

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Búsqueda de un sistema de motivación para los empleados de la CRF

Autor: Nubia Karina León Barriga

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración**

**Nombre del asesor:
Javier Muñoz**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA
PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**

**“ BÚSQUEDA DE UN SISTEMA DE MOTIVACIÓN
PARA LOS EMPLEADOS DE LA CRF ”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
NUBIA KARINA LEÓN BARRIGA**

**ASESOR:
L.A. JAVIER MUÑOZ**

No. DE ACUERDO: LIC060914

CLAVE: 16PSU0009E



2007
O ZAVALA
T1733
DIPLOMA DE
VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE
LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN
EL ESTADO No. MAES-9510001 DE
FECHA 8 DE NOVIEMBRE DE 1995
CLAVE 16 PSU0015P

MORELIA, MICHOACÁN, AGOSTO DEL 2007.



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

"BÚSQUEDA DE UN SISTEMA DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA CRF"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

NUBIA KARINA LEON BARRIGA

ASESOR:

L.A. JAVIER MUÑOZ

No. DE ACUERDO: LIC060914

CLAVE: 16PSU0009E

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme lograr una de mis metas en la vida, por fortalecerme el corazón y aclarar mi mente y por poner en mi camino a todas aquellas personas que fueron mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis Padres, por haberme apoyado durante toda mi vida de estudiante y a sus esfuerzos por darme una carrera y haberme forjado sin duda por un buen camino.

Al Prof. Javier Muñoz, por haberme apoyado desinteresadamente en mi proyecto de tesis, también por sus comentarios, sugerencias y aportaciones para la misma.

A mis maestros, que participaron en mi desarrollo profesional, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

A mis Amigos, que compartimos tantas experiencias y momentos que nos hicieron crecer tanto como profesionistas y sobre todo como personas y por brindame su sincera amistad.

A mi amiga Claudia Urenda, por apoyarme en todo momento tanto emocional como intelectualmente y sin duda sin su compañía tan agradable.

A Omar Bucio, por su comprensión, consejos y su apoyo durante mi proyecto de tesis y sobre todo por su interés y su paciencia, no seria lo mismo llegar a esta meta, sin su presencia.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1. “IMPORTANCIA DEL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UN CALL CENTER”

- 1.1 Proyecto
- 1.2 Problema
- 1.3 Objetivos
- 1.4 Justificaciones
- 1.5 Beneficios

CAPITULO 2 “ASPECTOS TÉCNICOS DE CALL CENTER”

- 2.1 Antecedentes generales
- 2.2 Clasificación de Call center
- 2.3 Estructura de Call center
- 2.4 Estructura de CRF
- 2.5 Elemento de un sistema

CAPITULO 3 “ASPECTOS HUMANOS DE CALL CENTER”

- 3.1 Desarrollo organizacional
- 3.2 Problemas del do
- 3.3 El cambio
- 3.4 Comunicación
 - 3.4.1 Donde generar el cambio
 - 3.4.2 Resistencia al cambio
 - 3.4.3 Cambio empresarial
- 3.5 Definición y proceso
- 3.6 Tipos de comunicación

CAPITULO 4 “LIDERAZGO EN UN CALL CENTER”

- 4.1 Algunos antecedentes del concepto de liderazgo
- 4.2 Estilos de liderazgo
- 4.3 Componentes de liderazgo
- 4.4 Liderazgo en la organización
- 4.5 Cancelación tradicional de liderazgo
- 4.6 Valores de un líder
- 4.7 Construcción de liderazgo
- 4.8 Producir resultados, seguimiento y creatividad
- 4.9 Motivación y comportamiento
 - 4.9.1 Motivos
 - 4.9.2 Metas
 - 4.9.3 Modelos del desempeño máximo SOAR
- 4.10 Liderazgo en equipo
- 4.11 ¿Cómo se puede desarrollar las habilidades del liderazgo?
 - 4.11.1 Haga sentir su presencia
- 4.12 Dimensiones de liderazgo
 - 4.12.1 La dimensión de liderazgo efectivo
 - 4.12.2 La dimensión de liderazgo eficaz
 - 4.12.3 La dimensión de liderazgo innovador

CAPITULO 5 “CASO PRACTICO EN LA CRF”

- 5.1 Resultados de las encuestas
- 5.2 Respuestas a las entrevistas a los coordinadores

CAPITULO 6 “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

Es innegable que el mundo de la Hotelería, ha estado en un constante crecimiento día a día, ya que la demanda de los diversos segmentos de mercado requieren de diversos servicios. Uno de estos es crear un call center en el cual se brinde un servicio efectivo para los clientes de la cadena Fiesta Inn y Fiesta Americana, brindándoles información acerca de los hoteles y así como realizar reservaciones para los diferentes destinos del país y centro América.

En el mundo Hotelero Mexicano se siguen dando deficiencias en la atención del servicio por parte de los asociados, es inevitable que a pesar de la tecnología el factor humano sigue siendo el principal actor del servicio, pero desafortunadamente sigue cometiendo errores que dan origen a una mala calidad en su trabajo, originado por diversas causas, como se mencionan a continuación: No tener la aptitud y la actitud para poder desempeñar las funciones que el puesto exige, no recibir el entrenamiento adecuado que le permita conocer las políticas, valores, filosofía de la organización, pero sobre todo por no tener líderes comprometidos con su actividad y que a su vez guíen correctamente a sus asociados al logro de un fin común., lo que trae como consecuencia una mala dirección de los equipos de trabajo de toda la empresa, por no saber comunicar, motivar e integrar a su fuerza laboral.

Durante el último año de mi carrera en Administración, labore dentro del call center "Central de Reservaciones Fiesta", por lo que surgió mi inquietud de realizar el trabajo de investigación dentro del call center ya que es un trabajo que depende mucho de la coordinación de los Supervisores. Por lo tanto, es importante el liderazgo que ellos representen ante los agentes de reservaciones para que brinden un servicio de calidad.

En el presente trabajo de investigación, el capítulo uno se desarrollara el tema se tomará el surgimiento y motivo de la investigación , su problemática y beneficios, en el capítulo dos se tomará la estructura funcional del call center , el capítulo tres se desarrolla todo lo que es desarrollo organizacional, el capítulo cuatro desarrolla todo el tema de liderazgo, el capítulo cinco se realiza la investigación de campo por

medio de encuestas y por ultimo en el capítulo seis llegaremos a nuestra conclusión de la investigación.

Para la investigación se recapituló información de la empresa de manera “confidencial” por lo que no ha sido citada.

CAPITULO 1

“IMPORTANCIA DEL BUEN
FUNCIONAMIENTO DE UN CALL
CENTER”

CAPITULO 1

“LA IMPORTANCIA DEL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UN CALL CENTER”

En este capítulo se mencionara el surgimiento y motivo de la investigación, su problemática y beneficios que se pueden lograr con los resultados obtenidos.

1.1 IDEA O PROYECTO

La idea o proyecto surge ya que al laborar dentro del centro de contacto ya mencionado, se resalta la importancia de trabajar en un ambiente adecuado con comunicación y con motivación para lograr los objetivos de la empresa y personales.

Para lograr que este ambiente laboral sea adecuado es necesario que las personas que están cargo de los agentes de reservaciones tengan un liderazgo adecuado para poder lograr un buen trabajo en equipo ya que dicho trabajo requiere de mucha supervisión y apoyo por parte de los coordinares ya que estos son los que ejercen directamente el liderazgo con los agentes y estos a su vez son los que tiene el primer contacto con los clientes potenciales.

Dicho lo anterior es muy importante para el centro de contacto brindar un buen servicio al cliente ya que esto es la base para el desarrollo del mismo y a su vez de la misma cadena hotelera, por lo que, el proyecto se enfocara al liderazgo ejercido por los coordinadores dentro del centro de contacto con la finalidad de obtener información que nos ayude para mejorar el ambiente laboral y reforzar el trabajo en equipo.

1.2 PROBLEMA

El líder necesita al grupo, así como el grupo necesita al líder, este hecho da cuenta clara de que el liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambios que se basa en las necesidades del grupo, en su cultura; el estilo de los líderes que geste el grupo debe encajar con la dinámica y las relaciones del mismo, pero hoy en día donde se presume hay más preparación, se requieren

líderes más cercanos donde la relación sea de iguales, ya que un líder no impone, convence y así la gente se compromete aún mas, al ser tomado en cuenta dentro de su grupo y equipo de trabajo.

Si hemos admitido que el liderazgo es un fenómeno social tenemos que admitir que en éste se presenta una relación dual que involucra al líder y a sus seguidores, así pues, cuando el liderazgo es fuerte no hay conflictos, los miembros del grupo se muestran más colaboradores y productivos y si los hay, el equipo los visualiza como áreas de oportunidad, es decir, susceptibles de mejorar.

Ahora bien, como ya se mencionó, dentro de las estructuras de las organizaciones hay quienes tienen poder y no son líderes, sino simples directores, que se encuentran ubicados en una estructura jerárquica que les da poder, de ahí la importancia que todo director sea líder y no sólo director, ya que no basta la autoridad formal que recibe del puesto, sino la autoridad carismática y profesional que permite a un jefe convertirse en un líder.

No se debe perder de vista los actuales problemas que se están viviendo hoy día; pues el nuevo líder está inmerso en la globalización, en el rompimiento con los viejos paradigmas y el surgimiento de otros, en un mundo donde la tecnología impera y se hace obsoleta con una rapidez insólita, además de las nuevas tendencias de los consumidores y de los cambios y presiones por parte de la competencia, del gobierno, etc., lo que hace que toda empresa requiera de líderes con una gran visión, siempre dispuestos a arriesgar y donde inevitablemente requieren de un gran equipo de trabajo.

1.3 OBJETIVOS

Crear un programa de liderazgo enfocado a los Coordinadores de la CRF, que permita romper con los paradigmas de dirección para generar un mejor servicio y un ambiente laboral ideal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1.-Analizar la importancia de el liderazgo de el área por parte de quien las ejerza.
- 2.-Proponer un programa de liderazgo para lograr mejores resultados de trabajo en equipos y que a su vez repercutan en el servicio.
- 3.-Crear una comunicación efectiva que permita el flujo de la información a los subalternos
- 4.-Demostrar que el liderazgo es un factor efectivo en el funcionamiento de labores organizacionales.
- 5.-Identificar como se emplea el liderazgo efectivo como una herramienta estratégica de habilidades especiales para lograr metas.

1.4 JUSTIFICACION

- ❖ Conseguir el titulo de Licenciado en Administración de Empresas
- ❖ Interés por el Tema: Conocer principalmente si se puede implementar un sistema organizacional que ayude a motivar a los agentes de reservaciones para mejorar el ambiente laboral.
- ❖ Disponibilidad de Información: Debido a que laboro dentro de esta empresa es fácil obtener información precisa y efectiva par a la investigación.
- ❖ Para aportar un beneficio que sea factible para la CRF y mejore el ambiente laboral y dar un mejor servicio al cliente.

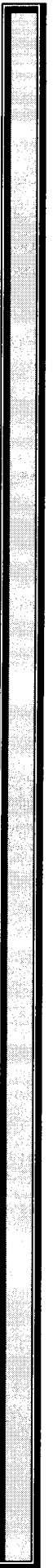
1.5 BENEFICIOS

- ❖ Para que los resultados obtenidos ayuden al ambiente laboral interno del CRF y se tomen las medidas necesarias para mejorarlo.

- ❖ Para que este trabajo de investigación pueda ser implementado en otros call center que ofrezcan el mismo servicio.
- ❖ Se realizara un sistema de liderazgo para aumentar la motivación de los agentes y con ello aumentar la calidad en el servicio

CAPITULO 2

“APECTOS TÉCNICOS DE UN CALL
CENTER”



CAPITULO 2

ASPECTOS TÉCNICOS DE UN CALL CENTER

Dentro de este capítulo se mencionará los antecedentes, tipo de liderazgo, desarrollo organizacional, conceptos de liderazgo

2.1 Antecedentes Generales

El término desplazamiento siempre ha estado vinculado al término alojamiento, por lo que para remontarnos a los orígenes de la hotelería, es necesario hacer referencia a los pueblos antiguos que al crecer su número de habitantes tuvieron la necesidad de transitar por lugares que eran ajenos a su espacio vital y estos eran vistos en el sentido estricto de la palabra como extranjeros.

Al comienzo de la era cristiana la nueva religión infundió sus nuevos preceptos de amor al prójimo dando como resultado que los oradores de muchos lugares del mundo brindarían un trato mejor a los peregrinos, convirtiéndolos en amigos al darles posada y tratándolos como personas distinguidas.

Los grandes movimientos de inmigración los constantes traslados provocados por el comercio, la política, etcétera, fueron determinantes para la creación de instituciones específicas denominados "Hospitales" cuyo origen se remonta a la radical latina hospes que significa huésped y como objetivo principal tenía el atender a los peregrinos.

En sus inicios todas estas funciones eran brindadas por monasterios y ordenes religiosas sin ninguna retribución monetaria, pero después de algún tiempo esta institución tomó un sentido económico en el momento en el que las denominadas posadas aparecieron.

En países como Egipto, Grecia e Italia se llevaron a cabo la construcción de caminos que condujeran a los creyentes a sus templos; un ejemplo de esto se da en

Delfos, al pie del Monte Parnaso donde se encontraba el templo de Apolo donde a innumerables viajeros que visitaban el lugar sagrado le eran otorgados los oráculos.

Los movimientos en masa fueron de turismo religioso y se dieron después de la edad media con las visitas a lugares santos y las cruzadas que dejaron consigo a las ordenes religiosas que curaban, protegían y hospedaban a los peregrinos.

Un impresionante auge alcanza en la época cristiana el turismo religioso, al instituirse los jubileos en roma, que de todas partes del mundo atraían viajeros para visitar el sepulcro de San Pedro. Aproximadamente en el año 1300 se calcula que mas de dos millones de peregrinos fueron ante el altar del apóstol para arrodillarse. Romero y Romería, sinónimo de peregrino y peregrinación fueron vocablos que nacieron de las peregrinaciones que especialmente en España se llevan acabo en el campo inmediato a los santuarios. a roma .

La hospitalidad se consideraba como donación o caridad que se originaba de las creencias religiosas y no como una empresa comercial. Pero para el año 1282 habría de cambiar ya que en Florencia, Italia los grandes pensadores crearon un gremio con el fin de hacer de la hospitalidad un negocio. Estas posadas no eran propiedad de los pasaderos si no de la ciudad, y eran operadas por medio de contratos de arrendamientos que eran vendidos en subastas públicas.

(www.posadas.net/historia/hoteles.msp,2007)

Este concepto no se limito por mucho tiempo, solo en Florencia pronto se extendió el negocio a roma y otras ciudades de Italia.

Posteriormente durante los siglos XVI y XVII ocurrió una mejoría considerable particularmente en Inglaterra ya que el transporte común era la diligencia y debido a las prolongadas jornadas se veían obligadas a pernoctar. El resultado fue la construcción de tabernas y posadas en lugares estratégicos de las rutas de las diligencias que construyeron tanto en el número como en la calidad de las mismas.

Las posadas seguían un patrón de construcción relativamente uniforme. Las secciones del interior brindaban alojamiento nocturno para los viajeros, instalaciones para servir bebidas, comida y abrigo, para los cocheros y los caballos.

El Hotel Enrique IV fue uno de los primeros hoteles de Europa y fue construido en 1788 en Nantes con un costo de 17 500 libras. Contaba con 60 camas y era el más exclusivo en su tiempo.

En estados unidos recayó el honor de construirse el primero en su género y específicamente como hotel y fue nombrado el City Hotel que fue inaugurado en 1794 en Nueva York con 70 habitaciones. Posteriormente fueron construidos muchos hoteles similares en otras ciudades, pero fue hasta el año de 1929 cuando se construyó el primer hotel de primera clase, el Boston's Tremont House, con 170 habitaciones privadas con cerradura, agua y jabón para cada habitación, maletero y cocina francesa. (www.posadas.net/historia/hoteles.msp .2007)

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX fueron testigos del crecimiento de la hotelería, no solo en el número de hoteles, si no en las novedades introducidas para brindarle al huésped nuevas y mejores comodidades.

“Hotel: Es el lugar o Institución de carácter publico que ofrece y proporciona al viajero hospedaje, alimentación así como entretenimiento, operado bajo una fase para obtener utilidades”.

Debido a que el hotel se considera como un de los principales prestadores de servicio dentro del turismo, es necesario definirlo como un entidad separado ya que el auge que se a logrado hasta estos tiempos dentro del movimiento turístico no se habría dado sin su participación. (www.posadas.net/historia/hoteles.msp,2007)

2.2 Clasificación de Call Center

La definición de Call center, por lo general, está dirigida al ámbito tecnológico, es decir, estructura, diseño de hardware y software así como la funcionalidad que se brinda a través de los sistemas. Precisar qué es un Call Center va más allá de un sistema informático o tecnología de vanguardia; que si bien es cierto es importante para facilitar el trabajo humano, no es preponderante. El ser humano es el elemento importante en la definición que proponemos.

A pesar de nuestro objetivo es sensibilizar la definición de Call Center desde el punto de vista tecnológico al humanístico, señalaremos algunas definiciones planteadas por las empresas que ofrecen este servicio.

Para Sakata Ingenieros “un Call Center es aquel que provee a la empresa de los elementos necesarios para, con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, etc.”

También señalan que “es una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa en si misma) diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad.”

Para la Cia. Serintel de Chile “el Call Center es una herramienta que se diseña y construye, "a medida", atendiendo las necesidades que plantean las áreas comerciales. A los requerimientos y necesidades de esas áreas es necesario incorporar criterios de calidad, los que se traducen en requerimientos de equipamiento y recursos humanos, que definen o modelan el Call Center.”

Para la Cia. Andicel de Colombia “un Call Center es un centro de servicio telefónico que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Su principal enfoque es el de la generación de llamadas de Salida (Llamadas de Outbound) y la recepción de llamadas (Llamadas de Inbound), cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas”

Para la consultora de Call Center One to One define el término como un “Centro de Llamadas que es un sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las 3 labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica: Adquisición de clientes, Mantenimiento de clientes, Cobranzas”.

Un elemento importante, como lo señalamos en un inicio, es ser humano. Las personas que contestan las llamadas en un Call Center reciben el nombre de operador (a) o agente de Telemarketing, ya que se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios. Operador (a) es el término usado para el servicio que ofrece la empresa y queremos evitar que se confunda con quien presta dicho servicio.

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

(www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm,2007)

Para la Cia Sistecol “el Call center actúa como intermediario entre el cliente y la compañía. La primera instancia entre la empresa y el cliente es el Call center. Es una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes”

Para la Cia. Rasgocorp un Call Center “es la solución donde convergen resultados económicos y de calidad que sirve de interfaz directa hacia sus clientes. Por supuesto la interfaz tiene que ser rápido, independiente de la localidad y con gran facilidad a la hora de obtener información. Permite gestionar de forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y tener mayor contacto con sus clientes”

Para la Compañía Soluziona el Call Center “se diseña como soporte parcial o integral de la relación con el cliente. El centro de atención telefónica surge con el fin

de satisfacer determinados aspectos de la relación con el cliente de forma aislada: promociones, información y consulta, reclamaciones, cobro, recepción de incidencias, entre otros. El objetivo es la propia capacidad de prestar el servicio de atención al cliente a través del teléfono con unos niveles de calidad óptimo”

Luís Gallardo menciona que “el concepto de Call Center va en la actualidad mucho más allá de la mera centralita telefónica tradicional. Es una herramienta de gestión de recursos en la que no sólo se da un servicio de atención al cliente muy profesionalizado a través de una formación específica del trabajador sino en la que se incluyen aspectos propios de nuevas tecnologías, como el servicio a través de Internet, recepción automática de voz, etcétera”.

De acuerdo con las propuestas presentadas y adecuando a la realidad indicaremos que un Call Center es una unidad o departamento en una empresa (o en una empresa especializada) que se dedica al cumplimiento de las funciones de comunicación en una empresa. Las relaciones que pueden establecerse como un medio de comunicación externa en las empresas son: entre departamentos en la empresa, relación con usuario y cliente y funciones de marketing.

Otras funciones que podemos establecer son aquellas donde el Call Center es una unidad medular de información entre la empresa y su entorno. La información que se obtenga será vital para la dinámica y estrategia que adopte las empresas.

Un Call Center está integrado por seres humanos, con sentimientos, pensamientos y propuestas que deben ser escuchadas y evaluadas. Nuestros clientes no deben ser considerados una fría estadística, su llamada va mas allá que una consulta, queja o reclamo, es un insumo vital para el desarrollo y fortalecimiento empresarial.(www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm,2007)

2.3 Estructura de Call Center

Este tipo de solución puede ser implementada en diferentes escenarios, y dependiendo de cada uno de estos los proveedores de servicio ofrecen diferentes funcionalidades y mejoras.

La solución de Call Center integrado se caracteriza por poderse integrar con los sistemas de Back-end de OSS/BSS a través de plataformas de servicios Web XML.

Los escenarios en los que podemos desarrollar esta solución son los siguientes:

Estructura integrada (Visión sencilla de la información de los clientes): Permite crear vistas simples de información de clientes, como crear procesos comunes de flujo de trabajo automatizados. Este escenario se utiliza como núcleo tecnológico, aportando a los proveedores de servicio una metodología de implementación, para ello, ofrece un listado de ejemplos de códigos fuente, y ejemplos de integración de servicios Web.

Call Center / Customer Service Representative (CSR): Se encarga principalmente de reducir las llamadas de los Call Center, y automatizarlas manualmente, reduciendo y mejorando la interacción entre llamadas, y desarrollando interacciones alternativas, alineando los valores y los costes de servicio.

Customer Self Service (CSS) portal: Da funcionalidad a la Web, da acceso a los clientes, lo que permite que los clientes puedan obtener información sobre sus cuentas e incluso información de sus facturas. En definitiva, suministra una vista sencilla a sus clientes, reduciendo las llamadas a los call center.

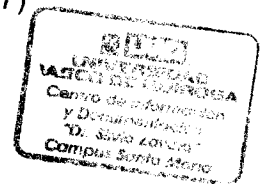
Gestión del conocimiento: Puede capturar la información generada en un servidor Microsoft SharePoint, que posteriormente permite búsquedas a través de Microsoft Indexing y servicios de búsqueda. Y sobre todo, permite interactuar con los sistemas de mediación y el resto de los sistemas que administran otra información que los proveedores de servicio pueden tener.

E-Commerce: Permite realizar la integración con la solución de Microsoft Internet Business (MSIB) integrada en esta solución. El escenario de e-commerce se puede implementar también para dispositivos móviles. Todas estas actividades son implementadas como procesos de negocios automatizadas en servidores de BizTalk, incluyendo necesariamente interfaces implementados con aplicaciones de OSS/BSS.

Business Intelligence: Analiza y supervisa las llamadas de los call center, y realiza a su vez un análisis detallado de la utilización del call center por parte de los clientes.

Servicio de Notificación: Basados en SQL Server Notification Services, que ofrece una plataforma para distribuir de forma automática y personalizada notificaciones a los clientes, por correo electrónico, SMS, MMS o cualquier otra vía. Algunas funciones destacadas serían la distribución de eventos y la confirmación de los mismos.

(www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm,2007)



2.4 Estructura de Central de Reservasiones Fiesta

MÉXICO-CENTRALIZACIÓN

El Área de México-Centralización logra la Independencia como grupo en Febrero del 2004 cuando la Central de Reservasiones cambia de Residencia a la Ciudad de Morelia, Michoacán, esta separación se da debido al alto porcentaje de llamadas de clientes particulares así como de clientes que se comunicaban directamente a los hoteles requiriendo información y/o reservasiones y que a su vez eran transferidos al área de México-Centralización, todo esto se hizo con la finalidad de dar un servicio especializado al cliente adecuado.

El Área de México-Centralización cuenta con el mayor número de ejecutivos de reservasiones en el CCP siendo esta un área fundamental por su demanda y su diversidad de reservasiones ya que su personal esta altamente capacitado para

tomar reservaciones Netas y Convenios así como las solicitudes del formato de intranet de noches pagadas con puntos Fiesta Rewards.

OBJETIVO

Brindar la atención y solución adecuada así como la venta efectiva de cuartos y de todo aquel valor agregado que podemos atribuir a nuestros productos dando un servicio de calidad estandarizado de acuerdo a los procedimientos establecidos por el CCP

México - Centralización es el área más importante en el Centro de Contacto, debido a que es la que recibe el mayor número de llamadas, por consiguiente el grupo que genera más ingresos por la venta de cuartos noche, es el primer contacto del cliente hacia los hoteles y en la mayoría de los casos es la primera imagen de los hoteles y Grupo Posadas.

Durante las temporadas de mayor demanda el CCP recibe en promedio 11,000 llamadas diarias, de estas aproximadamente el grupo de México contesta de 3800 a 4000 llamadas por día esto representa el 37%.

CALIDAD

Calidad cuida los estándares y procesos para brindar un mejor nivel servicio al cliente, así como la mejora continua en el desempeño de los ejecutivos con la ayuda constante de monitoreos.

ROOMING LIST

México-Centralización es el canal para realizar las reservaciones e información de los Grupos y Congresos publicados en el centro de Voz.

SERVICIO A CLIENTES

Servicio a Clientes apoya al área verificando y dando solución a toda queja que provenga de la atención proporcionada por el área y hoteles, así como el seguimiento de situaciones de Post-Venta.

FIESTA REWARDS

Este grupo recibe llamadas de clientes que forman parte de este programa por lo que el personal de esta área está capacitada con los conocimientos básicos del programa, en caso de ser requerida alguna reservación de Noches Premio los ejecutivos pueden solicitarla directamente al área de Fiesta Rewards llenando el formato establecido en la intranet, si el cliente necesita información más precisa del programa se le canaliza al área FR.

CONVENIOS-MAYOREO

Estas dos áreas tienen mucha similitud y por consiguiente su relación es extremadamente fuerte ya que el área de México-Centralización recibe llamadas de agencias mayoristas y empresas con convenios, los agentes están plenamente capacitados para reservar este tipo de tarifas.

BASE DE DATOS

La relación con esta área es de gran importancia ya que de ellos depende que toda la información (tarifas, garantías, cierres, suplementos) esté debidamente cargada para que el ejecutivo de reservaciones pueda realizar de manera eficaz la venta.

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

Optimización de Recursos es nuestro apoyo en el control de staff correcto en el área. Nos ayuda en el proceso de optimizar el % de trabajo, basándose en las necesidades que se presenten, apoyándonos para mantener los niveles de servicio del 85% de trabajo, así como el 3% de abandono.

INTERNET-EXTRANET

Esta relación no es tan estrecha como en los casos anteriormente mencionados, sin embargo esta área nos apoya con información de faxes, cupones,

etc. dirigidas a la central de reservaciones para posteriormente realizar el servicio y/o conclusión de la venta.

GDS (GLOBALIZADORES: SABRE, AMADEUS, WORLDSPAN, APOLO, ETC.)

La relación con el área de GDS es únicamente informativa para los clientes, México y Centralización no pueden cambiar, cancelar ni proporcionar información detallada de las reservaciones hechas por los Globalizadores.

VACATION CLUB

Nuestra relación con esta área es para orientación y canalización de socios, así como reservar en los hoteles los certificados otorgados por esta membresía.

2.5 Elemento de un Sistema

De un sistema, primero se deberá mencionar lo que es un sistema y que características debe de tener este sistema. Los elementos de una empresa o sistema no pueden trabajar por si solos, necesitan de la ayuda de los demás elementos para existir, por este hecho se dice que el mundo esta creado por sistemas, que a su vez están integrados por subsistemas, o sea, los elementos a los que nos referimos en cualquier área de la vida.

Ahora bien se sabe que los sistemas rigen al mundo y que están integrados por otros subsistemas, pero, ¿Que es un Sistema? “Un sistema se puede definir como un conjunto de elementos y/o seres vivientes relacionados para procesar algo que llamaremos insumos o materia prima y convertirla en producto, definido por el objetivo de esta conjunción.”

Todo sistema tiene características las cuales deben de coordinarse las diversas personas con las diversas actividades, estas características son las siguientes:

- ❖ Adaptable. Debe ser adaptable con otros sistemas, con la capacidad de salir adelante en problemas que se den entre los subsistemas que lo conforman, además debe estar preparado para el cambio.
- ❖ Eficiencia. Esto se refiere en cuanto a la productividad, cumpliendo con las metas planeadas y economizando recursos.
- ❖ Estabilidad Interna. Conservando la estructura de acuerdo a los objetivos y a su vez trabajando de acuerdo con los factores externos, por otro lado si el líder cambia los objetivos seguirán siendo los mismos.
- ❖ Sinergia. Esto es simplemente el trabajo en equipo, no importa el número de personas que realicen el trabajo, sino la calidad de estas.
- ❖ Flexibilidad. Es simplemente una capacidad e la cual se pueda responder a cambios del entorno.

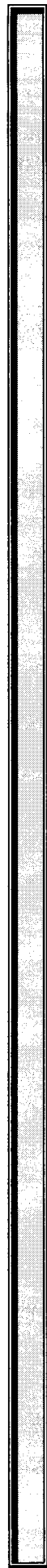
Todo sistema cuenta con insumos, que sufren un proceso, para obtener un producto, es por eso que el sistema cuenta con tres elementos para este proceso, La entrada, El proceso y la Salida.

- ❖ La entrada se refiere a los insumos o material con que se cuenta para que exista el sistema.
- ❖ El proceso es la actividad que posibilita la transformación del insumo para obtener resultados y finalmente
- ❖ La salida se refiere al fin para el que se han unido los elementos. Representa la meta por la cual existe el sistema.

Además de estos tres elementos existe un feed-back en donde se compara el producto con lo que se espera obtener.

CAPITULO 3

“APECTOS HUMANOS DE UN CALL
CENTER”



CAPITULO 3

ASPECTOS HUMANOS DE UN CALL CENTER

3.1 Desarrollo Organizacional

Una retroalimentación, crea un clima de confianza entre los individuos, “El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa que se adopta para lograr un cambio planeado dentro de la organización, y que a su vez se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura y/o procesos de la organización.” (ROBBINS, S , 2002)

Es necesario mencionar que el D.O. También se puede definir como una Filosofía, como un Arte, como un Enfoque Administrativo, y por supuesto como una Tecnología.

Filosofía, ya que predica una forma de vida, en la cual se deben hacer las cosas de acuerdo con la forma de ser y de actuar, con lo que se dice y también con lo que se hace, un Arte ya que es una forma de perfeccionar la organización integrando necesidades de la organización y necesidades de las personas.

Enfoque administrativo, es una manera de optimizar y manejar los recursos día con día con un estilo renovador y revitalizador. Tecnológico, el D.O es una forma de nueva tecnología práctica en técnicas e instrumentos para cambios, en el que los aspectos de un grupo deben recibir la adecuada atención.

Cabe mencionar que el Desarrollo Organizacional es necesario en las organizaciones actuales, ya que los cambios en todo el mundo se están presentando día con día, con perspectivas cada vez mas altas, con un grado elevado de competitividad y sobre todo con pensamiento de líder. (ROBBINS, S, 2002)

Existen algunas razones para implementar esta estrategia llamada Desarrollo Organizacional, las cuales se mencionaran a continuación:

❖ **La Amenaza de que la empresa fracase.**

Esta se puede dar debido a la falta de adaptarse al medio externo, así como a la falta de comunicación que existe dentro de la propia organización.

❖ **Terminar con el concepto de “Poder”.**

En el equipo de trabajo los líderes deben dirigir sin tomar como armas su propio poder ante sus subordinados.

❖ **La complejidad de realizar trabajos.**

Esto se refiere a que las actividades no corresponden con las habilidades del trabajador, siendo esto que se le pueda ubicar en una área donde pueda funcionar correctamente.

❖ **Interrelación entre secciones.**

Se debe a que las áreas dentro de la organización se comuniquen entre ellas y puedan discutir los resultados obtenidos conjuntamente.

❖ **La necesidad de escuchar.**

A todas las personas que laboren en la organización sean estas de nivel operativo o nivel directivo, gracias a esto se puede saber las deficiencias de las secciones en la organización.

❖ **La falta de logros de objetivos del personal.**

Es claro que si el personal no tiene un objetivo personal, se creará una motivación escasa para lograr objetivos de la organización.

El Desarrollo organizacional, trata de enfocar sus objetivos a situaciones que se desean modificar, este trata de crear un clima de receptibilidad, es decir no ver el problema como un dolor de cabeza, sino verlo como un área de oportunidad. Trata de crear información por medio de los mismos empleados, logrando a su vez acciones entre las áreas, trata de liberar la energía bloqueada en individuos, la existencia de una meta en común armonizando e integrando a las personas con la misma organización, que exista sobre todo el orden y una cultura organizacional,

ayuda a estimular las emociones de las personas y sus sentimientos y sobre todo a tomar las mejores decisiones. (ROBBINS, S , 2002)

3.2 Problemas Para Solucionar el DO

Los casos que con cierta frecuencia el D.O ha intervenido se relacionan con problemas de este tipo:

- ❖ Comunicación: Con mas frecuencia de tipo ascendente
- ❖ Conflictos: Entre grupos y de liderazgo
- ❖ Identificación y destino: Crecimiento de la tecnología, objetivos y metas.
- ❖ Satisfacción: Proporcionar incentivos con mas frecuencia y mas adecuados y apropiados para los empleados.
- ❖ Eficiencia Organizacional: Medidores de ganancias a base de desperdicio, costos, índice de rotación o de cualquier otra forma en que la eficiencia pueda ser medida.
- ❖ Adaptación al cambio: de tecnología, de mercado, de cultura, etc.

3.3 El Cambio

Para comenzar con este tema de gran importancia debemos de entender perfectamente lo que es en su totalidad la palabra cambio y que aspectos se toman en cuenta para lograr este cambio.

¿Qué es el cambio?

“Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable” (ROBBINS, S , 2002)

Podemos decir en otras palabras que el cambio es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra la efectividad en la ejecución de las acciones, gráficamente lo podemos explicar de la siguiente manera:

De esta manera sabemos que el cambio es en todos los aspectos, eliminar una situación insatisfactoria, para pasar a una situación ideal, es decir a un estado no existente hasta el momento, para llevar a cabo un cambio se necesitan de tres etapas esenciales y secuenciales que facilitan este proceso de cambio de los sistemas: el descongelamiento, el movimiento y el recongelamiento. (ROBBINS, S , 2002)

Descongelamiento. En esta etapa se presentan sensaciones de desequilibrio, insatisfacción, hábitos, costumbres, dudas de cómo seguir adelante, lo que se debe hacer es satisfacer nuevas necesidades, lograr un equilibrio e identificar las estructuras sujetas al cambio.

- ❖ **Movimiento.** Se presenta la inestabilidad, inseguridad, incertidumbre, aquí necesitamos generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras, voltear los ojos al entorno, etc.
- ❖ **Recongelamiento.** Se presentan síntomas de claridad de la situación, existe ya un equilibrio, mayor adaptabilidad, y por consiguiente una duración del cambio, en cierto modo es la evaluación de la situación deseada.

3.3.1 Donde generar cambio

Dentro de la perspectiva de cambio, consideremos que el enfoque más importante es la teoría de sistemas, es decir un cambio puede ser orientado hacia cualquier subsistema de la organización:

Lo más importante en señalar es que cualquier cambio realizado bajo cualquier sector u aspecto, no es un fenómeno aislado, es decir no se puede modificar algo sin afectar a los demás sistemas. (ROBBINS, S , 2002)

3.3.2 Resistencia al cambio

Talvez nos preguntemos ¿Cómo se manifiesta la resistencia al cambio?, existen muchas maneras de expresar la resistencia al cambio y no precisamente de manera hostil, sino también de forma indirecta, por mencionar las más importantes se encuentran las siguientes:

- ❖ Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio
- ❖ Externar dudas con respecto a la introducción de un cambio
- ❖ Convertir la iniciativa de un cambio en algo ridículo y de burla
- ❖ Fingir indiferencia hacia el proyecto de cambio
- ❖ Recordar nostálgicamente el pasado
- ❖ Mencionar las consecuencias fatales que acarrearía el cambio

Por otro lado los individuos no siempre están de acuerdo en un proyecto de cambio, algunas razones son: los hábitos, miedo a lo desconocido, apego a lo conocido, tendencia a conservar la estabilidad, apego a lo elaborado por el individuo mismo. (ROBBINS, S , 2002)

- ❖ Los hábitos: un cambio de hábitos implica mayor esfuerzo, mayor inversión, en pocas palabras reflexionar sobre cada situación, que es lo mismo que un esfuerzo adicional.
- ❖ Miedo a lo desconocido: esto pasa con mucha frecuencia, los individuos tienen ese temor de adentrarse a lo desconocido, al misterio y no quererse enfrentar con una sorpresa, por lo que optan por permanecer en el mismo lugar.
- ❖ Apego a lo conocido: Esto se refiere a una acción que nos trajo éxito, nosotros la convertimos en un hábito que creemos que funcionará para todas las cosas.

- ❖ Tendencia a conservar la estabilidad: Estabilidad en lo estructurado, en el ambiente, aunque la necesidad de explorar este presente, el individuo se aferró a sus modelos y es cuando se presenta más la resistencia al cambio.
- ❖ Apego a lo elaborado: El individuo fue el autor de una situación, el cambio se convierte en un desprestigio y poco valor a su esfuerzo.

Cabe mencionar que es más difícil convencer de un cambio próximo a un grupo de individuos, por que este puede alterar o contraponerse a sus normas o bien la cultura de un grupo y de la organización, es la identidad entre ambos, cuando se modifica en la organización, se altera la cultura de los grupos, y peor aun si los nuevos valores tiene gran diferencia con los pasados.

¿Como disminuir la resistencia al cambio?

Para manejar la resistencia al cambio, es indispensable llevar a cabo un análisis de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas como ya menciono con anterioridad. (ROBBINS, S , 2002)

Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia al cambio son:

- ❖ Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía
- ❖ Generar información, necesidad, objetivos y efectos del cambio
- ❖ Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización
- ❖ Reducir incertidumbre e inseguridad
- ❖ No combatir la resistencia, hay que buscar la raíz
- ❖ No imponer al cambio
- ❖ Hacer un cambio participativo
- ❖ Plantear problemas, no soluciones unilaterales
- ❖ Crear un compromiso común
- ❖ Realizar cambios continuamente
- ❖ Establecer el dialogo e intercambiar opiniones
- ❖ Plantear el costo-beneficio del cambio

Algunas soluciones cuando un individuo se resiste al cambio porque:

- ❖ No sabe: Clarificar, Informarle y educar
- ❖ No puede: Proporcionarle las herramientas y habilitar
- ❖ No cree: Involucrarlo y fomentar la participación
- ❖ No quiere: No hay cambio.

3.3.3 Cambio Empresarial

Por si sola la palabra cambio es demasiado ambigua, hay diferentes tipos de cambio y por consiguiente un manejo distinto, “en términos empresariales deben identificar tres tipos de cambios en las organizaciones: el cambio ocasionado por innovaciones incrementales, el cambio ocasionado por innovaciones arquitectónicas y el cambio ocasionado por innovaciones discontinuas.” Los tres tipos de cambio pueden ser incentivados desde el interior de la empresa o bien forzados por el entorno. En tanto que la alta dirección sepa dirigirlos y liderarlos, la organización podrá salir airosa. (ROBBINS, S , 2002)

El cambio incremental es el que se da en base a pequeñas mejoras sobre lo ya existente, es una búsqueda de eficiencia, pues se concentra en hacer lo mismo pero mejor; normalmente se centra en la operación y la administración, en resumen es una especie de mejora continua.

El cambio arquitectónico es el que se da sobre variaciones o extensiones de lo ya existente, sin afectar la conceptualización básica pero si reorganizando los elementos existentes para modificar lo que se hacia, en otras palabras obliga a la organización a reconsiderar sus procesos, estructuras, procedimientos, tomar los elementos esenciales y combinarlos de forma diferente para crear un nuevo servicio o producto.

El cambio discontinuo mas que ocasionar cambios o llevar a reconsiderar las estructuras existentes, requiere de estructuras, procesos, políticas, cultura y gente totalmente nuevos.

3.4 Comunicación

Uno de los factores mas importantes al implantar un programa en una empresa es la comunicación. Debido a que la influencia de una comunicación efectiva va a contribuir en gran medida a obtener el logro de metas, tal y como fueron planeadas; es decir estas van a depender de la manera en que se transmitan las ideas y pensamientos en las organizaciones.

Sin embargo, en esta época, tiempo en que las comunicaciones han alcanzado su máximo esplendor, la comunicación interpersonal se ha ido perdiendo. Cuando en una empresa, organización o negocio algo va mal, es casi siempre ocasionado por un problema de comunicación.

Una comunicación bien estructurada y fácil de entender es uno de los objetivos vitales en la empresa ya que de esta depende el logro planeado de sus proyectos. (ROBBINS, S , 2002)

3.5 Definición y Proceso

Comunicación según Martínez de Velasco, es:

“Un proceso por medio del cual, una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta ultima de una respuesta , sea una opinión, actitud o consulta.” (BOU I BAUZA, G, 1999)

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son:

La Fuente

Es quien genera y codifica el mensaje, para transmitirlo en base a los factores que pueden aumentar la facilidad de este; estos factores son las habilidades comunicativas, actitudes, nivel de conocimientos y status del emisor o fuente

- ❖ Las habilidades comunicativas como características propias de la fuente son: La escritura, palabra, lectura, audición y el pensamiento o raciocinio; de estas habilidades va a depender que la comunicación establecida entre la fuente y el receptor sea efectivo, ya que afectan la capacidad de análisis y entendimiento del mensaje, por parte del receptor.
- ❖ Las actitudes influyen en la facilidad de la comunicación, en la forma en que el emisor o fuente se ve a si mismo por ejemplo si una persona se siente insegura de si misma y de lo que dice afectara de manera negativa la transmisión del mensaje al receptor.
- ❖ También influye la actitud que se tenga sobre el asunto a tratar, por ejemplo, el emisor puede darle poca o nada de importancia al asunto que va a tratar con el receptor. Otro tipo de actitudes la que adopta hacia el receptor, la cual indudablemente es percibida por este. (BOU I BAUZA, G , 1999)
- ❖ El nivel de conocimiento de ka fuente es importante porque de esto depende lo superficial o profundo del mensaje recibido por el receptor, creándole ha este cierto grado de confiabilidad en el.
- ❖ El status o posición dentro del sistema cultural, va a determinar la selección de palabras y grado de complejidad utilizados, para el entendimiento del mensaje; si por ejemplo, una persona no entiende lo que dice otra, puede ser causa del nivel cultural de ambas.

El Receptor

Es el que decodifica o recibe el mensaje por parte de la fuente o emisor, el que descifra a un grado de entendimiento, también requiere de habilidades de comunicación como leer, oír y pensar, a si como la actitud que tome al recibirlo ya que actúan como una especie de filtro para darle sentido al mensaje.

Los conocimientos y nivel cultural que posee el receptor actuaran de manera necesaria para entender lo que le es transmitido por el emisor o fuente.

El Mensaje

Es la Información transmitida del emisor al receptor, pudiendo o no haber retroalimentación, para poder transmitir un mensaje, el emisor lo cifra en códigos, mismo que tienen un significado para quien recibe el mensaje , a si pues los idiomas son códigos y para poder entender el mensaje es preciso que el código utilizado por el emisor sea reconocido y descifrado por el receptor.

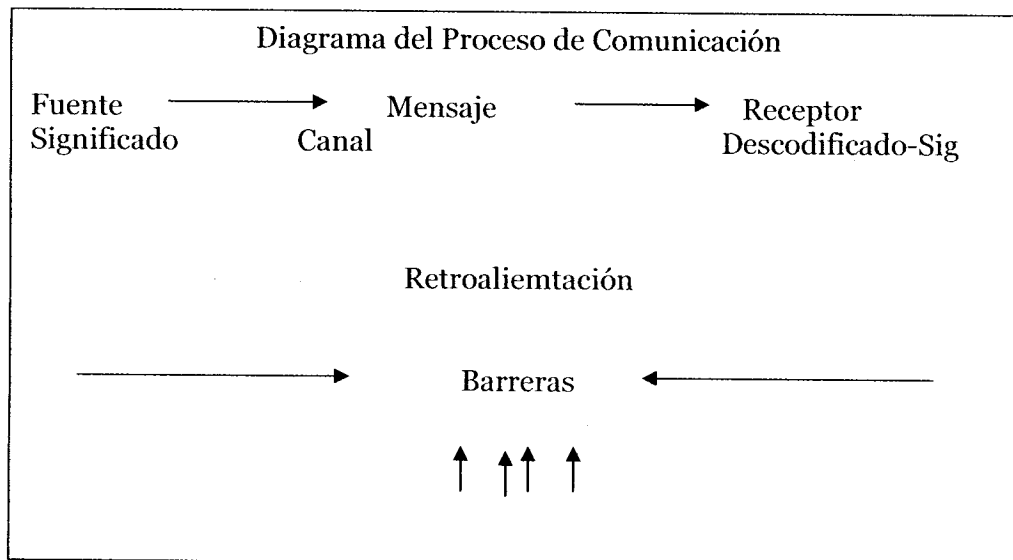
Retroalimentación o feedback

Es la respuesta del mensaje recibido por el receptor, en este el receptor tiene la oportunidad de solicitar al emisor la corrección o aclaración del mensaje, la retroalimentación puede ser constructiva y estimular la continuación del proceso de comunicación o reprimir dicho proceso; de ahí que sea el punto inicial en la transmisión y recepción del mensaje.

El Canal

Es el medio utilizado para transmitir el mensaje, las formas de transmisión pueden ser por medio de palabras oral o escritas, señales (mímica, visuales, audibles), símbolos, medios mecánicos (impresos), medios electrónicos y comunicación mixta (combina dos o mas medios).

El papel del receptor y emisor es rotativo, pues intercambian sus roles en la retroalimentación, por lo tanto para una comunicación efectiva se coordinan todos estos elementos de forma que las ideas transmitidas pueden ser entendidas al máximo por las personas que reciban el mensaje.



En la grafica anterior podemos observar barreras existentes en el proceso de comunicación, mismas que lo obstruyen impidiendo que se realice en forma efectiva.

Las principales barreras son:

- ❖ **Semánticas-** El emisor no estructura bien su mensaje en términos de coherencia y complica la elaboración de este. Ese puede evitar cuando el emisor distingue a quien va dirigido el mensaje.
- ❖ **Fisiológicas-** Son aquellas derivadas de problemas de percepción como el escuchar o entender incorrectamente así como expresarse deficientemente, el receptor solo toma los conceptos de acuerdo a sus intereses aislando aquellos que lo molestan.
- ❖ **Psicológicas-** Puede ser que el tema del mensaje no le interese al receptor por tendencias psicológicas diferentes.
- ❖ **Físicas-** Destaca el concepto de ruido, es una interferencia física ajena tanto al receptor como al emisor, por ejemplo la interrupción del mensaje por medio de la computadora en una empresa por una falla de luz.

3.6 Tipos de comunicación

Una estructura organizacional se caracteriza por tener líneas formales de comunicación.

LÍNEAS FORMALES

Las líneas formales de comunicación son:

- ❖ **Comunicación descendiente**

Es la que se desarrolla cuando los niveles jerárquicos superiores envían mensajes a los inferiores con el objeto de dar instrucciones precisas de lo que se debe hacer conforme a lineamientos preestablecidos. Por ejemplo un gerente de

departamento proporciona información en forma de avisos, ordenes, memorando, políticas, objetivos, etc. Que ayudara a clasificar las metas operacionales y orientar a los trabajadores que conformen el departamento a su cargo. (BOU I BAUZA, G , 1999)

❖ **Comunicación ascendente**

Es la que se desarrolla cuando los niveles jerárquicos inferiores envían mensajes a los niveles superiores, con el objeto de dar sugerencias, quejas, indicaciones de productividad, esto tiene la ventaja de que el mando superior este enterado del clima organizacional que impera en la empresa.

❖ **Comunicación horizontal**

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico y tiene por objeto la integración y coordinación de los elementos.

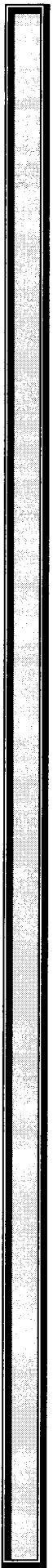
LÍNEAS INFORMALES

Las líneas de comunicación informal operan dentro de la organización de una manera no directa, como pueden ser los grupos de convivencia.

Son creados por camarillas, es decir por grupos familiares o de intereses comunes. (BOU I BAUZA, G, 1999)

CAPITULO 4

“LIDERAZGO EN CALL CENTER”



CAPITULO 4

LIDERAZGO EN CALL CENTER

4.1 Algunos antecedentes del concepto de Liderazgo

Para comenzar a hablar de liderazgo es importante recuperar un pensamiento de Max Weber; "Sociología de la Dominación".

El define tres tipos de dominación: dominación legal, dominación tradicional y dominación carismática. Cada uno de estos diferentes tipos de dominación generaba un liderazgo basado en distintos valores, por ejemplo:

- ❖ Dominación Carismática, se lleva acabo en virtud de la devoción efectiva a la persona, la entrega emotiva, dotes sobrenaturales, facultades mágicas, cuando uno piensa en este tipo de dominación recordamos grandes hombres en la historia, como Napoleón, Marco Polo, grandes lideres a quienes las masas siguieron por su carisma y por su poder de fascinación.
- ❖ Dominación Tradicional, este no es mas que el dominio patriarcal, es del tipo del que ordena es el señor y los que obedecen son súbditos.
- ❖ Dominio Legal, cualquier derecho puede crearse o modificarse por medio de un estatus, se obedece a las personas no por su virtud sino por una regla estatuida.

Históricamente el líder fue el mas fuerte físicamente, en la actualidad esta fuerza no tiene que ser física, el hombre cuenta con la posesión de la información, el conocimiento, la tecnología y el poder económico para poder controlar.

Un termino que puede hacer grandes lideres pero también puede destruirlos por completo es la comunicación, este termino esta unido con el conocimiento, la información y la tecnología, llevan al éxito siempre y cuando el líder la sepa llevar, esto dio éxitos a grandes militares y hombres en la humanidad y hoy en nuestros días los hombres de negocios necesitan unir estos cuatro aspectos para lograr las metas. (BOU I BAUZA, G, 1999)

El líder tiene que moverse en dos variables para lograr su cometido, el primero en saber motivar, promover, orientar, relacionarse, y la segunda saber definir, proponer, hacer, etc. Ahora podemos definir el término liderazgo como la acción de influir en los demás, cabe mencionar que el líder sustenta el poder que los seguidores le confieren y estos proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos, esto da cuenta que el liderazgo es un fenómeno de interrelaciones e intercambios que se basa en las necesidades del grupo, por eso el estilo de liderazgo que se lleven a cabo los líderes debe de encajar con la dinámica y las relaciones del grupo.

No está de más recordar como el liderazgo ha sido tratado dentro de la teoría administrativa, la administración ha desarrollado tres enfoques.

El primero considera al liderazgo como un procedente de una combinación de rasgos del líder, el segundo trata de identificar los comportamientos personales relacionados con el liderazgo y el último es el situacional, que asegura que las condiciones que determinan la eficacia del liderazgo dependen de la situación.

Sin lugar a duda todo esto nos hace pensar que los líderes tienen características personales e influyen, sin discusión alguna al mundo.

4.2 Estilos de liderazgo

Líder Autócrata. Es aquel que ordena y espera el cumplimiento, es dogmático y firme, y que dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas o castigos, por mencionar algunos nombres están: Hitler, Fidel Castro, Porfirio Díaz.

Líder Demócrata o Participativo. Este consulta con los subordinados en torno a coacciones y decisiones propuestas y alienta su participación, el logro de los objetivos genera satisfacción tanto para los empresarios como a los trabajadores.

Líder Psicológico. Este líder analiza la conducta de los trabajadores en función de dos planos: el individuo frente a su trabajo y el individuo como parte de un grupo de trabajo, reconoce la importancia de la estabilidad emocional, en ocasiones su actitud



es paternalista, toma y resuelve los problemas ajenos, por lo que no permite el desarrollo de sus subalternos.

Líder Sociológico. Busca soluciones equilibradas en relación con los diversos intereses que existen en la organización, aquí existen tres grupos de intereses, los de alta dirección, mandos intermedios y nivel operativo, por ello sabe identificar las necesidades de cada grupo y en función de ello toma las mejores decisiones.

Líder Situacional. Posee una gran capacidad para responder a situaciones en muy poco tiempo y de una manera acertada, Generalmente son personas que pueden improvisar y obtener buenos resultados, lo ideal es su posibilidad de corregir problemas que se presentan sin que exista un proceso.

Líder Liberal. Utiliza muy poco su poder, no le interesa lo que suceda en la organización, lo único es que lo sepan reconocer como ejecutivo, brinda un alto grado de independencia a los subordinados en las operaciones

4.3 Componentes del liderazgo

Todo grupo de personas que de el máximo rendimiento posible, tiene una persona al frente que es hábil al dirigirlos. Esta habilidad esta compuesta por cuatro factores, que son:

- ❖ La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable
- ❖ La habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y las situaciones.
- ❖ La habilidad de inspirar
- ❖ La habilidad de actuar de manera tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

4.4 Liderazgo en la Organización

El recurso humano constituye la base fundamental de toda organización, dentro de estos recursos esta uno que es escaso y muy valioso: los líderes.

Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional, podríamos hablar de un líder transformacional por llamarlo así, que pueda conducir los procesos de cambio en las mismas organizaciones y en su entorno, es un liderazgo más emprendedor e innovador, que tiene su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización y en los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, evaluación de los riesgos y control de las amenazas. (ROBBINS, S, 2002)

4.5 Concepción tradicional de liderazgo

El líder tradicional es el que sabe y manda, da órdenes para que otros las obedezcan. Este tipo de liderazgo se produce dentro de un retraso educativo y cultural, cuando se carecía de los conocimientos y la información haría formar criterios propios sobre las distintas situaciones principalmente de los asuntos políticos, del estado, la economía, el poder y la sociedad. Dentro de esta antigua concepción, "el liderazgo es la habilidad y la capacidad de individuos excepcionales. Dotados de carisma, que los capacita para dominar e influir en las demás personas. (ROBBINS, S, 2002)

A continuación se mencionan los errores conceptuales del concepto de liderazgo:

- ❖ Se confunde liderazgo con carisma
- ❖ Se debe nacer líder para serlo
- ❖ Solo se necesitan líderes en la cumbre o en la cúpula
- ❖ Es una rara habilidad, en consecuencia no se puede aprender ni desarrollar
- ❖ Es un instrumento o forma de influir en las personas y ganar amigos.

Consecuencias que esta concepción tradicional puede traer:

- ❖ Centralismo y concentración de la información
- ❖ Verticalismo y autoritarismo en el mando y las decisiones
- ❖ Ineficiencia y desmotivación
- ❖ Baja productividad organizacional
- ❖ Carencia de iniciativa y creatividad
- ❖ Apego a las viejas rutinas
- ❖ Estructuras rígidas
- ❖ Desadaptación para el cambio
- ❖ Burocracia

Tomando en cuenta que el liderazgo no funciona así mencionemos el concepto que se debe manejar en la actualidad.

“Es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas mas exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos”. El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas. (ROBBINS, S, 2002)

Por consiguiente algunas características del nuevo liderazgo son:

- ❖ Es una capacidad en constante movimiento; no es estática
- ❖ Esta en permanente desarrollo y crecimiento
- ❖ No es un don sobrenatural de las personas
- ❖ Es una cualidad que se puede aprender en los procesos educativos y en las experiencias sociales.

4.6 Valores de un líder

Sabemos que para ser un líder de excelencia y desarrollar esta habilidad, son importantísimos los valores de los líderes, aquí se hacen mención esos valores. (BOU I BAUZA, G, 1999)

- ❖ Confianza en si mismo
- ❖ Visión
- ❖ Fe en la misión personal y del grupo
- ❖ Pasión
- ❖ Ética
- ❖ Energía
- ❖ Actitud positiva
- ❖ Receptivo, participativo, comunicativo
- ❖ Estratega, flexible, emprendedor e innovador
- ❖ Capaz de apreciar
- ❖ Trabajo en equipo

Por otro lado existen tareas para que a su vez podamos mejorar el liderazgo.

- ❖ Revisar la misión de la institución periódicamente
- ❖ Hacer inventario de los recursos humanos
- ❖ Revisar prioridades y posteridades
- ❖ Visualizar las oportunidades
- ❖ Atraer el talento y la competencia
- ❖ Dar el ejemplo
- ❖ Conocerse a si mismo por medio del auto análisis
- ❖ Reconocer las fortalezas y las debilidades propias
- ❖ Examinar las propias acciones críticamente
- ❖ Determinar la correspondencia entre lo que se predica y lo que se hace
- ❖ Examinar las prioridades

4.7 Construcción del liderazgo

No resulta pues exagerado hablar propiamente de la construcción del liderazgo en las personas como un proceso que basado en determinadas oportunidades permite el desarrollo de capacidades, habilidades y hábitos que permiten actitudes y virtudes estables y que configuran lo que podemos denominar liderazgo: la capacidad de asumir la responsabilidad de conducir a otros al logro de sus objetivos personales y sociales.

Un proceso de construcción es una tarea progresiva que parte de unas bases, que apunta a unos objetivos y que se puede evaluar permanentemente, hay que partir de unas oportunidades de manifestar ese liderazgo, unas capacidades de encararlo, unas necesidades sociales de manifestarlo y un grupo humano en el cual expresarlo. (BOU I BAUZA, G, 1999)

Un carácter definido, una personalidad lograda, un esfuerzo que se convierte poco a poco en hábito constante, ponen a una persona en camino de potenciar sus capacidades de liderazgo.

Las oportunidades permiten que surjan los líderes, a veces un gran vacío en la familia, en un grupo intermedio o en un medio empresarial, son la oportunidad óptima para que alguien en el que no se había pensado para que asumiera esas responsabilidades está en condición de hacerlo porque se ha presentado la ocasión. Ahí es cuando la persona necesita ese empujón para que demuestre que si es capaz de asumir ese papel, la construcción arranca no con la pregunta que es lo que quiero si no que es lo que debo hacer para cambiar la situación. La diferencia entre un líder y un gerente es que el gerente hace lo que debe hacer según la organización y el líder hace lo que toca para que las cosas marchen. El liderazgo bien se reafirma no es popularidad, ni rango, ni privilegio, es ante todo responsabilidad, y yo mencionaría que es la capacidad de dar respuestas adecuadas a las necesidades del medio. El liderazgo es construcción porque exige estructurar a la persona de tal manera que aparte de su conducta aquellos comportamientos que estorban su acción con los demás, especialmente en las relaciones interpersonales.

Si el líder es el hombre y la visión tiene que estar en capacidad de ver más allá de lo corriente, de trascender con su conocimiento y su pensamiento para poder impulsar la organización hacia el sueño colectivo y para hacer que se cumpla la misión. No es una construcción hecha de simples habilidades para comunicarse o para persuadir, es ante todo desarrollo de hábitos estables, de valores y virtudes que le dan coherencia de vida, consistencia de actuación, entusiasmo por la tarea y una confianza en los demás que genera credibilidad, optimismo e iniciativa. (BOU I BAUZA, G, 1999)

El liderazgo del que hablamos y cuya impronta se lleva en el espíritu no es un privilegio o una posición de prepotencia frente a los demás, es una visión esperanzada a la que corresponde una misión que no es otra cosa que la responsabilidad de construir el futuro con las propias manos

4.8 Producir resultados, seguimiento y credibilidad

El líder del que hablamos lo es en cuanto produce resultados e influye en sus seguidores, que ven en él un ejemplo y una ayuda para conseguir sus objetivos. Es líder porque genera credibilidad, precisamente el vacío actual de liderazgo está marcado profundamente por la falta de credibilidad de la gente en el gobierno, en el estado, en los políticos y en la clase dirigente en general, el líder hace-hacer y ofrece respuestas distintas de lo rutinario, muchas veces fuera de los ámbitos del poder porque demuestra autoridad moral. (BOU I BAUZA, Guillem. "Liderazgo Estratégico Para Directivos, Directores y Dirigentes". 1999)

El espíritu del liderazgo nace desde dentro y desde ahí desencadena las acciones de servicio que se traducen en resultados, es más, propiamente hablando un auto liderazgo. Ser actor del cambio conduce al líder al compromiso y al logro de objetivos, la palanca del gran cambio es su voluntad, un querer firme que afirma en el presente mediante la toma de decisiones acertadas y en el futuro mediante propósitos realizables, solo la fidelidad a los principios le inspira la acertada elección de los medios y la no confusión de estos con los auténticos fines. (BOU I BAUZA, G, 1999)

“Solo se merece la libertad y la vida aquel que se esfuerza por conseguirla cada día”. En ultimo termino lo que esta en juego en la sociedad es el uso y sentido de la libertad, existe demasiada gente entendiéndola en forma individualista y egoísta cuando debería entenderse en forma comprometida y solidaria”.

4.9 Motivación y Comportamiento

El comportamiento se orienta básicamente a las metas.

En otra palabras, en general nuestra conducta esta motivada por el deseo de alcanzar un resultado concreto . El individuo no siempre conocer la meta de manera conciente.

Sigmud Freud fue uno de los primeros en reconocer la importancia de la motivación inconsciente. Creía que la gente no siempre esta al tanto de todo lo que quiere.

La unidad básica del comportamiento es la actividad. De hecho, toda conducta consta de una seria de actividades.

4.9.1 Motivos

La gente difiere no solo por su habilidad de hacer, sino también por su voluntad de hacer, o motivación que depende de la fuerza de sus motivos. Los motivos se dirigen a las metas que pueden ser consientes o inconscientes.

Los motivos son los porques del comportamiento.

Despiertan y mantienen la actividad y determinan la dirección general de la conducta del individuo.

4.9.2 Metas.

Las metas son exteriores al individuo, a veces se definen las recompensas esperadas hacia las que se dirigen los motivos. Con frecuencia, los psicólogos las llaman incentivos, sin embargo lo que logra motivar a los empleados suele ofrecer

un ambiente en el que se dispone de metas adecuadas para la satisfacción de las necesidades.

4.9.3 Modelos de desempeño máximo SOAR.

El liderazgo consiste en hacer que lo que usted cree pase. En el legado de todas las naciones hay muchos ejemplos de hombres y mujeres valientes que han logrado que ocurriera aquello en lo que creía en condiciones extraordinariamente adversas.

Estos hombres y mujeres buscaron ser líderes y aceptaron las responsabilidades inherentes. El líder debe de tomar aquello en lo que cree, algo fluye de sus propios valores y hacerlo realidad.

En una forma de ver hacia donde quiere ir y de considerar los medios para llegar. Consiste en tener una idea, un marco de referencia, un plan mental. Los gerentes deben de saber adónde se dirigen si quieren lograr sus propósitos.

Lo que determina el camino a los resultados en una combinación de factores relacionados que podemos representar con el Modelo del Desempeño Máximo SOAR.

El modelo SOAR muestra que la interacción de la Situación y la Organización lleva a las Actividades que conducen a los Resultados.

Los líderes enfrentan de continuo la mengua de su poder. Leyes, regulaciones y cambios en las normas sociales, entre otros factores, han restringido la capacidad de los líderes para ejercer su influjo.

Esta conclusión no tiene un sentido normativo de bueno o malo; sólo es un hecho de la vida de las organizaciones modernas.

4.10 Liderazgo en Equipo.

El gerente debe comenzar por determinar el resultado específico que tiene que conseguir el equipo. Sin aclarar resultados, objetivos, subtarear. El coordinador crece de una base para determinar la preparación del equipo o el estilo concreto de comportamiento que empleará para ese nivel de preparación.

Una vez que se ha declarado el objetivo, el coordinador debe de diagnosticar la preparación del equipo para cumplirlo.

Los miembros pueden tener diferentes niveles preparación. El líder, así como otros miembros, tienen que aumentar el nivel de preparación del equipo, el líder está preparado para ejercer el estilo apropiado.

- ❖ Definir. Esta posición es al frente y al centro. En esta función, es primordial importancia definir metas y objetivos.
- ❖ Aclarar. Esta función hace el líder el eje indispensable del equipo.
- ❖ Involucrar. El líder es un miembro especial del equipo pero con menos funciones en las operaciones cotidianas.
- ❖ Facultar. El líder aparte del diario giro del equipo, su función es más la de facilitar o conectar con el resto de la organización.

Este paso requiere de una evaluación para determinar si los resultados concuerdan con las expectativas. Después de su intervención, el gerente debe valorar los resultados, para lo cual debe, de nueva cuenta, verificar los objetivos, diagnosticar la preparación y comportamientos de relaciones que están indicados.

Si hay una brecha entre el desempeño actual y el esperado, se requiere nuevas intervenciones del líder y el ciclo comienza de nuevo.

4.11 ¿Como se pueden desarrollar las habilidades del liderazgo?

Para aquellas personas que en verdad quieren ser líderes el primer paso es aprender a estar consientes. En efecto este es un elemento clave para lograr el liderazgo personal: no podemos ser líderes si no tenemos la capacidad de liderarnos a nosotros mismos, en este trabajo la labor de un coach de alguien que tenga la experiencia de la vida, la sensatez que da el análisis y la claridad de la comunicación, puede resultar inmensamente valiosa. (BOU I BAUZA, G, 1999)

El ultimo paso, el definitivo, la etapa mas evolucionada del liderazgo, es el servicio a los demás. El saber poner lo que se es, lo que se sabe, lo que se puede y lo que se sueña al servicio de algo distinto de alguien mas, de una meta, de una causa, de una empresa.

El liderazgo es de suma trascendencia, por definición no puede ser egoísta ni egocéntrico, no puede encerrarse en el circulo del yo, por eso el liderazgo no puede ocultarse; por eso aquellos que presumen de ser líderes y no lo son, CAUSAN RISA.

4.11.1 Haga sentir su presencia

En ese caso es recomendable pedir mas responsabilidades, para destacar es necesario hacer mas de lo que esperan los nuevos directivos, hay que sobrepasar los parámetros; encarar todas las tareas con una actitud emprendedora como si la empresa fuera nuestra.

Una de las estrategias mas eficaces es identificar un problema y luego ofrecer soluciones para resolverlo, hacerse notar con la pluma y la palabra, a través de presentaciones e informes escritos, también atraerá la atención de los altos ejecutivos. (BOU I BAUZA, G, 1999)

Cuenta mucho entrar en la pantalla del radar de los ejecutivos, ellos siempre andan a la pesca de personal de menor nivel que sea verdaderamente bueno, no hay que olvidar que muchos negocios se tratan fuera del horario y lugar de trabajo, en un bar o un restaurante, es importantísimo adquirir esta habilidad, incluso

mientras se busca empleo, hay que salir a cenar con ex condiscípulos tratarse con ellos y formar una red.

Otro punto importante es no esperar a que alguien nos instruya sobre un nuevo producto, proceso, política o cualquier aplicación, hay que aprender todo lo que se pueda sobre marketing y la actividad de la empresa además de sus competidores.

Permanecer al topo de la curva de aprendizaje es un desafío, pero si se desea mantener el liderazgo no hay mas remedio que actualizarse y mantenerse informado.

De acuerdo con Tom Peters (uno de los más reconocidos gurus en liderazgo) para obtener victorias importantes es necesario arriesgarse a experimentar estrategias innovadoras, aunque puedan parecer una locura.

En las empresas la mejor fuente de innovación son las personas que están molestas con lo que ocurre en su alrededor porque buscan remediar la situación, a través de ideas y propuestas.

Por otro lado hay que tener claro que el líder no es el que mejor hace el trabajo, si no aquel capaz de alcanzar las metas orquestando el trabajo de todos, convenciendo a los mejores de cada área para que lo hagan y generando a sus seguidores confianza hacia el.

La capacidad de adaptarse al cambio después de una fusión y la paciencia, además de la creatividad y la facilidad para escuchar , son algunas aptitudes básicas que constituyen la base para un liderazgo efectivo en cualquier momento. (BOU I BAUZA, G, 1999)

4.12 Dimensiones del Liderazgo

Los líderes necesitan apoyarse según el momento o la situación en alguna de las cuatro dimensiones del liderazgo que son igualmente importantes en el

panorama general, tanto en su conjunto como de forma independiente, para realizar las actividades directivas generales

4.12.1 La Dimensión del Liderazgo Efectivo.

Es el que se encarga de dar sentido y valor a lo que se hace en la empresa, es quien se encarga de establecer y difundir los nuevos valores, principios y creencias en la empresa, proyecta seguridad y confianza en si mismo y en su compañía permitiendo que su equipo de trabajo confíe del mismo modo, tanto en su liderazgo como el de la empresa. Es una persona ética y goza de respeto de personal y profesional pues su equipo lo considera capaz y proactivo. (GUIZAR , R, 2004)

Es definitivamente el creador de una cultura laboral donde todos se sienten orgullosos de contribuir y a su vez se sienten satisfechos profesionalmente hablando.

4.12.2 La Dimensión del Liderazgo Eficaz

Mantiene la disposición, el vigor y el ánimo, para afrontar las dificultades diarias. Tiene una visión clara de las necesidades de sus clientes y orienta todos sus esfuerzos a satisfacerlos.

Conoce también las necesidades de su organización, mantiene relaciones saludables, una comunicación abierta y franca con su equipo y sus proveedores.

4.12.3 La Dimensión del Liderazgo Innovador

Para muchos es su favorita, maneja el conocimiento, la experiencia y la sabiduría necesaria para fomentar el desarrollo personal, profesional y organizacional de el mismo y sus colaboradores. Estimula la creatividad a través de la investigación y la experimentación para descubrir nuevas tecnologías o eficientar procesos.

Podemos decir que estas dimensiones del liderazgo integran las cuatro principales directrices de la dirección: La visión, motivación, compromiso y trabajo en equipo. Lo ideal es reconocer nuestras propias limitaciones y evolucionar en nuestras áreas de desarrollo que siempre existirán en algún punto de nuestro proceso de aprendizaje. (GUIZAR, R, 2004).

CAPITULO 5

“CASO PRÁCTICO”

CAPITULO 5

CASO PRÁCTICO CRF DE POSADAS

Dentro de este capítulo se aplicará la investigación de campo y se llegará a conclusiones.

ANTECEDENTES:

No se ha investigado con anterioridad dentro de la CFR, ya que es una área relativamente nueva.

TIPO DE ESTUDIO:

Cualitativo ya que dentro de la investigación el tema principal es el liderazgo por lo que se necesitara de la observación de las actitudes personales y cualidades de las mismas

PROFUNDIDAD:

Exploratoria ya que se investigara algo nuevo dentro de la CFR para obtener información que nos ayude a crear un nuevo sistema de liderazgo

ESTRATEGIA:

Entrevistas, cuestionarios, observación dentro de la CFR y también respaldándonos de la bibliografía

APLICACIÓN: Grupo de 10 personas, ambos sexos, de edades entre 18 -29 años, se aplica a personas con estudios superiores y con poca experiencia laboral, las personas realizan otras actividades a parte de su trabajo dentro de la central.

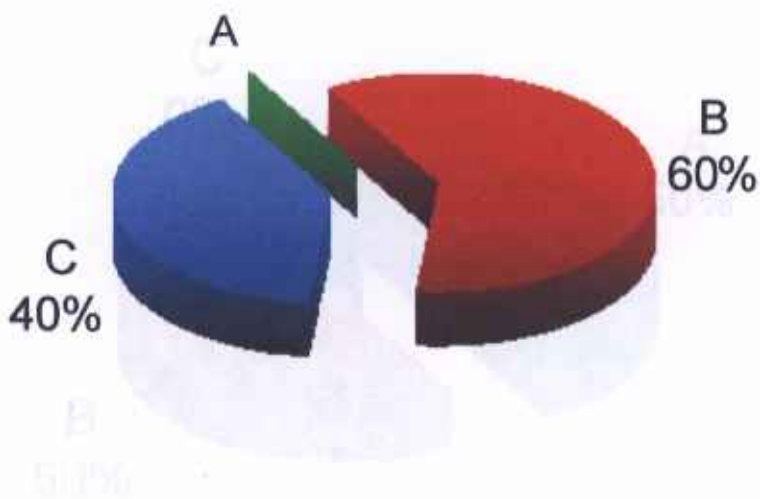
Las entrevistas a los coordinadores son personas entre 25 a 32 años con estudios superiores, la experiencia de subordinar gente se adquirió dentro del centro de contacto, no cuentan con una capacitación especial para el trato laboral, las personas que laboran como coordinadores no tienen otras actividades que no sean dentro de lo que es la CFR.

5.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

PREGUNTA NUMERO UNO

RESPUESTA 1.

A) 0 A 2 MESES B) 10 EN ADELANTE C) 2-10 MESES

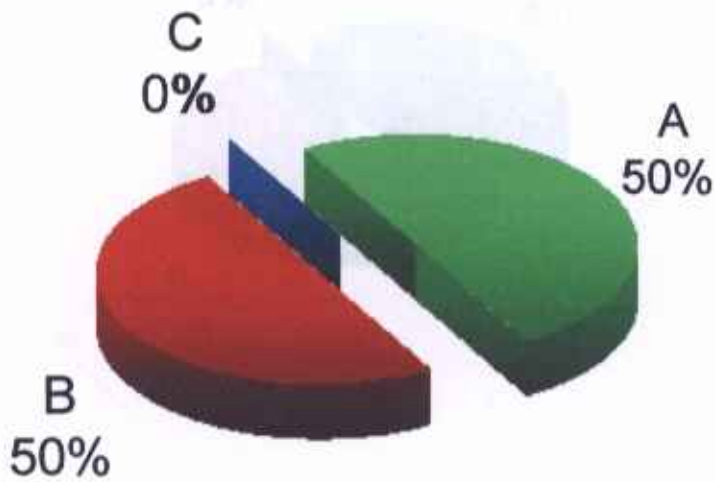


Podemos encontrar que el 60% de los empleados tienen más de 10 meses laborando en CRF por lo que tienen mayor experiencia y conocen perfectamente el ambiente laboral

PREGUNTA NÚMERO DOS

RESPUESTA 2

A) EXCELENTE B) BUENO C) REGULAR

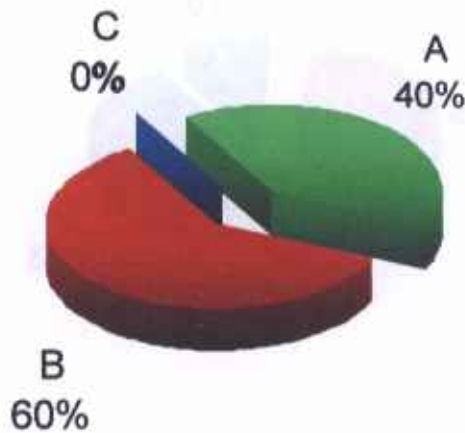


La mayoría de los agentes sienten que realizan adecuadamente su trabajo.

PREGUNTA NÚMERO TRES

RESPUESTA 3

A) EFICAZ-EFICIENTE B) BUENO C) DEFICIENTE

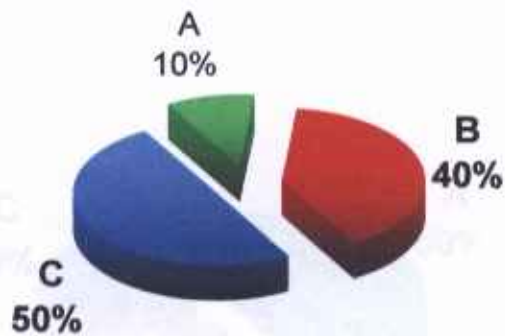


El 60% de los agentes sienten que tienen un apoyo por parte de los coordinadores de una manera adecuada.

PREGUNTA NÚMERO CUATRO

RESPUESTA 4

A) SIEMPRE B) ALGUNAS VECES C) NUNCA

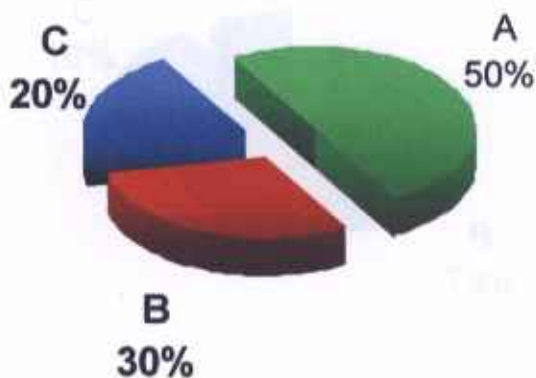


El 50% de los agentes no conocen la forma de cómo se realiza el cambio de una área a otra.

PREGUNTA NÚMERO CINCO

RESPUESTA 5

A) FRECUENTE B) CASI FRECUENTE C) NUNCA

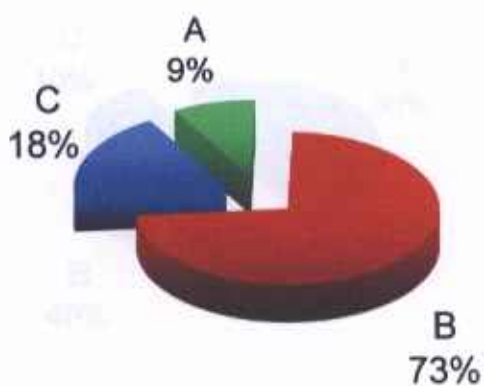


Los agentes se sienten motivados por sus coordinadores

PREGUNTA NÚMERO SEIS

RESPUESTA 6

A) SIEMPRE B) ALGUNAS VECES C) NUNCA

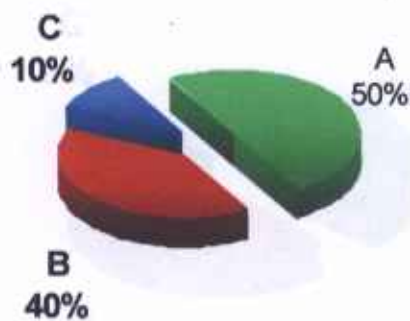


Más de la mitad de los agentes no están satisfechos con la forma de remuneración de la CRF

PREGUNTA NÚMERO SIETE

RESPUESTA 7

A) EXCELENTE B) BUENA C) REGULAR



El 50% se sienten respaldados para seguir esforzandose

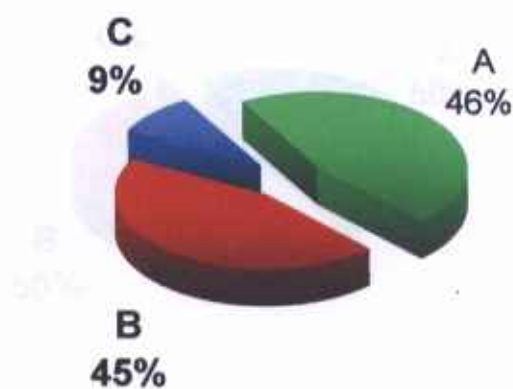
PREGUNTA NÚMERO OCHO

PREGUNTA NÚMERO OCHO

RESPUESTA 8

A) SIEMPRE

B) FRECUENTEMENTE C) NUNCA

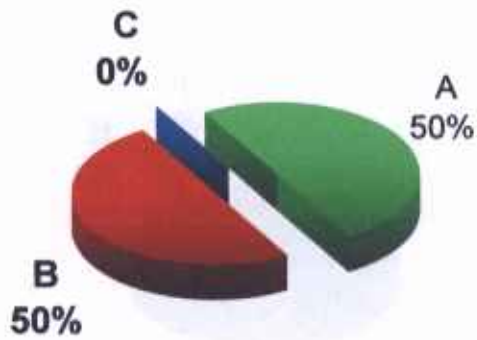


Las relaciones interpersonales afectan al 46 y 45% de los agentes

PREGUNTA NÚMERO NUEVE

RESPUESTA 9

A) EXCELENTE B) BUENO C) INEFICIENTE



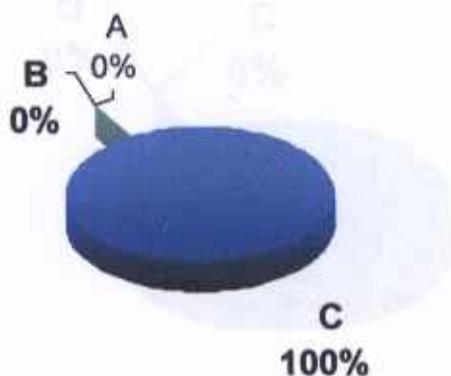
Los agentes consideran que el trabajo en si del coordinador es adecuado

5.2 RESPUESTAS A LAS ENTREVISTAS A LOS COORDINADORES

PREGUNTA NUMERO UNO

RESPUESTA 1

A) MENOS DE 1 AÑO B) MAS DE 2 AÑOS C) 2 AÑOS EN ADELANTE

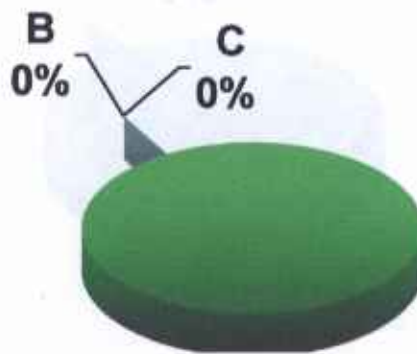


Los coordinadores tienen más de 2 años en la CRF por lo que tienen total conocimiento de ella.

PREGUNTA NUMERO DOS

RESPUESTA 2

A) SIEMPRE B) ALGUNAS VECES C) NUNCA

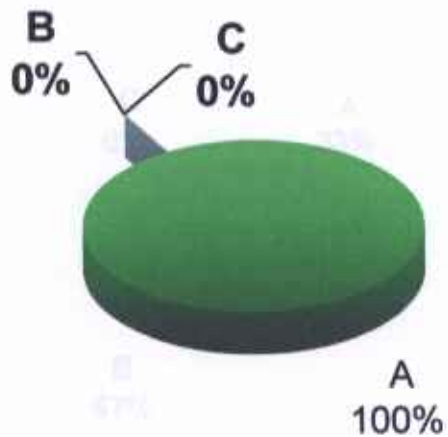


Los coordinadores toman su trabajo como una oportunidad de brindar beneficios a la CRF

PREGUNTA NÚMERO TRES

RESPUESTA 3

A) EXCELENTE B) BUENA C) LA NECESARIA

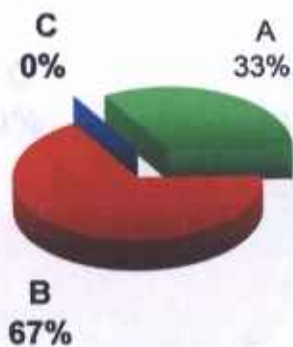


Los coordinadores en todo momento cuidan la comunicación con los agentes

PREGUNTA NÚMERO CUATRO

RESPUESTA 4

A) SIEMPRE B) ALGUNAS VECES C) NUNCA

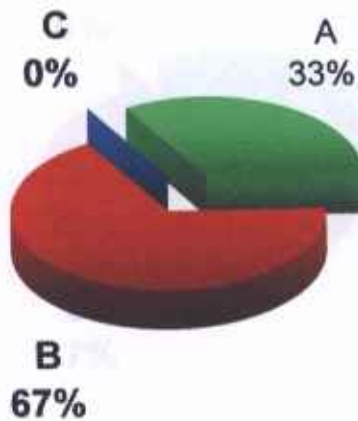


El 67% de los coordinadores no creen que dependa de su motivación para que los agentes realicen su trabajo

PRUEBA DE INTELIGENCIA NUMÉRICA
PREGUNTA NÚMERO CINCO

RESPUESTA 5

A) EFICIENCIA –EFICACIA B) COMUNICACIÓN C) CORDIALIDAD

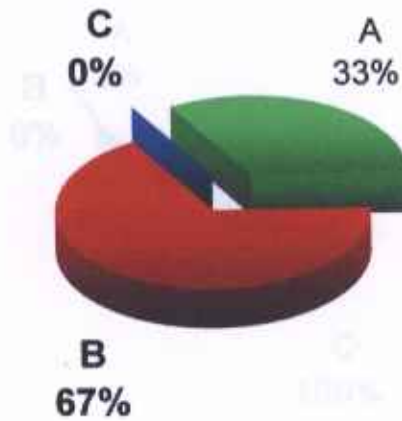


La comunicación es importante para realizar un trabajo en equipo

PREGUNTA NÚMERO SEIS

RESPUESTA 6

A) EFICIENTES B) ADECUADOS C) INEFICIENTES

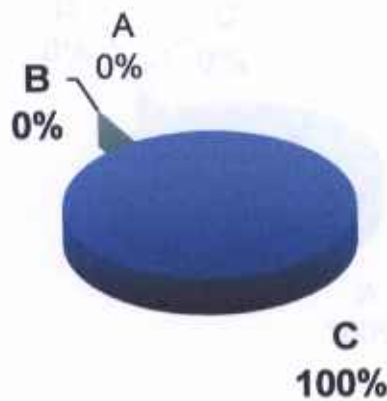


Los coordinadores sienten que las estrategias que se tiene para los momentos de stress son eficientes

PREGUNTA NÚMERO SIETE

RESPUESTA 7

A) SIEMPRE B) CASI SIEMPRE C) ALGUNAS VECES



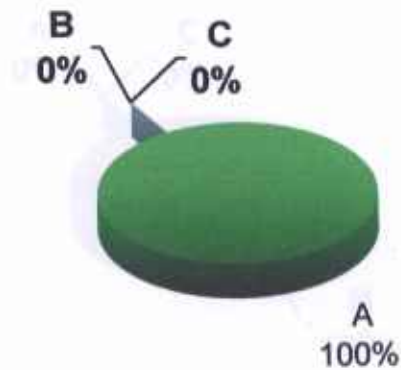
Los coordinadores trabajan con una supervisión total hacia los agentes ya que consideran que no están lo suficientemente adaptados a su trabajo

PREGUNTA A NÚMERO NUEVE
PREGUNTA NÚMERO OCHO

RESPUESTA 8

RESPUESTA 8

A) SIEMPRE B) FRECUENTEMENTE C) ALGUNAS VECES



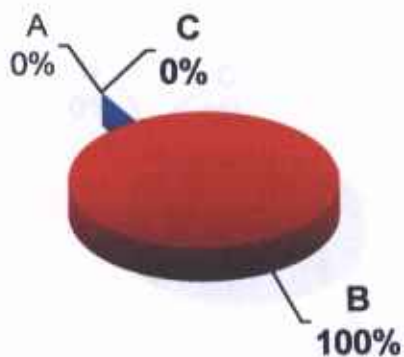
Los coordinadores fomentan frecuentemente el ambiente adecuado para laborar eficientemente

Los coordinadores fomentan frecuentemente el ambiente adecuado para laborar eficientemente

PREGUNTA NÚMERO NUEVE

RESPUESTA 9

A) SIEMPRE B) SI ES NECESARIO C) ALGUNAS VECES

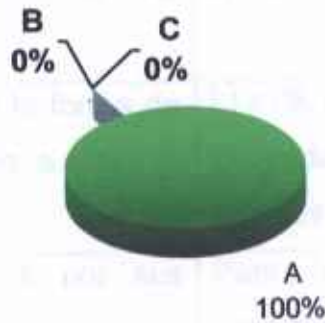


El trato de agente- coordinador es únicamente laboral

PREGUNTA NÚMERO DIEZ

RESPUESTA 10

A) SIEMPRE B) ALGUNAS VECES C) NUNCA



Los coordinadores motivan a los agentes para que estos brinden lo mejor en su trabajo

CONCENTRADO DE RESPUESTAS

AGENTES	COORDINADORES
El 60% de los agentes tienen más de 6 meses en la empresa, por lo que tiene mayor experiencia y conocen perfectamente el ambiente laboral.	Los coordinadores tienen más de 2 años en la CRF por lo que tiene total conocimiento de ella
La mayor parte de los agentes sienten que realizan adecuadamente su trabajo	Los coordinadores toman su trabajo como una oportunidad de brindar beneficios a la CRF
El 60% de los agentes sienten que tienen un apoyo por parte de los coordinadores de una manera adecuada	Los coordinadores en todo momento cuidan la comunicación con los agentes
El 50% de los agentes no conocen la forma de cómo se realiza el cambio de un área a otra	El 67% de los coordinadores no creen que depende de su motivación para que los agentes realicen su trabajo
Los agentes se sienten motivados por sus coordinadores	Para la mayoría de los coordinadores la comunicación es importante para el trabajo en equipo
Más de la mitad de los agentes no están satisfechos con la forma de remuneración de la CRF	El 67% aprueba las estrategias que se tienen para los momentos de stress.
El 50% se sienten respaldados para seguir esforzándose	Los coordinadores trabajan con una supervisión total
Las relaciones interpersonales afectan al 46 y 45% de los agentes	Fomentan un ambiente adecuado para la eficiencia
Los agentes consideran que el trabajo en sí del coordinador	

CAPITULO 6

“CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES”



CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En este capítulo se describirán las conclusiones que nos dieron las respuestas aplicadas en las entrevistas y encuestas.

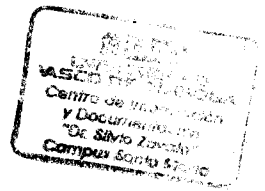
Podemos concluir que dentro del ambiente laboral de la CRF hay un ambiente de apoyo en cuanto a trabajo y supervisión constante por parte de los supervisores. Los agentes no se sienten solo al momento de realizar su trabajo y siguen paso a paso los procedimientos que se deben de seguir para realizar su trabajo sin embargo podemos observar con las encuestas realizadas que existe una cierta incertidumbre en cuanto a la toma de decisiones que se realizan en cuanto a cambio de puestos, esto es importante ya que en el centro de contacto el cambio es constante y a corto plazo, esto quiere decir que los agentes frecuentemente sienten ese sentido de incertidumbre al momento que se toman dichas decisiones de cambio de puestos.

Los coordinadores apoyan a los agentes en cuanto a los procedimientos, horarios, reglas, dudas, pero podemos concluir que es muy limitada su labor en cuanto a motivación como equipo para los agentes. Los coordinadores no tienen experiencia en ningún ámbito en cuanto a motivación y liderazgo, carecen de conocimientos y cursos por parte de la empresa para que ellos a su vez realicen su trabajo de coordinación.

Concluyo que el problema radica en que los coordinadores inician como fantásticos vendedores y los ascienden sin tener dotes de liderazgo y poca capacitación en este ámbito.

Lo más grave del problema es que son los mismos coordinadores quienes tienen la tarea de capacitar, motivar y controlar a quienes están en contacto directo con los clientes. El supervisor de un call center suele ser un universitario que intenta ganarse unos pesos.

RECOMENDACIONES



1. Salarios Competitivos.

Los buenos trabajadores cuestan dinero. Los salarios de los supervisores deberían ser protegidos contra los recortes de costos.

Un supervisor mal pagado es un trabajador desmotivado que no tardará en renunciar, generando nuevos costos de reclutamiento.

2. Cualidades para el Puesto

En general, los supervisores de call-center son ex operadores que destacaron por su rendimiento sin embargo, el mejor vendedor de call-center sea incapaz de coordinar grupos. Ascenderlo es una doble pérdida para la empresa. Por un lado se pierde un gran vendedor y por otro se gana un mal supervisor. Por lo que es mas conveniente contratar a una persona mas capacitada.

3. Capacitación

La capacitación de los supervisores debería ser continua para mejorar gradualmente sus capacidades de liderazgo, coaching, management de crisis y ventas.

4. Manual de Instrucciones

En todo call -center debería de existir un manual de procedimientos que determine exactamente cuales deben ser las actividades del supervisor. En este caso que se definan las actividades como responder dudas a los agentes, tomar llamadas de los clientes que lo soliciten, darle seguimiento a los pendientes y retroalimentación a los agentes.

BIBLOGRAFÍA

“BIBLOGRAFÍA”

BIBLOGRAFIA

Textos Consultados.

1. ROBBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional". Octava Edición.2002
2. BOU I BAUZA, Guillem. "Liderazgo Estratégico Para Directivos, Directores y Dirigentes".1999
3. GUIZAR Montufar, Rafael."Desarrollo Organizacional".2004

Paginas Web

1. www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm.2007
2. www.microsoft.com/spain/serviceproviders/soluciones/call_center.aspx - 17k.2007