen corporativa se logre atraer la atención del público que utiliza generalmente los medios masivos y la tecnología electrónica para allegarse de información. También se espera que el mensaje sea transmitido entre las personas de forma cotidiana, buscando que esta transmisión sea positiva para la empresa.

CAPITULO 2. CLIMA LABORAL.

2.1 Conceptos generales.

El clima laboral, también conocido como clima organizacional, busca diseñar, definir, medir, corregir y promover el bienestar de los empleados en una empresa. Igualmente, constituye el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción, en la productividad, en el comportamiento, en las interacciones de las personas y en el manejo de los recursos físicos y materiales.¹³

¹³ Brunet, Luc. "El clima de trabajo en las organización" p. 86

De acuerdo con la definición, el objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales.

El concepto de clima adolece de una extensa variedad conceptual, dado que depende de la idea subjetiva de quien lo trate de definir. A pesar de ello, se han identificado cuatro posturas teóricas de partida¹⁴ :

- Clima entendido como agente de presión ambiental percibido entre jefes y empleados, entre empleados y clientes, entre instituciones y gobierno, etcétera.
- Clima como función de las características típicas de los participantes.
- Clima como función de las actitudes de los mandos superiores en una organización.
- Clima entendido como «calidad de vida» dentro del centro.

El clima como agente de presión ambiental, generalmente es considerado como un factor que incide en el desempeño y logro de objetivos. Así mismo, busca señalar posiciones extremas entre aquellos que tienen relaciones estrechas. Implica un ambiente que si bien no es cuantificable, puede ser descrito como bueno o malo, pesado o ligero, con buenas vibraciones o no.

El clima como función de las características de los participantes depende de la actividad concreta donde se interactúa. Por el ejemplo, el clima entre administrativos educativos no es el mismo que entre maestros. En uno se enfatiza más cuestiones de organización y en otro en la educación misma, lo que determina que el clima sea distinto.

¹⁴ MARTÍN Bris, Mario. *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Revista Educar 27. España. 2000. p. 55

El clima en función de las actitudes de los mandos superiores, está estrechamente ligado con su forma de dirigir, de decidir y de premiar o castigar los eventos. De esta forma, el clima entre un padre autoritario es distinto al que pudiera crear un padre permisivo u otro que fuera democrático.

El clima entendido como calidad de vida implica una expresión que conlleva fijar un estándar o parámetro aceptable y general entre las personas. Sería un clima en donde se permita y se fomente el desarrollo de sus integrantes, tal como el clima que se percibe en una ciudad donde no existe tráfico, inseguridad y desempleo, en contraposición de una ciudad donde la calidad de vida se ve comprometida por las situaciones de estrés constante.

Abundando en el concepto de clima, pueden considerarse posiciones objetivas, subjetivas e individuales¹⁵ :

a) Desde una posición objetiva, el clima es el conjunto de características particulares de la organización, perdurables y en cierto modo medibles que distinguen una entidad de otra. Como organización se busca definir su clima en base a información interna o externa que ha sido recopilada de manera ordenada y sistemática.

b) Desde una posición subjetiva, el clima es la percepción colectiva de la organización en su conjunto y/o de cada uno de sus sectores. Los miembros de las organizaciones comparten una visión global de la institución a la que pertenecen. Esta posición implica lo que los integrantes de la organización perciben a partir de su experiencia y de la acumulación de hechos que directamente les benefician o afectan.

c) Desde una posición individual, cada persona elabora su propia visión de la organización y de las cosas que en ella suceden. Es una posición que pudiera cambiar de individuo en individuo y la suma de ellos reflejaría una posición general que se apegara a la realidad de un conjunto inmerso.

¹⁵ MARTÍN Bris, Mario. Op. cit. p. 56

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas:¹⁶

1. Preguntas demográficas y de segmentación: Permiten adquirir información acerca del encuestado. Las respuestas enriquecerán el análisis grupal de los resultados.

2. Preguntas de clima laboral: Permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa.

3. Preguntas abiertas: Permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

Gracias a la tecnología actual, que permite la realización de encuestas con un costo relativamente adecuado y la visualización de los resultados de forma fácil y cómoda, las encuestas de clima laboral cada vez son más utilizadas por todo tipo de instituciones.

Independientemente del giro de la empresa, algunos de los aspectos que conforman el clima laboral están relacionados con:

- Comunicación: Implica el cómo se comunica hacia el interior (de la Dirección hacia los empleados y entre sí los distintos grupos de empleados) y hacia el exterior (de la organización hacia los clientes, pacientes, alumnos, etcétera)
- Políticas de Recursos Humanos: Implica la retribución, formación, promoción, desarrollo, planeación de carrera, etcétera.
- Liderazgo: estilo de gestión por parte de las personas con empleados a su cargo.
- Organización: forma en que se estructura y organiza la compañía.
- Cultura: tipo de cultura que predomina en la empresa.

¹⁶ "Clima laboral." Op. cit.

- Grupos de trabajo: tipo de interrelación entre compañeros de un mismo grupo y, también, de éstos con otros grupos de empleados.

Sobre la historia del clima organizacional cabe mencionar algunos aspectos que se medían y eran incluidos en los estudios de clima organizacional como los trabajos realizados por los investigadores Litwin y Stringer en su instrumento para medir el clima elaboran una encuesta que se aplicó en varias estructuras organizacionales, la cual cubre estos nueve elementos:¹⁷

- Estructura.
- Responsabilidad.
- Recompensa.
- Riesgo
- Calor humano
- Apoyo
- Normas
- Conflictos
- Identidad

Ellos llegaron a la conclusión de que “las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos.

Por su parte otro investigador, Rensis Likert, quien fue uno de los primeros teóricos en desarrollar métodos para medir las variables humanas dentro de las organizaciones, a quien además, se le considero como la fuerza detrás de la investigación sobre los estilos de administración y liderazgo en la industria basados principalmente en aspectos de la comunicación y comportamiento organizacional. Concibió la estructura organizacional como aquella en que grupos se relacionan con grupos y en la que los administradores individualmente desempeñan el papel de “alfileres de unión”, es decir, cada grupo está compuesto por gerentes y trabajadores; reconsiderando un estilo gerencial que impera en una

¹⁷ Brunet, Luc. “el clima en la organizaciones” p.44

organización se elaboró un mecanismo que incluye para la medición del clima los siguientes factores:¹⁸

- Procesos de liderazgo.
- Fuerzas motivacionales.
- Comunicación.
- Proceso de interacción e influencia.
- Toma de decisiones.
- Fijación de metas.
- Control.

Likert, llego a la conclusión de que los climas de orientación más humana, generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo.¹⁹

El clima se deriva de un sistema de comportamiento organizacional que incluye la filosofía y las metas, el liderazgo, la organización formal e informal y el ambiente social.

El clima organizacional que impera en una organización dependerá directamente del modelo de comportamiento que aplique la gerencia. Dicho esquema conduce casi siempre a ciertas suposiciones sobre la gente y a determinadas suposiciones de los sucesos que envuelven a la organización en sí. Finalmente, los administradores tienden a actuar en congruencia a su razonamiento, lo que significa que el modelo básico que prevalece en la administración es el que determina el clima de su empresa.

2.2 Motivación

¹⁸ MARTÍN Bris, Mario. Op. cit. p. 56.

¹⁹ Idem

Una organización es un sistema complejo de relaciones interpersonales. Son relaciones interpersonales porque los sujetos, los grupos formales o informales contribuyen a la generación de un ambiente social determinado sobre la base de sus actitudes y valores. Son de complejos, porque forman parte de una práctica cotidiana basada en objetivos, normas, políticas y estrategias bajo una estructura organizacional preestablecida.

Dentro de las organizaciones ocurren una serie de interacciones entre la gente que imprime un sello a la institución. En la medida en que los empleados contribuyan en beneficio de su fuente de empleo, seguramente recibirán beneficios adicionales. Ante ello, “la motivación es una fuerza que mueve la voluntad hacia el logro de un objetivo; se manifiesta en acciones y en reflexiones que pueden ser observadas o inferidas. Toda motivación es interna a la persona. Sin embargo, el objeto de la motivación es siempre externo al sujeto.”²⁰ En la medida en el individuo esté motivado internamente, logrará que esta fuerza permanezca por más tiempo.

“Landy y Becker en 1987 clasificaron los diversos enfoques modernos de la teoría y aplicación de la motivación en cinco categorías”²¹:

- 1) la teoría de las necesidades,
- 2) la teoría de los refuerzos,
- 3) la teoría de la equidad,
- 4) la teoría de las expectativas y
- 5) la teoría de las metas

La teoría de las necesidades planteada por Maslow²² indica que una persona permanece motivada cuando aún no ha cubierto ciertos grados de satisfacción en

²⁰ Espíndola Castro, José Luis. Reingeniería educativa. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México. 1997

²¹ F. Landy y W. Becker. “Motivation Theory Reconsidered” en L. Cummings y B. Staw. (1987). Research in Organizational Behavior. Vol. 9. JAI Press. Greenwich citado en Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward y Daniel R. Gilbert Jr. (1996). Administración. 6ª Ed. Prentice Hall. México.

su vida. Las necesidades que la motivan pueden ser fisiológicas, de seguridad, sociales y de autorealización. Una variante de esta teoría la propone Clayton Alderfer²³ al clasificar las necesidades en tres: las existenciales (tal como Maslow), las de relación o interpersonales y las de crecimiento relacionadas con la creatividad y la productividad personal.

La teoría de los refuerzos propuesta por B. F. Skinner²⁴ propone que las consecuencias de una conducta del pasado determinan los actos futuros. Para ello, el ciclo de estímulo => respuesta => consecuencias => respuesta futura, genera una conducta positiva o negativa. Así, lo positivo debe reforzarse y lo negativo evitarse.

Por su parte, la teoría de la equidad²⁵ tiene dos elementos esenciales: el esfuerzo y la recompensa. Por lo regular, la recompensa está representada por dinero y la forma de medirlo es comparándose con personas similares. Si el esfuerzo es superior a otros empleados, se pedirá una recompensa mayor que los demás. Si se percibe que la recompensa es menor que otros empleados similares, se buscará compensar esta situación disminuyendo el esfuerzo.

La teoría de las expectativas²⁶ indica que las personas eligen conscientemente cómo comportarse en función de las alternativas que le ofrecen mayor beneficio. Así, las organizaciones deben determinar las recompensas adecuadas y el valor que le da cada empleado. Al fijar el desempeño deseado y alcanzable, ligando el desempeño a la recompensa y vigilando qué factores pueden contrarrestar es posible lograr la eficacia.

²² Kantz, d. r. I. Kahn. "Psicología social de las organizacion" Editorial trillas. México p.45

²³ Op cit p.76

²⁴ Idem

²⁵ F. Landy y W. Becker. "Motivation Theory Reconsidered" en L. Cummings y B. Staw. (1987). Research in Organizational Behavior. Vol. 9. JAI Press. Greenwich citado en Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward y Daniel R. Gilbert Jr. (1996). Administración. 6ª Ed. Prentice Hall. México.

²⁶ Op. cit

Por último, la teoría de las metas²⁷ implica que se entiende y acepta una meta específica, clara y alcanzable. Al evaluar si una meta aceptada es alcanzable y además coincide con una meta personal, ello facilita una conducta particular para recibir un beneficio. “El establecimiento de metas dirige la atención, energiza la función, imprime un efecto persistente y afectan la acción.”²⁸

Con todo ello, los diferentes enfoques para estudiar la motivación indican que su concepto es determinante para lograr que la toma de decisiones mejore en la gente. Los directivos deben ser líderes que impulsen la motivación de sus subordinados para que a través de ellos sus decisiones tengan el efecto esperado y se cumplan los objetivos que se persiguen.

Una herramienta de los directivos para impulsar la motivación de sus subordinados es la utilización de un canal de comunicación efectivo. Así, la motivación y la comunicación están ligadas en los procesos de toma de decisiones de los directivos.

La comunicación efectiva²⁹ es muy importante para los directivos. El objetivo de dicha comunicación sería:

- “Mejorar la conciencia de la propia imagen personal tal como es percibida por los demás.
- Identificar el estilo comunicativo propio y aprender a detectar el de los demás.
- Adecuar la comunicación a los interlocutores para mejorar su efecto.
- Desarrollar la escucha y la asertividad como factores claves de la eficacia comunicativa.

²⁷ Idem

²⁸ Locke, Edwin A. and Gary P. Latham. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. University of Maryland. American Psychologist. September 2002

²⁹ Fernandez Collado, “La comunicación humana” p 85

- Ser capaz de reconocer las emociones en juego y operar adecuadamente con ellas.
- Aprender a afrontar situaciones comunicativas delicadas y/o conflictivas.”³⁰

La comunicación es un proceso interpersonal donde se comparten mensajes mediante la emisión y recepción de símbolos representados por sonidos, gestos, números, palabras, entre muchos otros medios. Transmitir lo que realmente se piensa y quiere puede ser un objetivo difícil de alcanzar.

Sin embargo, se han identificado elementos para mejorar la comunicación, tales como identificar las diferencias en la percepción, reconocer la presencia de las emociones, incrementar las congruencias entre la comunicación verbal y la no verbal y mejorar la confianza entre las partes.

Las diferencias de percepción están relacionadas con los conocimientos, la experiencia, el sexo, el lenguaje, entre muchos factores que modifican que una persona diga un mensaje y otros distorsionen su significado. Como ello es inevitable, la recomendación es confirmar que el mensaje se ha recibido tal como se esperaba y hacer los ajustes necesarios para lograrlo.

Por su parte, las emociones de enojo, alegría, amor, miedo, etcétera influyen en el mensaje que se envía y se recibe. “Al igual que las personas, los equipos piensan, quieren y sienten. Sus resultados no sólo dependen de su conocimiento y su compromiso, también dependen de su emoción y su sentir.”³¹

En una situación crítica, si los directivos se anticipan y prevén las emociones negativas de sus subordinados, estarán en mejor posibilidad para contrarrestarlas.

³⁰ Desarrollo de habilidades directiva. ESADE. Universidad de Barcelona. España. 2007

³¹ Escribano Cueva, Silvia. ¿Apasionarse dirigiendo o dirigir apasionando? ISAVIA. Madrid. 2006

La comunicación no verbal es quizá uno de los elementos más inconscientes para emitir mensajes que no deseamos. Por ello, estar atento a mantener la congruencia entre el mensaje verbal y el mensaje de los movimientos corporales, la postura, la ropa, el contacto, entre otros factores, permite mejora el proceso de comunicación.

La confianza, por lo general, es el resultado de un proceso de largo plazo donde se ha manifestado la honradez, el juicio y la intención. Si a todos los elementos anteriormente citados, se le añade la desconfianza el resultado serán dificultades para alcanzar una comunicación efectiva. Por ello, en un ambiente donde existen problemas de comunicación es necesario contrarrestarlo con un comportamiento transparente, constante y que promueva mejorar las interacciones entre las personas.

De esta forma, la motivación y la comunicación se relacionan para mejorar la calidad de la toma de decisiones de los directivos. En una institución los mandos directivos deben estar pendientes que sus decisiones satisfagan las necesidades, expectativas y metas de los involucrados, personal administrativo y comunidad en general, propiciando reacciones que sean reforzadas con el intercambio efectivo de mensajes.

Conjugar la motivación y la comunicación en un líder, hace que la persona de mejores resultados en su desempeño. En una empresa dichos elementos son indispensables para mejorar la participación del empleado en beneficio del cliente. Mientras la motivación sea interna y la comunicación tienda a ser efectiva, el resultado será un líder mejor preparado ante circunstancias no previstas.

2.3 Liderazgo

Existen dos perspectivas esenciales para entender el liderazgo³²:

1. como cualidad personal del líder y
2. como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

En un inicio, el liderazgo se definía bajo la primera perspectiva. Aquí el líder era concebido como un ser superior de atributos especiales distintos al resto de los miembros de un grupo. Se consideraba que estos atributos se transmitían biológicamente de padre a hijo, es decir, los líderes nacían.

En la actualidad, el tema del liderazgo es producto de investigaciones académicas en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tendiendo a predominar la concepción del liderazgo como una función, donde el objeto del líder es proporcionar un símbolo paterno.

Bajo esta idea, el líder es un sujeto brillante, tiene mejor criterio, interactúa más, trabaja bien bajo tensión, toma el control de las decisiones y se siente seguro de sí mismo en comparación con el resto de los miembros de un grupo. Aunado a ello, es capaz de comunicar, de expresar con claridad los objetivos, funcionando como identificador de los aspectos que motiva a sus seguidores.

Conforme se consolida la teoría de la administración, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales los grupos integran y organizan sus actividades hacia objetivos comunes a ellos.

La necesidad de un líder es evidente y aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos.

³² Acosta Alvarez, Dariel. Liderazgo organizacional: ¿cómo diagnosticarlo? Universidad Central de Las Villas. Ministerio de Educación Superior. Cuba. 2004

Las habilidades personales del líder son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en función de un grupo porque es un producto de las relaciones funcionales con individuos, no de sus propias cualidades.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo es importante analizar no sólo las características de éste sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Considerando las dos perspectivas anteriores, un líder debe tener las siguientes características³³:

- Ser miembro. Pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Sobresalir en algo que le interese al grupo. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- Organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- Tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

³³ Acosta Alvarez, Dariel. Op. cit.

Durante la mayor parte del siglo XX, los términos que se han usado para las relaciones de las personas en el centro de trabajo han sido supervisor/obrero, gerente/empleado, la empresa/el sindicato o nosotros/ellos. Se suponía que los dueños o directivos dirigían la empresa y que los trabajadores/empleados seguían sus órdenes. Dados los dinámicos cambios del mercado registrados en los últimos años, muchas personas se cuestionan si esta forma de pensar aun está vigente. De hecho, cada vez hay mayor cantidad de organizaciones que para enfrentar los retos del ambiente de hoy están cambiando las antiguas jerarquías y los sistemas formales por los equipos y el trabajo en equipo.

Muchas organizaciones están descubriendo que el mejor camino para lograr que los empleados sean productivos, consiste en prestar atención a la forma en que se administran los grupos y los equipos de trabajo.

La consideración, de que el líder nacía, ha quedado atrás. Ahora, el líder se hace, se planifica, se prepara o se induce. Las organizaciones de servicios ya no pueden estar esperando la llegada de un líder; deben propiciar que sus integrantes desarrollen actitudes y habilidades de líder dentro de su operación misma, respondiendo al cliente tal como este espera.

El ritmo acelerado y la complejidad de los negocios continuará obligando a las organizaciones a delegar la autoridad hacia mandos operativos, haciendo estructuras más horizontales. Las actividades de los directores continuará siendo la responsabilidad de crear y desarrollar un equipo selecto que implemente estrategias y soluciones.

Ante ello, las exigencias a los líderes son³⁴:

- Saber comunicarse, negociar, pensar de manera global y hacerlo rápido;

³⁴ Llano Cifuentes, Carlos. El nuevo empresario en México. Fondo de Cultura Económica. México. 1994

- Comunicar continuamente estrategias y objetivos, dedicar mucho de su tiempo a videoconferencias y comunicación en línea venciendo grandes distancias;
- Tener amplios conocimientos en tecnología que le permitan acceder, examinar, analizar, procesar e identificar lo más importante contenido en grandes volúmenes de información;
- Proyectar una imagen creíble, moderna y dinámica que motive a sus colaboradores;
- Reconocer que solo a través de la gente se puede alcanzar la meta.

“El periodo de mando de los líderes se irá haciendo cada vez más corto. En la era de la información todo puede ser medido, no habrá donde esconderse.”³⁵ Igualmente, durante este ambiente tecnológico las ideas prevalecerán sobre las cosas. Las propiedades intangibles y la creatividad de los líderes y sus subordinados será lo que verdaderamente le de valor a las instituciones.

En este sentido, las instituciones es una actividad de ideas. Ideas que están dentro de quienes atienden a los clientes y a otros interesados. En las manos de los patronatos, gobiernos, administradores y empleados está que la gente regrese o promueva en su lugar de origen. Si el líder estratégico u operativo logra satisfacer las expectativas de los clientes, seguramente estará contribuyendo a que su actividad prevalezca sobre otras actividades industriales o comerciales. Ante ello, el reto del líder es cambiar de forma continua, amoldándose a las circunstancias, tal como éstas lo exijan.

2.4 Equipo de trabajo

³⁵ Bianco, Anthony. “El nuevo liderazgo.” En BusinessWeek. agosto 2000

“Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.”³⁶ En sentido estricto, los miembros de un equipo deben compartir aspiraciones y estar conscientes de que sus acciones y las de otras personas les permitirán alcanzar sus metas. Básicamente, en las organizaciones existen dos tipos de equipos: los formales y los informales.

En general, “los requisitos que debe cumplir un equipo son tres: inclusión, control y apertura. La inclusión implica ser parte del equipo; el control implica el respeto de normas y la apertura implica comunicación honesta y directa entre los integrantes.”³⁷

Los equipos o grupos formales son creados, deliberadamente, con el propósito de Capítulo 2 encargarse de tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas. Estos, se reúnen para analizar problemas relacionados con el trabajo, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas. Cuando un equipo ha terminado la investigación y encontrado una solución, presenta los resultados a la dirección. Algunos equipos de trabajo formales son temporales; es decir, se crean para atacar un problema específico y se desmantelan cuando se termina la tarea o se resuelve el problema.

Los equipos o grupos informales surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad. Estos grupos se desarrollan dentro de la estructura formal de la organización. Los grupos informales satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad, permiten a los empleados compartir bromas y quejas, comen juntos y tienen relaciones sociales al salir del trabajo, se sirven mutuamente para resolver problemas de tipo personal y pueden tener una influencia en la vida de la organización.

³⁶ KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich. Op. cit. p. 515

³⁷ GARCÍA Córdoba, Fernando y Cristian C. Talavera Pérez. “*Trabajo en equipo*”. En Revista Caminos Abiertos. Universidad Pedagógica Nacional. México. No. 168, abril-junio, 2007. p. 15

Algunos grupos tienen características tanto de los equipos formales como de los informales. Un ejemplo serían los superequipos o equipos de alto desempeño. Aquí, sus integrantes pueden proceder de distintas áreas de la organización. Lo que los distingue de otros equipos formales es que ignoran la jerarquía piramidal. Bien dirigidos se manejan solos, arreglan sus problemas de trabajo, fijan sus cuotas de productividad, piden sus suministros, mejoran la calidad del servicio y hasta pueden interactuar con otros superequipos o personal externo.

El concepto de superequipo es básico ya que todos los integrantes participan en un equipo auto administrado. Este tipo de equipo se controla a sí mismo y toma decisiones sobre presupuestos, programación de trabajo e incluso contrataciones y capacitación. Se dirigen sin supervisión formal y se forman con mayor razón cuando existe un problema complejo por resolver.

Los superequipos suelen tener las características siguientes:

- El equipo tiene la responsabilidad de una tarea relativamente completa.
- Los miembros del equipo tienen, cada uno, una serie de habilidades relacionadas con la tarea.
- El equipo tiene facultades para determinar los métodos de trabajo, programas y la asignación de las diferentes tareas a los miembros.
- El desempeño del grupo es la base de la calificación, remuneración y la retroinformación.

El primer paso para aprender a manejar debidamente a los equipos es adquirir conciencia de sus características; es decir la manera de desarrollar los roles de liderazgo, normas y cohesión.

El líder formal de un equipo suele ser designado o elegido. Por otra parte los líderes informales surgen gradualmente, conforme los miembros del grupo van

interactuando. El hombre o la mujer que ofrece más y mejores sugerencias que los demás o que guían las actividades del equipo se puede convertir en el líder informal.

Con el tiempo, los miembros del grupo establecen normas. Formulan expectativas en cuanto a la forma en que ellos y los demás miembros se deben comportar. Algunas de estas normas son imitadas de la sociedad en general como: vestir para el trabajo o presentarse con puntualidad. Otras normas son particulares del grupo a los estándares impuestos por la organización. Cuando una persona infringe las normas del equipo, es probable que los demás miembros la presionen para que se ciña a ellas. Los métodos para imponer esta aceptación van desde una leve ridiculización hasta las críticas o castigos.

La solidaridad o cohesión de un equipo es un indicador de la influencia que ejerce el grupo en sus miembros individuales. Cuanto más esté cohesionado el grupo, tanto mayor será su influencia. Si los miembros de un grupo se sienten fuertemente atraídos a él es poco probable que violen las normas, además permite que los miembros tengan sentimientos positivos con relación a su grupo y permite que el individuo se sienta bien por su contribución al esfuerzo del equipo.

Algunos lineamientos formales que son útiles para que los equipos funcionen efectivamente son:

- Se deben definir las metas del equipo con toda claridad, de preferencia por escrito. Esto enfocará las actividades y la definición de lo que hará el equipo.
- Se debe especificar la autoridad y alcance del equipo.
- Se debe determinar el tamaño ideal del equipo. El potencial de los recursos del grupo se incrementará conforme el tamaño del grupo aumenta. El tamaño dependerá de las circunstancias, de la cantidad de tareas y de los objetivos propuestos.
- Se debe seleccionar a un presidente del equipo, hombre o mujer, con base en su capacidad para dirigir bien al grupo; es decir para

propiciar la participación de todos los miembros y para evitar que las reuniones de trabajo se saturen en cuestiones irrelevantes.

CAPITULO 3. CENTRO DE ATENCION A CLIENTES TELCEL.

El desarrollo tecnológico es una parte inherente a lo largo de la incesable búsqueda por cubrir y satisfacer necesidades humanas. La facilidad de acceso a la información, la comodidad, la seguridad, privacidad y los beneficios que se obtienen de la comunicación directa e instantánea con la finalidad de comunicar, son atributos que han hecho de la industria de las comunicaciones inalámbricas y más específicamente de empresas de telefonía celular. Una de las industrias mundialmente más redituables.

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer la historia y los fundamentos de Telcel, además de las estructura, funciones y los objetivos del CAC Telcel de Pachuca Hidalgo, esto con la finalidad de dar un panorama más amplio y para poder situarnos en el contexto más cercano de la organización de la empresa líder en su ramo, ésta información aportará un amplio horizonte de la magnitud de Telcel, además, se apreciara de mejor manera las dimensiones de su estructura organizacional y como se basa su amplia y compleja operación para el adecuado funcionamiento de la empresa.

3.1 Antecedentes de Telcel.

En el edificio corporativo de teléfonos de México de la ciudad de México a finales de la década de los setenta existía un departamento especializado en investigación y desarrollo de nuevos proyectos utilizados por “la sección amarilla”, donde se empezó con los estudios de *radio inalámbrico*. La historia se remonta en 1978 cuando se inicio la instalación y la operación de un sistema de radiotelefonía móvil (teléfono en el automóvil) en el Distrito Federal. Es de ahí donde tiene el

origen el nombre de la empresa y la razón de su operación. En 1984 se obtiene la concesión para explotar la red de servicio radiotelefónico móvil en el área metropolitana de la ciudad de México bajo la razón social de *Radiomovil DIPSA S.A de C.V.* En el año de 1989 surge la marca Telcel cuando se comenzó a ofrecer los servicios de telefonía celular en la ciudad de Tijuana B.C., al autorizar la Secretaria de Comunicaciones y Transportes la introducción de la telefonía celular en nuestro país. En 1990 expandieron los servicios de telefonía celular en el Distrito Federal surge la marca “**Telcel**”.³⁸

Dado al éxito obtenido y en respuesta a la creciente demanda para la satisfacción de necesidades de comunicación, a partir de este año comienzan a incrementar los servicios de telefonía celular y tráfico de llamadas celulares (*denominado así por la continua interconexión de llamadas o “tiempo aire” entre equipos celulares a las centrales celulares a las telefonías con la finalidad de comunicarse a terminales alámbricas o inalámbricas*) en el Distrito Federal y zona metropolitana y de manera paulatina comenzó a ofrecer el servicio en el resto del país.

El crecimiento de la telefonía celular y el otorgamiento de concesiones para operar en el país fue paulatino. Se inicio en 4 regiones a partir de las siguientes fechas:

Región	Fecha de otorgamiento de la concesión
9 Metropolitana	7 de Diciembre de 1984. El 10 de Octubre de 1989 se amplia la concesión.
1 Baja California	19 de Octubre de 1989. El 8 de Agosto de 1991 se amplia la concesión.
5 Occidente	7 de Agosto de 1990.
4 Noreste	10 de Agosto de 1990.

³⁸ www.telcel.com

Actualmente Telcel se posiciona como la empresa líder en el país de telefonía celular y telecomunicaciones. La solidez de su estructura ha favorecido y la han consolidado gracias a la especialización y continua actualización de todo su personal.

Telcel es una empresa que ofrece a sus clientes la posibilidad de comunicarse a través de un sistema de telefonía celular con infraestructura propia y un gran respaldo tecnológico. Su producto principal es el servicio de la comunicación personal, la comunicación a través de modernos sistemas con tecnología celular vía frecuencias de radio.

El producto Telcel es el servicio de excelencia. Telcel no vende teléfonos, ofrece a sus clientes un Sistema Integral de Comunicación Personal con la más amplia cobertura nacional y toda una gama de servicios que le permita ser localizado y mantenerse en contacto desde donde sea y donde sea.

El principal producto de Telcel, es el servicio a Clientes, resultado del esfuerzo y compromiso de todos los que trabajan en esta gran empresa líder en su ramo. El producto no es únicamente la telefonía celular; los servicios de comunicación que se pueden ofrecer son muy variados y cada día el avance tecnológico les ofrece nuevos servicios a sus usuarios.

Telcel tiene el firme compromiso de estar a la vanguardia para ofrecer a sus clientes los más modernos servicios de comunicación.³⁹

Por cuestiones logísticas y a manera de optimizar la operación Telcel está dividido y constituido por nueve regiones a la vez, las cuales son:

Región 1: Estado de Baja California

Región 2: Sonora

Región 3: Chihuahua y Durango

³⁹ Op. Cit.

Región 4: Nuevo León, Tamaulipas y Coahuila

Región 5: Jalisco, Colima, Michoacán y Nayarit

Región 6: Querétaro, San Luis Potosí, Aguascalientes y Zacatecas

Región 7: Chiapas, Campeche, Yucatán, Tabasco y Quintana Roo.

Región 9: Estado de México, Hidalgo, Distrito Federal y Morelos.

En esta última región se encuentra ubicado el corporativo en donde se brinda apoyo a la operación de todas las Regiones que integran la empresa. La estructura orgánica es dinámica y las funciones y responsabilidades están definidas claramente.

Región 9 es donde se encuentra ubicado el CAC Pachuca y en el cual nos enfocaremos para la investigación.

3.2 Objetivos del CAC Telcel.

Dentro de la página de Internet de Telcel podemos encontrar los principales objetivos que busca la operación de la empresa tanto interna como externa, dichos objetivos están orientados al personal en la organización, es necesario señalar que en dichos aspectos se hace referencia de sobremanera al factor humano.⁴⁰ Por lo tanto los objetivos del CAC Pachuca son:

- Auspiciar, promover y apoyar el crecimiento personal, profesional en todos los elementos de la organización buscando la excelencia en su preparación acorde a los puestos ocupados dentro de la empresa.
- Consolidar los planes de capacitación así como, el pleno aprovechamiento de los miembros de la organización.

⁴⁰ Idem.

- Lograr un clima laboral adecuado para el trabajo en equipo en todas las áreas de la empresa.
- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacitación, autoridad y responsabilidad que le permiten mejorar su desempeño y desarrollo profesional.

3.3 Estructura CAC Pachuca.

El Centro de Atención a Clientes Telcel de Pachuca Hidalgo fue aperturado hace 6 años, se encuentra ubicado en Camino Real de la Plata 100 y 101 en la Zona Plateada de la ciudad de Pachuca Hidalgo, forma parte de los 50 CAC's de región 9 ubicados en diferentes estados.

Es estructurado de la siguiente manera:

El jefe de centro, 4 supervisores, 3 recepcionistas, 5 cajeros, 6 ingenieros de servicio técnico, 49 asesores de los cuales 4 son mesa de control, 2 personas de seguridad y 4 personas de limpieza, los dos últimos son contratados por Telcel. Todos encargados del funcionamiento y de la atención al cliente.

3.4 Funciones y responsabilidades.

En este punto se describirán los perfiles del puesto de las personas que trabajan en el CAC.

Es importante ya que se describirán detalladamente las características específicas del personal que labora dentro del CAC, se indicarán las competencias humanistas, competencias técnicas, funciones básicas, entre otras.

Las competencias humanistas asociadas al puesto se refiere a diferentes aptitudes que debe tener el personal para llevar a cabo su trabajo de manera adecuada y al nivel que tenga puede variar de acuerdo al cargo y nivel que tenga. Las competencias técnicas asociadas al puesto se refieren a las diferentes funciones a desempeñar, además de las herramientas a utilizar.

El perfil de puesto es fundamental para saber las funciones del personal que labora en el CAC es por ello que se describirá de acuerdo al cargo de los empleados que laboran ahí.

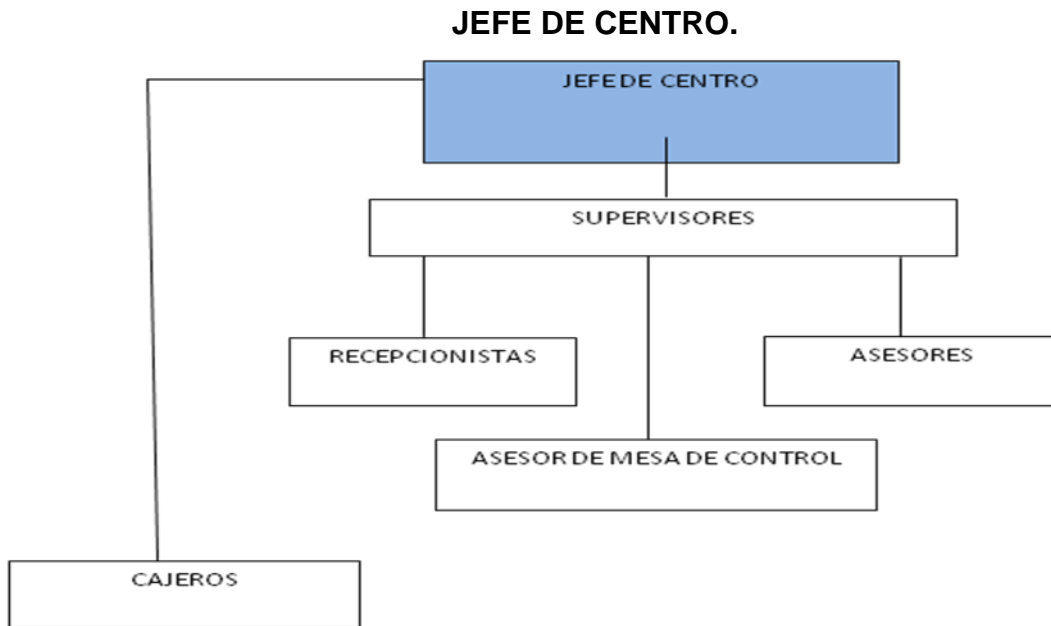


Figura núm. 2 organigrama del CAC Telcel Pachuca

Descripción general.

Es el responsable directo de la operación del CAC. Encargado de optimizar recursos para la planeación y cumplimiento de los objetivos de la empresa. Entre sus labores principales se encuentra la retroalimentación del personal, supervisión en general del trabajo del CAC, elaboración de reportes en cuestión de solicitudes, trámites, porcentajes de clientes atendidos, responsable de la imagen y administración de recursos dentro del CAC. Por consecuencia es el encargado general y tiene constante interacción con los demás departamentos de la empresa, incluso con algunos a nivel corporativo nacional.

Tiene como objetivo general administrar las actividades y recursos del centro de atención a clientes con el fin de mejorar el servicio a los usuarios.

Se requiere experiencia en supervisión de atención a clientes, relaciones públicas, administración y ventas.

Competencias técnicas asociadas al puesto.

Descripción:

- Solicitar los accesos de los diferentes programas y sistemas para ejecutar los trámites solicitados por los clientes.
- Coordinar la capacitación del personal de servicio a clientes para el buen desempeño de sus funciones.
- Identificar las necesidades de capacitación con la finalidad de reforzar la información y las habilidades del personal.
- Monitorear el desempeño del personal a través de diversas herramientas para corroborar el cumplimiento de los servicios y trámites solicitados.
- Validar en el sistema que los trámites realizados hayan sido ejecutados de acuerdo a las políticas y procedimientos vigentes.
- Facilitar al personal las herramientas necesarias con el fin de mejorar el desempeño de sus funciones.⁴¹

Competencias humanistas asociadas al puesto.

- Análisis.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Orientación al servicio.
- Liderazgo.
- Gestión de conflictos.⁴²

Funciones básicas asociadas al puesto.

- Informar al personal respecto a los nuevos productos y servicios con el fin de que realice correctamente sus funciones.
- Proponer alternativas de solución al cliente para lograr su fidelización.

⁴¹ F-00.02.02.00.01-021

⁴² Op. Cit.

- Supervisar las actividades del personal para mantener y mejorar la atención brindada al cliente.⁴³

Otras características deseables:

Actitud positiva hacia el trabajo, cortesía, saber escuchar, orientado a resultados, responsabilidad, sentido de pertenencia, presentación, pulcritud, expresión oral, buena apariencia, capacidad de trabajo bajo presión, iniciativa propia, disponibilidad, valores, manejo de fax, escáner, conocimientos legales.

Conocimientos asociados al puesto:

Políticas y procedimientos de Telcel, equipos celulares, planes, tarifas y servicios adicionales, servicios de valor agregado.⁴⁴

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Idem.

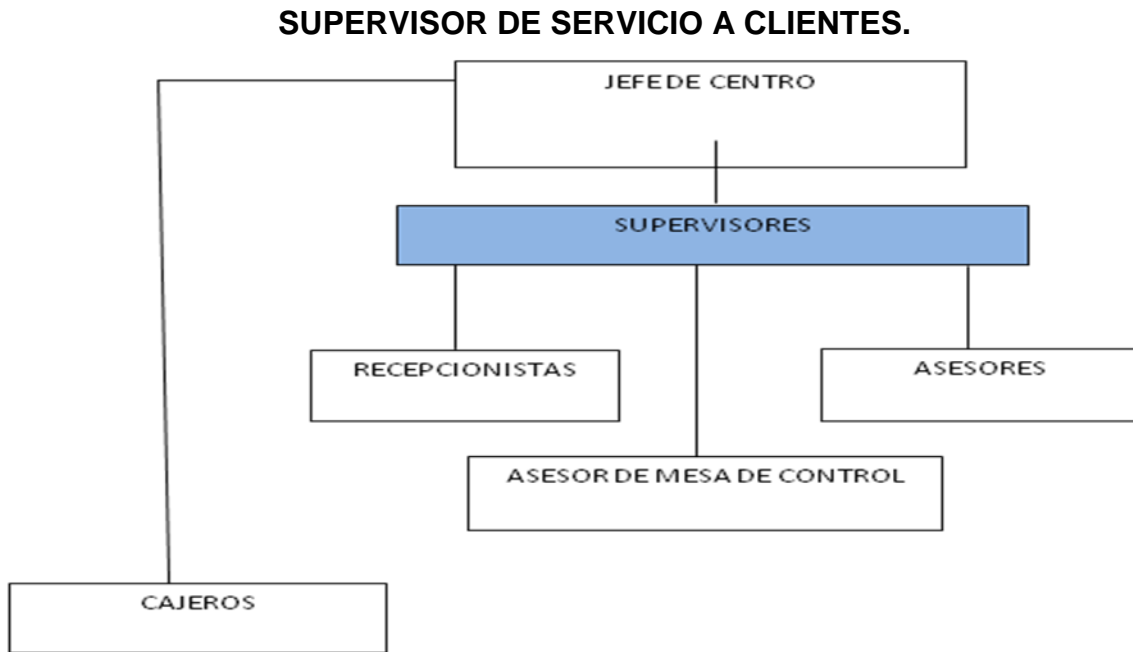


Figura núm. 3 Organigrama CAC Telcel Pachuca

Descripción general:

Su principal responsabilidad es supervisar el trabajo de los asesores de servicio a clientes, suplir al jefe de centro cuando no se encuentra, valida el trabajo de los asesores, así como atender a los usuarios cuando lo soliciten, verifican horarios de entrada y salida. Resolver casos cuando se les requiere, ajustes, y filtrar información para los reportes que son responsabilidad del jefe de CAC.

Tiene como objetivo general monitorear y supervisar las actividades en el centro de atención a clientes con el fin de eficientar el servicio que se le da a los usuarios.

Se necesita experiencia indispensable en asesor de servicio a clientes, relaciones públicas, administración y ventas.

Competencias técnicas asociadas al puesto:

- Monitorear el desempeño del personal a través de diversas herramientas para el cumplimiento de los servicios y trámites solicitados.
- Validar en sistema que los trámites hayan sido ejecutados de acuerdo a las políticas y procedimientos vigentes.
- Facilitar al personal las herramientas necesarias con el fin de mejorar el desempeño de sus funciones⁴⁵

Competencias humanistas asociadas al puesto:

- Análisis.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Orientación al servicio.
- Liderazgo.

Funciones básicas asociadas al puesto:

- Proponer alternativas de solución al cliente para lograr su fidelización.
- Supervisar las actividades del personal para mantener y mejorar la atención brindada al cliente.
- Verificar que el personal cumpla con el código de ética y con la PL-00.02.00.00-002 "imagen del personal de Radiomóvil DIPSA, SA de CV" para garantizar el desarrollo de las actividades de trabajo de acuerdo a los lineamientos de Telcel.⁴⁶

Otras características deseables:

Actitud positiva hacia el trabajo, cortesía, saber escuchar, orientado a resultados, responsabilidad, sentido de pertenencia, presentación, pulcritud, expresión oral,

⁴⁵ F-00.02.00.01-021

⁴⁶ Idem.

buena apariencia, capacidad de trabajo bajo presión, iniciativa propia, disponibilidad, valores, manejo de fax, escáner, conocimientos legales.

Conocimientos asociados al puesto:

Políticas y procedimientos de Telcel, administración de recursos humanos, planes, tarifas, equipos celulares, garantías de equipos, servicios adicionales, servicios de valor agregado, tasación, servicios de roaming, manejo de conflicto.⁴⁷

RECEPCIONISTAS.

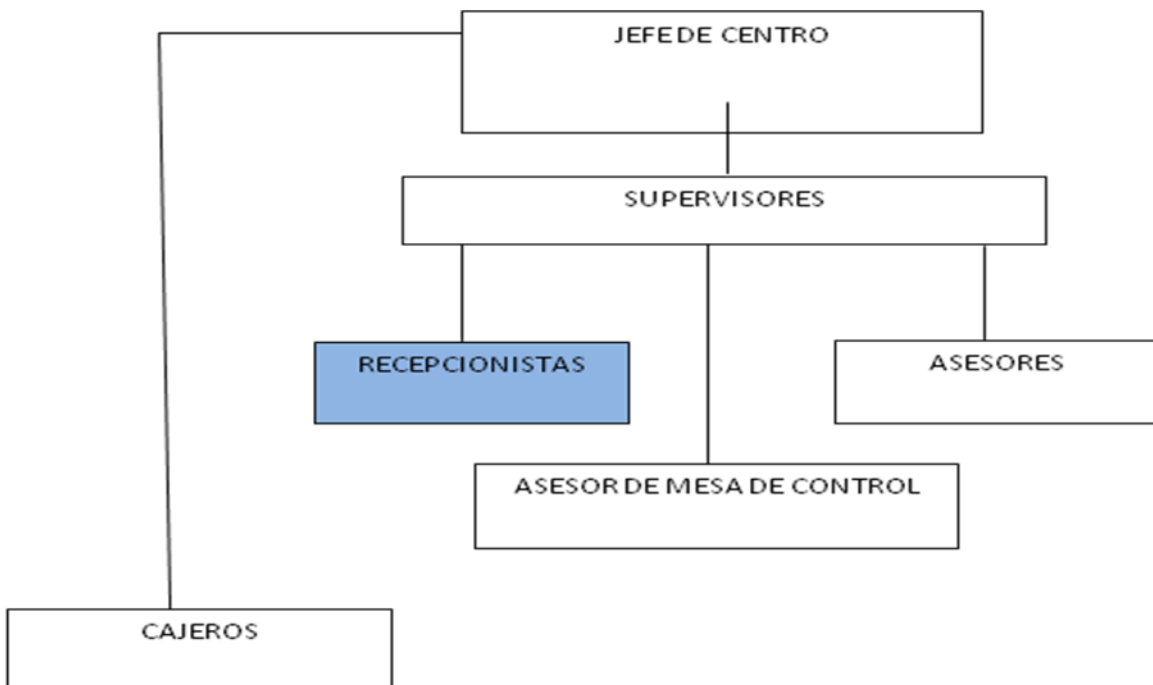


Figura núm.4 Organigrama CAC Telcel Pachuca

Descripción general:

Los trámites que realiza el usuario en el Centro de Atención a Clientes se dividen en dos, trámites largos y trámites rápidos y estos son atendidos en “cubo” o “barra” respectivamente y las recepcionistas son encargadas de proporcionar

⁴⁷ Op. Cit.

estos turnos. Con la cordialidad y la atención adecuada para el buen aspecto del CAC.

Tiene como objetivo general llevar a cabo la recepción y atención a clientes brindando de esta manera el mejor servicio posible a los usuarios.

Se requiere experiencia indispensable en recepción y atención a clientes.

Competencias técnicas asociadas al puesto:

- Informar al cliente cuando acude a un CAC de los requisitos necesarios para realizar el trámite que solicita.

Competencias humanistas asociadas al puesto:

- Análisis.
- Comunicación
- Orientación al servicio.

Funciones básicas asociadas al puesto:

- Administrar la fila de recepción para la atención eficiente del cliente.⁴⁸

Otras características deseables:

La expresión oral, buena memoria, percepción, creatividad, expresión escrita, cortesía y buena presentación.

Los conocimientos asociados al puesto:

Políticas y procedimientos de Telcel, equipos celulares, políticas de garantía de equipo, planes, tarifas, servicios adicionales y servicios de valor agregado.

⁴⁸ Ibidem.

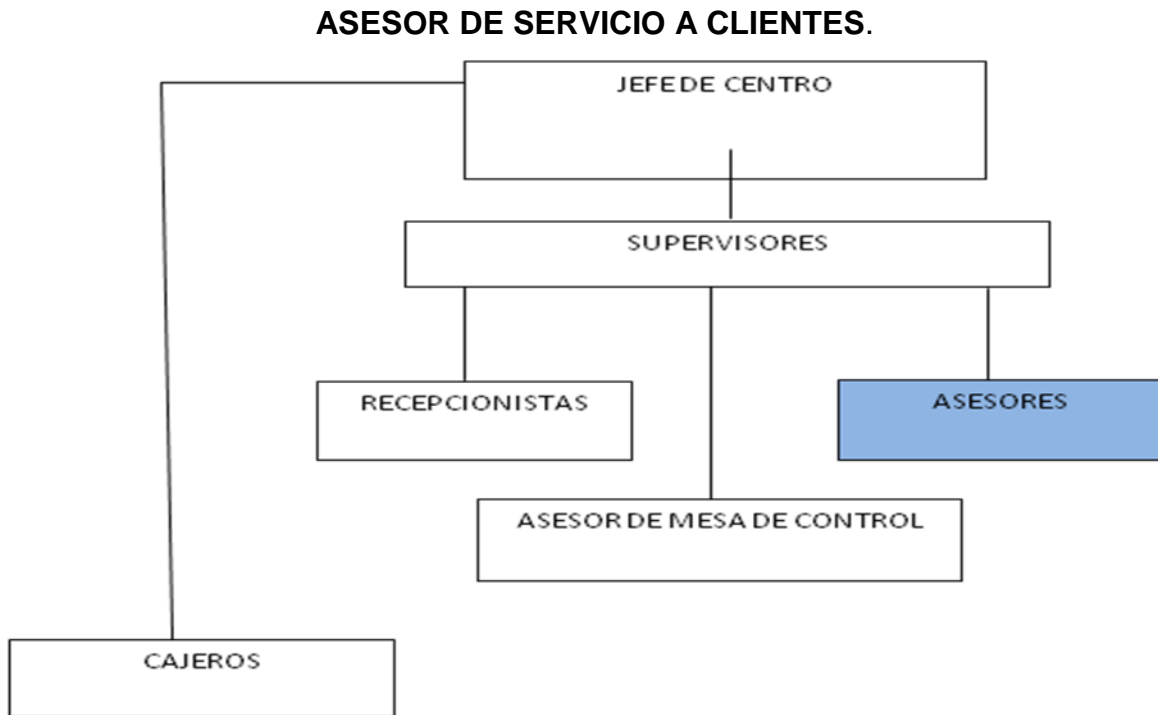


Figura núm.5 Organigrama CAC Telcel Pachuca

Descripción general:

Es el encargado en la asesoría, ventas y solución inmediata a los problemas que se presentan con los usuarios que acuden al CAC. Su principal función es la atención a clientes, la captación de prospectos para ventas.

El asesor de servicio a clientes es un empleado sindicalizado, es importante destacar que como la mayoría de los empleados sindicalizados tiene la posibilidad de crecimiento dentro de su puesto, el cual es la promoción de categorías, esto se lleva a cabo a través de un examen de conocimientos generales de la operación, los procedimientos, la calidad entre otros del puesto que desempeña; para llevar a cabo su recategorización debe tener un periodo de 10 meses sin más de 3 faltas y 5 retardos, es así como se le llama a presentar este examen. Esta recategorización básicamente es un aumento directo a su salario y la remuneración correspondiente a partir del momento del examen de ascenso,

hasta la aprobación del mismo entregando el proporcional acumulado en las quincenas que demoró el proceso.

Los nuevos asesores entran con categoría Junior y avanzan respectivamente a la categoría D y hasta llegar a la A, de ahí son candidatos a supervisiones y jefaturas, siempre y cuando estén los puestos disponibles, que ocurre cuando se abre un nuevo CAC o bien cuando algún jefe o supervisor renuncian.

Tiene como objetivo general resolver las dudas que tenga el usuario, vender los productos y servicios de Telcel así como solucionar los requerimientos del usuario con el fin de lograr su satisfacción.

Experiencia indispensable en atención a clientes, relaciones públicas, administración y ventas.

Competencias técnicas asociadas al puesto:

- Proporcionar alternativas en productos y/o servicios que satisfagan las necesidades específicas del cliente.
Promover los productos y servicios acorde a las necesidades del cliente previamente detectadas.
Asesorar sobre los productos y servicios para que el cliente los conozca y utilice adecuadamente.
Informar al cliente cuando acude a un CAC de los requisitos necesarios para realizar el trámite que solicita.⁴⁹

Competencias humanistas asociadas al puesto:

- Análisis.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.

⁴⁹ F- 00.02.02.00.01-021

- Orientación al servicio.

Funciones básicas asociadas al puesto:

- Detectar las necesidades no cubiertas por el cliente con el fin de crear una oportunidad para ofrecer productos y servicios.
- Concretar la activación y contratación de productos y servicios de acuerdo a los procedimientos P-09.00.02.01.00-009 "Venta de amigo kit y amigo chip", P-09.00.02.01.00-017 "Contratación de una línea celular", P-09.00.02.01.00-016 "Contratación prepago" y P-09.00.02.01.00- 016 "Alta y baja de servicios adicionales y SVA".
- Realizar las actividades de acuerdo a las políticas y procedimientos vigentes con el fin de mantener un mejor nivel de atención en CAC´s.
- Promover el manejo y contenido del portal de Atención a clientes en línea para fomentar su uso.

Otras características deseables:

Es actitud positiva hacia el trabajo, cortesía, saber escuchar, orientado a resultados, responsabilidad, pulcritud, expresión oral, buena apariencia, capacidad de trabajo bajo presión, iniciativa propia, disponibilidad, valores, manejo de fax y escáner.

Conocimientos asociados al puesto:

Políticas y procedimientos de Telcel, manejo de conflictos, equipos celulares, políticas de garantía de equipos, planes, tarifas, servicios adicionales, servicios de valor agregado, cobranza, tasación.

ASESOR DE SERVICIO A CLIENTES DE MESA DE CONTROL.

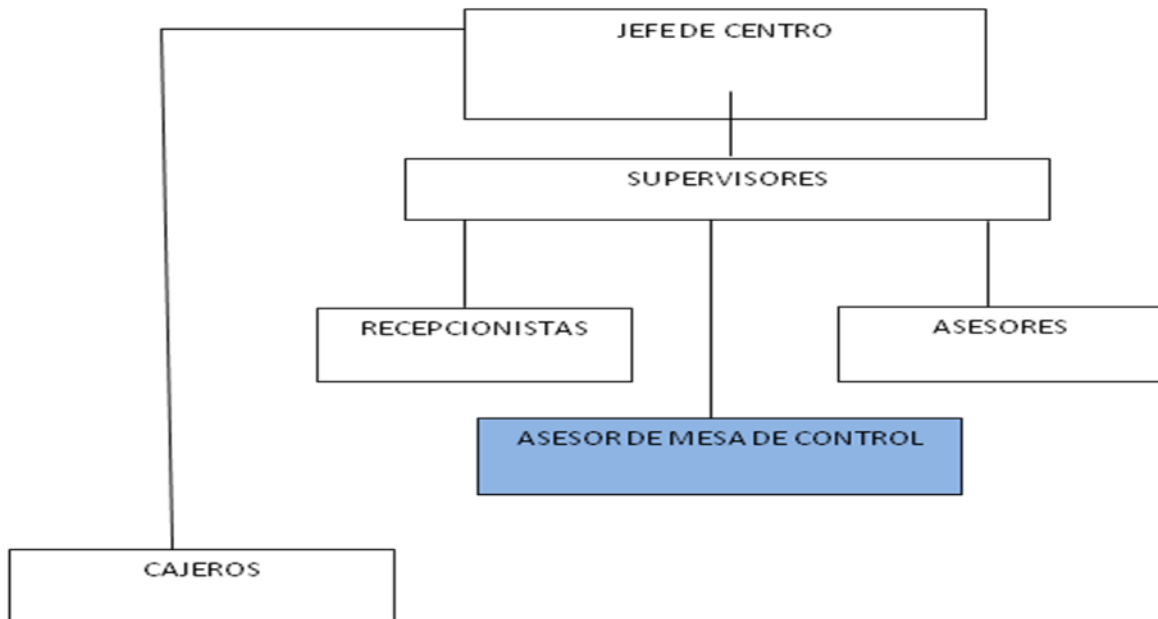


Figura núm.6 Organigrama CAC Telcel pachuca

Son asesores que se encargan a revisar diariamente los trámites realizados por los asesores de servicio a clientes para dar seguimiento a los pendientes que se pudieran quedar por parte de los asesores y aplicarlos en sistema para no causar molestias a los usuarios.

Elabora ajustes y bonificaciones de líneas que lo requieran, mantiene un stock de números para contrataciones, recontractaciones y cambios de numero que se necesiten; genera reportes para enviar los trámites realizados al archivo general, destruye los soportes que ya no se necesitan en caso de líneas prepago, valida cancelaciones o cambios de plan a futuro para que se apliquen en sistema.

Es responsable de avisarle a los usuarios cuando sus trámites están exitosos y capturar las ventas del CAC.

El asesor de servicio a clientes asignado a mesa de control es asignado por el jefe de CAC, en el caso del CAC Pachuca Telcel se ha mostrado que se asigna por conveniencia del jefe y no hay rotación en este puesto.

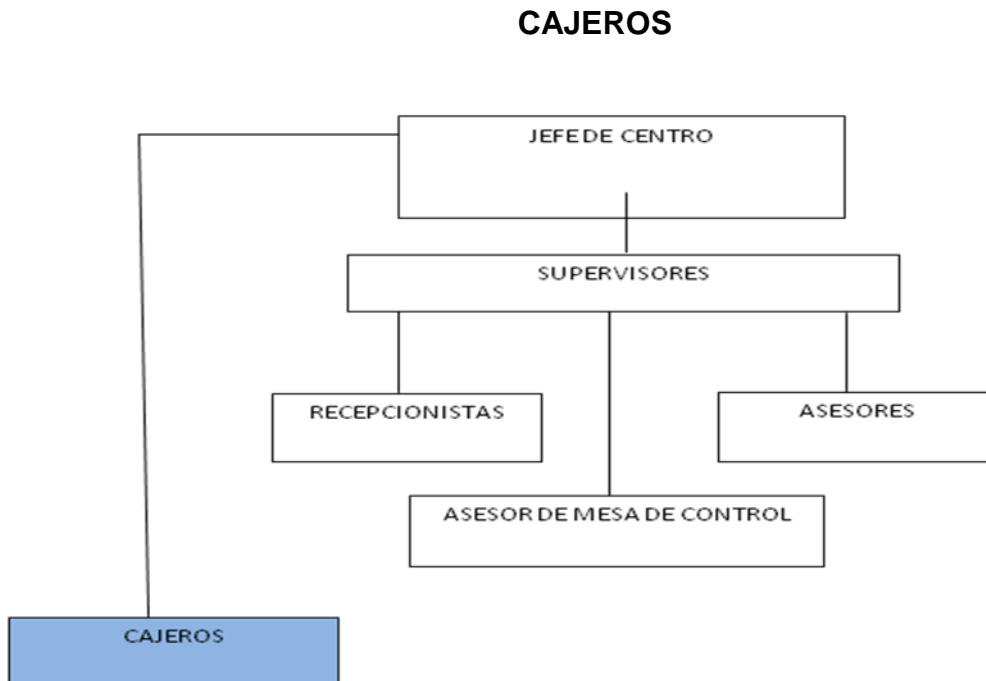


Figura núm. 7 Organigrama CAC Telcel Pachuca

Son los encargados de la cobranza del servicio celular, venta de contado y productos distintos.

El personal de cajas al igual que los asesores tienen un supervisor y jefe que no se encuentran directamente en el CAC, ellos dependen directamente de la dirección de finanzas, pero igual se rigen por el jefe de centro de atención a clientes. Ellos igual tienen ascensos de categoría, y es al igual que los asesores por medio de un examen de conocimientos de su puesto y los procedimientos que aplican diariamente.

PERSONAL DE SEGURIDAD Y PERSONAL DE LIMPIEZA.

Son empleados contratados por empresas ajenas a Telcel.

El personal de seguridad es encargado de vigilar cualquier anomalía en el CAC, tiene turnos de 24 por 24, es decir trabajan un día sí y otro no.

El personal de limpieza son encargados de mantener el orden y la limpieza del Centro de Atención a Clientes.

3.5 Desarrollo profesional.

Como casi todo hoy en día, el concepto de carrera profesional está cambiando; el tiempo en el que una carrera profesional de éxito estaba ligada a una continua ascensión en competencia con otros, a la progresión continua siempre hacia arriba en cualquier tipo de organización, ya sea estatal, nacional o internacional, pública o privada; sin embargo, está adentrándose con mucha fuerza el concepto de desarrollo profesional entendido como una secuencia de ocupaciones profesionales que tienen mucho que ver con las circunstancias y situaciones individuales que cada uno vive a lo largo del tiempo. Es decir, cada persona es el protagonista que decide cuál es el destino final de su trayectoria profesional y en cada momento lo que es importante para ella; con apego a ello, se propicia de alguna manera su cambio de ocupación, de acuerdo al puesto y lugar en que se encuentre.

Es difícil que en una organización todo el equipo comparta esta forma de entender el desarrollo profesional porque todavía hay demasiadas personas que consideran que las que valen son las reglas de juego antiguas, aquellas en las que no tienen éxito profesional si no escalas y corren continuamente con el afán de ganar a los demás.

Como se mencionó en capítulos anteriores, dentro de la organización el desarrollo profesional en Telcel es por medio de categorías, que solo aplica para supervisores y asesores; los asesores comienzan siendo categoría Jr., posteriormente suben a D, C y así hasta llegar a la categoría A. Después de ser categoría A, el asesor debe esperar a que se abra una vacante para llegar a una supervisión y realizar un examen junto con los demás asesores que tienen la misma categoría. La gerencia de Servicio a Clientes es la encargada de evaluar los exámenes y así definir quién queda en el puesto.

Los supervisores son solo B y pueden ascender a categoría A. y al igual que los asesores ya estando en la categoría A deben esperar a que se abra la vacante de Jefe de CAC para poder ascender por medio de un examen, el cual la gerencia revisa y toma la decisión de colocar al nuevo jefe.

Todas las vacantes se abren por aperturas de nuevos Centros de Atención a Clientes.

Dentro del Centro de Atención a Clientes los asesores pueden ser asesores de mesa de control, esto depende en gran medida del jefe de CAC, con base a las necesidades del CAC es como se abre el puesto de asesor de mesa de control, y el jefe envía una convocatoria para quien quiera escalar a ese puesto, se realiza un examen de conocimientos y quien obtenga la mayor calificación es como se define quien asciende a dicho puesto.

CONCLUSIONES.

Al analizar todos los conceptos ya mencionados en el presente trabajo, he llegado a la conclusión que la comunicación organizacional, es un área de la comunicación que está cobrando valor día con día, ya que analiza el flujo de información que se da en un proceso de comunicación en una empresa o institución.

Se puede dar por asentado que un flujo de información, llevado por eficientes redes de comunicación, pueden detectar problemas que muchas veces pasan desapercibidos en la empresa y que de alguna manera forman parte de la cotidianeidad del trabajo, desembocando en fuertes consecuencias, que en la mayoría de los casos se tornan problemas irreversibles, que inclusive podrían llevar a una empresa a la extinción.

Lejos de esta visión fatalista, queda claro que la comunicación bien llevada y dándole el lugar prioritario que tiene, contribuye en gran parte, al igual que una buena administración, al aumento de competitividad, incremento de productividad y utilidades para la organización.

A lo largo de este estudio se presentaron diferentes conceptos de clima laboral, para poder establecer que una organización sin un buen clima laboral no funciona bien, ya que crea cierto grado de insatisfacción en el trabajador y no influye al logro de sus objetivos.

A través de este trabajo pude darme cuenta que el CAC Telcel de Pachuca no tiene un buen clima laboral ya que no hay suficiente rotación de puestos

y eso crea conflictos entre los empleados y no se cumplen los objetivos, creo que se debería implementar una campaña en la cual se rote al personal cada seis meses para que aprenda los diferentes puestos y así crear conciencia en cada empleado del valor del trabajo de cada uno de los que ahí laboran. Me refiero principalmente a asesores, tanto de servicio a clientes, como de mesa de control, supervisores y jefe, en el caso de estos dos últimos propondría que estos puestos se conocieran para alentar a los asesores a alcanzar ese nivel.

Con que esta campaña ayudaría a los asesores a darse cuenta del valor de cada puesto y entendería que todo lo que se realiza es por el bien del CAC y para lograr los objetivos.

Opino que hoy en día es fundamental que cada empresa tenga un área específica de comunicación organizacional para que no se tengan los conflictos que actualmente se presentan en la mayoría de las empresas y en este caso me refiero al Centro de Atención a Clientes de Telcel Pachuca.

El área de comunicación organizacional sería la encargada de llevar a cabo las campañas para la integración de los empleados y la satisfacción de los mismos, así como estar al día en la comunicación interna tanto como externa para el buen funcionamiento de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- "Clima laboral." En Incorpórate. España. Marzo 8, 2007
- Acosta Álvarez, Dariel. Liderazgo organizacional: ¿cómo diagnosticarlo? Universidad Central de Las Villas. Ministerio de Educación Superior. Cuba. 2004
- Bianco, Anthony. "El nuevo liderazgo." En BusinessWeek. Agosto 2000
- Bustos, Carlos. Reingeniería: herramienta controversial. En Visión Gerencial Venezuela. Enero - Junio, 2005
- Brunet, Luc. "el clima en las organizaciones"
- Collado, Fernández, C. et al (1986) "La comunicación humana", México. Editorial Mc Graw Hill.
- Desarrollo de habilidades directivas. ESADE. Universidad de Barcelona. España. 2007
- Directrices para centros de atención al cliente. Comisión Europea de asuntos de trabajo y sociales. Bruselas. 2004
- Escribano Cueva, Silvia. ¿Apasionarse dirigiendo o dirigir apasionando? ISAVIA. Madrid. 2006
- Herramientas de cambio organizacional. Universidad de la República. Uruguay. 2007
- Koontz, Harold y Heinz Wehrich. Administración, una perspectiva global. 10ª Ed. McGraw Hill. México Koontz, Harold y Heinz Wehrich. 2002

- Llano Cifuentes, Carlos. El nuevo empresario en México. Fondo de Cultura Económica. México. 1994
- Locke, Edwin A. and Gary P. Latham. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. University of Maryland. American Psychologist. September 2002
- Senlle, Andrés. Competencias para la calidad y la mejora calidad y la mejora continua. Andrés Senlle y Asociados. España. 2006
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward y Daniel R. Gilbert Jr. Administración. 6ª Ed. Prentice Hall. México. 2001

REFERENCIAS DE INTERNET.

www.telcel.com

(Documento web)

TESIS

- TORRES CUEVAS, María Elena Tesis “Propuesta de la estructura organizacional de un área académica a Nivel Posgrado, caso: Área Académica de Ciencias de la Comunicación” Pachuca Hgo., México División de posgrado, 2008.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Esquema general de un sistema	14
Figura 2	Organigrama del CAC Telcel Pachuca	48
Figura 3	Organigrama del CAC Telcel Pachuca	51
Figura 4	Organigrama del CAC Telcel Pachuca	53
Figura 5	Organigrama del CAC Telcel Pachuca	55
Figura 6	Organigrama del CAC Telcel Pachuca	58
Figura 7	Organigrama del CAC Telcel Pachuca	59
Figura 8	Organigrama del CAC Telcel Pachuca	48