

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**TESIS**

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DIRIGIDO A PERSONAL  
DE CALL CENTER.**

**PRESENTA**

**LIC. JULIA DAFNE BERENICE MORENO LÓPEZ**

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**JUNIO 2015**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**SUB DIRECCIÓN DE POSGRADO**



**TESIS**

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DIRIGIDO A PERSONAL  
DE CALL CENTER.**

**PRESENTA**

**LIC. JULIA DAFNE BERENICE MORENO LOPEZ**

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRIA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**ASESORES**

**MTRA. MIRIAM C. DECANINI CEPEDA**

**JUNIO 2015**

## **AGRADECIMIENTOS.**

---

A dios que ha sido mi guía, dándome la capacidad de soñar.

A mi padres Javier Moreno y Maria Dolores López, a mi hermana Eunice Moreno, que siempre han estado ahí para apoyarme en todas mis aventuras.

A mi Psicóloga, María del Carmen Flores.

A mis amigos que han tenido conmigo una palabra de aliento para seguir en este camino maravilloso de la vida.

A mis Mentores.

## ÍNDICE.

---

Resumen.....	
Capítulo 1: Introducción.....	
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	
2.1 Comportamiento Humano en las Organizaciones	
2.1.1 Comportamiento Organizacional	
2.2 Antecedentes de la Comunicación	
2.2.1 Antecedentes de la Comunicación como Herramienta	
2.2.2 Comunicación Organizacional	
2.2.3 Dimensiones y ámbitos de la comunicación organizacional	
2.3 Tipos de Comunicación en las Organizaciones	
2.3.1 Comunicación Interpersonal e Intrapersonal	
2.3.2 Otros tipos de Comunicación por varios autores	
2.4 Habilidades de Comunicación	
2.5 Comunicación Efectiva	
2.6 Comunicación Asertiva	
2.7 Publicaciones e Investigaciones. Resultados y conclusiones	

2.7.1 Call Centers Tendencias y Problemas. (Bagnara,2000).	
2.7.2 Como lidiar con las Emociones en un Call Center (Coen, 2001)	
2.7.3 El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México (Michelli 2011).	
2.7.4 Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI (Michelli 2006)	
2.7.5 Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Catanheira y Chambel, 2012)	
2.7.6 Evaluación de la eficiencia, Eficacia y Productividad de los Call Center de Telefónica Celular desde el punto de vista del Cliente. (Orjuela 2007)	
Capítulo 3: Metodología.....	
3.1 Diseño:	
3.2 Hipótesis	
3.3 Operacionalización de variables	
3.4 Participantes:	
3.5 Escenario o ambiente	
3.6 Instrumentos	
3.7 Procedimiento	
Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	
Capítulo 5: Conclusiones.....	
Bibliografía.....	
Anexos.....	
Anexo 1 ANEXO 1. ESC – Escala de Satisfacción en la Comunicación.	

## RESUMEN.

---

El objetivo de la investigación es encontrar un conjunto de técnicas y actividades que ayuden a facilitar el flujo de mensajes que se dan entre el personal de la organización y su medio que influye en las opiniones y actitudes de los individuos de la organización.

Se hizo un diagnóstico de comunicación para personal de call center de una empresa refresquera enfocado en el ambiente laboral dirigiéndose a la habilidad de la comunicación, orientándose en las dimensiones de comunicación informal, formal, interpersonal e intrapersonal en donde se pudo obtener a través de un cuestionario de Satisfacción en la Comunicación (basado parcialmente en el instrumento de Downs y Hazen, con reactivos de elaboración propia). En los cuales se tomó una muestra de 36 de 165 de los empleados totales, de varios niveles de la organización entre ellos; agentes de calidad y ventas, administrativos, coordinación y vendedores directos.

Lo que se intenta lograr es verificar el grado de satisfacción en la comunicación y diseñar un plan de acción para poder mejorar la situación actual de la empresa a la situación deseada, cumpliendo las metas y cumplirlas a través de indicadores trazados.

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

---

### 1.1 Concepción de la idea a investigar.

En la actualidad las organizaciones están teniendo transformaciones constantes e importantes, en la industria de servicios: los call centers, en lo que la rentabilidad es la prioridad, y se ha olvidado potencializar el talento humano.

Se ha analizado (Coen 2001), con base a algunos estudios científicos como; Micheli 2006 "Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI" y Micheli 2011 "El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México" y Trujillo Díaz y Otros 2010 "Metodología para la simulación de centros de llamadas" - Caso de estudio. Exponen que los representantes de call centers, mencionan que las empresas cuando imparten su capacitación tienen especial énfasis en desarrollar las habilidades en las funciones del puesto, técnicas de ventas y procesos del producto o servicios que ofrecen, pero se olvidan de capacitar al representante en desarrollar las competencias de cómo manejar sus emociones y sentimientos durante su llamada o incluso su día de trabajo, como comunicarse mejor con el cliente y ayudarlo a obtener la información necesaria por parte del mismo cliente para que sea más efectiva su llamada. Además de capacitar al representante a manejar el estrés que les causa una llamada con un cliente difícil y como cambiar la situación durante su llamada; de llevar al cliente a ser una llamada negativa a convertirla a positiva con una buena herramienta de comunicación efectiva.

Algunos autores como Bagnara 2000 y Micheli 2006 mencionan varias habilidades que los centros de contacto están olvidado desarrollar, es por ello que se propone la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es una de las principales habilidades de desarrollo humano que debe presentar el personal de Call Center y en qué nivel se encuentra?

## **1.2 Justificación de la investigación.**

Considero que es importante llevar a cabo este diagnóstico organizacional para conocer el nivel de competencias que refieren varios autores (Michelli, Trujillo y otros) e investigaciones científicas. Mencionando que las empresas de centro llamadas se han olvidado de desarrollar las habilidades necesarias para ser eficiente en sus llamadas y aligerar el trabajo diario de los representantes. Basándose este diagnóstico en identificar la habilidad de comunicación que se obtuvo en la indagación de varios estudios de call center. Esta investigación se centrara en la habilidad de la comunicación que los representantes de call center tienen, ya que los resultados de otras investigaciones indican que teniendo una satisfacción en la comunicación, baja el nivel de estrés, ayuda a aumentar su motivación y nivela las emociones de sus empleados.



### **1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

En los call center considero que esta problemática no es solo de hoy en día, creo que es parte de la dinámica de trabajo, más sin embargo no todas las personas tienen la habilidad para manejar la presión. Los centros de llamadas tienen un ambiente de presión para los representantes por cumplir las políticas y procedimientos del producto o servicio, metas de ventas, métricas en sus llamadas, expectativas de monitoreo de las mismas. Con la finalidad de cumplir con la entera satisfacción del cliente. Otras actividades que los representantes necesitan cumplir es la atención de contingencias, además sumándole a la lista los clientes o llamadas difíciles, que esto resulta a un incremento en el número de llamadas contestadas por representante, es por este ambiente de presión que se pierden ciertas habilidades que se necesitan reforzar para el buen desempeño del representante. Es por esta razón de la importancia de identificar como se encuentra la habilidad de comunicación que el representante necesita para desarrollar mejor su trabajo, ya que se ha comprobado que mejorando el grado de satisfacción de comunicación, da como resultado un mejoramiento en las demás habilidades (Bagnara 2000). Se hará un diagnóstico organizacional sobre competencias de desarrollo humano dirigido al nivel de call center para medir el grado de satisfacción de comunicación. Un punto a considerar es darnos cuenta del apoyo que necesitan hacer este tipo de industria a su personal, si su interés es prevalecer.

¿El proceso de la comunicación se ve afectado en la satisfacción de la comunicación?

#### **1.4 Objetivo general:**

1.4.1. Argumentar el nivel de satisfacción en la comunicación, dirigido a personal de Call Center y Diseñar un plan de mejora para la organización.

#### **1.5 Objetivos específicos de la investigación.**

1.5.1 Evaluar el grado de satisfacción de comunicación en el personal.

1.5.2. Interpretar los resultados en la satisfacción de comunicación en el personal.

1.5.3. Desarrollar un plan de acción para la mejora continua.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.**

---

### **2.1 Comportamiento Humano en las Organizaciones**

#### **2.1.1 Comportamiento organizacional**

Chiavenato (2011, ) visualiza al comportamiento organizacional como la organización en particular, en las cuales sus componentes interactúan entre si y también con los elementos pertinentes del ambientes, en donde define a la organización como un sistema, en cambio otros autores lo definen como el “Estudio del comportamiento, aptitudes y desempeño en un entorno organizacional; teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para conocer las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto; analizar el efecto del ambiente externo en la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.” (Ivancevich, Konopaske y Matteson 2012, p10).

#### **2.2 Antecedentes de la Comunicación**

Cordero (2013 p. 9) describe a la comunicación como “un proceso estratégico dentro de las organización en los diferentes procesos comunicacionales, se debe entender que todas las acciones consientes o no transmiten a los públicos de la organización un mensaje, en muchos casos el mensaje llega de una manera equivocada a los receptores y en otros casos el mensaje es incorrecto por parte del emisor, lo que ocasiona confusión, falta de interés por parte de los públicos internos y externos , y en muchos de los casos perdidas económicas. Chiavenato (2011) define a la comunicación como el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Siendo una manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. Menciona que existen por lo menos dos personas: la que envía el mensaje y la que lo recibe. Por otro lado (Ivancevich, Konopaske y Matteson 2012, p 421) mencionan que comunicar es el proceso de decidir en una organización, además dicen que “la comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a miembros de la empresa , coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella”.

Hofstandt, C. (2005, p. 9) Define a la comunicación como “el acto de comunicar, como un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan y a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de influirse de forma que sus objetivos sean aceptados de la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la formación”. Leir, 1999 Define a la comunicación como básica y vital para todas las necesidades después de la supervivencia física. Incluso en los tiempos prehistóricos lo usaban para alimentarse para alimentarse. Los hombres necesitaban entenderse y cooperar los unos a los otros mediante la comunicación interpersonal. Rojas y Arape (1990) consideran a la comunicación como “el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas”. McEntee, (1996) dice que “La comunicación en público es el medio por el cual se logra la cooperación humana. Es el medio por el cual se coordinan las diversas actividades de los hombres para obtener fines de interés común y recíproco. El hombre no habla simplemente para expresar emociones o puntos de vista, sino para estimular una respuesta en los demás, y para influir en sus actitudes y acciones”. Según Scheinsohn 1993, afirma “la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. Este autor considera que el “acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones) es más factible que las complicaciones propias de este se agudiza aún más”. Por otra parte Breth, R (1974) menciona que la comunicación en las organizaciones es muy importante en todos sus niveles de funcionamiento; ya que se convierte en una herramienta estratégica al tener responsabilidad medianamente indirecta sobre mensajes y medios que emplean los diversos actores organizacionales para expresar decisiones, dar indicaciones, entre otros. Además menciona que la comunicación organizacional es el de informar, difundir mensajes, entretener o motivar a la acción. Cualquiera que sea su finalidad, la actitud, claridad y precisión con que se produzca el mensaje (emisor) incidirá sobre la acción de quien escucha (receptor), sea cual sea el canal utilizado para tal fin (aunque éste también influya en menor grado).

### **2.2.1 Antecedentes la Comunicación como herramienta**

Gibson (1999) menciona que para alcanzar el éxito en sus comunicaciones se debe implementar un flujo bidireccional, a través de memo, periódicos, correo electrónico y videos para informar a todos los miembros a fin de alcanzar los objetivos de la organización se ha trazado.

Rivera y otros (2005) La define como "la herramienta fundamental para lograr la sinergia orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad del trabajo". Además menciona que la herramienta de comunicación "es la que tienen los directivos para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser analizada y discutida con los integrantes de la organización, ya que en la comunicación que estos conllevan para los afectados, porque una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierden la calidad de las tareas, baja la productividad, nace la desmotivación y la incertidumbre.

### **2.2.2 Comunicación Organizacional**

Cordero (2013, p. 10) menciona que las organizaciones han manejado a la comunicación organizacional "como una herramienta de acciones independientes la una de la otra sin plan estratégico alguno y realizado principalmente por el departamento de Recursos Humanos que han canalizado los métodos de integrar la información con el uso de las carteleras, revistas y medios tradicionales de comunicación." Según (Fernández 1999) dice que la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades que ayudan a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre el personal de la organización y su medio que influye en las opiniones, actitudes y conductas de los individuos internos y externos de la organización, con el fin cumplir sus objetivos. Por otra parte Goldhaber (1984) menciona que "la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes, y descendentes y horizontales) que se dan dentro de la organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia cuando se comunican puertas adentro, las relaciones de

trabajo se vuelven en un ambiente de sinceridad, escucha y de circulación de la información.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

- Comunicación Interna: son los programas dirigidos al personal de la organización como directivos, gerencia media, empleados y obreros. Se busca principalmente la correcta interrelación interna por parte de todo el personal, los mismos que estarán activamente en los procesos integrales de comunicación.
- Comunicación Externa: se dirigen a los accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc. Su fin es mantener una imagen positiva y una excelente reputación con el objetivo de hacerle llegar los mensajes correctos, cumplir sus necesidades, además de mantener una excelente relación.

### **2.2.3 Dimensiones y ámbitos de la comunicación organizacional**

(Restrepo 1995 pág. 95-96), especifica cuatro dimensiones de los procesos de comunicación en una organización:

- El sistema normativo como la misión, principios, políticas, normas, reglamentos e instrucciones, las cuales dan forma a la organización.
- La divulgación, en dar a conocer a otros el objetivo del negocio, se busca interesar al otro, persuadirlo, apelar a sus gustos, intereses, deseos, conocimientos.
- Como generador de relaciones encaminadas a la formación, la socialización y el refuerzo de procesos culturales, como las actividades recreativas, los relatos compartidos, rituales y las celebraciones.
- Como participación, como acción de comunicación del otro, en donde este punto se completa el ciclo de la comunicación, que es donde se da la palabra al otro, se le escucha y se le reconoce. Como el trabajo en equipo, los programas de sugerencias, la ampliación de los ámbitos de toma de decisiones. Mediante su participación el sujeto va teniendo autonomía y se establecen los vínculos de pertenencia y compromiso de la entidad.

Dentro de las dimensiones antes mencionadas, existen cuatro ámbitos de comunicación:

- En los procesos administrativos, son todas las acciones de coordinación de los procesos para realizar las tareas que la organización propone.
- En las relaciones de trabajo. Es la interacción humana de los miembros de la entidad, siendo las personas que laboran y mediante esas acciones se posibilitaría el desarrollo y por ende la constitución del hombre como sujeto y actor social.
- Diversos tipos de vínculos con consumidores, razón de ser de la entidad, en donde las acciones de servicio y los procesos de venta son esenciales.
- La proyección de la organización como corporación, en donde establecen lazos de interacción directos o indirectos con los accionistas, las familias de los empleados, los proveedores, los distribuidores, la competencia y entidades afines, medios de comunicación, el Estado, los vecinos, la comunidad en general, etc.

### **2.3 Tipos de Comunicación en las Organizaciones**

(Ivancevich, Konopaske y Matteson 2012, p 426, 427, 428) mencionan cinco direcciones de comunicación en las organizaciones como:

- Comunicación Descendente “Comunicación que transmiten quienes ocupan lugares superiores de la jerarquía a los niveles inferiores.” “... Las formas más comunes son las instrucciones del puesto, memorandos oficiales, declaraciones de normas, procedimientos, manuales, publicaciones de la compañía.”
- Comunicación Ascendente “..Canales de comunicación que asciende de los individuos de los niveles inferiores de la organización a los superiores.” “... Entre los canales más comunes de comunicación ascendente están las cajas de sugerencias, juntas de grupo y procedimientos de apelación y queja”.
- Comunicación Horizontal “comunicación que se transmite entre las funciones de una organización”. Es la que se hace entre departamentos.

- Comunicación diagonal “comunicación que atraviesa funciones y niveles de la organización.” (Katz y Kahn, 1990) la definen de la misma manera pero nos aportan que este tipo de comunicación es importante cuando los miembros de la organización no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.
- Comunicación con el Exterior “Las organizaciones se comunican con el exterior para ofrecer productos y servicios, proyectar una imagen positiva y atraer empleados y atención.” Menciona al esquema de este tipo de comunicación con cuatro programas: relaciones públicas, publicidad, promover la cultura y las oportunidades al alcance de las personas interesadas en la empresa y estudios de clientes.

### **2.3.1 Comunicación Interpersonal e Intrapersonal**

(Fernández, E. 2010, p 14) Define a la Comunicación Intrapersonal como la comunicación que se produce dentro de uno mismo y constituye un precedente importante a otras formas de comunicación. Mientras la Comunicación interpersonal conlleva a un intercambio cara a cara entre el emisor y el receptor, menciona que su principal característica es que facilita la retroalimentación de manera directa e instantánea, siendo una comunicación entre dos personas o más para alcanzar un objetivo. Por otra parte (p 154) menciona que el proceso interno de comunicación intrapersonal, si bien es en sí mismo, sirve para que el hombre organice y desarrolle sus redes y formas de comunicarse con el mismo, mientras la comunicación interpersonal es entre personas o bipersonal, en donde existe relación de dos o más individuos, en donde influyen por medio del intercambio de experiencias, de sus intenciones y del número de contactos efectivos y productivos, debido a esto, describe el autor el hombre a lo largo del tiempo, adquieren distintos grados de socialización, siendo proceso socio-psicológico que perdura toda la vida y distintos grados de interacción.



### 2.3.2 Otros tipos de Comunicación por varios autores

- Comunicación Global (Cordero, R. 2013,p 40) “puede entenderse como el impulso evidente de controlar el pronunciamiento tanto de las declaraciones como las externas como las internas, esta idea sin lugar a dudas se requiere tomar recursos tecnológicos, los equipos y las herramientas existentes dentro de los procesos comunicacionales que podrían utilizarse como modo de estructurar y controlar el discurso.”
- Comunicación Multicultural (Ivancevich, Konopaske y Matteson 2012, p. 432) “ocurre cuando dos o más individuos de diversas culturas se comunican entre sí, sea en persona, a través de mensajes instantáneos o en una videoconferencia”. También menciona dificultad para comunicarse de acuerdo a la diversidad cultural debido al idioma, tiempo y espacio.

#### **Elementos que interviene en el proceso de comunicación**

Los elementos que intervienen en la comunicación son (Hofstadt, pag.10, 11,12):

- 1) Emisor. El emisor es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación.
- 2) Receptor. El que recibe el mensaje.
- 3) Mensaje. Formado por las diferentes ideas o informaciones, que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc., cuyo significado interpretará el receptor.
- 4) Código. Es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, etc., que sirven para transmitir el mensaje. Debe de ser compartido por emisor y receptor.
- 5) Canal. Es el medio a través del cual se emite el mensaje. Habitualmente se utiliza el oral-auditivo y el gráfico-visual complementándose.
- 6) Contexto. Se refiere a la situación concreta donde se desarrolla la comunicación. De él dependerá en gran parte la forma de ejercer los roles por parte de emisor y Receptor.

- 7) Ruidos. Son todas las alteraciones de origen físico que se producen durante la Trasmisión del mensaje.
- 8) Filtros. Barreras mentales, que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, etc. del emisor o receptor. Es importante para evitar su acción sobre el mensaje distorsionando su sentido o su interpretación.
- 9) Feedback o la retroalimentación. Devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores.

### **Barreras para una comunicación eficaz**

Según (Ivancevich, Konopaske y Matteson 2012, p 434 - 437) Existen barreras para tener una comunicación eficaz en la organización:

- Marco de referencia: “diferentes individuos interpretan la misma comunicación de manera distintas, según su experiencia. Esto trae por resultado variaciones de codificación y decodificación.”
- Escucha Selectiva: se menciona “casi el 75 por ciento de la comunicación es oír. La mayoría de las personas dedican a escuchar el 30 o 40 por ciento de su tiempo” Es por eso que “el acto de escuchar está compuesto por cuatro momentos: percepción, interpretación, evaluación y acción”.
- Juicios de Valor: “consiste básicamente en asignar el valor general al mensaje antes de recibir todo el comunicado.” Es la evaluación que hace el receptor del emisor o se basa en experiencias anteriores con este o el significado anticipado del mensaje.
- Credibilidad de la fuente: se refiere a “la fidelidad, confianza y crédito que pone el receptor en las palabras y actor del emisor.” Dependiendo de la credibilidad en cuanto a las palabras, ideas y acciones del emisor es ve y reacciona el receptor a estas.
- Filtrado: es una barrera que ocurre en la comunicación ascendente en las organizaciones, ya que se refiere a la manipulación de la información para que el

que recibe el mensaje en este caso el receptor la considere positiva. Se menciona que en ocasiones los subordinados omiten información negativa a sus superiores.

- Jerga interna: es el lenguaje especial que existe dentro de las organizaciones en donde usan palabras y frases que dan significado para sus miembros, da a los miembros sentido de pertenencia, de cohesión y en muchos casos de autoestima. Además facilita la comunicación eficaz del grupo. Pero en cuanto a la comunicación con los grupos relacionados externos interrumpe gravemente la comunicación.
- Diferencias de posición: refiriéndose a la jerarquía que las organizaciones expresan, quienes ocupan cargos inferiores en la jerarquía son los que perciben estas diferencias de posición, lo que tiene como resultado distorsión y estorba a la comunicación.
- Presiones de tiempo: muchas veces los gerentes no tienen tiempo para comunicarse con sus subordinados.
- Sobrecarga de información: hay demasiada información, que cuando un gerente tiene que tomar decisiones y necesita decidir bien respecto a la información que va a tomar, debido a la sobrecarga de la misma hoy en día.

## **2.4 Habilidades de Comunicación**

En la Atención al cliente

Hofstandt (2005, p. 133-137) Menciona que “es necesaria la escucha activa, teniendo en cuenta que, aunque nos resulte desagradable y perdiéramos tiempo, permitir al cliente que exprese libremente sin interrumpirlo, ni contradecirle o darle explicaciones precipitadamente, es la mejor arma que disponemos para hacer frente a esta situación”. Comenta que “conforme vamos escuchando, es conveniente hacer resúmenes sobre el motivo de la reclamación para que el cliente se dé cuenta de que entendemos su mensaje y para que nos sirva a nosotros como retroalimentación y forma de animarle a continuar hablando”. En caso de que el servicio este lento, hay que aceptarlo, sin demeritarlo, pero hay que evitar mencionar que el servicio de otro es peor. Hay que dejar hablar al cliente, sin interrumpirlo y evitar imponer nuestro criterio y permitirle que se exprese si nos interrumpe. Otro punto es la importancia de pedir disculpas por el problema o malestar, personalmente si tenemos algún tipo de responsabilidad directa, o bien a nombre de la

empresa si no nos compete directamente pero por la ubicación de nuestro puesto o trabajo o por las funciones del mismo atendemos las reclamaciones y a los clientes descontentos. Dice no darle la razón al cliente y aprovechar para criticar el sistema del funcionamiento de la empresa, algo importante es saber que los problemas internos los debemos plantear y resolver en otro contexto. Finalmente en el caso de una queja o reclamación haremos todo lo que esté en nuestras manos, ya sea resolviendo el problema hasta facilitarle una entrevista con la persona que pueda resolverle el problema planteado, y claro no olvidar despedirse amablemente al cliente y mencionando el nombre de la compañía.

En la atención Telefónica

Hofstandt (2005, p. 153-157) expone que “en su gran mayoría de ocasiones únicamente vamos a mantener una relación comercial o laboral a través del teléfono, sin conocer personalmente a las personas con las que tratamos”. Menciona que “se inicia una relación profesional, y la manera como un cliente se sienta atendido condicionara poderosamente su opinión sobre nosotros y sobre nuestra empresa”. La importancia a través del teléfono constituye el primer contacto que establecen público o clientes con la empresa o entidad. Es importante darle principal importancia porque el cliente no tiene presencia física observable de nuestro interlocutor lo que hace diferente de tenerlo en forma presencial, ya que carecen de los elementos no verbales (expresión facial, mirada, gestos, apariencia personal), solo contamos con elementos verbales y paraverbales (volumen de voz, tono de voz, timbre, fluidez verbal. Es por esta razón la importancia que cuando hablemos por teléfono únicamente hagamos esta actividad, que aunque no utilicemos los elementos no verbales, va ser claramente percibida por nuestro estado de ánimo. Otro ejemplo seria la sonrisa, dado que la presencia de esta característica da musicalidad a la voz, en donde la sonrisa no solo se ve, sino que también se escucha. Por esta razón dar una sonrisa en el teléfono como si se encontrara enfrente de la persona con la que se está hablando, al menos cuando se comienza y se finaliza la conversación. Otra importancia es dar la bienvenida además de la sonrisa e identificar el sitio de donde nos están hablando para evitar errores en la comunicación. Otro punto importante es no dejar que suene más de tres veces el teléfono, además de identificar al sitio al que llama.

## En trabajo en equipo

Hofstandt (2005, p. 187-189) define al trabajo en equipo como “una necesidad, pues resulta improbable que una sola persona pueda desenvolverse a cualquier nivel profesional de forma individual, Incluso algunas personas que desarrollan su actividad profesional individualmente (fundamentalmente algunos profesionales) de una manera u otra manera se relacionan con equipos de trabajo más o menos amplios y más o menos distantes”. Una de las ventajas del trabajo en equipo es reunir esfuerzos y capacidades de sus miembros para el logro de un bien común. Así se destacarían los conocimientos y capacidades, estos serían más completos, habría presencia de diversidad de enfoque y visión heterogénea y más amplia para la solución de problemas. También suman nuevas ideas, soluciones creativas a la solución de problemas y mejorar la capacidad para afrontar con éxito las tareas complejas e interdependientes. Es importante mencionar que el trabajo en equipo contribuye a la aceptación y el apoyo a las soluciones como resultado de la participación y esto representa la legitimidad de las decisiones tomadas. Algunas de las desventajas del trabajo en equipo es que toma más tiempo tomar decisiones, favorecer al conformismo (por decisiones de unos pocos, reduciendo el esfuerzo individual) y la reducción de juicios. Otra desventaja es de acuerdo a las diferentes ideas, creencias, valores y actitudes, se pueden tener roces en la convivencia, generando conflictos. Que se den estos conflictos dependerá de la eficacia de la organización y la satisfacción de los miembros, es por esto la importancia de las habilidades de comunicación con relación al trabajo de grupo.

### **2.5 Comunicación Efectiva**

Breth (1974) expresa que la comunicación efectiva en las organizaciones se plantea como vía por la que los sentimientos de grupos específicos respecto a la gerencia se establecen, mantienen o mejoran. Beth plantea que “las relaciones y las comunicaciones humanas son indivisibles porque es imposible llevar a cabo unas sin las otras” es por esto, cuando dos o más seres humanos se encuentran, tiene lugar automáticamente una relación personal y una reacción de comunicación, en la que cada quien establece de inmediato una opinión o sentimiento acerca del otro, proceso en el cual intervienen las impresiones sensoriales mutuas. Ribeiro (1992:43), por otra parte menciona si se traslada esta realidad comunicacional a las organizaciones, el sentimiento de cualquier persona respecto a una

empresa y a sus actores se desarrolla instantáneamente. “Si la opinión que se forma en consecuencia es negativa o desfavorable, se habrá establecido un grado de relación ineficaz del trabajador para con su entorno laboral; si, por el contrario, se da un sentimiento positivo y favorable, se habrá iniciado un proceso de relaciones humanas eficaces”

## **2.6 Comunicación Asertiva**

Nota y Soresi (2003) describen a la asertividad como un conjunto de habilidades sociales, las cuales deben ser usadas para la formulación adecuada de peticiones, el manejo de instrucciones y la toma de decisiones autónomas y consientes; como hacer y aceptar las ideas, pensamientos y sentimientos personales, defender los derechos propios, reclamar un servicio. Respetando al mismo tiempo ideas, intereses, sentimientos y derechos de las demás personas. La asertividad también se puede entender como la capacidad de un individuo para transmitir a una persona sus posturas, opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz, sin sentirse incómodo y respetando los derechos de los demás, ya que esto constituye al establecimiento y desarrollo de la relaciones efectivas, benéficas y satisfactorias en los demás (Paterson y Rector, 2001).

## 2.7 Publicaciones e Investigaciones. Resultados y Conclusiones.

### 2.7.1 Call Centers Tendencias y Problemas. (Bagnara,2000).

En este estudio da a conocer su evolución de los Call Center. Se muestra en la siguiente tabla:

Fases	Tecnologías Básicas	Funciones	KnowHow (Conocimientos Profesionales)
Fase 1 Final de los 60's	Línea telefónica gratuita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas estandarizadas para reclamaciones estandarizadas.</li> <li>• Oficina de reclamaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos limitados individuales</li> <li>• Escaso dominio de las técnicas de comunicación.</li> <li>• Tareas repetitivas.</li> <li>• Operador telefónico como puesto de trabajo.</li> <li>• Centrado en: llamada corta y resolución de una llamada.</li> </ul>
Fase 2 70's - 80's	ACD Distribución Automática de llamadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número y tipología de cliente se incrementa.</li> <li>• Fábrica de reclamaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos específicos individuales.</li> <li>• Escasas y específicas técnicas de comunicación.</li> <li>• Tolerancia a las altas cargas de trabajo.</li> <li>• Puesto de trabajo aislado y apartado.</li> <li>• Centrado en: llamada corta y resolución de llamada.</li> </ul>
Fase 3 90's	CTI Interacción ordenador telefónico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de servicios orientadas al cliente</li> <li>• Procesos de comunicación dinámicos y de larga duración.</li> <li>• La organización aprende de sus clientes.</li> <li>• Lugar de escucha (atención) y comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección distribuye los sistemas de conocimiento (en el ordenador)</li> <li>• Manejo de conocimientos internos y externos.</li> <li>• Entender e interpretar preguntas.</li> <li>• Manejo de imprevistos.</li> <li>• Muy buenas técnicas de comunicación.</li> <li>• Hacer frente al estrés.</li> <li>• Enfrentarse a los compañeros</li> <li>• Centrado en la relación continua y dinámica con el cliente.</li> </ul>
Fase 4 Final de los 90's	Adaptación de la Web y call center Virtual (Integración de los medios de contacto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Show and tell (Navegación orientada por teléfono)</li> <li>• Nodo de marketing, negociación y venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollando sistemas de conocimiento distribuido.</li> <li>• Técnicas de negociación.</li> <li>• Manejo de imprevistos.</li> <li>• Hacer frente al estrés.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Centrado en las relaciones, las ventas y los trustbuilding (generación de confianza).</li> </ul>

En este trabajo de investigación designa a call center como un centro de conocimientos distribuidos. En donde los conocimientos son sobre competidores, conocimiento profesional difundido, regulación y otros factores. En el call center el conocimiento reside en la mente del agente (prácticas compartidas y memorias organizacionales) y de los compañeros y los clientes (acciones de marketing y comunicación, además de necesidades generales de conocimiento) y en los artefactos cognitivos (bases de datos y herramientas de gestión del conocimiento).

Describe al agente como un trabajador del conocimiento que preserva, crea y comunica conocimiento y usa y reelabora el conocimiento distribuido, ya que utiliza al mismo tiempo su conocimiento, utiliza sus herramientas de trabajo y tiene el conocimiento de las necesidades del cliente.

En cuando a la formación del representante lo define como gestor de conocimiento, ya que desarrolla las técnicas de navegación dentro de los sistemas de conocimiento más que acumular información interna y conocimiento, desarrolla las técnicas de comunicación e interpretación coordina y gestiona dinámicas temporales y las relaciones, así como como aprende en el puesto de trabajo.

La planificación de los artefactos cognitivos, integra de medios diferentes (integración de los medios de contacto) y diseño de un acceso e integración “amigables al usuario”. Un ejemplo de esta herramienta es el IVR ya que es fácil de acceder permite al consumidor entrar automáticamente al centro distribuido, dejando al representante la tarea de enfrentarse a las dificultades. Otro ejemplo es la integración del sistema y único interfaz permite al representante moverse fácilmente por las diferentes aplicaciones.

Se obtuvo información de dos plantillas en dos call centers en Europa, en donde el primer call center se extrajeron los siguientes datos: en donde los representantes representan el 1.2% del total de los trabajadores en Europa, en donde el 1/3 son trabajadores que cubren la jornada completa, 1/3 trabajan tiempo parcia y el otro 1/3 son estacionales. El 30% renovación de plantilla, son trabajadores jóvenes y tienen educación superior. Se describe a este call center como organización toxica en donde los trabajadores entran para marcharse.



En el call center 2 se obtuvo que se centra en la eficiencia y no en la eficacia, el 74% miden satisfacción al cliente y el 30% miden quejas.

Las tendencias que se presentan en cuanto al crecimiento son: 1) el número de call center del 1996 al 2000, han crecido en un 25% al 30%; 2) Del 20% al 25% es el número de recursos destinados; 3) En el 2002 se encontraban más de 1, 000,000 de personas laborando en call centers en Europa; 4) Del 30% al 35% de las llamadas son productivas y 5) 38% de los call center con más de 100 operadores.

Las tendencias en cuanto a servicio son: 1) El 72% de las respuestas del operador son en menos de 10 segundos; 2) De 23 a 24.5 segundos es el incremento del tiempo de respuesta media; 3) 4% reducción en el nivel de servicios y 25% deterioro del tiempo medio de respuesta; 4) 81% de peticiones resueltas en la primera llamada. Las tendencias del call centers al Centro de Comunicación: 1) Uso de la web, del 13% al 23% del crecimiento en un año; 2) Uso del correo electrónico del 19% al 29%; 3) La comunicación global por canales alternativos es, sin embargo todavía baja del 3% de entrada y 31 de salida (incluyendo el correo electrónico). En cuanto a las tendencias del centro de respuestas a una unidad productiva: 1) Llamadas salientes son 1 de cada 8; 2) Sin embargo el 83% del tiempo se emplea en contestar llamadas.

En este estudio se comparte las paradojas de los call centers: 1) Los call centers se están convirtiendo en el lugar preferente de comunicación, de relaciones con el cliente y con el mercado, pero la organización y las tecnologías no están diseñadas para apoyar la comunicación. Se deja solo al operador en la relación con el cliente, a menudo el operador no tiene una idea global del proceso, el 46% de los operadores no saben describir los objetivos del call center, hay bajo nivel de integración técnica y tecnológica, en el 69% de los casos se cambia el operador a otras aplicaciones durante la misma llamada y las funciones de la compañía no dicen mucho y no están integradas con el call center. 2) El operador de primera línea está a cargo de uno de los procesos más críticos, debe tener complejos tipos de conocimientos como: productos, servicios, procesos, clientes, tecnologías. Pose un diploma o una licenciatura, pero es dirigido de acuerdo al paradigma de un trabajador industrial. Los operadores tienen un reconocimiento social y profesional pobre, Bajo nivel de organización, alta utilización de personal estacional y a medio tiempo

y ausencia de perspectiva de carrera profesional y de movilidad interna para el desarrollo de aquella. 3) Mientras la prioridad se centra en los costos, los costos de mantener al día la calificación profesional y gestión de la renovación de plantillas han llegado a su límite. Muy pocos se preocupan por retener la plantilla. Se obtuvieron los siguientes resultados: Renovación de plantillas media del 17% con picos del 25 al 30, 10.3 días para la formación de los nuevos empleados, 5.4 días de mantenimiento de la formación al año del empleado, 6 días de adiestramiento al año por empleado, el costo medio de contratación por cada nuevo operador es de 3,000 libras y menos del 113 call centers tiene la política de conservación de la plantilla.

Los problemas que mencionan en cuanto a la organización del trabajo es Modelo Fabrica & Modelo de Servicios, localización, tecnología en cuanto la atención (operador para cliente) & Ahorro del trabajo, Más productivos (bestperformers) en cuanto a contratar agentes con alto nivel de educación; retener a los agentes más tiempo y tener objetivos específicos. El desarrollo de la carrera profesional, la paradoja de la organización menos desarrollada. En la Salud, Estrés de aburrimiento & Estrés de la tensión. En educación Auto formación/educación & Formación/ Educación en casa.

### **2.7.2 Como lidiar con las Emociones en un Call Center (Coen, 2001)**

Coen 2001 en su publicación Cómo lidiar con las emociones en un centro de llamadas en donde dice “Recuerde que para una persona su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma”. Los sentimientos y deseos del representante son quizá el aspecto más olvidado en la gestión de los centro de llamadas. Coen comparte que a partir de estas dos premisas se puede empezar a crear una cultura de comunicación positiva al reconocer que la cultura de comunicación y el desempeño del representante son subproductos de las emociones humanas. La forma como nos comuniquemos es un subproducto de cómo queramos comunicarnos en un momento dado. Nuestra comunicación se desarrolla a partir de emociones y se representa a través de estas: juegos, mensajes, de agradecimiento, certificados de reconocimiento, discursos motivacionales. Los representante se motivan con base al reconocimiento y empleo que hacen las emociones, y la forma como reciben las vibraciones emocional desde sus supervisores. Además, la dirección motiva a los

representantes con base en su propia capacidad para entender sus emociones, ya que menciona que las decisiones no siempre se toman a partir de datos. Las emociones influyen en todo lo que pasa en un centro de llamadas. Para que un centro de llamadas funcione en forma excelente, deben entenderse primero como un medio emocional. También menciona que los gerentes de calidad entienden que deben estar atentos a los sucesos exitosos y aprovecharlos en beneficio del representante y de todo el departamento. Coen menciona que el gerente que entiende cómo aprovechar las emociones puede hacer que lo positivo de un día se convierta en algo positivo durante varios días. El gerente puede crear oportunidades para sus empleados. Por otra parte Coen comparte que las emociones también pueden ser negativas, y estas pueden paralizar la cultura de comunicación. Los representantes empiezan a sentir que algo anda mal cuando reciben emociones negativas del entorno: emociones negativas de los compañeros, influencias externas o por parte de la dirección misma. Si bien las emociones positivas de supervisor a representante son un fundamento que anima y motiva, gracias al cual los representantes se desarrollan y prosperan, las emociones negativas del supervisor a representante dan a estos un ambiente que actúa en su contra. El centro de llamadas no tiene que ser restrictivo si el supervisor es lo bastante inteligente para reconocer la forma en que debe motivarse a los representantes para que rompan marcas. Coen dice que la labor del supervisor es ser intuitivo en cuanto a las emociones y la influencia que ejercen los representantes en el centro de llamadas.

### **2.7.3 El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México (Michelli 2011).**

En este artículo ha propuesto un análisis de la evolución del sector de call centers, basándose en un modelo de interacciones entre cinco elementos o ámbitos constitutivos de la estructura de esta industria de servicios: la tecnología, el trabajo, el mercado, la tercerización y las regulaciones. Ha mostrado las interacciones de mayor peso y sugerido las que no son definitivas en la actualidad pero que lo pueden ser en un futuro. Menciona a una industria de servicios que tiene un conjunto de transformaciones constantes, con algunos procesos particulares de carácter decisivo que se encuentran en el ámbito de la tecnología y que impactan al trabajo y a las empresas de tercerización. Hace mención que en la actualidad se puede definir el siguiente cuadro: la industria de call centers

experimenta cambios por una tercera oleada tecnológica basada en una diversificación de canales comunicacionales, una mayor integración de las tic al funcionamiento general de las empresas y también una caída de los costos de infraestructura tecnológica. Las empresas de tercerización se expanden y generan nuevas inversiones y oferta laboral en diversos países, la fuerza de trabajo se diversifica en sus competencias para atender nuevas formas del mercado, en donde la masificación individualizada adquiere un papel importante, y, finalmente, aparecen los primeros rasgos de un proceso de regulación que puede tener influencia en el futuro en desarrollo general de la industria.

Los datos recientes sobre la situación de la industria de call centers en México apuntan a un escenario de crecimiento, tanto en empleos como en la diversificación de mercados y en expansión territorial. Resalta una nueva tendencia hacia la construcción de centros de producción de gran capacidad y con alta densidad tecnológica, como síntesis de una transformación tecnológica, especialización laboral ampliación de mercados y expansión territorial de las empresas de call centers.

#### **2.7.4 Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI (Michelli 2006)**

Micheli 2006, menciona en su publicación “Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI” que una característica extendida acerca de la gestión laboral en los call centers es la debilidad de los sistemas de capacitación para el trabajo. En donde los trabajadores entran en funciones con un mínimo de tiempo dedicado por la empresa para que aprendan los sistemas de operación y, sobre todo, la retórica y terminología que debe ser empleada en su relación con el cliente. Esta casi-ausencia de costos de aprendizaje es una de las ventajas de los call centers en su ciclo de rentabilidad, y su fuente es la utilización de mano de obra universitaria, la cual tiene ya la capacidad de aprendizaje tácito y el interés por crear sus propios sistemas de operación. Micheli menciona que un operador inicia su ciclo laboral con una fase de capacitación, pero las posibilidades de una trayectoria laboral son muy cortas y el incremento de habilidades no tiene una contraprestación, ya que dice que los call center poseen estructuras muy planas, de modo que no se promueven trayectorias significativas.

También menciona que los estudiantes universitarios es la fuerza productiva fundamental de la industria del telemarketing: tanto la tecnología digital, como las habilidades comunicativas y la capacidad de comprensión del mercado al que se dirigen, además de la resistencia física y emocional con que cuentan, son aspectos de su trabajo que ya han sido previamente internalizados en su etapa estudiantil. Se hace mención de un análisis sobre call centers franceses, (Cousin, 2002) en donde se establecen las siguientes características que pueden ser aplicadas a un perfil general de estos trabajadores: los trabajadores del telemercado no ejercen una profesión sino que ponen en acción competencias sociales tales como el control de sí mismos, saber hablar correctamente, saber afrontar situaciones de controversia o bien saber responder el teléfono, su trabajo es a la vez opresivo y alienante y deja poco espacio para la autonomía, se trata de la “taylorización del sector terciario”. La prácticamente ilimitada oferta de mano de obra. Además la gestión de la fuerza de trabajo, a cargo de supervisores y de sistemas de métrica de la operación, no deja de ser opresiva y los trabajadores crean sus propias formas de resistencia, sin embargo, este doble juego de capacidad laboral y control de la dirección crean un sistema de producción masivo y que opera sin contratiempos, dentro de una lógica de mejora continua.

#### **2.7.5 Metodología para la simulación de centros de llamadas - Caso de estudio (Trujillo y Otros ,2010)**

Mencionan en su caso de estudio “Metodología para la simulación de centros de llamadas” - que los centros de llamadas son unidades muy importantes para el servicio al consumidor de muchas organizaciones (DESLAURIERSA y otros; 2007). La subcontratación de procesos de negocio denominada en inglés Business Process Outsourcing (BPO) es una industria con gran crecimiento en Colombia (WIPRO CONSULTING; 2011), sin embargo por sus costos relativos, infraestructura y ambiente de negocios es pequeña, orientada al mercado local y enfocada en operaciones de centros de llamadas (USAID; 2008); por tanto mencionan a las empresas dedicadas a éste tipo de servicios tienen varios retos en su planeación de recursos. Los centros de llamadas a menudo manejan varios tipos de llamadas, con diferente demanda en las competencias necesarias para prestar el servicio, sin embargo la capacitación de todas las personas que atienden las llamadas de un centro para manejar cualquier tipo de llamada no es rentable. En realidad, cada operador del centro de

llamadas tiene unas habilidades, también llamado su conjunto de habilidades, lo que significa que hay un tipo de llamadas que puede manejar. Por ende, se tiene que los centros de llamadas que atienden varios tipos de llamadas tendrán operarios con restricciones de habilidad, lo que ha generado el desarrollo de centros de llamadas multihabilidades. Lo cual determinan que los centros se basan en habilidades de enrutamiento.

#### **2.7.5 Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Catanheira y Chambel, 2012)**

En este artículo se informa sobre el desarrollo de un cuestionario para evaluar las prácticas de recursos humanos en los Call Centres. Los datos fueron recogidos en 11 centros gestionados por ocho organizaciones en Portugal. La validez de constructo examinada con un análisis factorial confirmatorio ( $n = 811$ ), la cual confirma una estructura factorial en seis dimensiones: la intensidad de la vigilancia tanto electrónica como tradicional, la supervisión, la formación, la participación y la valoración del rendimiento asociado a las escalas salariales. La consistencia interna de los factores fue evaluada a través de un Alpha de Cronbach resultando satisfactoria, excepto para el factor de la formación y el factor sobre la remuneración ligada al desempeño que tuvieron una fiabilidad más baja. Se menciona que ocho directivos de recursos humanos fueron entrevistados para analizar la validez de contenido y de criterio de los factores propuestos. Los datos cualitativos recogidos muestran que las prácticas de recursos humanos analizadas están presentes y son relevantes para los call centres, pero además se constató que existen diferencias significativas entre los centros analizados que permiten categorizarlos en términos de presencia/intensidad de cada una de las prácticas de recursos humanos utilizadas. A través de diversos análisis de varianza se demostró la validez convergente de la escala ya que, en general, la valoración de los trabajadores encuestados sobre las percepción de las prácticas de recursos humanos variaba entre los call centres en el sentido esperado en las hipótesis.

Se obtuvo una conclusión empírica. Primero, el presente estudio contribuye al desarrollo de un instrumento para evaluar un área importante de la administración de los call centers: Prácticas de Recursos Humanos. Nosotros creemos que esta es una contribución invaluable al estudio de este sector, y que el desarrollo del cuestionario aquí presenta algunos resultados prometedores que pueden ser estudiados y mejorados en nuevas investigaciones. Segundo, el surgimiento del todo en las entrevistas y cuestionarios es similar para ese

reporte en otros estudios (Holman& Wood, 2002). Esto es importante para desarrollar estudios en call centers de otros países en orden de analizar la estabilidad de las propiedades de escalas psicométricas y este es una posible generalización a otros contextos culturales. En ese estudio, tenemos desarrollados 24 reactivos en el cuestionario que mide las practicas desempeño – monitoreo, entrenamiento, participación y desempeño relacionado con prácticas pagados in 11 call centers portugueses. Tercero, investigación futura deberían intentar estudiar más call centers e incrementar las configuraciones de la diversidad. Todavía aunque nosotros estuvimos disponible para demostrar diferentes significados entre la percepción de los empleados de las prácticas de RH sobre call centers. Nosotros debemos reconocer que nosotros establecemos altos niveles de la varianza entre grupos in la caracterización de RH en call centers.

Esta caracterización se basó en datos de auto-reporte, que generalmente se encuentra implícito en las reacciones emocionales de los trabajadores al contexto, y, de nuevo, hay que tener en cuenta nuestra incapacidad para distinguir entre lo real de la varianza del error aleatorio (Nishii, 2008). Además, hay que reconocer que se sabe poco sobre cómo se implementaron sistemas de recursos humanos en los centros de llamadas y sus resultados comunicados a los trabajadores (Bashshur, 2011) Más investigación debe continuar desarrollando estudios para mejorar el cuestionario de prácticas de recursos humanos y superar estas limitaciones.

#### **2.7.6 Evaluación de la eficiencia, Eficacia y Productividad de los Call Center de Telefónica Celular desde el punto de vista del Cliente. (Orjuela 2007)**

El objetivo general de esta tesis de grado fue analizar el servicio que prestan las compañías de telefónica celular a través de sus call center, siendo los objetivos específicos: Analizar el servicio que las compañías de telefonía celular están prestando y destacan los aspectos de atención al cliente, la información que proveen y la resolución de problemas, identificar los aspectos importantes que pueden ser dados por este servicio e identificar la problemática desde el punto de vista del cliente desde el punto de vista del cliente respecto al servicio.

Define al factor humano como el activo más importante de cualquier compañía, no importando el sector al que se dedique. Menciona que las mejores compañías entienden que

los empleados como clientes deben estar involucrados emocionalmente para que se alcance el máximo potencial. Tamaño al recurso humano como ventaja competitiva, por la capacidad de las personas que en el trabajan para atender, interpretar al cliente y transformar sus solicitudes en ganancias para las compañías.

Refieren el perfil del agente de Call Center, de acuerdo a las características; Edad de entre 20 y 30 años, estudios secundarios, buena dicción, actitud de servicio, flexibilidad horaria, conocimientos de PC y experiencia. Siendo los requerimientos básico. Ha medida que se va evolucionando el perfil, se menciona se hace más exigente, de acuerdo a las necesidades a cumplir en el rol del representante e call center, además aparecen otras características a cumplir o fortalecer: Dominio del lenguaje (vocabulario profesional y amplio), buen nivel de información y cultural, capacidad para recibir y transmitir conceptos con facilidad de acuerdo a la cultura del cliente (país, región, expresiones, etc.), redacción comercial u ortográfica, bilingüe o trilingüe y facilidad en la adaptación a los cambios.

Acentúa esta tesis de grado en la importancia de la capacitación del factor humano como fundamental, siendo un vínculo de mantener entre la empresa/empleado. Presentando oportunidades de capacitación con universidades, mediante convenios, de esta forma los empleados pueden sentirse más motivados, además de adquirir más conocimientos que puedan aportar a la compañía. Otra alternativa es la capacitación en idiomas, ya sea aprendiendo uno nuevo o perfeccionándolo y manejar acentos. Una preparación adicional se menciona en la preparación en las tecnologías de la información, siendo la base del trabajo diario.

Otro punto interesante que se describe es la rotación y ausentismo, siendo un factor crítico en este tipo de organizaciones, presentando algunas características a destacar: Salarios (por debajo de los esperado), incentivos variables o no los esperados, clima laboral (presión excesiva, stress), falta de motivación, además de condiciones físicas no aptas.

Indica que en E.U., capacitar a un operador de Call Center cuesta entre 4,000 y 7, 000 dólares, siendo una tasa de retención bajísima. Mencionando la empresa apenas termina de capacitar a los operadores, cuando ya muchos están migrando a otros trabajos. Estos teniendo nuevamente costos de entrenamiento. Otro punto que se menciona es que muchas



veces terminados el proceso de capacitación, los operadores son dejados a su suerte, ya que los supervisores generalmente no pueden ser orientados en sus funciones, ya que están ocupados en despedir a los operadores ineficientes y capacitando a las nuevas generaciones. Siendo el resultado de trabajadores poco motivado (que seguramente se irán a la primera oportunidad que reciban) y clientes furiosos por el servicio brindado.

En esta tesis de grado señala la investigación de Accenture, que es brindar un buen servicio al cliente necesita operadores capacitados y satisfechos en su trabajo, apuntando las políticas de capital humano. Otro estudio tomado fue el realizado por la organización Gallup, en donde se analizó el comportamiento de más de 10 millones de clientes, 3 millones de empleados y 200, 000 directivos y basado en estrategias probadas y revolucionarias que usan las compañías de mayor éxito, utilizando un sistema gerencial llamado The Gallup Path o Ruta Gallup. Encabezados por Don Clifton y Marcus Buckingham, proporcionaron un mapa de talentos, encontrando una ruta de 34 rutas específicas en donde conducen a desempeños excepcionales, en donde reflejan patrones naturales recurrentes de pensamiento, sentimiento y comportamiento e incluyen dos características especiales. En el explican el especial potencial que un individuo posee para un desempeño sobresaliente, debido a que cada persona es única. Los 34 temas de talento explican las diferencia de cómo la gente se relaciona, el impacto que hacen en los temas de esfuerzo para lograr los objetivos y su forma de pensar, por tanto los dividen en cuatro grupos principales: Relación (armonía, comunicación, empatía, inclusión, individualizar, relación y responsabilidad), Impacto (carisma, competitivo, desarrollador, maximizador, mando y positivo), Esfuerzo (auto-confianza, creencia, disciplina, emprendedor, flexibilidad, iniciador, restaurador y significación) y Pensamiento (analítico, conexión, contexto, equidad, estratégico, estudioso, futurista, idear, inquisitivo, intelectual, organizador, prudente). Explica el especial potencial del individuo posee para un sobresaliente desempeño, debido a que cada persona es única, siendo que se muestra más temas más allá de sus temas dominantes. En la organización Gallup se basa en la idea de que cada persona es buena, que puede aprender a ser competente en todo y que la oportunidad de crecimiento de cada persona es en mejorar sus debilidades. Se basa en seleccionar de 5 a 10 talentos permanente y desarrollar los talentos, da la oportunidad de cada individuo en aprovechar sus fortalezas. Describe al agente exitoso, se requieren 3 factores: trabajo en

equipo (relacionador, integrador y responsabilidad), lealtad al cliente (carisma, empatía, disciplina, comunicación y responsabilidad) y calidad interna y externa (emprendedor, maximizador y autoconfianza). Se obtuvieron resultados de Talento de agentes, de acuerdo en una evaluación del Perfil Piloto de Fortalezas en la que se presentó a la persona entrevistada 120 pares de frases, para que eligiera en 20 segundos la frase que mejor la describía y la medida esa frase la describe, en donde se obtuvo que los 34 talentos tenían correlación con la creación de la lealtad de cliente. El Perfil de Fortalezas siendo basado en un modelo conceptual de la Psicología Positiva. La Psicología Positiva es definida como la corriente psicológica que parte de la base de un funcionamiento sano y exitoso de la vida. Sus tópicos son el optimismo, emociones positivas, espiritualidad, la felicidad, satisfacción, desarrollo personal y el bienestar. Mencionando a los practicantes de la Psicología Positiva, se centran en mantener o ampliar los comportamientos exitosos.

El proceso de Organización de Gallup lo define como Cadena de Valor, su primer paso la identificación de fortalezas, rol adecuado, los mejores gerentes, empleados comprometidos, clientes comprometidos, crecimiento sostenible, mayor flujo de efectivo siendo su resultado como el Aumento al Valor.

En este estudio definen el compromiso del Servicio al Cliente: brindar acceso a información y servicios, asegurar la eficiencia y calidad, rapidez en la resolución a sus requerimientos y confiabilidad, además de seguridad.

El estudio permitió revisar la percepción de los clientes a las empresas de telefonía cuando se deben comunicar con ellas a través de sus Call Centers y como es su atención brindada.

Los aspectos importantes a destacar se encuentran: en el tiempo en ser atendidos, la calidad de la información que proveen, actitud de servicio del agente, calidad de la información con que cuentan en sus bases de datos.

Los usuarios están interesados en interactuar con agentes que tengan enfoque de servicio al cliente, disponibilidad en atender sus solicitudes, que les generen confianza, que provean la información solicitada y que tengan un alto grado de compromiso para resolver su inquietud. Los clientes esperan que el agente tenga una escucha activa, conocimiento del tema del cual se le está solicitando información.

Mencionan que los Call Centers necesitan mantener el supuesto que son la cara al cliente y que de los agentes depende tanto retener o perder un cliente, ya que son el primer punto de contacto con el cliente, su tiempo de respuesta depende la fidelización de los clientes.

Un cliente insatisfecho hará mucho daño a la compañía y no recomendaría ni daría buenas referencias cuando ha tenido una mala experiencia con su Call Center. Las compañías deben evaluar y establecer métricas que puedan ayudarles a evaluar el impacto de manejar a sus clientes a través de un Call Center y de cómo esta decisión estratégica impactara financieramente en la organización. Esto les ayudara a analizar las métricas duras y le ayudaran a las compañías a analizar y detectar donde se está fallando o a encontrar los puntos débiles del servicio. Así como la supervisión que se realice del agente del Call Center. Se debe establecer el formato de evaluación para el agente revisando tópicos como saludo, manejo de la comunicación, estilo y cortesía, utilización del sistema y recursos informáticos y cierre de la llamada. Este tipo de seguimiento ayudará a corregir o mejorar aspectos de actitud y comportamiento del agente.

El último aspecto a considerar es la parte humana del Call Center. Se verifique como es seleccionado el agente, y como este se mantiene motivado en sus tareas diariamente. Medir la presión que recibe todos los días para llegar a sus métricas, los diferentes clases de usuarios que atiende diariamente y el stress al que se ve enfrentado.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.**

---

### **3.1 Diseño:**

Investigación- Acción.

### **3.2 Hipótesis:**

H1: El grado de satisfacción de la habilidad de comunicación influye de manera positiva en el desempeño de un trabajador de call center.

H0: El grado de satisfacción de la habilidad de comunicación influye de manera positiva en el desempeño de un trabajador de call center.

### **3.3 Operacionalización de variables:**

Variable dependiente: Comunicación

Variable independiente: percepción de los empleados

### **3.4 Participantes:**

Población: 165 personas.

Muestreo aleatorio simple de 36 personas hombres y mujeres de diferentes de edades.

### **3.5 Escenario o ambiente:**

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo en el salón de Capacitación de las instalaciones de la empresa, en la cual se contó con la presencia de los empleados en bloques de 3 grupos, a los cuales se le dio las instrucciones y una breve explicación de la finalidad del instrumento.

### **3.6 Instrumento:**

Encuesta en escala Likert sobre la dimensión de Comunicación. Cuestionario de Satisfacción en la Comunicación basado parcialmente en el instrumento de Downs y Hazen.

### **3.7 Procedimiento:**

- 3.7.1** Se le solicito la autorización de la empresa.
- 3.7.2** Seleccionar la muestra de 36 empleados de 165 e totales.
- 3.7.3** Aplicación del instrumento a la muestra.
- 3.7.4** Captura de datos.
- 3.7.5** Interpretación de resultados, utilizando gráficas.
- 3.7.6** Se verificaron Resultados en base a objetivos específicos.
- 3.7.7** Interpretar los resultados en la satisfacción de comunicación en el personal.
- 3.7.8** Se desarrolló un plan de acción para la mejora continua.

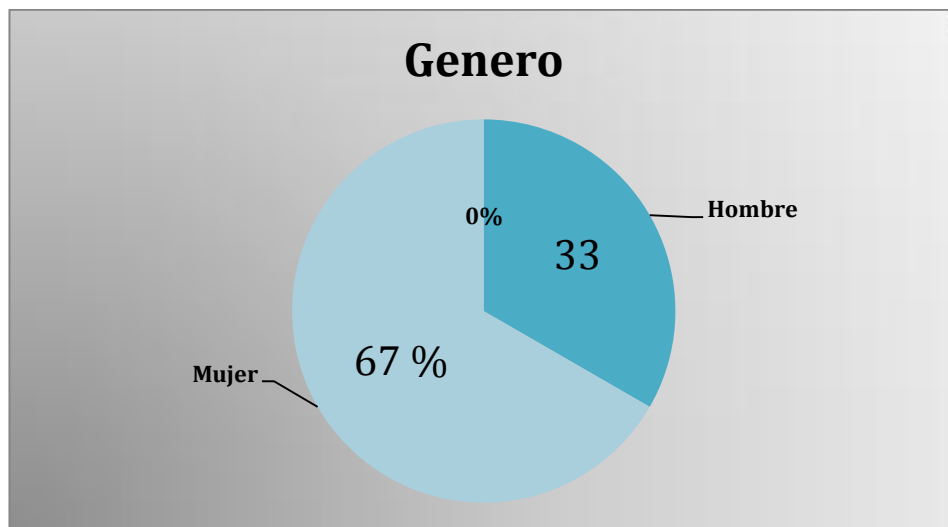
## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

---

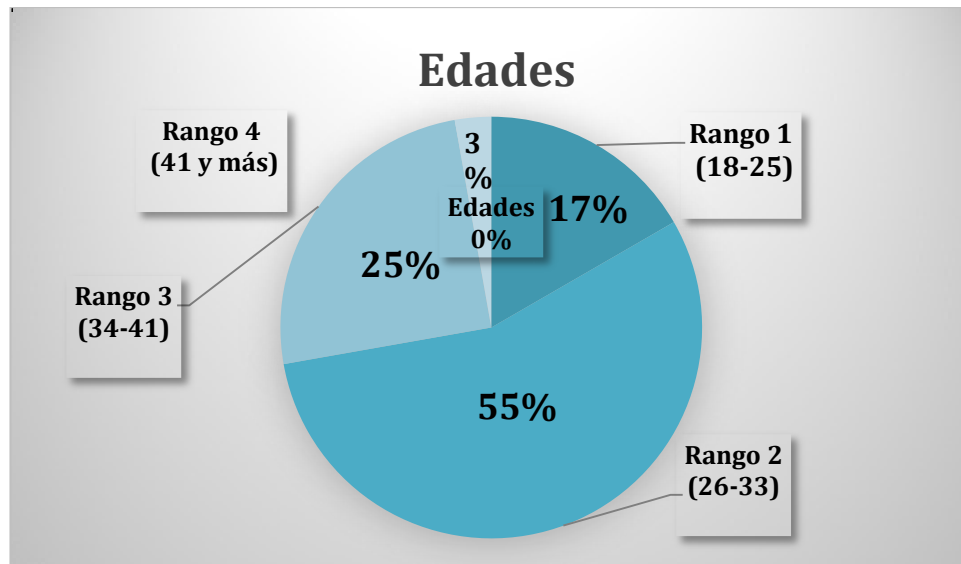
### 4.1 Resultados en base a objetivos específicos:

#### 4.1.1 Evaluar el grado de satisfacción de comunicación en el personal.

El Call Center de la empresa refresquera cuenta con 165 personas que laboran en varias áreas, la oficina se encuentra en el estado de Nuevo León, la muestra estuvo conformada por 36 empleados, obtenida bajo criterios estadísticos. Del total de la muestra predominó el género Femenino en un 67% (24) y el género Masculino representado por un 33% (12). Ver siguiente gráfica (4.1.1)

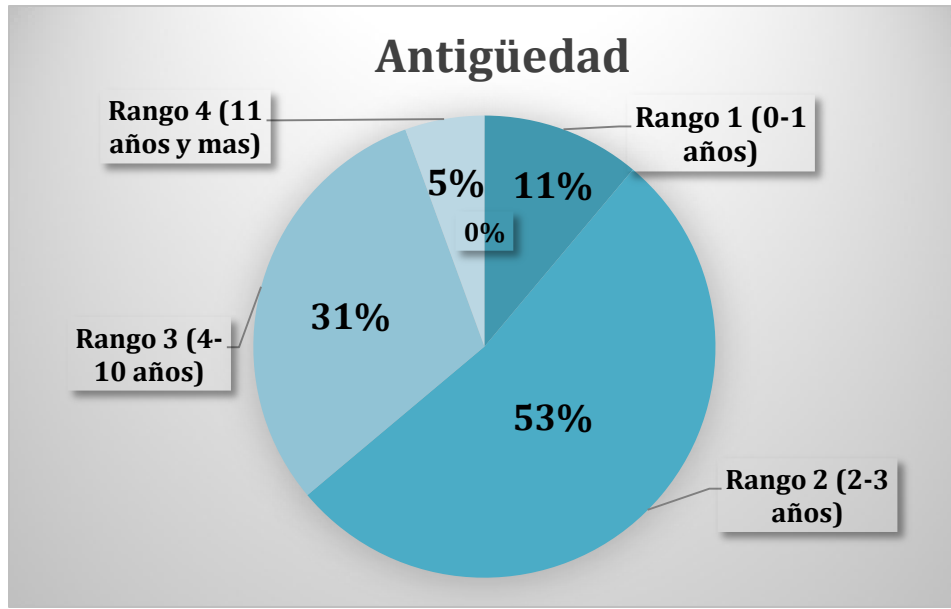


Grafica 4.1.1



Gráfica 4.1.2

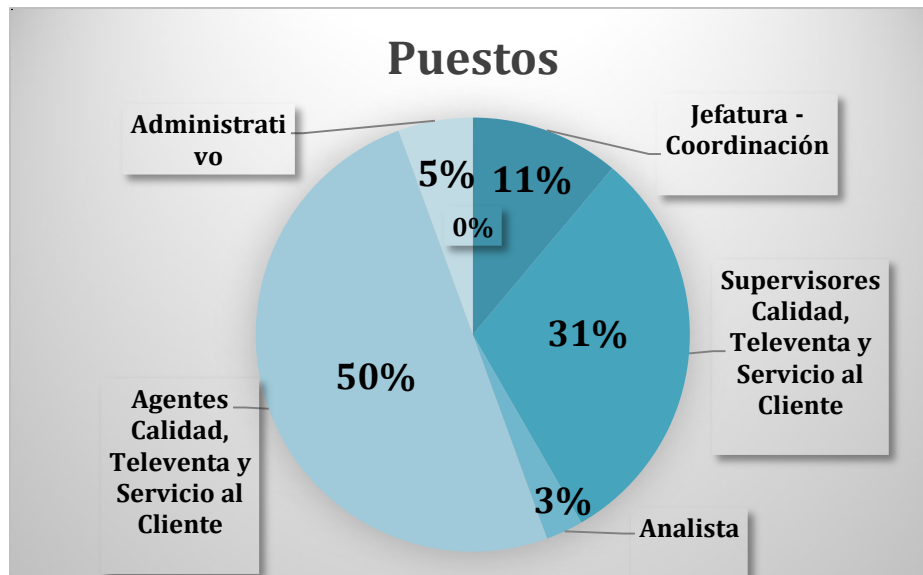
En relación a la edad de los empleados de la muestra estuvo conformada por rangos de edad, rango 1, de 18 a 25 años el cual representa el 17% (6), rango 2, de 26 a 33 años representado por 55% (20) siendo la mediana. Rango 3, de 34 a 41 años 25% (9) y rango 4, de 41 años y mas 3% (1). La tendencia Central: Media 30.47 años, moda 26 años y la mediana 30 años. Ver gráfica (4.1.2)



Grafica 4.1.3

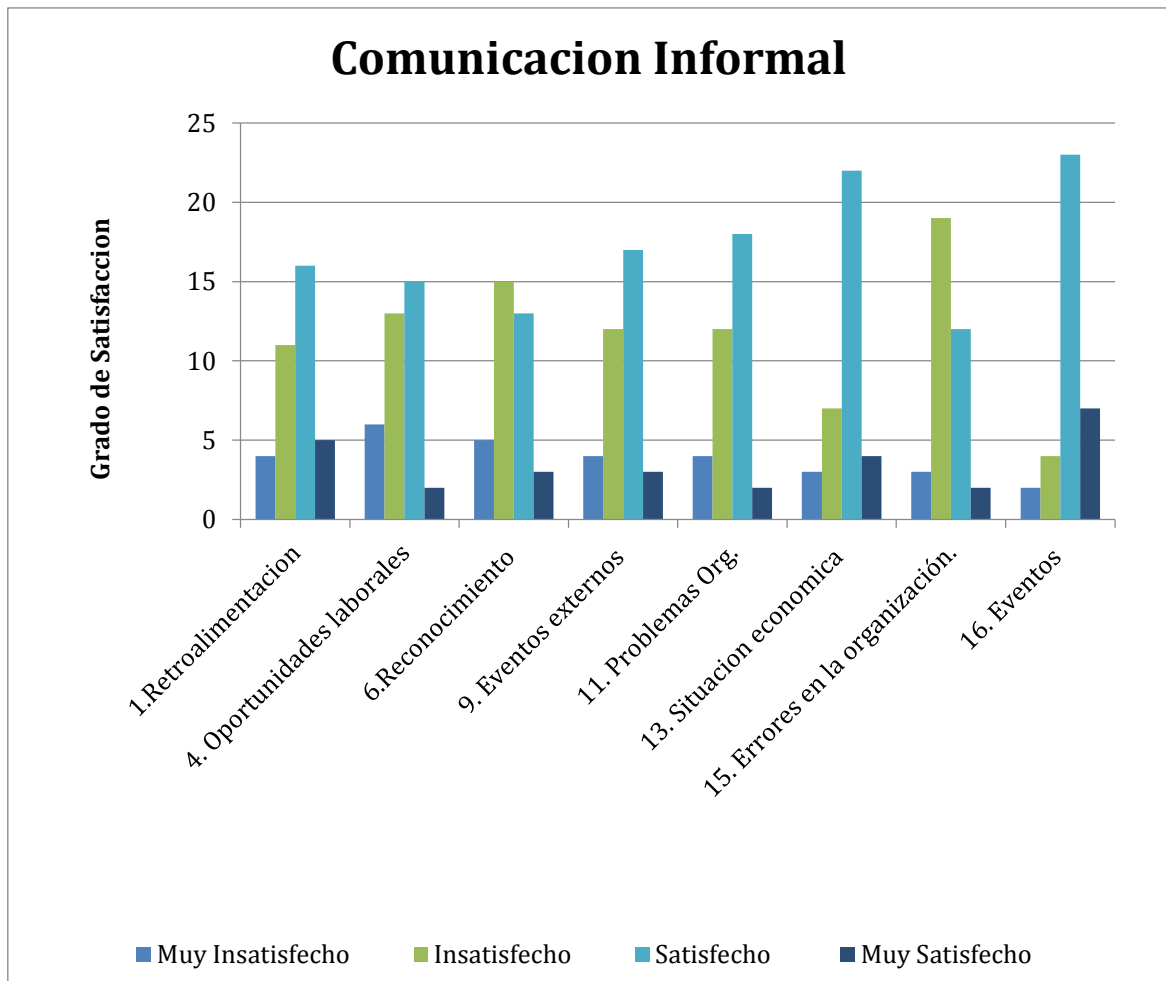
En cuanto a los años de servicio de los empleados de la muestra, se conformo por rangos de edad, rango 1, hasta 1 año de antigüedad, representando el 11% (4 personas), rango 2, de 2 a 3 años de antigüedad, representado por 53% (19 personas). Rango 3, de 4 a 10 años 31% (11) y rango 4, de 11 años y mas 5% (2). La tendencia Central: Media 4.08 años de antigüedad, moda 2 años de antigüedad y la mediana 3 años de antigüedad. Ver siguiente grafica (4.1.3)





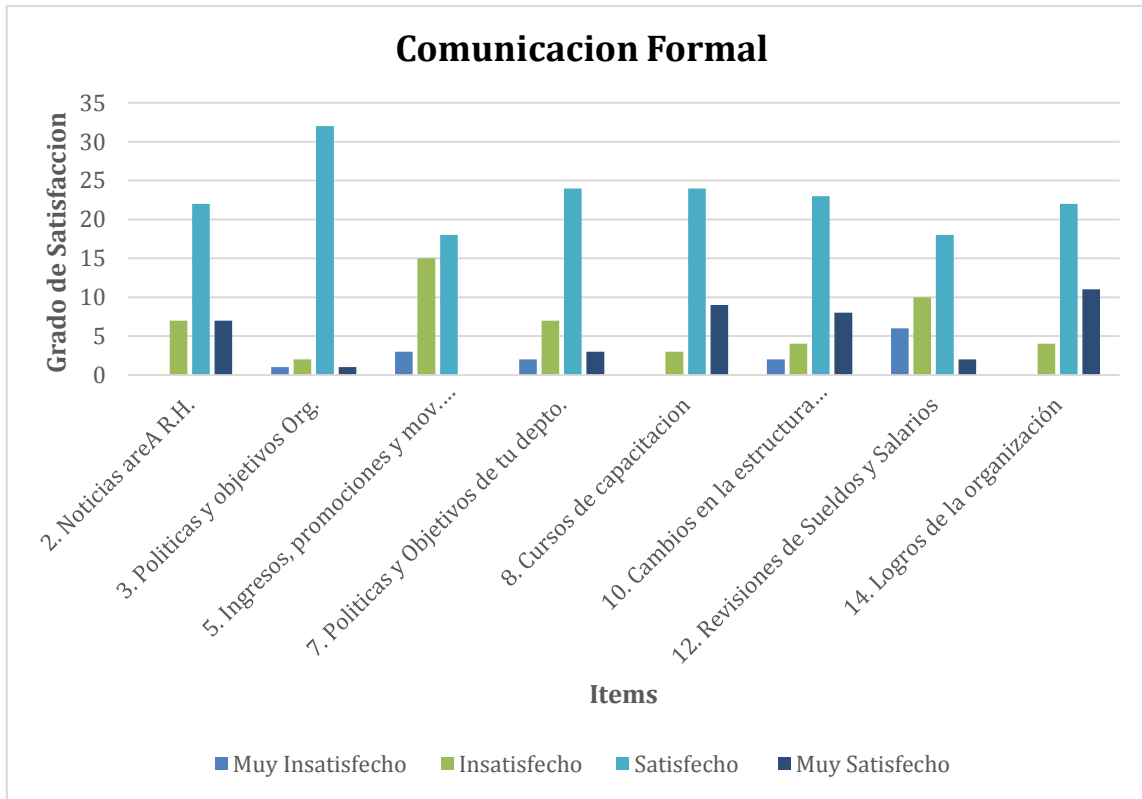
Grafica 4.1.4

En relación a los puestos laborales de los empleados de la muestra se agruparon de la siguiente manera: Jefaturas y coordinaciones con un 11% (4), Supervisores de Calidad, Tele venta y Servicio al Cliente con un 31% (11), Analista con un 3% (1), Agentes de Calidad, Tele venta y Servicio al Cliente con un 50% (18) y Administrativos 5% (2). Ver grafica 4.1.4



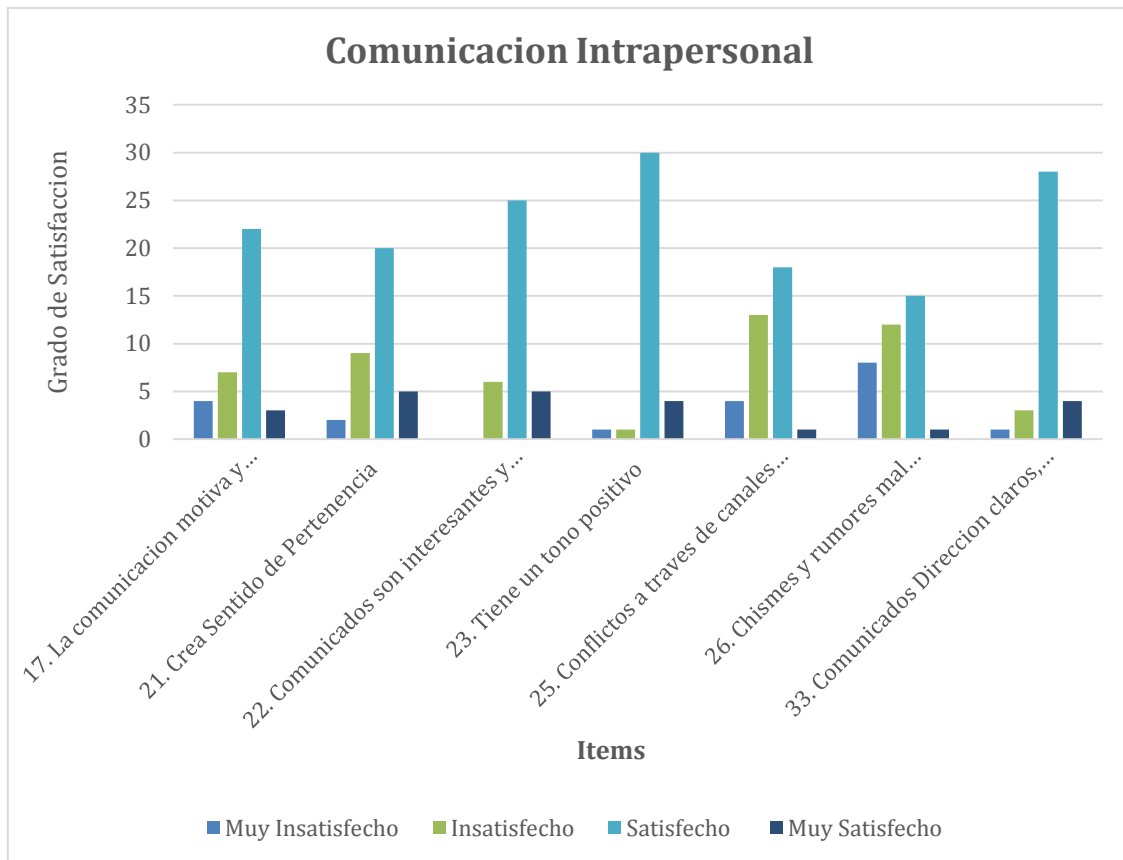
Grafica 4.1.5

En la siguiente tabla de la dimensión de Comunicación en la variable de Comunicación Informal, las personas encuestadas tienen un grado de insatisfacción en cuanto a compartir la información de los errores de la organización en donde 19 empleados opinaron así, del total de 36 empleados de la muestra. Otro ítem con alto grado de insatisfacción fue el que la organización no reconoce públicamente los logros de los empleados o del área se obtuvo esta opinión de 15 empleados. Este tipo de comunicación debe surgir espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse. Ver Grafica 4.1.5



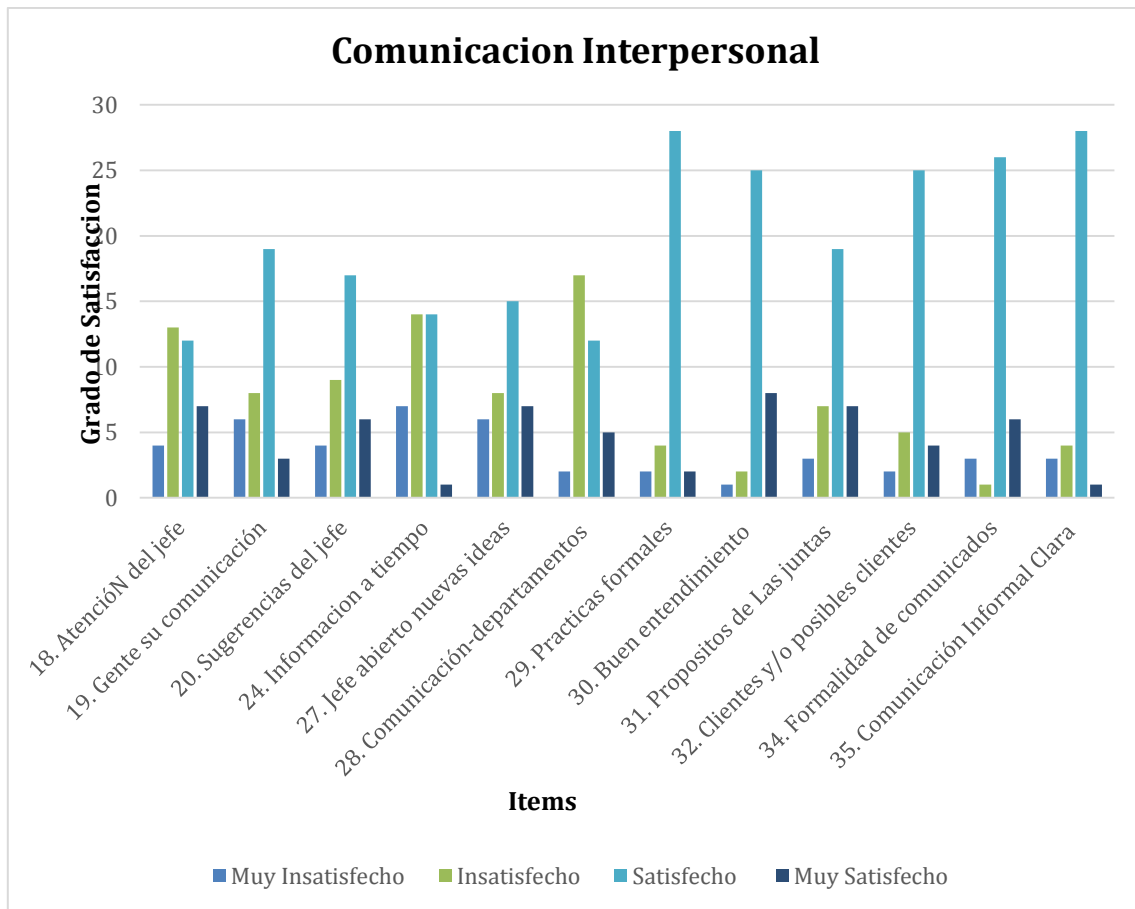
Grafica 4.1.6

En la siguiente grafica 4.1.6 de la variable de Comunicación Formal que tiene un resultado de grado de satisfaccion de 2.86 en donde 4 es el maximo de de satisfaccion, esta es la variable que cumple con mas satisfaccion. Se puede ver que los items con menor grado de satisfaccion es la informacion sobre ingresos, promociones y movimientos organizacionales en donde 15 empleados mostraron estar insatisfechos, al total de la muestra de 36 empleados, asi como el item de informar a los empleados de la provision de sueldo y prestaciones que se obtuvo como resultado de grado de insatisfecho (10) y muy insatisfecho (6). Aunque el total serian 16 empleados menos de la mediana de la muestra, muestra en este item que 18 empleados estan satisfechos.



Grafica 4.1.7

En la variable de Comunicación Intrapersonal con mayor grado de insatisfaccion es el item 25 de cómo son manejados los conflictos y si son a traves de los canales apropiados, en la cual 13 empleados tomaron esta opcion, en cuanto am uy insatisfechas fueron 4 un total de 17 empleados, no supera a los empleados que mencionaron tener un grado de satisfacion de 18 empledos. En esta variable los empleados tiene un alto grado de satisfacion en esta variable de comunicaci3n. Ver grafica 4.1.7

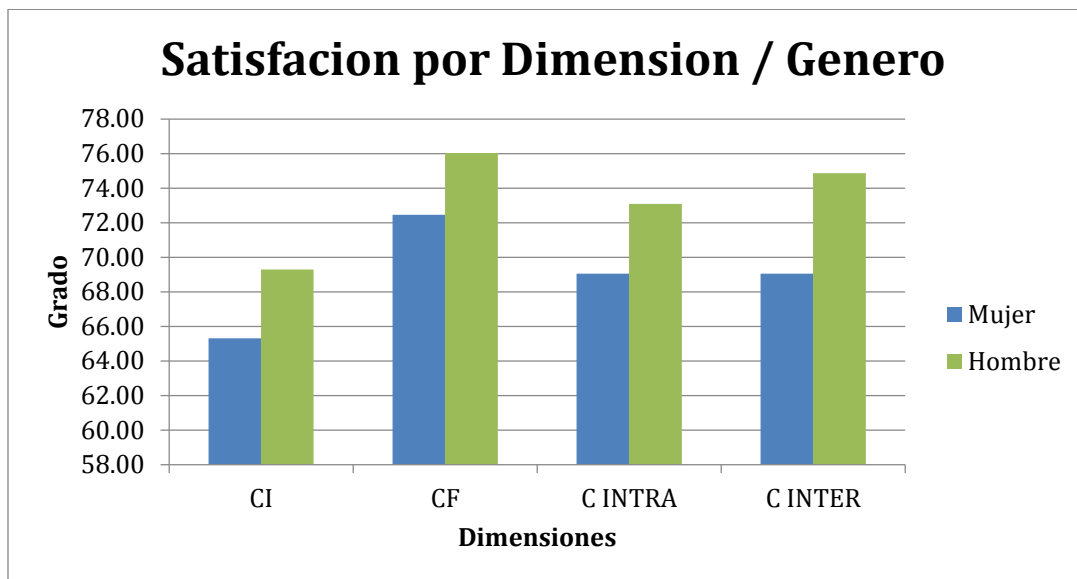


Grafica 4.1.8

Los resultados de esta variable de comunicación interpersonal es positiva con un total de grado de satisfaccion de un 2.72 en donde el 4 es el maximo de satisfaccion. Es importante señalar que en el item 28 e donde mide el grado de la comunicación fluida entre departamentos, se tiene que 17 empleados la perciben como insatisfactoria y 2 empleados como muy insatisfactoria. Otro item a observar es el 18, en donde arrojan como resultado de 13 empleados estan insatisfechos en el grado en que el jefe les presta atencnion y 4 empleados estan muy insatisfechos. Son dos items de esta variable a observar y no perder de vista.

#### 4.1.2 Interpretar los resultados en la satisfacción de comunicación en el personal.

En esta grafica 4.1.2.1, se puede ver la correlación de la satisfacción de las variables de la dimension de Comunicación con el genero del total de la muestra de 36 empleados. Se puede ver a simple vista que las mujeres en todas sus dimensiones muestran una mayor insatisfaccion. Los resultados arrojan por tipo de comunicación son los siguientes:



Grafica 4.1.2.1

1. Las mujeres en cuanto a la comunicación informal creen que no obtienen la mejor retroalimentación en cuanto a su desempeño, no tienen las mismas oportunidades laborales, no tienen el mismo reconocimiento en cuanto a sus logros, muestran insatisfacción en cómo se resuelven los problemas de la organización, no están de acuerdo en cómo se informa de los eventos externos de la organización ni los eventos internos.
2. Las mujeres en la comunicación formal muestran desacuerdo en cómo se provee las noticias del área de R.H., creen que no se informa sobre las políticas y objetivos de la organización ni de los departamentos, además creen que no se informa sobre los cambios en la estructura organizacional ni los logros que tiene la compañía. Creen que no se informa sobre promociones y movimientos de personal, no se ofrece

informacion en cuanto a la capacitacion que se brinda, tambien creen que no se brinda la informacion sobre los sueldos y salarios.

3. Las mujeres en la comunicaci3n intrapersonal creen que la comunicaci3n que tiene la organizaci3n no las motiva y entusiasma, ademias creen que no es positiva. No sienten sentido de pertenencia, su percepci3n de los comunicados no creen que son utiles, piensan que los conflictos no son majedados apropiadamente.
4. Las mujeres en la comunicaci3n interpersonal su percepci3n es que no estan satisfechas en como el jefe se comunica con sus subordinados, no es abierto a nuevas ideas y no ofrece sugerencias para resolver problemas, creen que los empleados no se comunican de manera eficiente y no es buena la fluidez entre departamentos. Creen que no reciben la informacion a tiempo para hacer su trabajo. Ellas creen que no hay entendimineto en el equipo de trabajo, en las juntas no fluye la comunicaci3n por lo cual no llegan a un proposito, tambien cree que no es buena con los clientes y proveedores.

### 4.1.3 Desarrollar un plan de acción para la mejora continua.

<b>Proyecto</b>	
<b>Nombre de la organización:</b>	Call Center de una empresa refresquera.
<b>Área responsable:</b>	Gerente de Capital Humano

<b>Datos Generales del Proyecto</b>			
<b>Nombre del proyecto:</b> Diagnóstico de comunicación dirigido a personal de call center.			
<b>Objetivo General del proyecto:</b> Desarrollar un modelo de cambio planeado que impacte en la mejoradel nivel de satisfacción en la comunicación, dirigido a personal de Call Center.			
<b>Aportaciones tangibles</b>		<b>Contribución a la planeación estratégica general:</b> Clima y Cultura Organizacional	
<b>Situación Actual:</b>	<b>Situación deseada</b>	<b>Metas:</b>	<b>Indicadores de Cumplimiento</b>
El nivel de Satisfacción de comunicación tiende a ser más bajo en las mujeres que en los hombres.	Mejorar el flujo de la comunicación, así como identificar el canal adecuado para que la información fluya.	Mejorar la comunicación, ampliar el repertorio técnico-operativo y con ello impactar en el Sentido de Pertenencia.	Subir 3.0 GPW



Etapas:	Actividades Genéricas:	Responsable:
1.- Sensibilización	1.1 Por medio de una charla informativa dar a conocer el plan de desarrollo.	Gerencia
2 Evaluaciones Psicológicas	2.1 Ev. I.E	Capital Humano
	2.2 Ev. Comunicación Eficaz	
	2.3 Ev. IPV (Personalidad de Ventas)	
3.- Fase de intervención	3.1 Desarrollo de Habilidades Operativas	Supervisores
	3.2 Desarrollo táctico para la Administración de la Relación con Clientes (supervisores)	
	3.3 Desarrollo de habilidades comportamentales: I.E, comunicación asertiva y Eficaz, manejo de conflicto.	
4.- Seguimiento	4.1 Feedback de apoyo	Capacitación Supervisores
	4.2 Feedback correctivo	

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

### **5.1 En relación a recomendaciones.**

En el presente estudio se pudo identificar la falta de comunicación y el flujo de la misma, esto impacta de manera directa en el clima laboral, en el desempeño, en asistencia, incluso en la calidad de vida laboral.

El plan de trabajo sugerido, es un suministro de información constate, que permitirá afianzar el conocimiento técnico operativo con el diagnóstico y el entrenamiento, pero a su vez impactará en los canales de comunicación y sus medios, con el apartado de desarrollo de habilidades comportamentales. La Inteligencia emocional, la comunicación y el manejo de conflictos son habilidades que se interrelacionan con la dinámica de grupos, es por ello que es de vital importancia desarrollarlas y fomentarlas.

Este estudio abre muchas líneas de investigación, desde los indicadores de impacto, como lo es el clima laboral, el desempeño, productividad; incluso hasta cuestiones de cultura organizacional.

Existen temas importantes de rescatar como la cuestión del género, esto llama la atención debido a que en su mayoría son mujeres las que colaboran en el call center. Este dato se cruza con una investigación realizada en el 2013 por el Dr. Álvaro Aguillón, el cual contemplaba la variable Inteligencia emocional y en dicho estudio se reflejaba el bajo nivel de I.E en sujetos del género femenino, dando como explicación el bajo nivel de autocontrol y de relaciones inter e intra personales.

Tomando estos datos en cuenta, una buena propuesta es dotar al género femenino de esta habilidad y generar mayor número de actividades en la búsqueda de este objetivo.

## **5.2 Mi aprendizaje:**

En cuanto al aprendizaje obtenido, me ayudo a desarrollar mi competencia como consultor, ya que me ayudo a detectar la problemática de la empresa, aprender cómo interpretar resultados y dar el plan de acción más idóneo para la empresa.

Además, darme cuenta de lo útil que es un consultor externo en una empresa, ya que como no se tiene conocimiento alguno de los que está pasando dentro de ella, es más fácil detectar el área de oportunidad y se puede ser más asertivo detectando la problemática.

Toda esta experiencia obtenida en la materia de Psicología Laboral y Organizacional me da la confianza en poder utilizar todas las herramientas obtenidas en estos dos años y poder ayudar a las empresas con áreas de oportunidad y poder tener una mejora.

He tenido la oportunidad de implementar muchos de lo aprendido en mi área laboral con mi equipo de trabajo directamente y con la alta gerencia, compartiéndoles lo aprendido y he podido notar un gran cambio en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA.

---

Breth, R. (1974) [1969]. Las comunicaciones en la dirección de empresas. España: Fondo Educativo Interamericano.

Bagnara, S, (2000). Call Centers Tendencias y Problemas.ETUCWorkshop. Brussels.

Colegio de Ciencias y Humanidades 1999, Explicacion y Analisis: taller de Comunicación I, Colegio de Ciencias y Humanidades, Cd. Universitaria, Mexico ISBN: 968.36.7680.4, pp 154.

Castaños, S., Reyes, I., Rivera, S. y Díaz, R. (2011). Estandarización del Inventario de Asertividad de Gambrill y Richey- II. RIDEP Núm. 29 Vol. 1

Chiavenato, Idalberto 2011, Administración de los Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Novena edición, McGraw-Hill /Internamericana Editores, S.A de C.V.

Cordero, R. 2013, La comunicación organizacional: Ejes comunicacionales para el éxito empresarial. Tesis de maestría publicada, Univerdidad de San Francisco de Quito, Ecuador. Pag 40

Dan Coen 2001, Grapplin with Emotions in the call center, Direct MarketinMaggazine 64, num. 2 pp 35-39.

Fernandez S., Esteban, Administracion de Empresas: Un enfoque interdisciplinar. Paraninf, S.A. , 1a. Edicion 2010, ISB:978.84283.802.9, España, pp 14

FilipaCatanheira and María José Chambel 2012, University of Lisbon, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 28, n.º 1, 2012 - Págs. 37-50.

Gibson, J. (1999). La Organizaciones. Componente y Estructura de Procesos. Editorial McGraw-Hill. 8va. Edición. Chile.

Goldhaber, G (1984). Comunicación Organizacional. Primera Edición. Editorial Diana. México

Colegio de Ciencias y Humanidades 1999, Explicacion y Analisis: taller de Comunicación I, Colegio de Ciencias y Humanidades, Cd. Universitaria, Mexico ISBN: 968.36.7680.4, pp 154

Hofstandt, C. (2005). Libro de las habilidades de Comunicación. Segunda Edición. Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Jhon M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matterson 2012, Comportamiento Organizacional, 7a. Edicion, McGraw-Hill.

Johanna Trujillo Díaz, Javier Darío Vallejo Cubillos y Mauricio Becerra Fernández, 2010. Metodología para la simulación de centros de llamadas - Caso de estudio. Studiositas, edición de diciembre de 2010, vol5, núm.3.

JordyMicheliThirión, 2006. Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI.

JordyMicheliThirión 2011, El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. Profesor-investigador de la uam-Azcapotzalco

Katz y Kahn (1990), Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA, México,

McEntee, E. (1996). Comunicación oral para el liderazgo en el mundo moderno. México:

Nota, L & Soresi, S. (2003). An Assertiveness Training Program for Indecisive Students Attending an Italian University. *The Career Development Quarterly*. 51 (4). 322-334.

Ojuela, Rocio. (2007). Evaluacion de la eficiencia, Eficacia y Productividad de los Call Center de Telefonica Celular desde el punto de vista del Cliente, Universidad de la Sabana, Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas, Especializaciom en Gerencia Estrategica. Chia Cundinamarca.

Paterson, R. & Rector, N. (2001). *The Assertiveness Workbook*. *Canadian Psychology*. 42(3), 234- 235.

Ribeiro, L. (1994) [1992]. *La comunicación eficaz*. Barcelona, España: Urano.

Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F., Álvarez Teresita (2005). La Comunicación como Herramienta de Gestión de Calidad. Revista Negotium.Ciencias Gerenciales. Año 1. Núm. 2.

Restrepo, J. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. Signo y Pensamiento No. 26, Universidad Javerina: Facultad de Comunicación y Lenguaje.

Rojas L., Mundet L. y Arape, E. (1995). Comunicación y Empresa: Hacia una Teoría de Postmanagment. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 1 Núm. 2. Maracaibo Venezuela.

Scheison, D (1993). Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Ediciones Macchi.

## ANEXOS.

---

### **Anexo 1 – ESC Escala de Satisfacción en la Comunicación**



**ESC - ESCALA DE SATISFACCION EN LA COMUNICACIÓN.**

*Cuestionario de Satisfacción en la Comunicación (basado parcialmente en el instrumento de Downs y Hazen, con reactivos de elaboración propia).*

**Notas Aclaratorias:**

- El Presente Instrumento tiene como finalidad conocer su percepción sobre la satisfacción en la comunicación y con base a su valiosa cooperación se podrán recolectar datos muy relevantes para comprender la importancia de este tema en la vida personal y laboral.
- Es importante mencionarle que los datos recabados serán utilizados de forma anónima y confidencial, ante ello le solicito, de la manera más atenta, responder de forma honesta.
- Los datos serán manejados exclusivamente para uso académico formativo. En caso de alguna duda o aclaración favor de dirigirse al evaluador.

**I.- Datos del Informante.**

Edad: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Género: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

**II. Sección de formulaciones.**

Instrucciones: Para cada una de las oraciones marca con una **X** la opción que indique el grado en que estás satisfecho con lo que cada reactivo que se presenta. Sé abierto y honesto.

Señala el grado en que te sientes satisfecho con...	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1. La retroalimentación que se te da sobre tu desempeño laboral.				
2. Las noticias que provee el área de Recursos Humanos.				
3. La información sobre políticas y objetivos organizacionales.				
4. La información sobre oportunidades de trabajo dentro de la organización.				



5. La información sobre ingresos, promociones y movimientos de personal.				
6. El grado en que se reconocen públicamente tus logros o los resultados de tu área.				
7. La Información sobre políticas y objetivos de tu departamento.				
8. La información sobre cursos de capacitación organizados por la organización				
9. La información sobre eventos externos que afectan a la organización.				
10. La información sobre cambios en la estructura organizacional.				
11. La información sobre cómo se están resolviendo los problemas de la organización.				
12. La información ligada a revisiones de sueldo y prestaciones.				
13. La información sobre la situación económica de la organización.				
14. La información sobre los logros de la organización.				
15. La información sobre los errores de la organización.				
16. La información sobre eventos sociales, culturales y/o deportivos.				
17. El grado en que la comunicación organizacional motiva y entusiasma.				
18. El grado en que mi jefe me presta atención.				
19. El grado en que la gente de mi organización es buena para comunicarse.				
20. El grado en que mi jefe ofrece sugerencias para resolver problemas de Trabajo.				
21. El grado en que la comunicación organizacional crea un sentido de pertenencia.				
22. El grado en que los comunicados de la organización son interesantes y útiles.				
23. El grado en que la comunicación organizacional tiene un tono positivo.				
24. El grado en que recibo a tiempo la información que necesito para hacer mi trabajo.				
25. El grado en que los conflictos son manejados a través de canales apropiados.				
26. El bajo número de chismes y rumores mal intencionados.				
27. El grado en que mi jefe está abierto a nuevas ideas.				
28. El grado en que la comunicación entre departamentos es fluida.				
29. El grado en que las prácticas formales de comunicación permiten adecuaciones.				

30. El buen entendimiento entre quienes conforman mi equipo de trabajo.				
31. El grado en que las juntas de trabajo cumplen con sus propósitos de comunicación.				
32. La manera en que la organización se comunica con sus clientes y/o posibles clientes.				
33. El grado en que los comunicados de los directivos son claros, concisos y consistentes.				
34. El grado en que se cuida la formalidad de los comunicados organizacionales.				
35. El grado en que la comunicación informal coadyuva a clarificar información.				