

Universidad Panamericana
Dirección de Sistema Bibliotecario

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

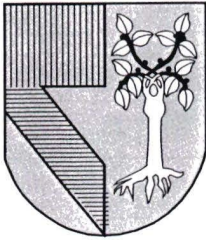
El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

UNIVERSIDAD

Pana
meri
cana

Biblioteca

Campus CDMX



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“CONNECTION SERVICES,
PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN COMUNICACION INSTITUCIONAL
P R E S E N T A :
LIC. NANCY YARA SÁNCHEZ TREJO

ASESOR: MTRO. IÑIGO FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

MÉXICO, D.F.

2009



* 1 1 9 8 5 0 *

T
COM
2009
S38c

CLASIF. Ev. 2
ADQUIS. 119850
FECHA. 17/06/10
COSTO. _____

“Connection Services, Programa de desarrollo organizacional”

Connection Services es una empresa que surge en 1999, brindando un servicio de outsourcing en atención telefónica, en donde la mayoría de sus empleados son jóvenes universitarios.

En el 2005 se implementó el área de Comunicación Institucional, la cual se fue encasillando en actividades muy básicas, debido a la falta de presupuesto y a que la alta gerencia no comprendía en sí la función de dicha área; esta situación provocó que en repetidas ocasiones se pensara en desaparecer el departamento.

A pesar de los esfuerzos y el incremento de actividades dentro del área, hoy en día se ha dejado de lado uno de los objetivos más importantes de la comunicación: propiciar las herramientas necesarias para que se dé una buena comunicación interna, que permita el aumento en el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización, principalmente en mandos medios.

Antecedentes

Desde que inició actividades este centro de contacto, jamás se estructuraron programas que permitieran a los colaboradores desarrollar sus aptitudes y habilidades, la capacitación se limitó sólo a nivel operativo para conocer el producto del cliente y brindar soluciones efectivas a las dudas del usuario final. Lo anterior impidió que dentro de Connection Services el ambiente laboral fuera agradable y permitiera una comunicación efectiva en todos los niveles y en todas las áreas.

Desarrollo

Dentro de Connection Services se vive una situación contrastante. Por un lado, la gerencia se ha preocupado por contar con los recursos tecnológicos necesarios para brindar la mejor atención a sus clientes, lo cual hace que la empresa sea una fuente atractiva dentro del mercado para satisfacer necesidades de outsourcing en atención telefónica.

Sin embargo, la atención hacia sus clientes internos, es decir, el factor humano que labora dentro de la empresa, ha sido descuidado, la falta de programas de capacitación para lograr el desarrollo profesional y personal, así como planes de carrera en todos los niveles, ha ocasionado desmotivación, falta de sentido de pertenencia, desperdicio del talento, pero, sobre todo, un ambiente laboral deficiente al no existir una buena comunicación entre sus principales líderes de equipos de trabajo.

Connection Services cuenta con una cultura organizacional que engloba valores como honestidad, lealtad, responsabilidad, respeto, confianza y congruencia; siendo este último el que menos se refleja en las acciones del personal en todos los niveles jerárquicos.

Al respecto la Lic. Vania, Líder de Capacitación, comentó: “Conozco los valores de la empresa, más no veo que se procure actuar bajo los mismos en ningún nivel jerárquico, cada quien utiliza la fórmula que más le funcione sin importar si está o no apegada a los valores”¹. Los valores dentro de cualquier organización son los que sustentan las acciones del personal y en sí la de la organización misma.

¹ Entrevista realizada a Vania Estrada, líder de capacitación de Connection Services, el 9 de diciembre de 2008.

En repetidas ocasiones, la gerencia percibió la falta de éstos en las actitudes de la gente de nivel operativo, por lo que se ordenaba realizar auditorías entre los empleados para revisar que llevaran puesto su gafete, que contaba con la leyenda de todos los valores al reverso.

En mandos medios, las auditorías consistían en memorizar dichos valores con su significado. La Lic. Georgina Paredes, Líder de Reclutamiento, menciona: “Considero que con las auditorías de alguna forma los valores se tienen que llevar a cabo”².

Este tipo de acciones causaba descontento entre la gente porque consideraban que esto no ayudaba a mejorar el ambiente, por el contrario, si alguno de los empleados fallaba en esta auditoría, se amenazaba con descontar un porcentaje en el premio de productividad si en la próxima auditoría los resultados eran los mismos. Este tipo de acciones ocasionaba tensión en la gente, dándose un ambiente laboral deficiente.

Entre mandos medios, es decir, líderes de áreas y proyectos, los problemas iban más allá del trabajo. Conflictos personales influían en las relaciones laborales; esto ocasionaba la falta de profesionalismo y una competencia insana entre equipos de trabajo. “Existen aquellas personas que atacan o agreden y no les importa llegar a acuerdos”, comenta Vania Estrada.

En muchas ocasiones, el director de operaciones se percataba de este tipo de relación desfavorable entre sus subordinados, ya que en las juntas de revisión mensual los ataques y conflictos entre los miembros eran evidentes, sin embargo, no le daba la

² Entrevista realizada a Georgina Paredes, líder de reclutamiento de Connection Services, el 3 de diciembre de 2008.

importancia necesaria y hacía comentarios que no ayudaban a mejorar la situación. “Creo que existen ataques y envidias infundados y hasta cierto punto sustentados por la dirección”, recalca Vania.

Toda esa tensión y estrés que de cierta manera se generaba en este nivel, repercutía en todo el personal de la empresa; era un efecto dominó que todos percibían. “El problema es la interacción que se tiene entre los distintos equipos de trabajo, pues los roces personales en realidad influyen con la productividad de la empresa”³, menciona Darío Salazar, auxiliar en el departamento de comunicación.

En una ocasión se tuvo la visita de uno de los clientes de mayor presencia en la empresa. Al término de aquel día, los comentarios apuntaban a la falta de trabajo en equipo y la ausencia de comunicación entre todas las áreas, lo que causó molestia en el propio cliente, amenazando con retirar la cuenta si no se tomaban cartas en el asunto para solucionar lo que de forma directa le afectaba al servicio de su producto.

Enseguida vino la preocupación en la gerencia y la presión para todas las áreas, por lo que se decidió mandar a todos los líderes, así como también a los coordinadores que atendían el proyecto del cliente, a un seminario.

A su término, dos meses después, los resultados fueron satisfactorios; las relaciones entre mandos medios mejoró, el ambiente era de compañerismo, la gente se encontraba motivada y la comunicación fluía de mejor manera.

³ Entrevista realizada a Darío Salazar, auxiliar en el departamento de comunicación de Connection Services, el 2 de diciembre de 2008.

Sin embargo, poco duró el efecto al no darle seguimiento a esta inversión, ya que el director de operaciones no compartía los mismos términos y el nuevo enfoque que algunos de los líderes trataban de imprimir en sus áreas, así que comenzaron nuevamente los conflictos y la división de opiniones.

De nueva cuenta las decisiones que se habían tomado sólo correspondían a una reacción y no a un proceso, como bien lo menciona Darío Salazar: “Todas las medidas que se toman dentro de la empresa son reactivas, cuando en realidad tendrían que ser de carácter preventivo y no correctivo”.

La última encuesta de clima organizacional que realizó el departamento de comunicación institucional, en diciembre de 2007, arrojó que el 70% de las opiniones reflejaba la falta de sentido de pertenencia y la desmotivación de la mayoría de los empleados, acentuándose en el nivel operativo⁴.

A pesar de que se realizaban actividades de integración como torneos, rifas y concursos, entre otros, la molestia de la mayoría de los empleados en todos los niveles se vinculaba a la falta de reconocimiento de sus labores por parte de sus jefes directos, los ascensos de puesto al dedazo, así como la escasa capacitación a otros temas que no se relacionaran con el producto del cliente para el que laboraba cada uno.

Aunque el departamento de comunicación organizaba actividades de integración como las antes mencionadas, para lograr un ambiente favorable y retener al personal operativo, principalmente, era una preocupación latente el presupuesto que se invertía mes con mes en el reclutamiento y la capacitación del personal de nuevo ingreso.

⁴ Datos obtenidos directamente de la empresa Connection Services, en enero de 2008.

En repetidas ocasiones, en las juntas mensuales, el director de operaciones alentaba a los líderes de proyecto a retener a su gente, ya que mencionaba que los costos de rotación de personal habían rebasado el presupuesto y cada vez era más complicado reclutar gente, por lo que en repetidas ocasiones se recurría a buscar reingresos de personas que ya habían laborado en la empresa.

Propuesta de solución

El desempeño en el trabajo, según el criterio tradicional, demanda ciertos elementos que incluyen aptitudes y habilidades, por una parte, así como conductas y actitudes, por otra.

1. Dominio cognoscitivo: Se refiere a los conocimientos y la experiencia como parte fundamental para el desarrollo humano; dentro de la empresa se enfoca en el estudio, el aprendizaje y la capacitación.
2. Dominio psicomotriz: Se deriva de las capacidades y del desarrollo de conocimientos y experiencias que forman algunas habilidades conductuales y destrezas físicas.
3. Dominio psicosocial y psicoafectivo: Se refiere a las variables psicológicas que determinan el comportamiento humano, la voluntad, las actitudes, así como la inteligencia emocional; dentro de la empresa, la educación y la motivación implícita en algunos procesos de capacitación son la base de su desarrollo.⁵

Estos tres dominios son de suma importancia dentro de las organizaciones y deben de procurar desarrollarse todos y cada uno al mismo tiempo que los otros, bajo los mismos objetivos. De esta manera, nos aseguramos de tener buenos climas laborales, orientados a la calidad de vida en el trabajo, por una parte, y a la productividad, rentabilidad y competitividad, por la otra.

⁵ Siliceo, Alfonso. "Capacitación y desarrollo de personal", (Limusa, 1998.), p. 40

Connection Services ha dejado de lado los programas que ayudan a desarrollar el potencial en su personal, por lo que mi propuesta se enfoca en un Programa de desarrollo organizacional que, además de profesionalizar más a la gente, permita crear sentido de pertenencia, creando vínculos entre los empleados y la organización, esto con el fin de mejorar las relaciones laborales y los procesos de comunicación interna.

El Programa de desarrollo organizacional consiste en aplicar las siguientes acciones, que ayudarán a mantener la motivación intrínseca en los empleados, mejorando el desempeño de sus labores diarias.

Cabe mencionar que los objetivos de estas acciones se apegan a la cultura organizacional que manifiesta la empresa Connection Services en su carta de presentación empresarial (anexo I).

1. Plan de desarrollo de equipo.

“El desarrollo de equipo puede usarse para reforzar a un equipo existente, para suavizar un enfrentamiento entre dos grupos. Es un método en el cual los grupos aprenden experimentalmente, examinando sus estructuras, propósitos, establecimiento y dinámicas interpersonales, a fin de incrementar sus habilidades para un trabajo de equipo efectivo.”⁶

Objetivo: Crear lazos de confianza entre los miembros del equipo con el fin de mejorar los procesos de comunicación y el propio trabajo en equipo; creando un ambiente en el que se permita la retroalimentación laboral.

⁶ Ferrer Pérez, Luís, “Desarrollo Organizacional”, (Trillas, 1995), p.74.

El plan de desarrollo de equipo se dirigirá en una primera fase a todos los líderes en conjunto con el director de operaciones, por ser su jefe inmediato; posteriormente, se pretende que sea un efecto dominó que permeé a los equipos de trabajo de todos los líderes. De esta manera se atacan a los tres niveles de la organización, comenzando por el nivel directivo y de mandos medios, hasta llegar al nivel operativo.

El desarrollo de equipos se iniciará con sesiones, poniendo sobre la mesa las reglas bajo las cuales se dará retroalimentación a cada uno de los integrantes; estas normas deberán ser propuestas y aceptadas por todos los miembros pues así se asegura el compromiso de los participantes.

Estas sesiones de grupo se enfocarán en su mayoría a desarrollar la parte de inteligencia emocional, mediante dinámicas que permitan crear conciencia de los comportamientos y la manera de relacionarse entre los miembros del equipo.

Una vez que todos los miembros del equipo hayan detectado y aceptado los comportamientos que no permiten que la comunicación sea efectiva entre ellos, se establecerán nuevas normas apegadas a los valores de la empresa.

Es de suma importancia que esta práctica que se lleve a cabo en la organización durante un largo período, al menos hasta que los involucrados lo vean como parte fundamental de sus actividades y se vuelva un proceso más dentro de Connection Services.

2. Cross training en mandos medios.

Objetivo: Sensibilizar a las personas responsables de la toma de decisiones en la empresa con respecto a las actividades que sus

colegas están realizando, creando empatía que permita el flujo de comunicación efectiva entre los involucrados.

El cross training estará dirigido a mandos medios, comenzando por líderes de áreas y posteriormente con líderes de proyectos. Dicha práctica pretende mantener la motivación dentro de este nivel, ya que además de diversificar sus labores diarias, es una forma de capacitar al personal que ayudará a mejorar el clima laboral, debido a la interacción constante entre líderes para apoyarse en sus nuevas tareas, misma que creará además lazos de confianza para aportar ideas innovadoras a sus nuevas labores cotidianas.

Dentro de Connection Services hay cuatro áreas de apoyo: tráfico y estadística, calidad, capacitación y comunicación institucional. Debido a la naturaleza de estos departamentos, el proceso de cross training se llevaría a cabo entre las siguientes áreas: tráfico y estadística con calidad y capacitación con comunicación institucional. Este proceso estaría bajo la supervisión de la dirección, teniendo revisiones mensuales a lo largo de un período de seis meses.

Cabe mencionar que en una primera fase sólo se realizará el cross training entre dos áreas. Al término de este proceso, y habiendo evaluado los resultados finales, se procedería con el próximo cross training entre las otras áreas propuestas.

Con el fin de hacer partícipes al resto de los líderes, se realizarán sesiones de grupo mensuales bajo la norma de aportar únicamente críticas constructivas, de acuerdo a su interacción directa con cada una de las áreas involucradas en el proceso; esta medida ayudará a fomentar el trabajo en equipo.

De esta manera se pretende comenzar a crear lazos de empatía entre los líderes al darle el valor adecuado al trabajo que se realiza dentro de cada departamento, atacando por una parte la monotonía que en ocasiones se llega a desarrollar en cualquier área de laboral; además, permitirá el mejoramiento continuo de las habilidades de los empleados en este nivel de la organización, manteniendo la motivación al enfrentarse a nuevos retos, lo que les permitirá posteriormente aprovechar las oportunidades que se presenten para su desarrollo profesional dentro de Connection Services, viendo esta práctica como un plan de carrera para este nivel jerárquico.

3. Plan de promoción interna para nivel operativo.

“La administración del conocimiento consiste en encontrar, liberar, compartir y capitalizar los recursos más preciosos de una organización: la pericia del personal, sus habilidades, su sabiduría y sus relaciones”⁷

Objetivo: Desarrollar las aptitudes y habilidades del personal, preparándolos para un futuro dentro o fuera de la empresa.

Este programa de promoción interna se dirige principalmente a los asesores telefónicos y pretende imprimirle un valor agregado a su trabajo, haciendo a la persona al mismo tiempo más competitiva para la empresa.

Los niveles de promoción del programa (Junior, Senior y Master) son consecutivos y seriales, es decir, el personal sólo puede acceder al nivel inmediato superior por período de promoción. Éste consiste en realizar ciertas evaluaciones de

⁷ Bateman, Snell Scott, “Administración. Un nuevo panorama competitivo”, (McGraw-Hill Book Company, 2005), p.8.

conocimiento y habilidades con el fin de colocarlos en alguno de los niveles del programa y proporcionarles algunos cursos que en un período de no más de seis meses los prepare para ascender al próximo nivel.

Con ello se atacaría por una parte la rotación de personal, al mismo tiempo que influiría en la mejora del ambiente laboral por medio de relaciones de competencia sana entre los asesores.

Al ascender al siguiente nivel, los asesores, además del reconocimiento por parte de sus jefes inmediatos, obtendrían un ascenso económico significativo. El asesor que se encuentre en el nivel Master podrá promoverse para ocupar vacantes en mandos medios, siempre y cuando cumpla con los requisitos académicos que se soliciten.

El Plan de promoción interna se enfoca en mantener motivado al personal de nivel operativo, además representa un ahorro de recursos para la empresa, al enfocar su búsqueda de talento externo dentro de la propia organización.

Este Programa de desarrollo organizacional pretende involucrar a los tres principales niveles jerárquicos de la organización, enfocándose principalmente en el de mandos medios (líderes de áreas y proyectos) y en el nivel operativo (coordinadores y asesores telefónicos) debido a que son los niveles en los que se ve reflejada la problemática antes mencionada.

Es importante hacer partícipe en este proceso únicamente al director de operaciones como parte del nivel de dirección por ser quien se relaciona directamente con los niveles involucrados y

quien toma las decisiones que afectan directamente a estas dos partes de la organización (anexo II).

De esta manera, los flujos de comunicación interna se verán beneficiados al permitir un intercambio de ideas entre estos niveles dentro de Connection Services.

Estrategia de comunicación.

El Programa de desarrollo organizacional se verá fortalecido con una estrategia de comunicación interna que se basa, en gran parte, en la comunicación interpersonal mediante reuniones que permiten el diálogo, con el fin de fortalecer, por una parte, las prácticas antes mencionadas y, por otra, reforzar los lazos de comunicación entre los miembros de la organización, mediante el intercambio de ideas y puntos de vista.

Esta estrategia de comunicación intenta lograr que la información que fluye dentro de Connection Services sea bidireccional, es decir, circule no sólo de forma descendente sino también ascendente.

Como parte de la estrategia, desde el inicio de la implementación de este Plan de desarrollo organizacional se lanzará una campaña interna de sensibilización, cuyo objetivo principal es reforzar la cultura organizacional difundiendo los valores de la empresa.

Para ello, se utilizarán los medios de comunicación interna: desde carteles hasta la revista de la compañía, lo que ayudará a promover la participación de todos los empleados, al publicar artículos que destaquen su opinión acerca de los valores dentro Connection Services y cómo podrían ser llevados a cabo de una

mejor manera, con el fin de que se involucren de forma activa en este Programa. Además, se retomaría el buzón de sugerencias, que en un momento se hizo a un lado, utilizándolo como una herramienta más para monitorear el rumbo del Programa y asegurar el éxito del mismo.

A continuación se describe a grandes rasgos los medios de comunicación internos que se utilizarán para cada una de las fases del Programa de desarrollo organizacional:

	Revista Interna	Correos electrónicos	Tableros de anuncios	Reuniones
Desarrollo de equipos		X		X
Cross Training	X	X	X	X
Promoción interna	X		X	X

La revista interna se utilizará para dar a conocer el avance que se tiene en el Programa de desarrollo, mediante entrevistas y artículos, así como reportajes; los correos electrónicos se utilizarán para dar a conocer información de manera más personalizada a cada uno de los involucrados en el proceso. Por su parte, los tableros de anuncios nos ayudarán a difundir el reconocimiento que llegarán a tener todos los participantes y las reuniones se llevarán a cabo para el intercambio de opiniones y establecer los acuerdos pertinentes para cada fase del Programa.

Es así como la estrategia de comunicación apoyará al Programa de desarrollo organizacional dentro de Connection Services, dando paso a la apertura a los principales canales de comunicación interna, que son además un vínculo indispensable

entre la empresa y los empleados dentro de cualquier organización.

Conclusiones

En la actualidad existen muchas empresas en las que se piensa que el factor humano es reemplazable fácilmente y, en ese sentido, conciben al cliente como aquel que consume su producto o, bien, a quien provee finalmente de algún servicio, sin darse cuenta que uno de los clientes más importantes se encuentra dentro de la propia empresa: sus empleados.

Los empleados son un eslabón de gran importancia dentro de cualquier organización, de ahí que se deba mantener una buena relación empresa-empleado mediante la capacitación oportuna a través de programas de desarrollo y del establecimiento de una buena comunicación que favorezca los flujos de información entre todos los miembros de la institución.

La Comunicación Organizacional cada vez toma un mayor auge dentro de las empresas, lo que nos permite mantener los flujos de información dentro de toda la organización. Dada su amplitud, ésta cuenta con herramientas para lograr el mejor desempeño del capital humano a través de prácticas de motivación hasta la aplicación de planes para el desarrollo del personal de acuerdo a las necesidades de la empresa, dándonos como resultado un clima laboral óptimo.

Es por esto que hoy en día las empresas no deben dejar de lado la Comunicación Institucional, ya que no sólo se trata de atraer al mejor capital humano, sino, además, de retenerlo para evitar así los costos en el cambio de éste. Las organizaciones se deben

enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda necesaria para retener y maximizar el valor del capital humano, que finalmente es una inversión si se sabe aprovechar en beneficio de la empresa.

Recordemos que el mundo y las empresas cambian si el individuo cambia y esto se logra gracias a conceptos de calidad de vida en el trabajo.

Bibliografía.

- Anexos, obtenidos directamente de la empresa Connection Services en abril de 2008.
- Ferrer Pérez, Luis, “Desarrollo Organizacional” (Trillas, 1995), 213 págs.
- Furnham, Adrián, “Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones” (Oxford), 602 págs.
- Guizar Montúfar, Rafael, “Desarrollo Organizacional” (Mc Graw Hill, 2004), 405 págs.
- Libaert, Thierry, “El Plan de Comunicación Organizacional” (Limusa, Noriega Editores, 2006), 283 págs.
- Ramos Padilla, Carlos, “La Comunicación, un punto de vista organizacional” (Trillas, 1991), 80 págs.
- Siliceo, Alfonso, “Capacitación y desarrollo de personal” (Limusa, 1998), 152 págs.

Entrevistas.

- Entrevista realizada a Darío Salazar, auxiliar en el departamento de comunicación de Connection Services, el 2 de diciembre de 2008.
- Entrevista realizada a Georgina Paredes, líder de reclutamiento de Connection Services, el 3 de diciembre de 2008.
- Entrevista realizada a Vania Estrada, líder de capacitación de Connection Services, el 9 de diciembre de 2008.

Webgrafía.

- Comunicación Interna, la Estrategia del éxito, artículo consultado en:

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/jalvarez.html>

- La política de comunicación interna: oportunidades y amenazas, artículo consultado en: http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/politica_comunicacion.msp

Anexo I

Cultura Organizacional de Connection Services

Misión.

Hacer eficientes los procesos de organizaciones medianas y grandes, mediante el uso de Tecnologías de información y Comunicaciones líderes; fomentando una relación estrecha y dando respuesta oportuna a sus requerimientos

Visión.

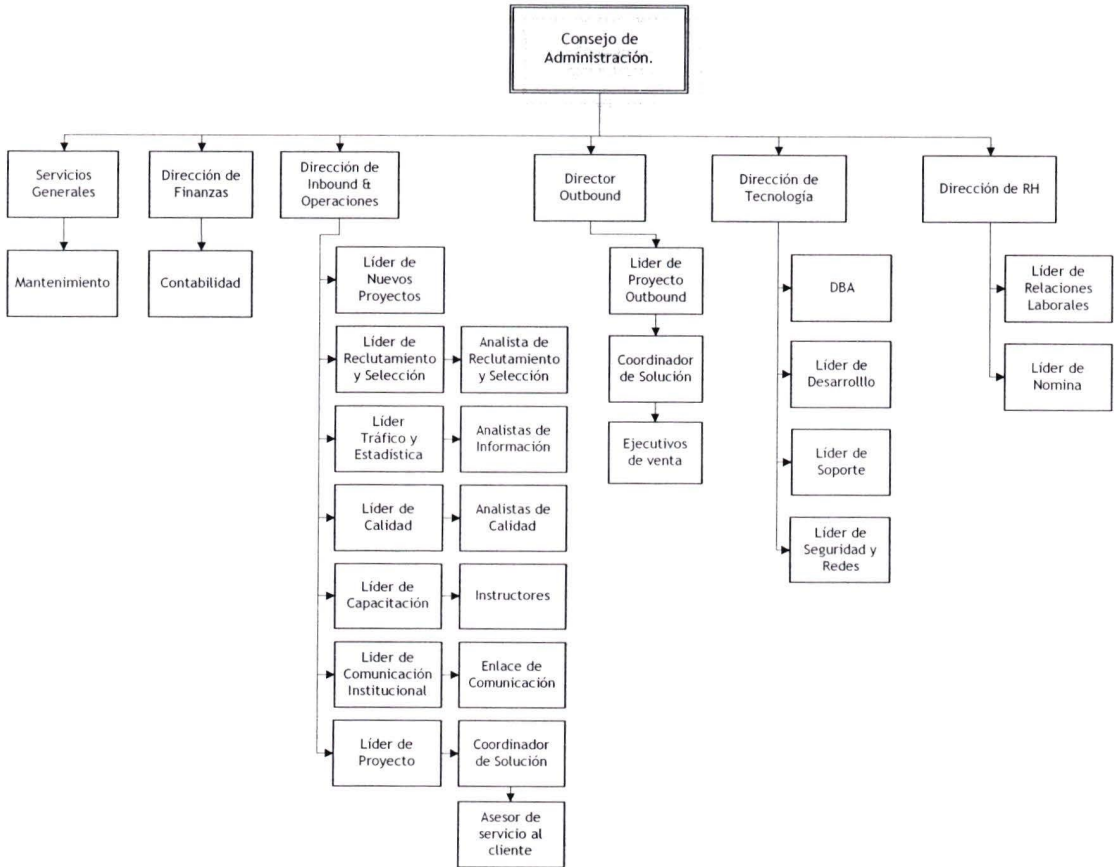
Ser una empresa que tenga presencia internacional con productos y servicios propios, atractiva a cualquier inversionista.

Valores.

- Lealtad
- Honestidad
- Congruencia
- Respeto
- Responsabilidad
- Confianza

Anexo II

Organigrama General de Connections Services



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del
vencimiento de préstamo señalado por el último sello

--	--	--

