

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA INDUSTRIAL

“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y REALIZACIÓN
DE UN PLAN DE MEJORA EN LA EMPRESA AMERICAN CALL CENTER EN LA
CIUDAD DE QUITO”

MARÍA FERNANDA DÍAZ SOTOMAYOR
PATRICIA CAROLINA MORÁN ESPÍN

DIRECTORA: PSI. LUCÍA GONZÁLEZ

QUITO, 2011

**A MIS PADRES: LIGIA SOTOMAYOR, CARLOS DÍAZ Y DE MANERA ESPECIAL A
MI HERMANA DIANA DÍAZ**

Por ser los pilares de mi vida y apoyo en todo mi crecimiento personal y profesional y quienes me han enseñado a luchar y no decaer, y a mi hermana por estar siempre cuando la he necesitado, gracias por todo el apoyo que me han brindado durante la realización de la tesis, los quiero mucho.

A MI NOVIO: FRANKLIN ZURA

Por ser mi apoyo, motivación y mi fortaleza durante todo este tiempo, recordándome siempre que los grandes son los que no se rinden, gracias mi amor por tu apoyo en todo momento.

María Fernanda Díaz

DEDICATORIA

El presente documento está dedicado a mi Madre
quien con su tenacidad y esfuerzo ha hecho este
sueño posible. También le dedico a mi hija quien
ha sido mi empuje para culminar con mi carrera.

Patricia Morán E.

Ante todo quiero agradecer a DIOS, que siempre está conmigo y nunca me ha dejado sola y siempre me muestra su infinito amor.

A mis Padres por entenderme y apoyarme en todas las decisiones que he tomado.

A mi compañera y amiga de Tesis, Paty Morán quien con su apoyo y amistad ha podido aportar con un granito de arena para el sueño que juntas lo alcanzaremos.

Y a todas las personas que de una u otra manera me han dado su mano amiga para cumplir uno de mis sueños más grandes, y que hoy se hace realidad

María Fernanda Díaz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi esposo, Santiago. De igual manera,
agradezco a mi compañera de tesis, Fernanda
quien supo comprender y apoyarme en momentos difíciles.
Y por último, a Lucía, nuestra tutora, quien con su sabiduría nos supo guiar
de la mejor manera para la culminación de este proyecto.

Patricia Morán E.

Tabla de Contenidos

CAPITULO I	9
MARCO INTRODUCTORIO	9
1.1 CUERPO DEL TRABAJO.....	9
1.1.1 TEMA.....	9
1.1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
1.1.3 DIAGNÓSTICO.....	14
1.1.4 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.1.5 METODOLOGÍA	20
1.1.6 OBJETIVOS	21
1.1.7 RESULTADOS.....	22
1.1.8 HIPÓTESIS O SUPUESTOS	22
1.1.9 PRECONDICIONES.....	23
1.1.9 INDICADORES.....	24
CAPITULO II	25
MARCO TEÓRICO	25
CULTURA ORGANIZACIONAL	25
DESARROLLO Y SOLUCIONES DE MANTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	30
MANTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
COMO SE FORMA Y MANTIENE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	32
CLIMA ORGANIZACIONAL	33
MANTENIMIENTO DE UN ADECUADO CLIMA LABORAL	36
COMUNICACIÓN.....	37
CAPITULO III.....	42
MARCO METODOLÓGICO	42

3.1	OBSERVACIÓN DIRECTA:	42
3.2	ENCUESTAS AL PERSONAL	50
3.3	FOCUS GROUP	51
3.4	ENTREVISTAS A PERSONAL	51
CAPITULO IV		52
MARCO DE RESULTADOS		52
4.1.	OBSERVACIÓN DIRECTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA	52
4.2.	ENCUESTAS A LOS ASESORES TELEFÓNICOS DE AMERICAN CALL CENTER DE QUITO	53
4.2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	53
4.2.2	COMUNICACIÓN	55
4.2.3	CLIMA LABORAL	58
4.3	FOCUS GROUP CON LÍDERES DE CAMPAÑA	64
4.4	ENTREVISTA AL DIRECTOR DE MARKETING Y NEGOCIOS	64
CAPITULO V		66
PLAN DE MEJORA		66
5.1	Delimitar los diferentes canales de comunicación de la empresa	66
5.2	Diseñar plan de difusión para los empleados sobre el plan estratégico de la empresa	67
5.3	Diseñar actividades que integren a todo el personal y que involucren trabajo en Equipo	68
5.4	Diseñar actividades enfocadas al reconocimiento del desempeño de los empleados	69
5.5	SOSTENIBILIDAD	71
5.6	MEDIOS O INSUMOS	71
5.7	COSTOS-PRESUPUESTO	75
5.4	MONITOREO	77
5.5	EVALUACIÓN	80

5.5.1	Funciones y Responsabilidades en Seguimiento y Evaluación.....	80
5.5.2	Formato Autoevaluación Plan De Mejora	81
5.6	DESTINATARIOS	82
5.7	CRONOGRAMA.....	82
5.8	CONCLUSIONES	83
5.9	RECOMENDACIONES	84
	BIBLIOGRAFÍA.....	85
	ANEXOS	87

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1 CUERPO DEL TRABAJO

1.1.1 TEMA

“Análisis del Clima Laboral, Cultura Organizacional y realización de un plan de mejora en la empresa American Call Center en la ciudad de Quito”

1.1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

American Call Center es un centro de atención telefónica y de servicios con capacidad de interconectar Estados Unidos, España y distintos países de Latinoamérica a través de una red propia y de alianzas estratégicas con importantes empresas de telecomunicaciones, que le permite dar soluciones particulares a las necesidades de sus clientes.

American Call Center es una empresa del sector privado, que se encuentra establecida en el Ecuador desde el año 2002, abriendo sus puertas en Quito desde el año 2004. Sus oficinas principales se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil, en la ciudadela La Garzota, Herradura 6ta. y Avenida Eloy Velásquez. En la ciudad de Quito se encuentra la sucursal ubicada en la Panamericana Norte Km 9,5 dentro del Complejo de Yanbal.

Su misión es: “Ofrecer a nuestros clientes nacionales y extranjeros soluciones de contact center diseñadas a la medida de sus necesidades, con altos estándares de calidad, equipo humano calificado y respaldo tecnológico”¹.

Adicionalmente tiene como visión: “Ser la empresa líder en servicios integrales de contact center, contribuyendo a superar las expectativas de nuestros clientes”².

¹ Instructivo de Bienvenida de la empresa American Call Center S.A. Ecuador, año 2004, página 2

Todo el personal de American Call Center practica tres valores básicos³ dentro de sus actividades diarias y ellas son:

Actitud: “Esperamos que nuestros colaboradores mantengan una actitud positiva en el día a día, con nuestros clientes, con sus jefes y sus compañeros de trabajo”.

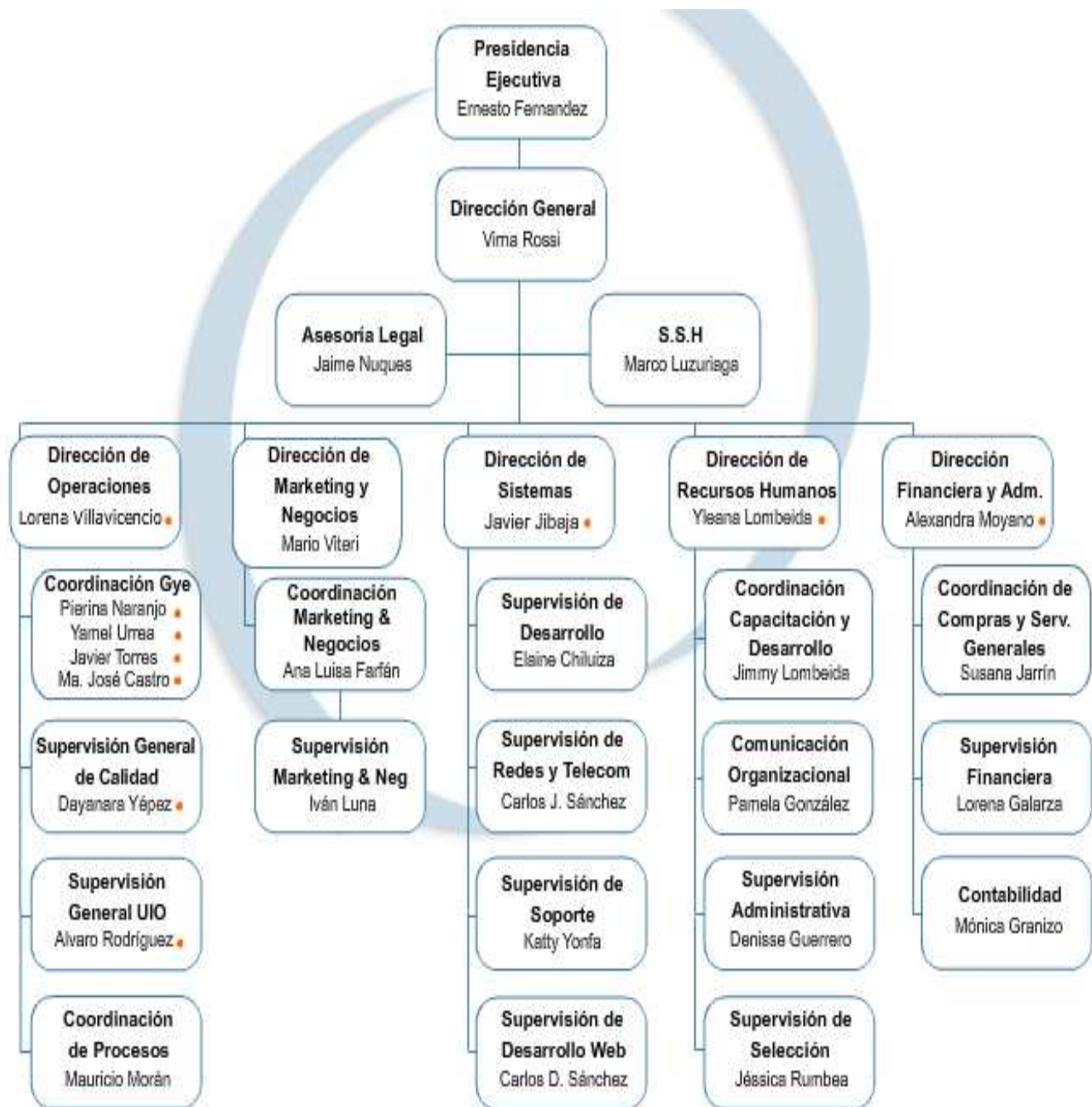
Compromiso: “Esperamos que nuestros colaboradores sean personas altamente comprometidas con la empresa”.

Calidad: “Esperamos que nuestros colaboradores busquen permanentemente la calidad y la excelencia en todos los roles que desempeñen dentro y fuera de la misma”.

² Instructivo de Bienvenida de la empresa American Call Center S.A. Ecuador, año 2004, página 2

³ Instructivo de Bienvenida de la empresa American Call Center S.A. Ecuador, año 2004, página 2

Organigrama: “”⁴



⁴ Instructivo de Bienvenida de la empresa American Call Center S.A. Ecuador, año 2004, página 3

Han pasado ya ocho años desde que la primera estación de trabajo de American Call Center empezó a operar en Guayaquil. En esa época American Call Center sólo ocupaba el piso 14 del edificio Wall Trade Center, y toda la plantilla de la empresa no sobrepasaba las 30 personas.

En Quito empezaron a operar a inicios de septiembre del 2004 con 52 posiciones. Su primera campaña fue Banco Pichincha donde los asesores telefónicos se encargaban de recibir llamadas de clientes de esta institución para brindar un servicio al cliente.

Luego, a partir del 27 de septiembre del mismo año, llegó su segunda campaña: Yanbal, con 5 asesores telefónicos simultáneos para atender el **“1700 Yanbal”** el cual consiste en recibir llamadas de cada consultoras de Yanbal a nivel del país para brindar un soporte y despejar cualquier tipo de dudas o inquietudes que pudieran presentarse sobre productos o promociones que existían en cada uno de los catálogos de esta marca.

Actualmente American Call Center cuenta con 1750 empleados de los cuales en la ciudad de Quito se encuentran 290 personas, distribuido en las diferentes áreas como son: operaciones, administración, recursos humanos, calidad y marketing y negocios.

Ahora American Call Center cuenta con clientes principales a quienes presta sus servicios, y ellos son:

- Porta
- Créditos Económicos
- Yanbal
- Cervecería Nacional
- Leterago
- Novartis

- Ace Seguros, entre otros.

Dentro del mercado en que American Call Center se desarrolla, se ha encontrado algunas empresas en el país que son consideradas competencia directa para la organización; Estas empresas tienen mayor fuerza y reconocimiento por parte de los potenciales clientes en la ciudad de Quito, una de ellas es llamada Recapt, donde funciona tanto cobranzas mediante teléfono como telemercadeo.

En la ciudad de Guayaquil, al ser American Call Center quien maneja en su totalidad los call center de varias empresas reconocidas en el Ecuador, tiene mayor acogida tanto por clientes como por potencial personal para ingresar a laborar dentro de la organización.

En la actualidad, American Call Center tiene su visión enfocada en el crecimiento y desarrollo tanto en capital humano como en los servicios que puede llegar a ofrecer a nuevos clientes específicamente en la sucursal de Quito.

Sin embargo, el espacio físico donde se desarrollan las funciones en la sucursal de Quito es muy reducido, problema que impide que pueda llegar a cumplirse dicha visión, por lo tanto, la empresa a lo largo del año ha trasladado algunos clientes que funcionaban en la ciudad de Quito a Guayaquil.

Esto ha llegado a afectar al ambiente laboral de la sucursal, ya que los diferentes empleados que trabajaban para dichos clientes, fueron reubicados en lo posible dentro de los diferentes clientes que se mantienen en Quito.

Es por ello, que se pretende con el presente proyecto, presentar un plan donde los ejecutivos de la organización puedan enfocarse y cumplir con sus objetivos obteniendo resultados de mayor calidad.

1.1.3 DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico se ha establecido mediante la utilización de diversas técnicas y metodologías aplicadas de la siguiente manera:

- **Asesores Telefónicos:** observación directa con la técnica de grupos de sensibilización realizada en el evento propio de la empresa denominado “Día de Integración”. Además la aplicación de encuestas relacionadas con los diferentes aspectos que tiene por investigación el presente proyecto.
- **Líderes de campaña:** aplicación de encuestas y realización de focus group detectando necesidades e identificando problemas actuales relacionados con la empresa y sus subordinados.
- **Coordinación de operaciones y Director de Marketing y Negocios:** el método utilizado para obtener información de estas dos personas se basó en una entrevista directa para determinar el estado actual de la organización con respecto a la cultura y clima de la misma.

Frente a la información obtenida de la aplicación de los diferentes métodos y técnicas investigativas, se obtuvo el siguiente árbol de problemas, donde se enfatiza el problema central con sus causas y efectos dentro de American Call Center.

EFFECTOS

Comunicación: información entregada en una sola vía de comunicación

Cultura: Trabajo basado únicamente en el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la empresa mensualmente

Preferencia de líderes hacia asesores telefónicos y coordinador de los líderes

Clima: Personal con falta de motivación sin visión a un futuro dentro de la empresa

Afinidad: Alto nivel de rotación en el área operativa

PROBLEMA CENTRAL

Falta de identificación y compromiso por parte de los empleados del área de operaciones hacia la empresa American Call Center en la ciudad de Quito

Falta de conocimiento de los canales de comunicación

Falta de congruencia entre valores y objetivos personales y los empresariales

Falta de reconocimiento por parte de la empresa al desempeño de sus empleados

Mayor afinidad con la empresa cliente para cual prestan sus servicios

Confusión entre canales de comunicación y procedimientos empresariales

Capacitación

Beneficios empresariales

Plan de Carrera

CAUSAS

El problema central identificado en la empresa American Call Center en Quito, hace referencia a la falta de identificación y compromiso por parte de los empleados del área de operaciones. Esto se concluyó en base a los resultados obtenidos en las diferentes metodologías aplicadas tomando en cuenta el análisis de la cultura y clima laboral.

Las causas que dan lugar a dicho problema se dividen en 4 raíces:

- **Falta de conocimiento de los canales de comunicación:** dentro de las encuestas aplicadas tanto a asesores telefónicos como a líderes de campaña, se pudo obtener como resultado que no existe una apertura en cuanto a llegar a tener un diálogo ya que solo se marca una comunicación de una vía sin una interacción entre las partes. La comunicación se basa únicamente en la transmisión de información referente a metas y objetivos empresariales que deben cumplirse en un tiempo establecido, es por ello que la segunda causa que se genera de esta es la confusión entre canales de comunicación y procedimientos a seguir.
- **Falta de congruencia entre valores y objetivos personales y los empresariales:** el resultado frente a esta variable nos indica que los empleados conocen los valores y objetivos empresariales, sin embargo no los comparten en su totalidad con su actuar personal. Dan a notar que su compromiso solo se ve reflejado en su necesidad de un trabajo para obtener mayores ingresos, es por ello que los objetivos referentes al cumplimiento de una meta mensual siempre será asociada con las comisiones alcanzadas.
- **Falta de reconocimiento por parte de la empresa al desempeño de sus empleados:** podemos darnos cuenta en esta causa que, los empleados tanto en capacitación, beneficios empresariales y plan de carrera no encuentran el reconocimiento debido; Así también su esfuerzo laboral, no recibe el crédito que ellos esperan por parte de la empresa, esto hace que las personas no encuentren el compromiso y la identificación necesaria para cumplir de forma motivante cada una de sus funciones.

- **Mayor afinidad con la empresa cliente para la cual prestan sus servicios:** este punto fue reconocido, ya que las encuestas aplicadas arrojaron un 63% por parte de los asesores telefónicos y un 75% por parte de líderes de campaña, porcentaje considerado como alertante para llegar a tener un compromiso e identificación en un 100% hacia American Call Center como empresa con la cual existe un vínculo de dependencia laboral.

Señaladas las causas del problema central, se han establecido 4 ramas principales que constituyen los efectos de cada una de ellas:

- **Comunicación, información entregada en una sola vía de comunicación:** al no tener claros los canales de comunicación en American Call Center, la información que se maneja llega a ser unilateral, dando como resultado falta de retroalimentación, la cual puede ayudar al mejoramiento de ideas y procesos que se realizan dentro de la organización. Adicionalmente, esto conlleva a la no existencia de un canal de comunicación en cascada donde coordinación, líderes y asesores telefónicos tienen participación activa.
- **Cultura, trabajo basado en el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la empresa mensualmente:** mientras los empleados de American Call Center no tengan alineados sus objetivos laborales y valores personales con la cultura empresarial, su función dentro de la empresa será netamente enfocado en su bienestar económico sin miras a seguir aportando con conocimientos novedosos para el mejoramiento tanto de sus funciones diarias como para la organización.
- **Clima, personal con falta de motivación sin visión a un futuro dentro de la empresa:** el personal dentro del área de operaciones de American Call Center, siente que su esfuerzo laboral no es valorado ni reconocido, por lo contrario llegan a percibir un ambiente lleno de estrés y presión únicamente para llegar a un cumplimiento de una meta que la empresa se ha trazado con su empresa cliente. Esto hace que no se encuentre una estabilidad laboral dentro de la organización ya

que no se obtiene ascensos mediante un plan de carrera establecido, ni capacitación suficiente para desempeñarse en su puesto de trabajo.

- **Clima: preferencias por parte de líderes hacia asesores telefónicos y coordinación hacia líderes:** no identificarse como parte de un equipo de trabajo, da como resultado la presencia de una desigualdad al asignar a una persona mayor grado de responsabilidad resaltando únicamente un trabajo individual y no de equipo, afectando al clima laboral.
- **Afinidad, alta rotación a nivel operativo:** al no sentirse parte de American Call Center, el nivel de rotación es un punto alertante y preocupante dentro de la compañía, ya que es un efecto causado por la falta de compromiso de sus empleados a nivel operativo. Al no sentirse parte de la organización, la realización de sus funciones se convierten en parte monótona de su rutina diaria, provocando así falta de motivación a nivel general y transmitiéndolo al resto de personal.

Como podemos observar American Call Center Quito, tiene falencias en identificación y compromiso por parte de sus empleados sin obtener una buena motivación, la cual afecta directamente a su clima laboral, productividad, satisfacción, rotación y adaptación a su puesto de trabajo.

La cultura organizacional no se encuentra correctamente delineada, por lo tanto no se puede pretender que el empleado se sienta parte de sus creencias, valores y normas hasta encontrar un equilibrio entre su actuar personal y su actuar laboral.

1.1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad contribuir con el mejoramiento continuo en los diferentes ambientes laborales, tomando en cuenta al psicólogo organizacional como eje primario para la identificación y diagnóstico de las situaciones, que ocurren en la empresa con sus empleados como la influencia de las distintas relaciones interpersonales que se manifiestan en el sitio de trabajo.

Esto nos lleva a investigar y hacer un diagnóstico de los diferentes factores que influyen actualmente en el clima y cultura organizacional dentro de American Call Center, con el objetivo de obtener un plan de mejora tomando en cuenta la situación actual que presenta la Institución.

La razón principal de este proyecto, está basada en la observación de los hechos que ocurren dentro de la empresa, ya que la influencia de los reglamentos impuestos tanto por la Institución Matriz, como por los servicios que se otorgan a empresas clientes, no permiten el desarrollo de una identidad organizacional por parte de sus empleados.

La razón social para plantear este estudio, es obtener un plan de mejora en cuanto al clima y cultura organizacional, mediante el cual, American Call Center de Quito se identifique, se comprometa y trabaje a partir de los parámetros de una sola empresa, unificando las necesidades de todo el personal de la Organización.

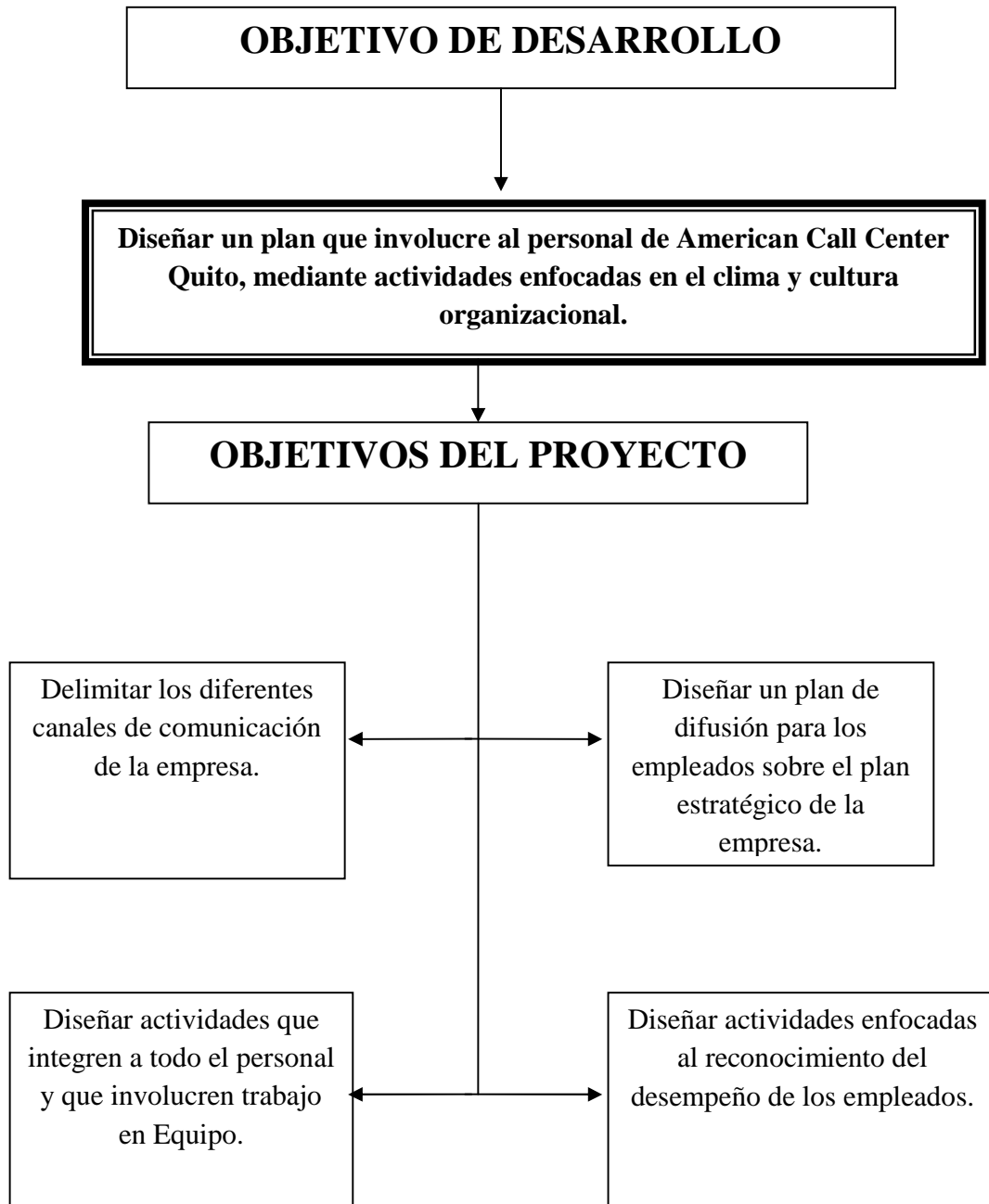
La razón personal por la que realizamos este proyecto de disertación, basa en dos puntos importantes: primero afianzar los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera con la ayuda del American Call Center, y segundo, obtener nuestro título como Psicólogas Industriales.

1.1.5 METODOLOGÍA

El método que se aplicó para desarrollar la investigación sobre el “Análisis del clima laboral, cultura organizacional y plan de mejora en la empresa American Call Center en la ciudad de Quito” estuvo basada en:

- Análisis Documental, como tesis y textos sobre clima y cultura organizacional, así también documentos propios de la organización que nos ayudó a comprender su naturaleza y adentrarnos en su realidad.
- Observación directa al personal de empresa mediante grupos de sensibilización en el evento que realiza la empresa mensualmente llamado “Día de Integración” para conocer el ambiente laboral actual que vive el recurso humano de la empresa.
- Encuestas a los asesores telefónicos de American Call Center de Quito para conocer el compromiso que tienen para la empresa.
- Focus Group con Líderes de Campaña para detectar necesidades e identificar problemas actuales.
- Entrevistas al Coordinador de Operaciones y Director de Marketing y Negocios para determinar el estado actual en cuanto a clima y cultura organización de American Call Center.

1.1.6 OBJETIVOS



1.1.7 RESULTADOS

Mediante el presente proyecto, se pretende obtener los siguientes resultados:

- Presentar dentro del plan de mejora, los canales de comunicación de la empresa de manera delimitada.
- Realizar el diseño de un plan de difusión para los empleados sobre el plan estratégico de la empresa.
- Realizar el diseño de actividades que integren a todo el personal y que involucren trabajo en Equipo.
- Realizar el diseño de actividades enfocadas al reconocimiento del desempeño de los empleados.

1.1.8 HIPÓTESIS O SUPUESTOS

Para el presente proyecto, se ha planteado dos hipótesis donde se ha tomado en cuenta el árbol de problemas presentado y analizado anteriormente.

La primera hipótesis planteada es que el trabajo basado únicamente en el cumplimiento de objetivos organizacionales, crean un rompimiento para el cumplimiento de los objetivos personales. Este supuesto fue obtenido de uno de los efectos causados en la cultura de la empresa.

En esta hipótesis se puede identificar como variable independiente el trabajo basado únicamente en el cumplimiento de objetivos organizacionales, y como variable dependiente, el que crean un rompimiento para el cumplimiento de los objetivos personales.

La segunda hipótesis es que la falta de conocimiento de los canales de comunicación por parte de los empleados, produce una vía de comunicación limitada. Dicha hipótesis fue planteada del análisis de una de las causas enfocada en la comunicación que existe dentro de la empresa.

Como variable independiente dentro de la segunda hipótesis es la falta de conocimiento de los canales de comunicación por parte de los empleados y como variable dependiente, que se produce una vía de comunicación limitada.

1.1.9 PRECONDICIONES

Dentro del presente proyecto se ha establecido varias condiciones que la organización debe presentar para que los resultados esperados se lleven a cabo.

Como principal condición se establece el compromiso que debe existir por parte de los altos mandos como son el director de Marketing y Negocios, persona encargada en su totalidad de la sucursal Quito y Coordinador de Operaciones, quien encabeza el área más importante dentro de la empresa. Todo ello con el objetivo de que las ideas y actividades a realizarse dentro de la organización establecido dentro del plan de mejora puedan bajar en efecto cascada hasta los niveles operativos del call center.

La segunda condición es difundir toda la información necesaria a los niveles operativos para que pueda existir predisposición de los mismos al realizar todas las actividades planteadas.

El departamento de Recursos Humanos debe encontrarse predispuesto a brindar tanto tiempo como información para llevar a cabo las actividades planificadas.

1.1.9 INDICADORES

CAUSA DEL PROBLEMA	HIPOTESIS O SUPUESTO	VARIABLE		INDICADOR	
		INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE	V. INDEPENDIENTE	V. DEPENDIENTE
Trabajo basado únicamente en el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la empresa mensualmente	El trabajo basado únicamente en el cumplimiento de objetivos organizacionales, crean un rompimiento para el cumplimiento de los objetivos personales.	El trabajo basado únicamente en el cumplimiento de objetivos organizacionales	Crean un rompimiento para el cumplimiento de los objetivos personales.	El 24% de los empleados de American Call Center, se sienten motivados e identificados con los valores que persigue la empresa.	El grupo en un 8% ha manifestado sentirse reconocido en cuanto a su desempeño en su puesto de trabajo.
				El 63% de los empleados cree que dadas sus funciones los beneficios como capacitación, seguro, prestaciones, etc.	Los asesores telefónicos de American Call Center en un 12% considera tener oportunidad para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral en la empresa.
Falta de conocimiento de los canales de comunicación	La falta de conocimiento de los canales de comunicación por parte de los empleados, produce una vía de comunicación	La falta de conocimiento de los canales de comunicación por parte de los empleados	Produce una vía de comunicación	El 47% de los empleados indica que el proceso de comunicación directa es considerado como regular.	El 33% del grupo opina que la comunicación interna con su jefe inmediato es regular.
				El 25% de los líderes de campaña indica compartir la información no confidencial con sus subordinados.	El 75% de los líderes de campaña indican conocer cuáles son los canales de comunicación en la empresa, sin embargo en la pregunta abierta el 50% identifican los canales de comunicación como procesos a seguir en su área de trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Para realizar una comprensión más a detalle del análisis de cultura organizacional y clima laboral, se pretende con el presente marco teórico, dar una breve conceptualización de cada uno de los temas que forman parte de estos temas empezando con Cultura.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, ha sido estudiada por varios autores, siendo uno de ellos Idalberto Chiavenato quien en su libro *Administración de recursos humanos* nos indica: “La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”⁵.

“Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización”⁶.

Partiendo de estas definiciones, podemos comprender que todo ser humano pertenece a una cultura diferente, el cual nos hace heterogéneos, ya que estamos definidos por valores e ideas diversas que integran un grupo humano.

⁵ I. Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, Mc Graw Hill, México 2007, página 84.

⁶ I. Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, Mc Graw Hill, México 2007, página 418

La cultura tiene una función importante en la creación del clima organizacional que permita el aprendizaje y la respuesta innovadora ante los retos, las amenazas competitivas y las oportunidades nuevas. “La cultura organizacional nos encamina a fomentar un clima laboral que dependerá de la fortaleza de dicha cultura, para que el desempeño del empleado pueda verse reflejado en su compromiso y lealtad hacia la empresa, el cual se verá influenciado en la motivación, la misión y las metas alcanzadas”⁷.

De acuerdo al libro *Comportamiento Organizacional* de Hellriegel, la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización, por tal razón la cultura organizacional incluye⁸:

- **Comportamiento de rutina:** personas que interactúan con rituales, ceremonias y lenguaje común utilizado.
- **Normas:** En donde el grupo de trabajo de una organización comparten todo el tiempo, ejemplo: un día normal de trabajo.
- **Valores dominantes:** Son los que mantienen la organización, ejemplo: calidad de producto.
- **Filosofía:** Guía las políticas de la organización tanto a empleados como clientes.
- **Reglas de Juego:** Parámetros que la organización las tiene y que todo personal nuevo tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado.
- **Sentimiento o Clima:** Se transmite en una organización por medio, de la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan tanto con clientes o personal externo.

⁸ Hellriegel/Slocum/Woodman, Comportamiento Organizacional, Octava Edición, 1999, Argentina, pg 546

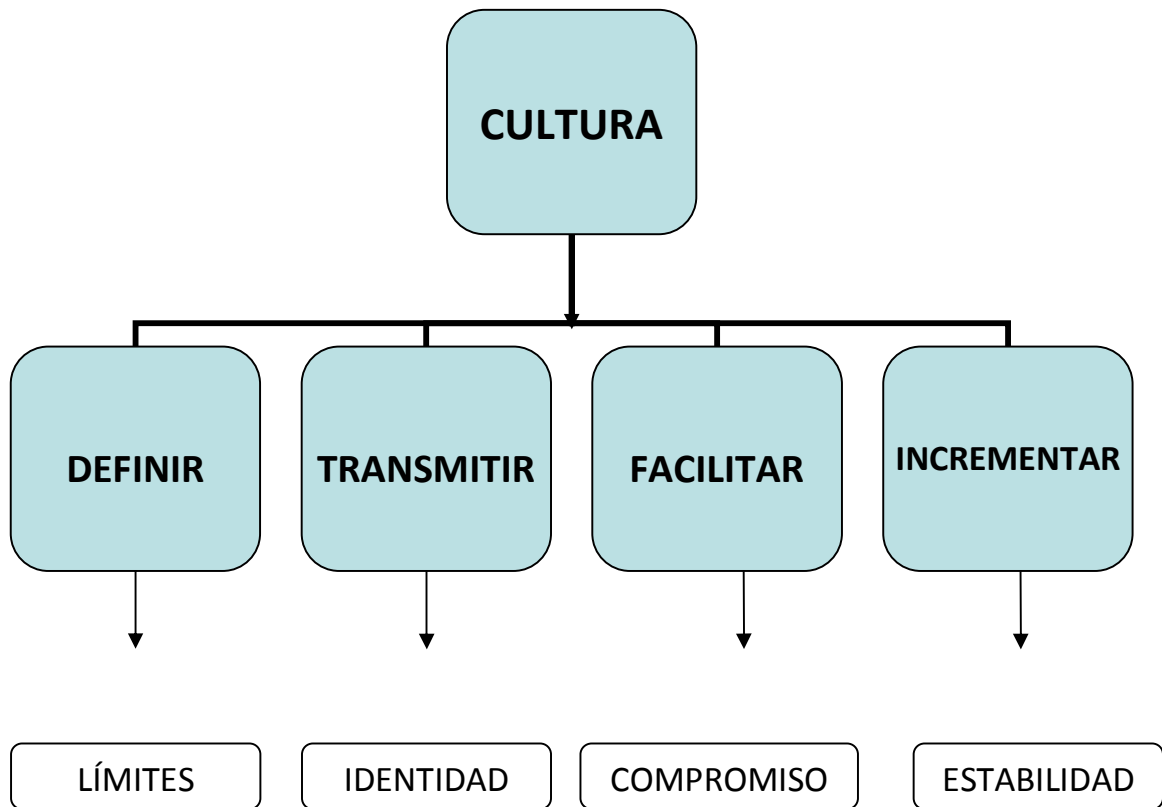
Hay que tomar en cuenta que ninguno de estos componentes representan en forma individual la cultura organizacional. Sin embargo, todos en conjunto reflejan al concepto de cultura organizacional.

Stephen Robbins en su libro *Comportamiento Organizacional*, nos indica que existen siete características básicas, que captan la esencia de la cultura de una organización y esas son: Innovación y correr riesgos es el grado en el que se alienta al empleado para que corran riesgos y sean innovadores. Como segunda característica tenemos la minuciosidad, la cual es el grado de esperar que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a detalles. Como tercero tenemos la orientación a resultados, conceptualizado como grado en que la gerencia se centra en resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlo. Orientación a personas, considerado como el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de resultados en los integrantes de la organización. Orientación a Equipos considerado como grado en que las actividades labores se organizan en equipos más que individualmente. Agresividad grado en que las personas son competitivas, antes que despreocupadas. Y como último la estabilidad, considerada como grado en que las actividades de la organización mantiene el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Mediante las siete características básicas, podremos enfocar el estudio de cultura organizacional y plasmar en las metas y objetivos de los directivos de la empresa American Call Center. El cuadro siguiente plasma las siete características y funciones básicas de la cultura organizacional según Robins, en su libro *Organizational Behavior*, tenemos⁹:

⁹ ROBINS, *Organizational Behavior*, 1993, México, pg 471

FIGURA N.1



Mediante este gráfico podemos darnos cuenta que la cultura, define límites, se transmite el sentido de identidad a los miembros, facilita la creación de un compromiso personal e incrementa la estabilidad del sistema social.

Stephen Robbins nos dice en su libro *Comportamiento Organizacional*, que “la cultura no surge de la nada y, una vez establecida, es raro que desaparezca”¹⁰ (Robbins, 1993) . Toda cultura empieza en costumbres y tradiciones de una organización, la forma de hacer las cosas nace en gran medida de lo que se haya hecho antes y al éxito que se haya alcanzado con las actitudes.

¹⁰ Stephen Robbins; Comportamiento Organizacional; ciudad México, Editorial Prentice Hall, edición sexta, 2003, página 626.

Del comentario anterior podemos definir cuatro tipologías culturales según Jeffrey Sonnenfeld las cuales son las siguientes¹¹:

1. **Academia:** Lugar para los escaladores constantes, les gusta dominar de la mejor manera cada nuevo puesto que ocupan. A las compañías que siguen esta tipología les gusta reclutar jóvenes recién graduados, proporcionarles mucha capacitación y conducirlos cuidadosamente pasando por distintos puestos de trabajo, ejemplo: IBM.
2. **CLUB:** Asignan un alto valor al ajuste, a la lealtad y compromiso. La edad y experiencia son las que más cuentan, el club prepara a sus administradores como generalistas, ejemplo, Delta Airlines
3. **Equipo de Beisbol:** Son refugios con orientación empresarial para tomadores de riesgos e innovadores, buscan personal con talento de todas las edades y experiencias y luego les recompensen por lo que producen.
4. **Fortaleza:** Se preocupan por personal de supervivencia, se ofrece poca seguridad en el puesto, pero sin embargo pueden ser lugares emocionantes a personas que les gusta el desafío de un giro de 180 grados, se incluye a grandes minoristas, empresas de producto de madera y explotación de gas.

¹¹ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, Ciudad México, Séptima edición, 1996, página 683, 684

DESARROLLO Y SOLUCIONES DE MANTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Mediante estas cuatro tipologías culturales podemos darnos cuenta que la cultura organizacional se desarrolla mediante dos ámbitos importantes: la adaptación externa y supervivencia y la integración interna¹²

- **Adaptación externa y supervivencia:** Modo en que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante, incluye resolver: Misión y estrategias, metas, medios, y medición o criterios de cuán bien logran las metas.
- **Integración Interna:** Relacionado con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización, el cual incluye: lenguaje y conceptos o métodos de comunicación; límites de grupo y equipos estableciendo criterios para pertenecer a un grupo; poder y estatus determinando reglas para adquirir poder y posición; y recompensas-castigos, desarrollando sistemas para estimular comportamientos.

Hay que tomar en cuenta que una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.

¹²Hellriegel/Slocum/Woodman, Comportamiento Organizacional, Octava Edición, 1999, Argentina,pg 547, 548.

MANTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Una vez que la cultura se ha establecido, las prácticas dentro de una organización actúan para mantenerla al facilitar a los empleados una serie de experiencias similares. Existen tres fuerzas que tiene un papel importante en el mantenimiento de una cultura¹³:

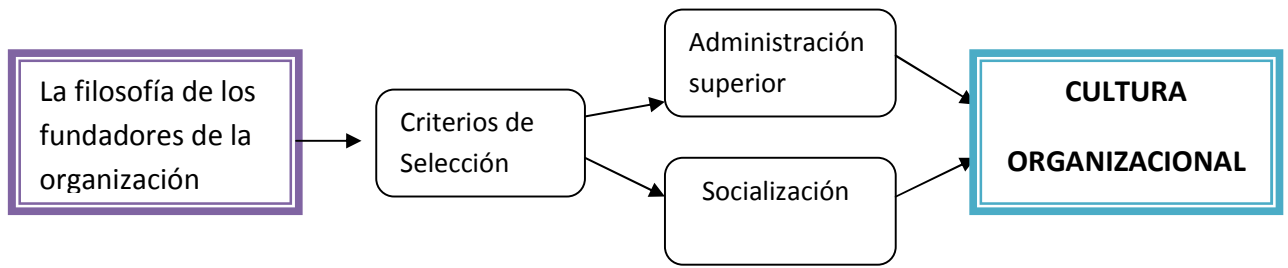
1. **Selección:** La meta específica es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar con éxito los puestos en una organización, además que encuentren un acoplamiento correcto ya que dará como resultado la contratación de personas que tengan valores que son consistentes en esencia con los de la organización. Además el proceso de selección proporciona información a los solicitantes acerca de la organización, aprenden de ella y si perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización pueden autoeliminarse del grupo de solicitantes. En conclusión podemos decir que el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al dejar fuera a aquellos individuos que pudieran atacar o socavar sus valores claves
2. **Administración Superior:** Tiene un gran impacto en la cultura organizacional, puesto que los ejecutivos superiores, con lo que dicen y con su comportamiento establecen normas que se filtran hacia abajo en la organización.
3. **Socialización:** Independientemente de lo bueno que sea el trabajo de reclutamiento y selección que ponga en marcha la organización, los nuevos empleados no están plenamente adentrados a la cultura organizacional, y tal vez el no estará socializado con la cultura, el personal nuevo podría perturbar las creencias y costumbres que se han desarrollado, por tanto, la organización deseará ayudar a los nuevos empleados a adaptarse en su cultura, este proceso de adaptación recibe nombre de Socialización.

¹³ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, Ciudad México, Séptima edición, 1996, página 690-694

El primer momento de socialización es el ingreso a la Empresa, en donde se trata de moldear al recién llegado como empleado, los empleados que no aprenden el comportamiento de los papeles esenciales se arriesgan a ser calificados como “inconformes”, pero la organización estará socializando a cada empleado, aunque no tan explícitamente durante toda su carrera en la organización, eso contribuye al mantenimiento de la cultura organizacional, aquí una gráfica de la forma y mantenimiento de la cultura.

COMO SE FORMA Y MANTIENE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

FIGURA N. 2



Realizado por: Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional

La cultura se transmite a los empleados de diferentes formas y mediante la cultura se va creando dentro de un grupo de trabajo el denominado CLIMA ORGANIZACIONAL.

CLIMA ORGANIZACIONAL.

El término “clima” tiene dos significados claramente diferentes, los cuales ayudan a agregar la impresión de que el clima organizacional incluye todo, la primera definición es que “ el clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación”¹⁴, es por esta razón que puede existir un clima de satisfacción, resistencia, participación, dado este concepto la única limitación para hacer una muestra del clima es nuestra habilidad para evocar adjetivos actitudinales pertinentes y demostrar grados de coincidencia entre miembros organizacionales.

Otro concepto de clima nos dice “Conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo”¹⁵

Estas dos definiciones son compatibles cuando un conjunto de condiciones objetivas conducen a una percepción individual común. Las raíces del concepto de clima se encuentra en Lewin, el concepto de Lewin sobre el comportamiento ha dado la base y estructura conceptual para la investigación de Clima.

Otros conceptos adicionales nos dice, Chiavenato afirmando que: “El clima organizacional está íntimamente relacionada con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando está es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o ha barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad,

¹⁴ Dennison Daniel R, Cultura Corporativa y Productividad Organizacional, editorial LEGIS, 1991, Colombia, pagina 22.

¹⁵ Input

etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización”¹⁶.

El clima laboral de una organización, se basa en las relaciones humanas, las cuales comprenden el manejo de personal, el análisis de su comportamiento y motivación para conseguir una alta productividad y una sana interrelación entre todo el personal, así como una buena relación entre los empleados y la empresa.

Las funciones que desempeña el departamento encargado de manejar un adecuado clima organizacional son tanto internas como externas; los internos, como lo hemos mencionado anteriormente conocen al personal que trabaja en la compañía y los externos son el entorno de la empresa respecto a lo laboral.

El entorno laboral se basa en la confianza mutua que existe entre la empresa y sus trabajadores, los miembros de la empresa deben tener un sentido alto de pertenencia, con el fin de lograr las metas de la organización.

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente dentro de la organización también es un factor principal para el clima laboral. Es el proceso fundamental puesto que sin ella, el ser humano no podría interrelacionarse con los demás, sin la comunicación no existiera ni sociedad, ni cultura. Así lo señala Carlos Fernandez Collado “ La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”.

La acción de comunicarse con otras personas dentro de una empresa, es sin duda una habilidad necesaria para cualquier integrante de ésta. La comunicación es un factor básico dentro de la sociedad, por ende también en el ámbito de trabajo. Para mantener una relación laboral adecuada, la comunicación debe ser eficaz, oportuna, clara y efectiva,

¹⁶ I. Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, Mc Graw Hill, México 2007

para que así la comprensión de cualquier mensaje sea satisfactorio para el buen desempeño de los trabajadores y miembros dentro de la corporación.

A pesar de varios años de investigación, el concepto de clima organizacional sigue teniendo un status discutible (Woodman y King, 1978), aun cuando las medidas utilizadas hayan demostrado una relación con el rendimiento.

Hay que tomar en cuenta también, que el nombre de clima organizacional dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, está íntimamente ligado a la motivación, incentivos laborales como el reconocimiento hacia los empleados, lo que determina el aumento o disminución del clima motivacional, el cual crea un modelo de comportamiento organizacional.

Con respecto a los incentivos laborales, los empleados creen que cada vez más que la satisfacción que pueden derivar de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. Tomando en cuenta que reconocimiento “es la acción de distinguir a una persona o cosa entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos”¹⁷ . Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de las metas de ventas. Es necesario mencionar que satisfacer a los clientes hablando de empresa de servicios, es un objetivo que se debe estimular y reconocer constantemente, cuesta cinco veces conseguir clientes nuevos que conservar uno que ya se tiene¹⁸.

Es por ello que se puede llevar a cabo mediante incentivos, se debe señalar que los trabajadores son la carta de presentación que la empresa tiene y si se encuentra motivado y satisfecho estará cumpliendo sus necesidades, dando como resultado un mayor desempeño como lo afirma Stephen Robbins, en donde “los niveles de satisfacción y los

¹⁷ Enciclopedia Wikipedia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Reconocimiento>, Noviembre 2010

¹⁸ Pagina Web www.monografias.com/trabajos11/salartp

niveles de desempeño están altamente relacionados”¹⁹ Los incentivos laborales pueden ser de diferentes tipos tanto económicos como no económicos tales como: salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, aumento de sueldo entre otros, los cuales premian el esfuerzo del trabajador, su antigüedad y dedicación, de manera que éstos consisten en incentivos para estimular cierto tipo de comportamientos.

La similitud existente entre cultura y clima organizacional parece apoyarse en tres puntos básicos de acuerdo a Daniel Denison en su libro *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*²⁰:

1. Ambos conceptos se concentran en características comportamentales a nivel de la organización y sostiene que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del comportamiento.
2. Existe una amplia variedad de fenómenos, los temas van desde hipótesis profundamente sostenidas, que forman la base de una cultura, hasta procedimientos reales y patrones de conducta.
3. Ambos conceptos comparten un problema similar, puesto que tiene que explicar la forma como las características comportamentales de un sistema afectan la conducta de los individuos, mientras que al mismo tiempo explican la forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo, crea las características de un sistema organizacional.

MANTENIMIENTO DE UN ADECUADO CLIMA LABORAL

El objetivo de tener un adecuado clima laboral en la organización es mejorar la calidad de los procesos claves de ésta, la adaptación positiva al cambio y de las actividades de la empresa, lo cual se proyectará en los resultados, en la satisfacción de los clientes, y en el impacto del país, respecto al producto o servicio que se ofrece.

¹⁹ INCENTIVOS, <http://catarina.udlap.mx>

²⁰ Dennison Daniel R, *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*, editorial LEGIS, 1991, Colombia, pagina 20, 22

COMUNICACIÓN.

Dentro de todo este estudio realizado, se ha visto la influencia de la comunicación entre los miembros de la organización hacia el establecimiento tanto de la cultura como del clima laboral. Esto se debe, ya que el ser humano no vive aislado y debe relacionarse tanto con su ambiente como con otras personas utilizando la comunicación.

Chiavenato define a la comunicación como: “el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores” Adicionalmente, recalca: “Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.”²¹

Es por ello que la comunicación interna en una organización es de vital importancia para el buen desarrollo de una cultura y clima organizacional, ya que sin ella, o el mal uso de la misma, puede acarrear futuros conflictos entre los miembros que integran una empresa.

De acuerdo a Stephen Robbins en su libro *Comportamiento Organizacional*, nos dice que “para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse, va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica y se transmite por obra de algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra”²²

Este proceso de comunicación es un paso entre el emisor y el receptor que dan por resultado la transferencia y la comprensión de un significado, lo que ayudará a un equipo de trabajo a realizar con efectividad un proceso, fluyendo en sentido vertical u horizontal la comunicación.

²¹ I. Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, Mc Graw Hill, México 2007, página 59

²² Stephen Robbins; Comportamiento Organizacional; ciudad México, Editorial Prentice Hall, edición sexta, 2003, página 285

Debemos tomar en cuenta que la comunicación cumple cuatro funciones dentro de un grupo de trabajo:

1. La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros, hay que tomar en cuenta que dentro de la organización hay jerarquías de autoridad y lineamiento formales que se requiere para que los empleados sigan.
2. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y que se puede hacer para mejorar el desempeño, en caso de que no sea el óptimo.
3. La comunicación que tiene lugar dentro de un grupo de trabajo, es una fuente fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción, dando paso a que la comunicación proporciona un escape a la expresión emocional.
4. La comunicación facilita la toma de decisiones, ofreciendo a los individuos y grupos herramientas para la toma de decisiones ofreciéndoles información e identificando y evaluando las mejores alternativas.²³

Mediante el proceso de comunicación una organización podrá realizar un plan de mejora de acuerdo a sus necesidades, tanto para su cultura como para su clima organizacional, a fin de llevar a un cambio continuo según el tiempo y espacio en el que se encuentra la organización generando un nuevo ambiente en el que el empleado se identifique y se alinee día a día más a la empresa mediante un plan estratégico “en el que los responsables de la organización reflejen cual será la estrategia a seguir de una manera cuantitativa, manifiesto y temporal”²⁴ siguiendo directrices y comportamientos que alcancen las aspiraciones que ha plasmado en su plan coordinado por la empresa para una mayor efectividad en sus procesos.

²³ Stephen Robbins; Comportamiento Organizacional; ciudad México, Editorial Prentice Hall, edición sexta, 2003, página 284

²⁴ ²⁴ Enciclopedia Wikipedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico, Noviembre 2010

De acuerdo a Stephen Robbins para que una organización sobreviva debe responder a los cambios de su entorno. Tanto el éxito como el fracaso de una organización se debe en esencia a las cosas que hacen o no los empleados, el cambio planeado también trata de modificar conductas de las personas y grupo dentro de la organización. Hay que tomar en cuenta que con respecto a los cambios importantes, la dirección general debe ser partícipe de este cambio aceptando riesgos contratando asesores externos temporales, los cuales pueden ofrecer una perspectiva más objetiva que la de los internos.

Dentro de un cambio Stephen Robbins en su libro Comportamiento Organizacional menciona que “los agentes de cambio pueden estar encasillados en dos categorías importantes:

1. **Cambio de Estructura:** La cual se define mediante su grado de complejidad, formalismo y centralismo, quienes pueden realizar este tipo de cambios son los agentes de cambio, los cuales pueden alterar uno o varios de estos componentes, también pueden aplicar modificaciones importantes al diseño estructural presente, el cual puede incluir un cambio de estructura simple a una de división.
2. **Cambio de Personas:** Mediante la ayuda de los agentes de cambio se da la ayuda a las personas y a los grupos de la organización para trabajar de una mejor manera, dicho cambio implica cambios en las actitudes y las conductas de los miembros de las organizaciones logradas por medio de proceso de comunicación, toma de decisiones, y soluciones de problemas”²⁵.

²⁵ Stephen Robbins; Comportamiento Organizacional; ciudad México, Editorial Prentice Hall, edición sexta, 2003, página 426

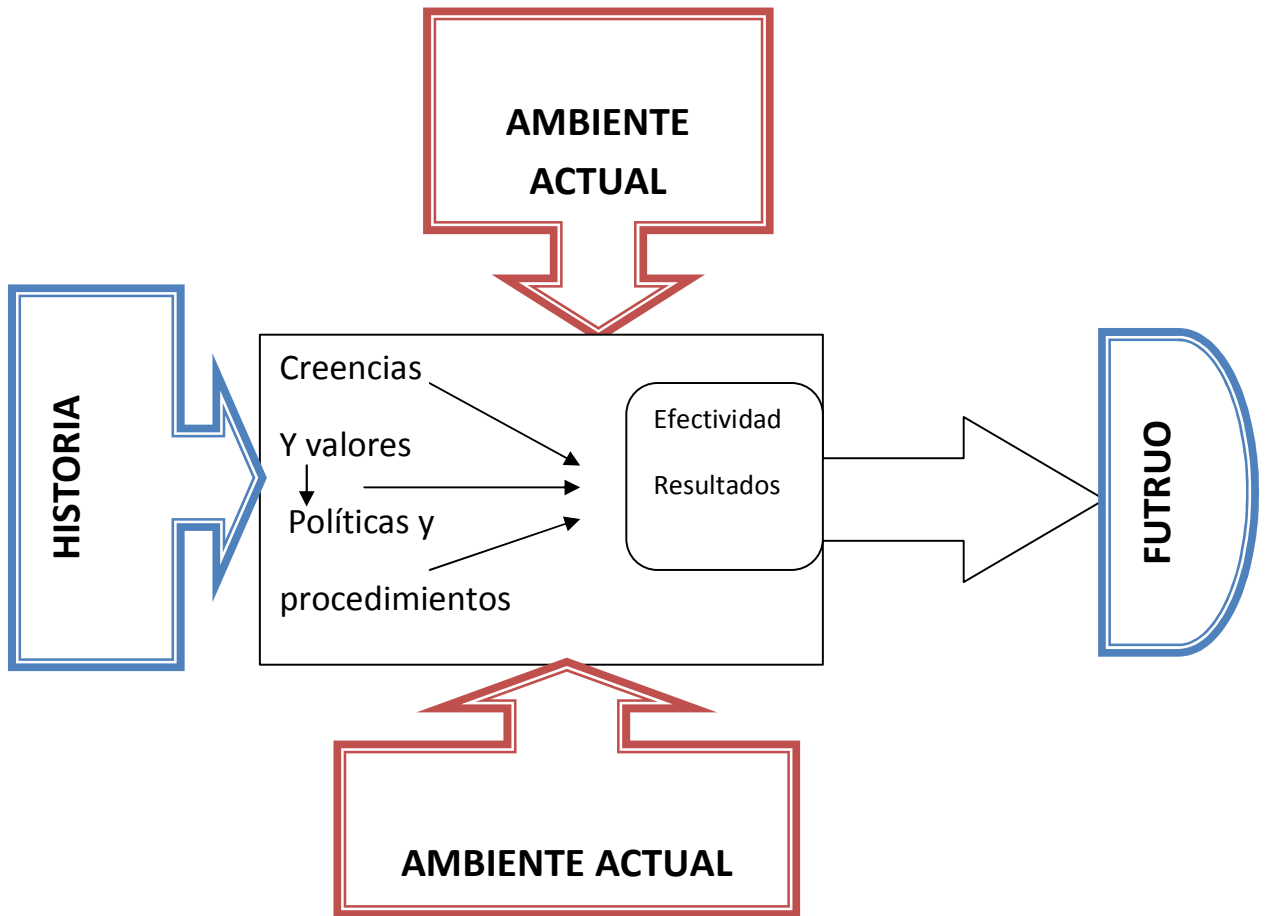
Mediante estas dos categorías podemos indicar que mediante investigaciones documentales las organizaciones dentro de una estructura y los empleados en ciertas ocasiones se resisten al cambio, en ciertas ocasiones esto es positivo, ofrece un grado de estabilidad, si no hubiera esta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría características de una casualidad caótica, creando conflictos funcionales.

Hay que tomar en cuenta que la cultura empresarial determinará en buena medida el proceso, y desarrollo de la comunicación interna, llegando a ser uno de sus factores determinantes.²⁶

La mayoría de las ideas plasmadas anteriormente tienen relación con la efectividad de la cultura organizacional y clima laboral, las cuales han atribuido al éxito de las organizaciones a cierta combinación entre valores, creencias, políticas, comportamientos y prácticas y a la relación entre las dos por ello podemos plasmar mediante una figura una estructura general tomando en cuenta la efectividad y la cultura organizacional.

²⁶ Lite del Pozo Marisa, Cultura Empresarial y Comunicación Interna su influencia en la gestión estratégica, editorial Fragua, 1996, Madrid, página 131.

FIGURA N. 3



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología que se llevó a cabo para desarrollar el presente proyecto dentro de la empresa American Call Center constó de observación directa, encuestas al personal, focus group y entrevistas a directivos.

3.1 OBSERVACIÓN DIRECTA:

Se desarrolló dentro de la organización a todo el personal operativo, es decir Asesores Telefónicos, en el evento que realiza la empresa cada mes llamado Día de integración. El mes que se realizó dicha actividad fue agosto, en dos horarios de 13h00 a 14h00 y de 14h00 a 15h00. Se manejó de esta manera, ya que el personal trabaja medio tiempo y para ejecutar las actividades planificadas a todo el personal se requería cumplirlas en dicha forma para no interferir con las funciones de su cargo.

La actividad realizada fue la técnica llamada grupos de sensibilización donde mediante el ejercicio “Poder y Afiliación” se pudo observar varios comportamientos de los empleados para poder identificar el clima laboral que la empresa mantiene.

El ejercicio constaba de lo siguiente²⁷:

OBJETIVO

- Llegar a tener un mejor conocimiento de los aspectos positivos y negativos del poder y de la afiliación.
- Explorar las dinámicas de Poder y Afiliación en situaciones Gerenciales

TIEMPO:

105 Minutos

²⁷ www.gerza.com

TAMAÑO DEL GRUPO:

48 Participantes

Divididos en subgrupos compuestos de 8 participantes

LUGAR:**Aula Normal y Espacio Adicional**

Un Salón amplio y bien iluminado acondicionado para que no estorbe el mobiliario. Un salon adicional.

MATERIAL:**Sencillo**

1. Una copia de la Hoja de Poder y Afiliación (Poder socializado, Poder no socializado, Interés de Afiliación o Seguridad) para cada uno de los cuatro gerentes de cada subgrupo.
2. Una pliego de papel periódico y un marcador para cada grupo.
3. Un pliego de papel periódico y marcador para el Facilitador.

DESARROLLO

1. El Facilitador presenta brevemente los objetivos de la actividad, luego forma grupos de ocho participantes cada uno. Designa a una persona de cada grupo para que representen el papel de Gerentes.
2. El Facilitador saca del cuarto a los gerentes y les reparte una copia diferente a cada uno, de las hojas de Poder y Afiliación, y les comunica que cuentan con cinco minutos para estudiar su papel y para llevar a cabo su tarea que les fue asignada. El Facilitador puede optar por dirigir personalmente a los gerentes en la preparación de sus papeles.

3. Mientras los gerentes estudian su papel, el Facilitador regresa con el resto del subgrupo y adigna dentro del grupo a tres personas para ser el papel de observadores y cuatro personas para el papel de subordinados.
4. El Facilitador dirige el desarrollo de la dinámica de manera que entre solamente un gerente a la vez y realice su actuación. El Facilitador puede detener la representación después de transcurridos cinco minutos del tiempo asignado, aún cuando no hayan terminado su representación asignada. (Veinte minutos).
5. Cuando todos los gerentes hayan terminado su actuación, el Facilitador ayuda a los participantes para que comenten sus reacciones acerca de los diferentes papeles. Pueden ser útiles las siguientes preguntas:
 1. ¿Cómo se siente cada gerente con relación al papel que representó?
 2. ¿Cómo se siente cada subordinado acerca de la forma en que fue dirigido en el desempeño de su tarea?
 3. ¿Cuales son las conductas Gerenciales que ayudan y cuáles obstaculizan la realización de la tarea? (Diez minutos).
6. El Facilitador reúne a todo el subgrupo y hace una encuesta a los miembros de cada grupo sobre cuál fue el papel que desempeñó cada Gerente en el grupo.

Los resultados de la encuesta se escriben en el papel periódico para cada subgrupo. (Diez minutos)
7. El Facilitador pide a cada gerente que lea el papel que se le asignó previamente, aún cuando el papel que se representó no se haya representando bien, se lleva a cabo una discusión sobre el impacto de la conducta Gerencial. Posteriormente se analiza la forma en que los actores representaron sus papeles y los factores que contribuyeron a que se lograran con éxito. (Diez minutos).

8. Se instruye a los miembros del subgrupo a identificar y discutir los aspectos positivos y negativos de cada orientación de poder y Afiliación. Se consideran diversas combinaciones efectivas para diferentes situaciones de trabajo o tareas consideradas (quince minutos).
9. El grupo elabora un resumen y lo presenta (cinco minutos).
10. Con la ayuda del Facilitador se hace una generalización, acerca de los efectos y necesidades del poder y Afiliación con cierto estilo Gerencial (cinco minutos).
11. Se integran nuevamente los subgrupos con el fin de discutir la aplicación práctica de estas enseñanzas en las situaciones cotidianas en el trabajo (de cinco a diez minutos).
12. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como puede aplicar lo aprendido en su vida

HOJA DE TRABAJO

HOJA DE PODER Y AFILIACIÓN

PODER SOCIALIZADO

1. Usted cree que sus subordinados se desempeñarán óptimamente si muestra confianza en sus habilidades aunque la tarea encomendada sea de difícil realización.
2. Usted es el jefe y tiende a tratar a su personal como adulto y los ayuda reconociendo que hicieron un buen trabajo, aunque ellos no lo piensen así.
3. Les llama la atención lo menos posible y esto siempre en forma constructiva. Mantiene una actitud de "sí puedes" y trata de que su gente lo también lo crea.
4. Debe tratar de reconocer, para no frustrarlos, cuándo sus subordinados realizan su mejor esfuerzo. Justamente intenta que hagan su mejor esfuerzo.
5. Muestra su sentido de justicia, asegurándose que aquellos que trabajan duro y se sacrifican recibirán una recompensa justa.
6. Trata de desarrollar una relación, supervisor - subordinado con base en objetivos e intereses mutuos.

TAREA

Cada subordinado deberá dibujar 10 enrejados de idéntico tamaño. Las rejillas deberán medir 7.5 x 7.5 cm. (Un cuadro dividido por unas líneas horizontales y verticales en nueve cuadros más pequeños, pero idénticos)

HOJA DE PODER Y AFILIACIÓN

PODER, NO SOCIALIZADO

1. Usted está confundido acerca de cómo hacer bien el trabajo, pero nunca lo admitirá frente a sus subordinados. Cuando le hacen una pregunta les dice: "ya les di toda la información para hacer el trabajo háganlo lo mejor posible".
2. Tiende a "escudriñar" muy de cerca lo que están haciendo sus subordinados y los critica regularmente por su falta de habilidad, les hace notar regularmente sus errores, muestra poca tolerancia hacia las fallas.
3. Cree que la gente debe hacer las cosas por sí misma. Su trabajo consiste en hacerles ver a los demás si lo están haciendo bien o no, pero de ninguna manera indicarles la forma de realizarlo (ya que usted no está seguro de sí mismo).
4. Reglas son las reglas y los reglamentos se hicieron para seguirlos al pie de la letra. Su trabajo consiste en vigilar que éstos se cumplan.
5. Trate de desarrollar una relación de supervisor - subordinado con base en su posición Gerencial. Confronte a sus subordinados con su superioridad.

TAREA

Cada subordinado debe dibujar 15 líneas paralelas en dirección horizontal, con cinco centímetros de separación y 90 cm. de largo.

Elaborado por: gerza.com

HOJA DE PODER Y AFILIACIÓN

AFILIACIÓN DE INTERESES

1. Le gusta desarrollar sentimientos relativos a "nosotros" con sus empleados. Por ejemplo: "Estamos juntos en esto". Le gusta trabajar junto con ellos, en un objetivo común.
2. Trata de que sus subordinados desarrollen su mejor esfuerzo y les muestra su apoyo en forma constante.
3. Se siente seguro cuando critica o llama la atención, porque lo hace sobre el trabajo y no a la persona. La retroalimentación es constructiva, útil y relacionada con la tarea.
4. Desea que hagan el trabajo lo mejor que puedan; dependiendo de sus habilidades.
5. Trata de desarrollar una relación personal con sus subordinados con base en confianza y afecto mutuo.

TAREA

Cada subordinado dibujará 10 estrellas de cinco puntas simétricas de igual tamaño.

Elaborado por: gerza.com

HOJA DE PODER Y AFILIACIÓN

SEGURIDAD DE AFILIACIÓN

1. Esta confundido sobre la forma en que debe hacerse la tarea y muestra este sentimiento a sus subordinado, con la esperanza de que no lo culpen si alguno falla.
2. Evita hacer algún comentario negativo sobre la forma en que los subordinados hacen el trabajo.
3. Se muestra agradable sobre todas las cosas. Todo lo que hacen los subordinados le parece bien hecho; esto es, mejor que crear resentimientos.
4. Durante el desarrollo de la tarea, trata de obtener de sus subordinados la seguridad de que los problemas y fallas no son faltas suyas y de que tampoco lo acusarán, por darles dicha tarea.
5. Trata de desarrollar una relación personal con los subordinados y evita en todo lo que pueda usar amenazas. Evita cualquier conflicto.

TAREA

Cada subordinado deberá dibujar 10 círculos concéntricos.

Elaborado por: gerza.com

Este ejercicio identificaba dos posiciones que se desarrollan dentro de una organización como son personal operativo y líder de grupo. Las personas que ocuparon la posición de líderes fueron encargados de llevar un papel independientemente de su personalidad, es decir, cada uno de ellos tenía que interpretar un estilo de liderazgo entregado. Las personas que realizaron las actividades operativas, no tenían conocimiento del papel a cumplir por su líder, esto hizo que el ejercicio pueda contribuir con el cumplimiento del objetivo planteado con dicha metodología, ya que todo el personal pudo obtener sus conclusiones que fueron expuestas en un plenario al final del ejercicio.

Algunas de las conclusiones fueron:

- Las personas que cumplen los cargos de gerencia, generalmente sintieron presión al dar a conocer y poder explicar de una manera adecuada las tareas encomendadas para que en el tiempo establecido puedan llegar a culminarlas. Esto sucede en la vida cotidiana, ya que los líderes de campaña al no tener una herramienta adecuada o un buen conocimiento de la tarea o información que deben comunicar, inician un proceso de presión hacia sus subordinados.
- La falta de información que se brindó ocasionó varios malos entendidos al momento de desarrollar la tarea encomendada, razón por la cual, algunos grupos no cumplieron con lo ordenado. El personal indicó que esto suele ocurrir en sus lugares de trabajo ya que al tener información diferente no pueden desarrollar un trabajo en equipo adecuado.

3.2 ENCUESTAS AL PERSONAL:

Las encuestas fueron aplicadas a asesores telefónicos y líderes de cada una de las campañas que se desarrollan dentro de la compañía. Esta metodología tenía como objetivo obtener información relacionada tanto con el clima laboral como con la cultura organizacional, el cual fue cumplido con diferentes preguntas que abordaban dichos temas y que adicionalmente pudo relucir temas de comunicación interna.

Estas encuestas, al igual que el ejercicio de observación directa, se lo aplicó en el mes de agosto en dos horarios para los asesores telefónicos, comprendidos entre las 13h00 a 14h00 y de 14h00 a 15h00 con el objetivo de no intervenir en el horario de trabajo. Para los líderes de cada campaña, se lo realizó de 15h00 a 16h00.

Los formatos utilizados para cada una de las encuestas se podrán visualizar en anexos.

3.3 FOCUS GROUP:

Esta técnica fue aplicada a los líderes de cada campaña de la empresa. En dicha metodología se planteó ampliar la información que expresaron dentro de las encuestas aplicadas. Adicionalmente, poder indagar sobre temas que en las encuestas no se especificaba como la participación de Recursos Humanos dentro de la organización, relación con superiores y subordinados, difusión de cultura y su apreciación de varios temas que involucran la organización.

3.4 ENTREVISTAS A PERSONAL:

Esta metodología fue aplicada al director de Marketing y Negocios y al Coordinador de Operaciones con el objetivo de obtener información desde su punto de vista sobre la cultura organizacional y clima laboral de la sucursal Quito. Las preguntas fueron directas para obtener información a comparación de la encuesta aplicada a niveles operativos.

Las preguntas aplicadas se encuentran presentadas en anexos.

CAPITULO IV

MARCO DE RESULTADOS

Para la presente disertación se detalla a continuación una breve explicación de lo observado en el trabajo de campo realizado en la empresa American Call Center:

4.1. OBSERVACIÓN DIRECTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA:

De acuerdo al cronograma establecido, se realizó en la Empresa American Call Center, el denominado “Día de integración”, actividad realizada en la organización cada mes, con en el objetivo de integrar a todo el personal mediante juegos y dinámicas que permita dar a conocer de una manera integra al personal. Esta actividad permitió observar muy detenidamente actitudes, comportamientos y formas de trabajar; las personas que participaron en este día en primera instancia para la disertación, fue todo el equipo perteneciente al cargo de asesor telefónico, personas que trabajan por turnos y que no se conocen entre ellos, factor que nos permitió empezar con nuestras primeras conclusiones sobre clima y ambiente laboral. Con todo el personal se trabajo dividiéndolos en grupos de trabajo realizando varias actividades en equipo, como iba transcurriendo las horas se realizó dinámicas sobre temas como autoridad vs liderazgo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, y comunicación, factores importantes que nos da a conocer su cultura y clima laboral.

Las conclusiones iniciales de clima laboral, en el grupo de trabajo por medio de la observación directa fueron las siguientes:

- Falta de comunicación entre grupos de trabajo.
- Actitudes y comportamientos de individualidad en los grupos de trabajo.
- Falta de Instrucción y comprensión en el grupo de trabajo.
- Falta de apoyo entre grupos de trabajo

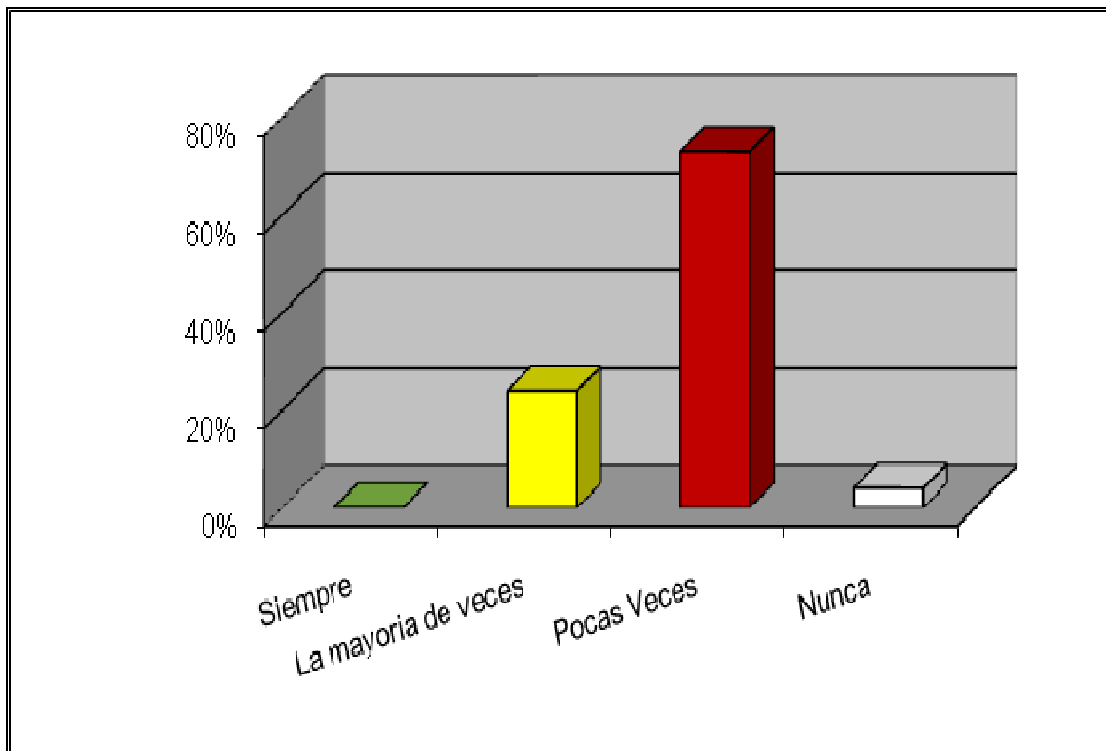
4.2. ENCUESTAS A LOS ASESORES TELEFÓNICOS DE AMERICAN CALL CENTER DE QUITO:

El universo encuestado en la empresa de American Call Center fue de un total de 102 Asesores telefónicos, las encuestas han sido detalladas con preguntas relacionadas con clima laboral, comunicación y cultura organizacional, donde los resultados son los siguientes:

4.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

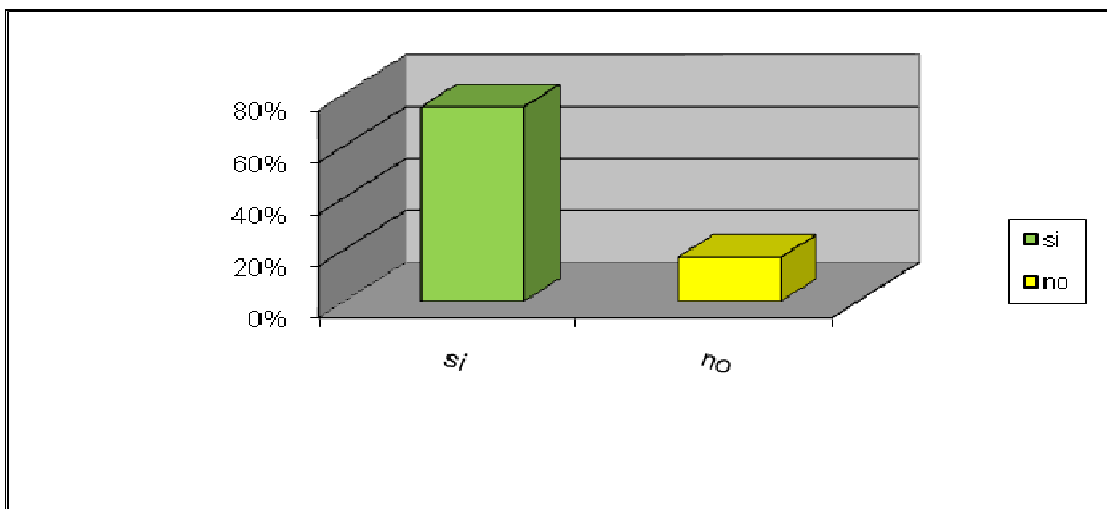
- El **73%** de los encuestados, se siente pocas veces motivado e identificado con los valores que persigue la empresa y solo un **24%** se siente la mayoría de veces motivado e identificado en la Empresa.

Tabla 1. Se siente motivado e identificado con los valores que persigue la empresa



- El **75%** del personal encuestado se encuentra cumpliendo sus objetivos laborales dentro de la organización. Sin embargo el **17%** que no cumple sus objetivos se debe a que el no cumplimiento, hace que no se pueda comisionar (ingresos) y también no sientan la oportunidad de seguir ascendiendo.

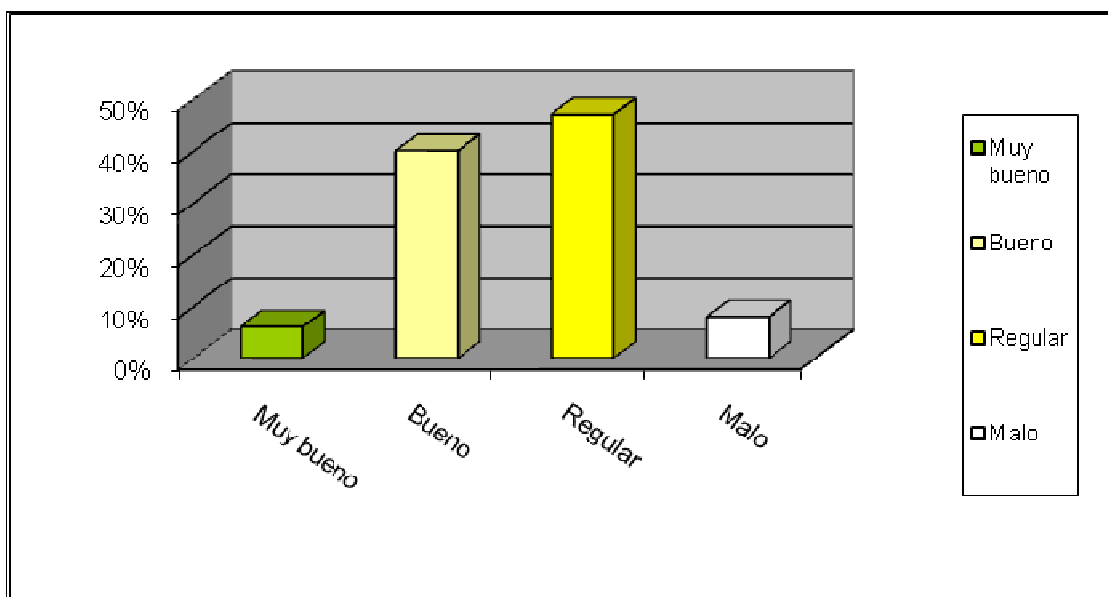
Tabla 2. Cree usted que los objetivos laborales se están cumpliendo en la empresa



4.2.2 COMUNICACIÓN

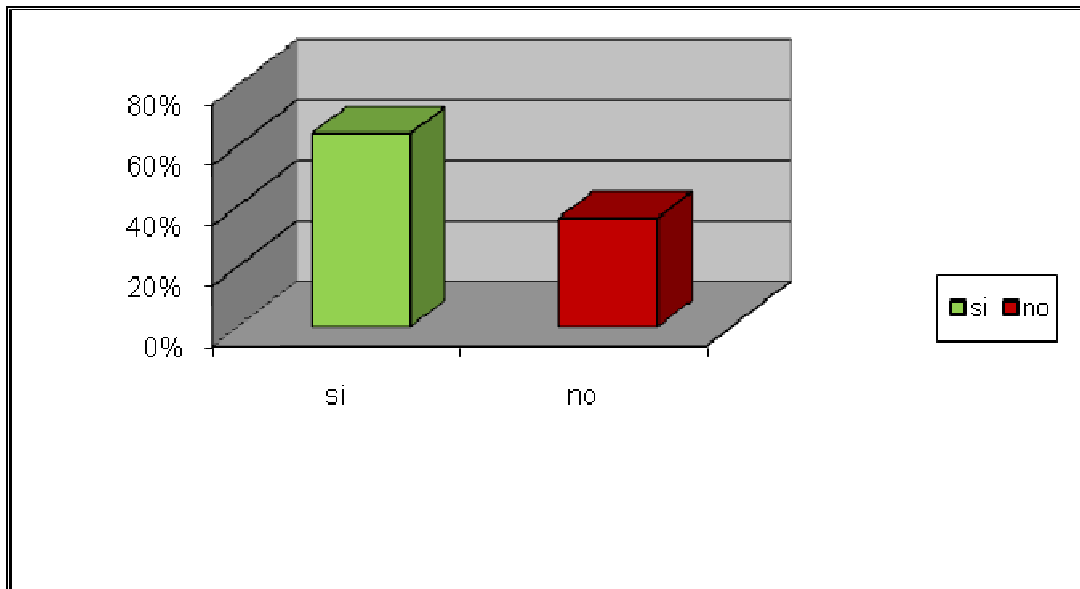
- El proceso de comunicación directa dentro del grupo encuestado, es considerado como regular en un **47%** y bueno en un **40%**.

Tabla 3. El proceso de comunicación directa utilizado en la empresa considera que es.



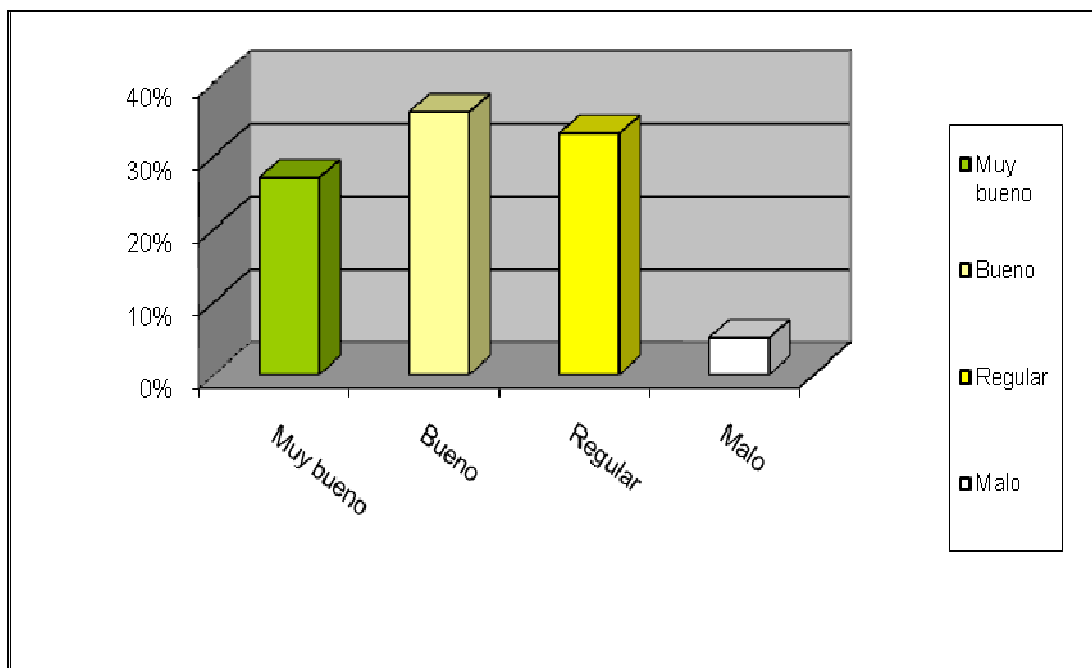
- Dentro de la comunicación interna, en un **64%** indican que si apoya a las funciones que cumplen dentro de sus puestos de trabajo, esto se debe a que se informa sobre las metas y objetivos que deben cumplirse mensualmente. El **36%** que indica no tener una buena comunicación interna para cumplir con sus funciones, aducen que esto se debe a que no existe una comunicación clara con sus supervisores.

Tabla 4. La comunicación interna apoya a que las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidad estén claramente definidos



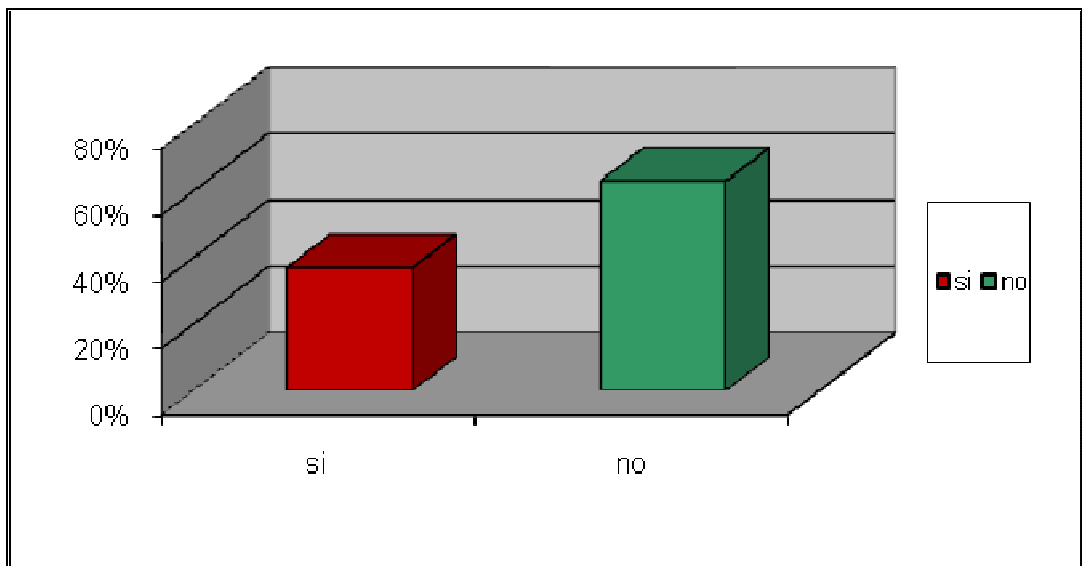
- El grupo encuestado indican que en un **36%** la comunicación interna es buena, sin embargo un **33%** indican que es regular. Buena, ya que informan lo que deben hacer los asesores, y regular ya que no poseen el tiempo necesario para poderlos escuchar como ellos quisieran.

Tabla 5. La comunicación interna con su jefe inmediato es



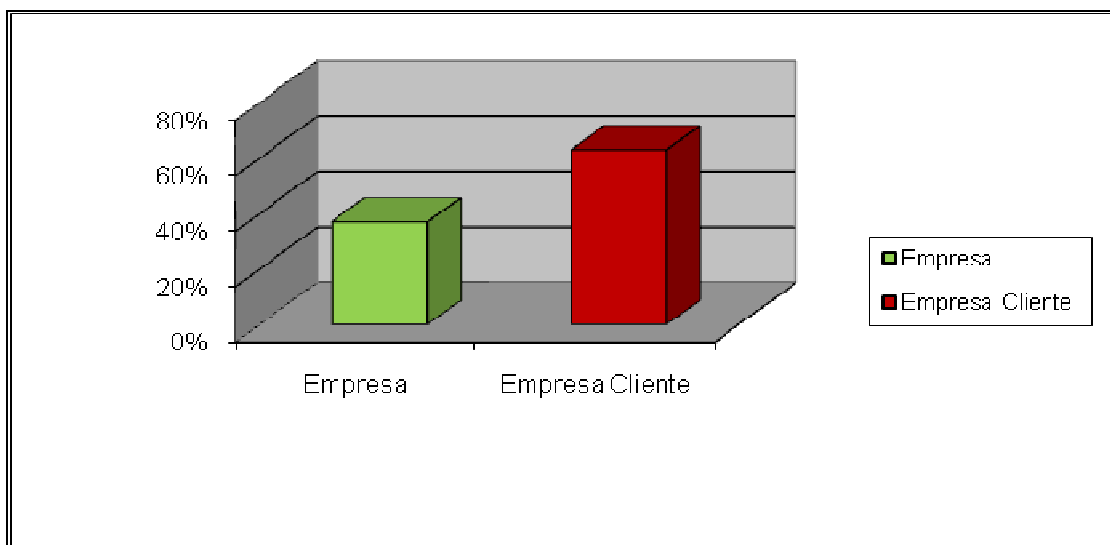
4.2.3 CLIMA LABORAL

- El **63%** no se cree que dadas sus funciones los beneficios como capacitación, seguro, prestaciones son justos. Esto se debe a que la percepción sobre las metas impuestas son muy altas y esto hace que los asesores no puedan cumplirlas y por ende no recibir comisiones. Las comisiones que realizan no son canceladas. No han recibido la capacitación necesaria para sus puestos de trabajo.
- **Tabla 6. Dada mis funciones son justos los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo**



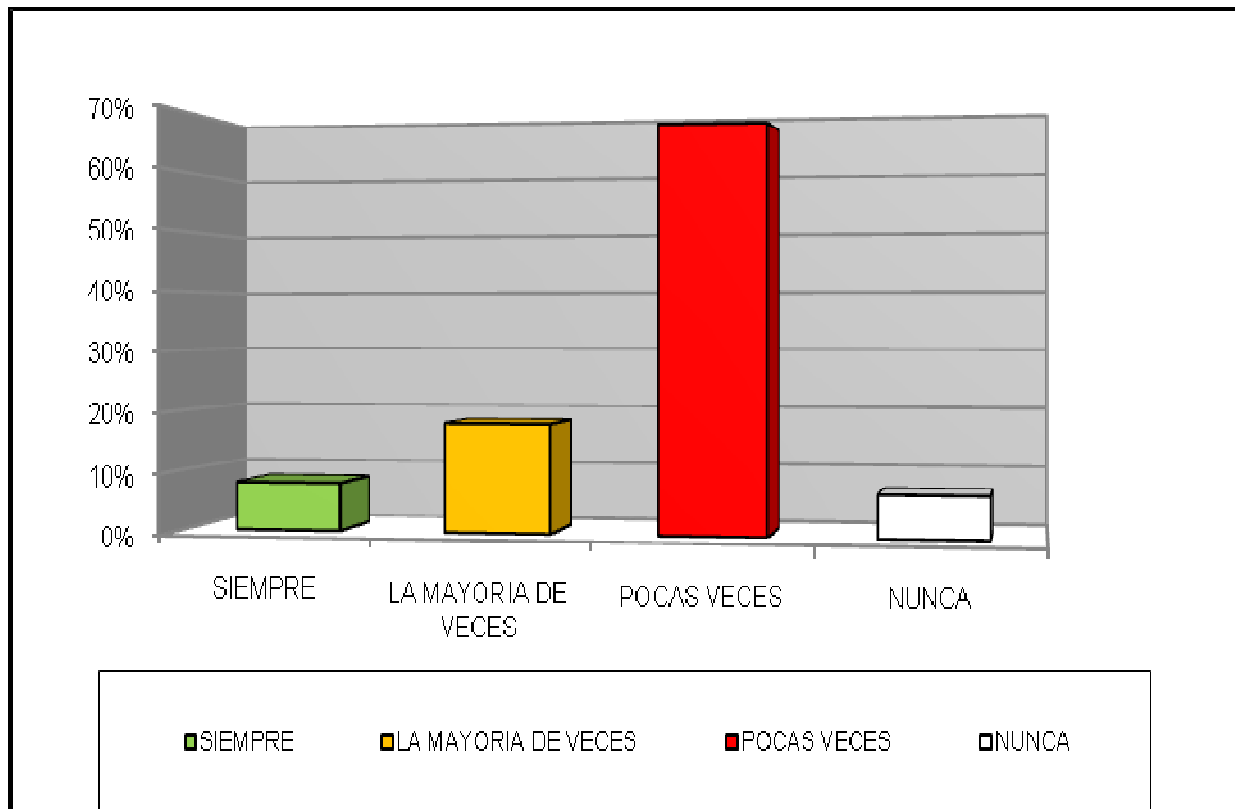
- El **63%** del personal se encuentra más identificado con la empresa cliente (empresa para la cual prestan sus servicios) porque al momento de identificarse en la línea telefónica, lo hacen a nombre de dicha empresa, además que es reconocida en el mercado y tienen el trato directo con las clientes de los mismos.

Tabla 7. Usted se siente más identificado/a como



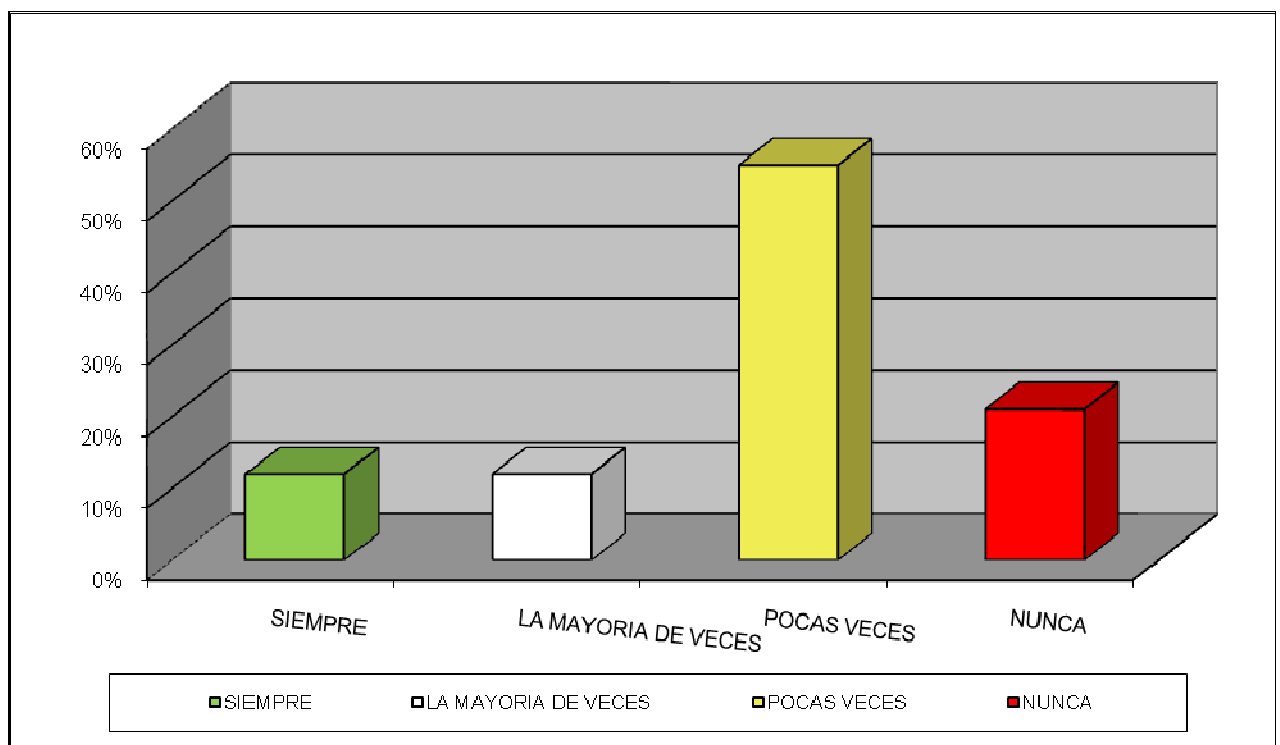
- El grupo en un **67%** ha manifestado sentirse pocas veces reconocido en cuanto a su desempeño en su puesto de trabajo y solo un **18%** siente que la mayoría de veces es reconocido.

- **Tabla 8. Sus superiores reconocen su desempeño en el puesto de trabajo**



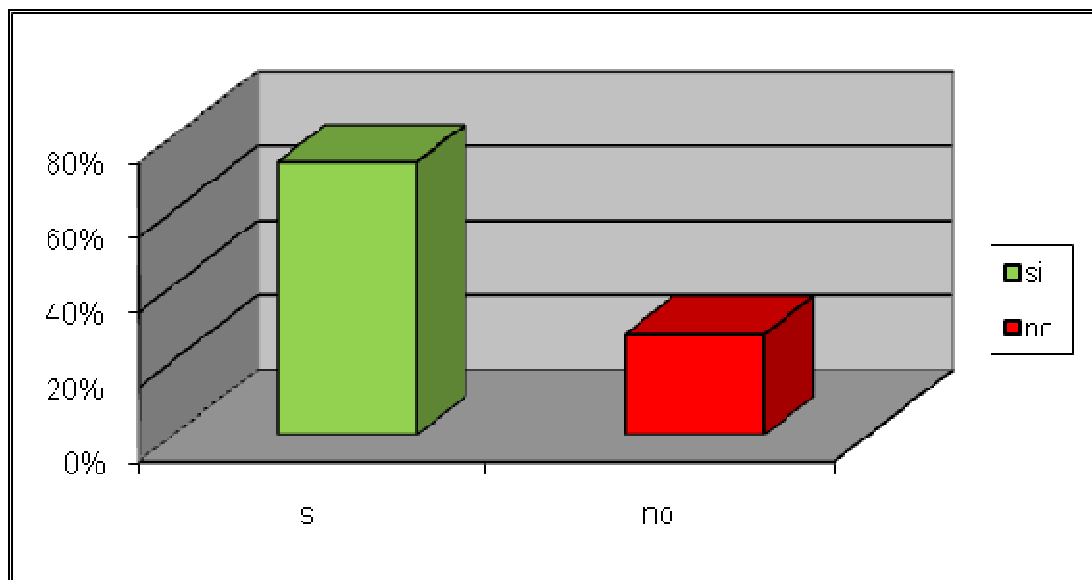
- Los asesores en un **55%** que no se puede considerar como mayoría, pocas veces considera tener oportunidad para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral en la empresa. Un **21%** nunca ha considerado tener estas oportunidades.

Tabla 9. Considera tener oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral en la empresa



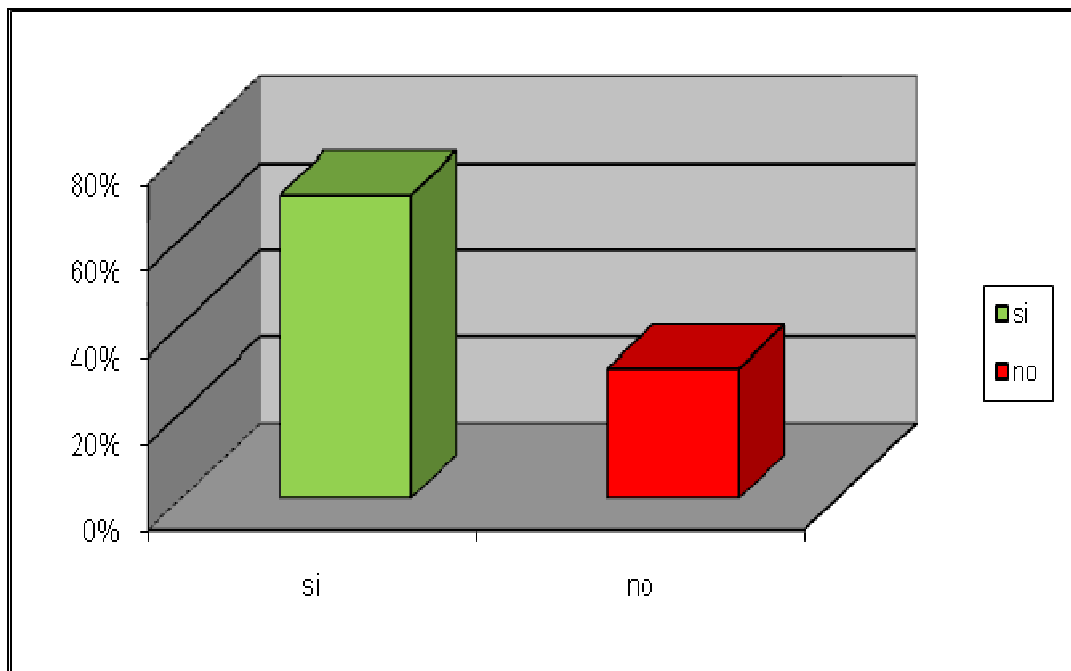
- El **73%** de los asesores si sienten que la distribución física y geográfica de su área de trabajo contribuye al flujo de trabajo e información, esto se debe a que existe una buena distribución en sus lugares de trabajo y se sienten cómodos para cumplir con sus funciones.

Tabla 10. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.



- El **70%** de los asesores aducen tener el equipo necesario para poder realizar sus funciones ya que se encuentran acorde con las necesidades de las mismas, además de contar con el apoyo necesario.

Tabla 11. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo



4.3 FOCUS GROUP CON LÍDERES DE CAMPAÑA:

Durante la realización de la herramienta de Focus Group realizada a los líderes de campaña se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Existe respeto y confianza por parte de los Líderes hacia sus asesores telefónicos lo que permite que la comunicación sea transmitida, de forma directa sintiéndose respaldados.
- No existe una buena interrelación con las demás áreas lo que hace que no se trabaje en equipo y que la comunicación no siga un proceso.
- Los líderes consideran que falta comunicación y feedback con sus Superiores, y que las decisiones que ellos toman solo deben acatarlas, ya que ellos piensan que deben estar alineados a la empresa y cumplirlo.
- El sentir de los líderes de campaña hacia Recursos Humanos ha ido cambiando paulatina por falta de estabilidad en el área, y ello ha hecho que exista inconformidad en el trabajo.

4.4 ENTREVISTA AL DIRECTOR DE MARKETING Y NEGOCIOS:

La entrevista se la realizó al Director de Marketing de American Call Center el Ingeniero Mario Viteri, donde expuso su punto de vista en las diferentes preguntas realizadas de las cuales se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- Con respecto a la comunicación abierta y espontánea dentro de la empresa, considera que existe la apertura de una manera informal, puesto que el personal puede acudir cuando lo necesitan, sin embargo actualmente se está creando un proceso de comunicación donde los asesores telefónicos se reúnen en primera instancia con su líder de campaña para analizar el inconveniente existente y luego con el coordinador de área, este proceso dará una mejor apertura para resolver cualquier inconveniente.

- Con respecto al compromiso de los objetivos Institucionales, nos comenta que si se realiza varias actividades mediante el departamento de Comunicación organizacional, como mensuales campañas, las cuales son difundidas por Intranet, carteleras y afiches que se encuentran en las diferentes áreas en la empresa, permitiendo al empleado conocerlas y seguir en el día a día de su trabajo.
- Frente al reglamento interno el Ingeniero Viteri, comento que si existe un mayor conocimiento del reglamento por la empresa, que incluso hace que la dinámica de integración sea más fácil para la persona que ingresa a la organización, sin embargo se necesita pulir algunos detalles que RRHH lo está retomando en cuanto a políticas y reglamento interno.
- Con respecto a las políticas del Reglamento Interno de American Call Center, considera el Ingeniero Viteri que si se lo aplica, aunque existe algunas políticas que deberían revisarse ya que cuando se la establecieron no existía la sucursal Quito y solo se realizaron enfocadas a las necesidades de las oficinas principales de la ciudad de Guayaquil.
- El Ingeniero Viteri, nos comenta que los clientes reconocen el desempeño de American Call Center frente a la competencia y cada ocasión que se quiere aperturar mercados se dan a conocer, dando resultados favorables siendo reconocidas como empresa.
- El ingeniero Viteri considera que la empresa mejorará la cultura organizacional, mediante la participación de todo el personal en la renovación del plan estratégico, adicionalmente, ayudará al progreso de un óptimo servicio brindado por la empresa hacia sus clientes, para ser así reconocidos como institución en el mercado.

CAPITULO V

PLAN DE MEJORA

De acuerdo a lo expuesto en capítulos anteriores, se dará a conocer cuáles son las actividades que se plantearán para llevar a cabo un plan de mejora dentro de la organización, así como también detallar insumos, costos y sostenibilidad del proyecto.

El plan de mejora que se expone a continuación tiene como objetivo principal el involucrar al personal de American Call Center sucursal Quito para lograr un mayor compromiso del mismo hacia la empresa.

Esto se ha planteado, ya que se ha identificado una serie de problemas dentro de la sucursal, como por ejemplo, problemas de comunicación con superiores, el trabajo solo se enfoca en el cumplimiento de objetivos empresariales y esto causa el olvido de sus empleados como personas, sus valores personales no están alineados a los objetivos empresariales, entre otros.

Es por ello que, para alcanzar el objetivo anteriormente descrito, se ha planteado las siguientes actividades a realizarse, las cuales están enfocadas a cada uno de los objetivos específicos que atacan a los problemas presentados dentro de la organización:

5.1 Delimitar los diferentes canales de comunicación de la empresa: para este objetivo se realizarán las siguientes actividades:

- o Como primer paso, se realizará una reunión con Director de Marketing y Negocios (encargado de sucursal Quito) y Coordinador de operaciones, para obtener información referente a los canales de comunicación referente a cada uno de sus cargos, involucrando a sus subordinados y el resto de áreas que existen dentro de la sucursal para resolver diferentes inquietudes, problemas o demandas de todo el personal. Esta actividad deberá realizarla conjuntamente con el departamento de Recursos

Humanos Quito para llegar a una conclusión de esta actividad y obtener resultados positivos.

- Después de obtener la información anterior, el personal de Recursos Humanos Quito, deberá concretar una reunión con líderes de campaña, esto con el objetivo de delimitar sus canales de comunicación con sus subordinados y resto de áreas. Esta información se debe cruzar con la anterior para obtener un solo canal de comunicación, es por ello que de igual manera se necesitará de la presencia del Coordinador de Operaciones para validar la información anterior con la actual.

5.2 Diseñar plan de difusión para los empleados sobre el plan estratégico de la empresa: luego de realizadas las actividades anteriores, se realizarán las siguientes:

- Estudio del borrador actual del plan estratégico de la empresa, para mejorarlo enfocado en las necesidades actuales de la empresa y su sucursal y el entorno de la misma. Esto lo va a realizar el Director de Recursos Humanos conjuntamente con el Director de Marketing y Negocios y Director General. Este estudio se lo deberá realizar en una de las reuniones que los directivos mantienen cada mes.
- Luego de obtener el nuevo plan estratégico, Comunicación Organizacional y Recursos Humanos Quito deberá realizar un análisis de actividades a plasmarse para difundir dicho plan a todo el personal de American Call Center, especialmente la sucursal de Quito, ya que se requiere obtener mayor conocimiento del mismo para llegar a un compromiso del personal.

Las actividades que podrían realizarse serían:

1. Afiches, trípticos, y mensajes vía intranet con el objetivo de difundir la nueva información del plan estratégico.
2. A cada campaña se le distribuirá un tema referente al plan estratégico (misión, visión, valores, etc) para que lo puedan difundir por semana, con actividades ideadas por cada uno de ellos, con el objetivo de que exista un mayor involucramiento por parte del personal.

5.3 Diseñar actividades que integren a todo el personal y que involucren trabajo en Equipo: para obtener dicho objetivo, se realizará mediante un estudio documental las siguientes actividades:

- o Estudio de actividades relacionadas al trabajo en equipo y que se acoplen a la naturaleza del negocio, el cual lo realizará la Supervisora Administrativa de Quito, ya que es la persona encargada de llevar a cabo los eventos corporativos, los cuales pueden unirse con las actividades a planificarse.

Las actividades se basarán en talleres que involucran trabajo en equipo:

1. Creación de la mascota más original que represente su grado de identificación con la empresa.
2. Confiando en tu compañero, actividad que denota trabajo en equipo y confianza, el cual consiste, en formar grupos, donde cada participante carece de un sentido, se creará un laberinto con diferentes obstáculos y solo el participante que carece del sentido de la vista podrá cruzarlo con la ayuda de todo sus compañeros.

- Estudio de actividades enfocadas a la integración de grupos, que se lo puede realizar conjuntamente con el estudio anterior por parte de la Supervisora Administrativa de Quito, para llegar a un solo lineamiento.
- Análisis de actividades por parte del departamento de Recursos Humanos que puedan realizarse dentro de la compañía, sin involucrar los eventos mensuales de la empresa.

5.4 Diseñar actividades enfocadas al reconocimiento del desempeño de los empleados: las actividades planificadas son:

- Estudio de incentivos económicos para el reconocimiento del desempeño de los empleados, que deben realizarlos el Director de Recursos Humanos, Director General para obtener mayor compromiso por parte de todos los empleados de American Call Center en general.

Incentivos Económicos como:

1. Reconocimiento a los mejores empleados mediante bonos de cadena de supermercado, comidas, cine, etc.
2. Reconocimiento a la Campaña que presente el mejor trabajo en equipos, mediante un paseo por un día a hosterías, balnearios, sitios turísticos, etc.

- Estudio de incentivos no económicos para el reconocimiento del desempeño de los empleados, que de igual manera deberá realizarlo el Director de Recursos Humanos y Director General para aplicarlo en toda la empresa.

Incentivos No Económicas como:

1. Cambio a nuevas instalaciones dentro de la sucursal de Quito para obtener mayor espacio físico, y sentirse independientes y establecerse como Empresa reconocida en Quito.
 2. Cambio de equipos de oficinas al personal para realizar su trabajo de manera eficiente, óptima y productiva obteniendo resultados inmediatos de acuerdo a los estándares de calidad.
- Realización de encuestas al personal operativos para analizar posibles actividades a plasmarse dentro del plan de mejora, el cual lo realizará el personal de Recursos Humanos Quito y Comunicación Organizacional mediante la intranet, para que no interfiera con la funciones de los Asesores Telefónicos y pueda llamar más la atención de los mismos.
 - Reunión con líderes de campaña y coordinador de operaciones para analizar posibles actividades relacionadas con el reconocimiento del desempeño del personal, actividad que deberá realizar el departamento de Recursos Humanos Quito.

5.5 SOSTENIBILIDAD

Se considera que para la sostenibilidad de los resultados que se presentarán al finalizar la aplicación del presente proyecto, es necesario contar con el apoyo de los directivos de la organización, ya que esto favorecerá el correcto desarrollo y continuación de las actividades planteadas tanto con el personal que permanece en la empresa como con los nuevos integrantes de la misma.

Adicionalmente, al plasmar los resultados dentro de la sucursal Quito, se podrá incentivar a los altos directivos para que este proyecto pueda extenderse a nivel de organización, es decir integrar a Guayaquil para que se puedan plantear nuevos objetivos que engloben necesidades de la empresa.

La participación del departamento de comunicación organizacional mediante campañas tanto en intranet como afiches en la organización para recalcar y reforzar los resultados obtenidos ayudará a que los resultados permanezcan dentro de la empresa.

5.6 MEDIOS O INSUMOS:

Para el diseño del plan de mejora en American Call Center se contará con los siguientes insumos según cada una de las tareas a realizarse en el mismo.

- **Reunión con Director de Marketing y Negocios (encargado de sucursal Quito) y Coordinador de operaciones:**
 - Computadora
 - Enfocus
 - Internet
 - Lápices
 - Grabadora
 - Casete
 - Hojas papel bond

- Pizarra de tiza líquida
- Marcadores.
- Impresora.

- **Reunión con líderes de campaña:**

- Sala de reuniones
- Computadora
- Proyector
- Internet
- Lápices
- Hojas papel bond
- Grabadora
- Casette
- Pizarra
- Marcadores
- Esferográficos.

- **Estudio de plan estratégico de la empresa.**

- Internet
- Manuales de Plan estratégico
- Computador

- **Reunión con Recursos Humanos para el análisis de actividades a plasmarse dentro del plan de difusión:**

- Internet
- Computador
- Proyector
- Sala de reuniones
- Pizarra
- Marcadores
- Hojas en blanco.

- Esferográficos.

- **Estudio de actividades relacionadas al trabajo en equipo y que se acoplen a la naturaleza del negocio:**
 - Internet
 - Computador
 - Proyector
 - Sala de reuniones
 - Pizarra
 - Marcadores

- **Estudio de actividades enfocadas a la integración de grupos:**
 - Internet
 - Computador
 - Proyector
 - Sala de reuniones
 - Pizarra
 - Marcadores.
 - Esferográficos.

- **Análisis de actividades con el departamento de Recursos Humanos que puedan realizarse dentro de la compañía:**
 - Internet
 - Computador
 - Proyector
 - Sala de reuniones
 - Pizarra
 - Marcadores
 - Papelógrafos.
 - Esferográficos

- **Estudio de incentivos económicos para el reconocimiento del desempeño de los empleados:**
 - Internet
 - Computador
 - Papelógrafos
 - Marcadores
 - Esferográficos.

- **Estudio de incentivos no económicos para el reconocimiento del desempeño de los empleados:**
 - Internet
 - Computador
 - Papelógrafos
 - Marcadores
 - Esferográficos

- **Realización de encuestas al personal operativos para analizar posibles actividades a plasmarse dentro del plan de mejora:**
 - Hojas de papel bond
 - Lápices
 - Sala de reuniones.

- **Reunión con líderes de campaña y coordinador de operaciones para analizar posibles actividades relacionadas con el reconocimiento del desempeño del personal:**
 - Sala de reuniones
 - Internet
 - Computador
 - Proyector
 - Lápices

- Hojas de papel bond
- Pizarra
- Marcadores

5.7 COSTOS-PRESUPUESTO

Para el diseño del plan de mejora en American Call Center se contará con un presupuesto de \$1.000 dólares, los cuales están desglosados en costo reuniones, costo manuales y eventos, y costo de mano de obra con los siguientes rubros:

Costo de Mano de Obra para Proyecto				
COSTO REUNIONES				
Recursos Materiales	Artículo	cantidades	c u	total
	Lápices	50	1	50,00
	Hojas de papel bond	200	0,05	10,00
	Esferográficos	50	1	50,00
	Marcadores	50	0,5	25,00
	Cassette de Grabadora	6	4	24,00
	Grabadora	2	50	100,00
	Pizarra líquida	1	150	150,00
	TOTALES			409,00

GASTO PARA MANUALES Y EVENTOS				
COSTO MANUALES	Artículo	cantidades	c u	total
Recursos Materiales	Tinta de Impresora	1	30	30,00
	Hojas de papel bond	100	0,05	5,00
	Anillado	4	6	24,00
	Copias	50	0,05	2,50
	Materiales de oficina	40	0,1	4,00
	Empastado	6	5	30,00
totales				95,50

Costo de Mano de Obra para Proyecto			
Horas por Reunión y por persona		v/u	Total
Horas por Reunión Directores	5	26,67	133,33
Hora de Reunión Coordinador	5	10,00	50,00
Hora de Reunión RRHH	8	2,71	21,67
Hora de Reunión Lideres de Campaña	5	3,89	19,44
Hora de Reunión Supervisora	8	17,78	142,22
Varios			
Refrigerio / Lunch	9	3,50	31,50
*			
Costo por Star		Valor Aprox	398,17
Hora Básica	8	Stars	398,17
TOTAL GENERAL	902,67		

La diferencia de \$97,33 dólares será para gastos varios del proyecto en donde los Directores junto con Recursos Humanos podrán utilizar esta diferencia por cualquier eventualidad.

5.4 MONITOREO

Tomando en cuenta las actividades para el proyecto en American Call Center podremos realizar el siguiente control:

5.4.1 Delimitar los diferentes canales de comunicación de la empresa: para poder realizar el monitoreo del presente objetivo, se necesitará comprender las diferentes técnicas de comunicación que existen.

Una de las principales es la escucha activa, tomando como significado el saber escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla, es decir no solamente oír al receptor, interpretar lo que el mismo quiere comunicar.

Adicionalmente, existen técnicas para motivar a la comunicación dentro de un grupo de personas o equipo de trabajo, como medios audiovisuales, juegos de rol, sesión para resolución de problemas.

Algo importante dentro de la comunicación es el cuidar la comunicación no verbal, el cual abarca las expresiones faciales y del cuerpo al momento de hablar con otra persona.

Es por ello que para este objetivo se realizarán los siguientes controles:

- Saber expresarse bien es una herramienta fundamental para el desempeño de los ejecutivos. Implica poder transmitir efectivamente conceptos e ideas, órdenes y directivas. Cuando estos conceptos no se comunican bien, se observa una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y precisos. Esto ocasiona una pérdida de autoridad del gerente, inseguridad para los empleados, frustración por parte del jefe y sus subordinados, y como consecuencia, las cosas se hacen mal y se producen resultados no deseados.

- El capital esencial de las personas no es la seguridad laboral sino la información. Para que ésta pueda ser transmitida en forma satisfactoria, es útil valerse del humor, de los gestos y de la interrelación con el público. Se debe tener en cuenta el manejo del tiempo y que el mensaje sea claro, por lo que se aconseja hacer un ensayo mensual antes de una presentación. Podemos decir entonces, que el objetivo es lograr que las cosas se hagan sin malentendidos ni imprevistos y mantener un buen canal de comunicación en la Empresa American Call Center.

5.4.2 Diseñar plan de difusión para los empleados sobre el plan estratégico de la empresa: para este objetivo se realizarán el siguiente control:

- El propósito del seguimiento y control del plan de difusión consiste en proveer una visión objetiva del estado actual del proyecto y determinar las posibles desviaciones a fin de tomar las respectivas acciones correctivas:

5.4.3 Asignación de tareas: Este proceso comprende la asignación de tareas, funciones y responsabilidades para cada una de las personas involucradas en el desarrollo e implementación el plan de difusión y poder observar el cumplimiento o no del proyecto.

5.4.4 Seguimiento y control: El proceso de seguimiento y control permitiendo medir si se está cumpliendo con los objetivos y metas propuestos en la etapa inicial del proyecto. Éste debe ser sistemático y periódico durante su realización.

Por lo general, este seguimiento se debe realizar en un periodo establecido, bien sea semanal, quincenal, mensual, de acuerdo a las reuniones que se realizarán por departamentos en American Call Center.

En caso de necesitar capacitaciones a nuevos miembros del proyecto, desempeñaría un papel importante en el plan de difusión, ya que se puede considerar el puente estratégico para hacer conocer el proyecto a usuarios finales y tener nuevas ideas a la par del plan estratégico.

5.4.5 Diseñar actividades que integren a todo el personal y que involucren trabajo en Equipo: para este objetivo se realizarán el siguiente control:

El primer control que se sugiere es mediante la Evaluación de la motivación, la cual es uno de los aspectos más difíciles de evaluar, porque como ya sabemos, la motivación y la integración de personal no podemos medirla, sin embargo, existen algunas técnicas para obtener resultados de los cuales podemos analizar la conducta del trabajador en la empresa: Encuestas de actitud, frecuencia de conflictos, buzón de quejas y sugerencias y productividad.

Otra sugerencia que se puede tomar en cuenta para el control y seguimiento continuo es mediante: revisión periódica del desempeño en el grupo de trabajo, reconocimiento de éxito, como comparten información y la forma de comunicación y coordinación en el trabajo diario.

5.4.6 Diseñar actividades enfocadas al reconocimiento del desempeño de los empleados: para este objetivo se realizarán el siguiente control:

1. El primer control a sugerir es la revisión de incentivos económicos y no económicos mediante un formato de control, en el cual esté estipulado manejo de tiempo, fechas de inicio y fin de incentivos, formas de incentivos, resultados obtenidos, con ello se podrá dar un control continuo a incentivos y mejorar el desempeño del empleado.

2. El segundo control a sugerir es un formato de necesidades del empleado, donde los integrantes del proyecto revisen bimestral, o trimestralmente el consolidado general de necesidades del personal para mejorar su eficiencia, eficacia y reconocimiento del mismo y conseguir una mejor comunicación y desempeño en la Empresa American Call Center.

5.5 EVALUACIÓN

La evaluación es una actividad que posibilita medir los logros y efectividad del proyecto, por tal razón para el seguimiento y evaluación se ha tomado dos herramientas fundamentales.

5.5.1 Funciones y Responsabilidades en Seguimiento y Evaluación

Es importante que dentro de la Empresa se involucren los participantes del cambio y plan de mejora, por tal razón la evaluación que se ha creado nos permitirá conocer la efectividad y responsabilidad de los Directivos de la empresa hacia los colaboradores y su integración.

Esta tabla nos permitirá medir resultados y mejoras del plan durante el año de trabajo y está compuesto por las siguientes partes:

¿QUIÉN?	¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿COMO?
Actores, funciones y responsabilidades	Información que se necesita	Para qué uso	Qué se uso

5.5.2 Formato Autoevaluación Plan De Mejora

De la misma manera, para resumir los resultados de la Autoevaluación, se adjunta esta Hoja que ya está formateada para medir los resultados de las actividades a realizar y la efectividad del plan de mejora en American Call Center.

FORMATO AUTOEVALUACIÓN PLAN DE MEJORA					
AMERICAN CALL CENTER			FECHA:		
AREA DIRECTIVA Y DEPARTAMENTAL		CALIFICACIÓN			
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO A CANALES DE COMUNICACIÓN		1	2	3	4
PROMEDIO					
SEGUIMIENTO PLAN DE DIFUSIÓN VS PLAN ESTRATÉGICO					
PROMEDIO					
CLIMA ORGANIZACIONAL INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO					
PROMEDIO					
SEGUIMIENTO Y RECONOCIMIENTO AL EMPLEADO					
PROMEDIO					
PROMEDIO GENERAL AREA DIRECTIVA					

5.6 DESTINATARIOS

Los destinatarios directos que se beneficiaran de este proyecto será todo el personal de American Call Center correspondiente a la sucursal Quito, es decir Asesores Telefónicos, personal de Recursos Humanos, Dirección de Marketing y Negocios, Coordinación de Operaciones, líderes de campaña y el departamento de Calidad Quito.

El personal que se beneficiará en un 100% de este proyecto serán los Asesores Telefónicos, ya que serán los directos involucrados en las actividades a realizarse conjuntamente con los líderes de cada campaña.

Adicionalmente, al constituir el 80% de la nómina de personal de Quito, es el foco principal al cual se debe atacar para destruir todos los problemas detectados en la organización, como inconvenientes con la comunicación, con identificación y compromiso hacia la empresa.

5.7 CRONOGRAMA

5.8 CONCLUSIONES

- La Cultura Organizacional es una parte esencial dentro de una empresa, ya que haciendo la comparación con la construcción de un edificio, sería las columnas que sostienen a la edificación, el cual si son realizadas con materiales de baja calidad este puede desplomarse en cualquier momento; de igual manera sucedería con este factor, que si se la desarrolla de manera inadecuada, a largo plazo traería consecuencias como las presentadas en la institución analizada en el presente documento.
- El Clima Laboral depende en su gran mayoría por la cultura organizacional, es por ello que si presentan problemas en este factor, el clima inmediatamente se verá afectado; lo ocurrido en la empresa American Call Center es evidente, un clima laboral afectado tanto por la cultura de cada una de las ciudades como la cultura de la organización enfocada en las necesidades de unas sola sucursal.
- La Comunicación en American Call Center es también considerada, luego del estudio, uno de los principales factores que afecta a toda la organización, sobre todo a la sucursal de Quito. Esto se debe a que dicha comunicación es deficiente tanto en departamentos operativos (asesores con líderes) como en departamentos administrativos (distintas áreas de Quito con Guayaquil), lo cual provoca retrocesos en el desarrollo de los diferentes procesos y también en la cultura y clima laboral.

5.9 RECOMENDACIONES

- Como recomendación primordial, es el mantener informado a todo el personal sobre el plan de mejora que se va a realizar, tomando en cuenta la correcta difusión de todas las actividades a realizarse para obtener los resultados esperados.
- El involucramiento de todo el personal para el desarrollo del plan de mejora hará que se desarrolle un sentido de compromiso y resaltar toda clase de participación para obtener motivación por parte de los mismos, sin crear falsas expectativas.
- Llevar a cabo el plan de mejora hasta el final del mismo, para lograr resultados óptimos y así ayudar a fortalecer las bases de empresa.

BIBLIOGRAFÍA

PÁGINAS WEB

- Enciclopedia Wikipedia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Reconocimiento>
- Página Web www.monografias.com/trabajos11/salartp
- INCENTIVOS, <http://catarina.udlap.mx>
- www.gerza.com

LIBROS

- I. Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Mc Graw Hill, Colombia 1994.
- Richard L. Daft. Teoría y diseño organizacional, ciudad México, Editorial Thomson Learning, edición novena, 2007, página 371.
- Roger D. Blackwell. Comportamiento del Consumidor. Ciudad México. Editorial Thomson, edición novena, 2002, página 314.
- Schein E, Psicología de la Organización, Editorial Prentice-Hall, México 1984.
- Hellriegel/Slocum/Woodman, Comportamiento Organizacional, Octava Edición, 1999, Argentina
- ROBINS, Organizational Behavior, 1993, México

- Stephen Robbins; Comportamiento Organizacional; ciudad México, Editorial Prentice Hall, edición sexta, 2003
- Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, Ciudad México, Séptima edición, 1996
- Dennison Daniel R, Cultura Corporativa y Productividad Organizacional, editorial LEGIS, 1991, Colombia
- Lite del Pozo Marisa, Cultura Empresarial y Comunicación Interna su influencia en la gestión estratégica, editorial Fragua, 1996, Madrid

EMPRESA

AMERICAN CALL CENTER; Quito-Ecuador; Panamericana Norte Km 9,5 Complejo Riguetti

ANEXOS

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL ASESORES

Fecha:.....

Campaña:.....

Sexo: M F

Edad:.....

Qué tiempo trabajas en la empresa.....

El propósito de esta Encuesta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto es **anónima y no hay respuestas correctas ni incorrectas.**

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una X la respuesta.

1. ¿Se siente motivado (a) e identificado (a) con los valores que persigue la empresa?

Siempre _____ La mayoría de veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

2. ¿Cree usted que sus objetivos laborales se están cumpliendo en la empresa?

Si _____ No _____

¿Por qué?

3. El proceso de comunicación directa utilizado en la empresa considera que es:

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

4. La comunicación interna apoya a que las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidad estén claramente definidas

Si _____ No _____

¿Por qué?

5. Dadas mis funciones son justos los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.

Si _____ No _____

¿Por qué?

6. Usted se siente más identificado como organización con:

Empresa _____ Empresa Cliente _____

¿Por qué?

7. ¿Sus superiores reconocen su desempeño en su puesto de trabajo?

Siempre _____ La mayoría de veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

8. La comunicación interna con su jefe inmediato es:

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

¿Por qué?

9. ¿Considera tener oportunidades para desarrollar sus capacidades y mejorar su situación laboral en la empresa?

Siempre _____ La mayoría de veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

¿Cuáles?

10. ¿Cómo haría que su trabajo sea más dinámico?

11. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.

Si ____ No ____

¿Por qué?

12. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.

Si ____ No ____

Por qué?

Sugerencias para la compañía:

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL LÍDERES

Fecha:.....

Campaña:.....

Sexo: M F

Edad:.....

Qué tiempo trabajas en la empresa.....

El propósito de esta Encuesta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto **es anónima y no hay respuestas correctas ni incorrectas.**

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una X la respuesta.

1. ¿Conoce los valores y objetivos de le empresa?

Si _____ No_____

¿Por qué?

2. ¿Se siente motivado (a) e identificado (a) con los valores que persigue la empresa?

Siempre _____ La mayoría de veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

3. ¿Cree usted que las reglas, normas y políticas de la empresa son consecuentes con su actuar personal?

Siempre _____ La mayoría de veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

4. ¿Cree usted que sus objetivos laborales se están cumpliendo en la empresa?

Si _____ No_____

¿Por qué?

5. ¿Cómo es la comunicación frente a su equipo de trabajo?

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

¿Por qué?

6. ¿Conoce Usted los canales de comunicación a seguir en la empresa?

Si _____ No _____

¿Los aplica? ¿Cómo?

7. ¿La información no confidencial que Usted recibe los comparte con sus subordinados?

Si _____ No _____

¿Cómo?

8. Considera que sus subordinados se sienten más identificado con

La empresa _____ Empresa Cliente _____

¿Por qué?

9. ¿Sus superiores reconocen su desempeño en su puesto de trabajo?

Siempre _____ La mayoría de veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

10. ¿Considera que la relación con su Jefe inmediato es:

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

¿Por qué?

11. ¿Considera que la relación con sus subordinados es:

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

¿Por qué?

12. ¿Considera que su trabajo es apoyado por sus superiores?

Siempre _____ La mayoría de veces _____ Pocas veces _____ Nunca _____

13. ¿Considera Usted que existe trabajo en equipo con las diferentes áreas?

Si _____ No _____

¿Por qué?

14. ¿Considera Usted que en su campaña se trabaja en equipo?

Si _____ No _____

¿Por qué?

Sugerencias para la compañía:

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!

ENTREVISTA DE CLIMA LABORAL DIRECTORES

- Esta información es **CONFIDENCIAL** y servirá únicamente para desarrollar nuevas ideas a fin de atender mejor a nuestro cliente interno.

1. Considera, que existe una comunicación abierta y espontánea entre los empleados, con sus supervisores y Directivos.

SI

NO

¿Por qué?

.....
.....

2. Estima Ud que en la empresa, se estimula a los empleados para que tengan un compromiso con los objetivos de la institución

SI

NO

¿Por qué?

.....
.....

3. Considera usted que la inducción de la empresa permite o ayuda a que el personal se inserte rápidamente con la dinámica de la organización

.....
.....
.....

4. Qué factores hace que el personal se inserte rápidamente en la dinámica de la empresa y asuma un compromiso organizacional.

.....
.....
.....

5. Está de acuerdo con las políticas del Reglamento Interno de la empresa, la forma como se socializó su contenido, y la aplicación y seguimiento que se está haciendo del mismo.

SI

NO

¿por qué?

.....
.....

6. Considera que la empresa es suficientemente conocida en el sector privado en donde predomina su imagen

SI

NO

¿por qué?

.....
.....

7. Usted como Directivo de la empresa, ¿qué haría para mejorar la cultura organizacional de la empresa?

.....
.....

||||| MUCHAS GRACIAS |||||