



Universidad Tecnológica Equinoccial

Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación

Programa de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

Trabajo de titulación previo la obtención del título de Licenciado en Relaciones  
Públicas y Comunicación Organizacional

Tema:

Diseño y elaboración de un modelo de comunicación sistémico organizacional para mejorar la motivación interna de los *call center* de la ciudad de Quito. Caso QRC Solution Cia.Ltda (Qualifield Recovery & Consulting/ Recuperación/ y Consultoría Calificada) *call center*.

Autor: Shirley Dayana Melo Quiroz

Director: Lcdo. René Arboleda Naranjo Msc.

Quito- Ecuador

Septiembre 2015

## HOJA DE RESPONSABILIDAD

Del contenido de esta tesis de grado, es responsable:

---

Shirley Dayana Melo Quiroz

CI 1725882987

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	iii
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
MARCO CONTEXTUAL.....	2
1.1. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. SUBLÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.3. TEMA .....	2
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	5
1.6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	6
1.7. SUJETO DE ESTUDIO .....	7
1.8. OBJETO DE ESTUDIO .....	8
1.9. OBJETIVOS .....	9
1.10. IDEA A DEFENDER.....	10
1.11. VARIABLES .....	10
1.12. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.12.1. ESTADO DEL ARTE .....	12
1.12.2. ANÁLISIS DE CONTEXTO POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO Y LEGAL.....	13
1.12.3. QRC SOLUTION CIA.LTDA (QUALIFIELD RECOVERY & CONSULTING/ RECUPERACIÓN/ Y CONSULTORÍA CALIFICADA) CALL CENTER .....	15
CAPÍTULO II .....	28
MARCO TEÓRICO.....	28
2.1. LA COMUNICACIÓN Y SUS IMPLICACIONES EN LA MOTIVACIÓN, LA IMAGEN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
2.2. LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LOS <i>CALL CENTER</i> .....	41
CAPÍTULO III .....	49
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50

3.3. POBLACIÓN O PÚBLICOS INVESTIGADOS .....	51
3.4. MUESTRA.....	51
3.5. INSTRUMENTOS.....	53
3.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
CAPÍTULO IV .....	81
PROPUESTA.....	81
4.1. ANTECEDENTES .....	81
4.2. EXPLICACIÓN DEL MODELO.....	82
4.3. CONTENIDOS DE LA PROPUESTA .....	83
4.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIONAL .....	83
4.5. OBJETIVO GENERAL.....	86
4.6. MATRÍZ DE EJECUCIÓN Y RESULTADOS.....	87
4.7. DETALLES DEL MODELO.....	92
4.8. CRONOGRAMA.....	98
4.9. PRESUPUESTO .....	100
CAPÍTULO V .....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	101
5.1. CONCLUSIONES.....	101
5.2. RECOMENDACIONES .....	103
BIBLIOGRAFÍA .....	104
NETGRAFÍA.....	106
ANEXOS .....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Importancia del lugar de trabajo .....	67
Tabla 2. Elementos prioritarios del trabajo .....	69
Tabla 3. Proceso de Inducción .....	70
Tabla 4. Factores que incentivan al trabajo.....	71
Tabla 5. Información del trabajo es a tiempo adecuado.....	72
Tabla 6. Adecuada herramienta de comunicación .....	73
Tabla 7. Información recibida .....	74
Tabla 8. La capacitación es beneficiosa.....	75
Tabla 9. Relación jefes- empleados. ....	76
Tabla 10. Relación entre compañeros.....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 .....	17
Figura 2 .....	21
Figura 3 .....	36
Figura 4 .....	39
Figura 5 .....	43
Figura 6 .....	67
Figura 7 .....	69
Figura 8 .....	70
Figura 9 .....	71
Figura 10 .....	72
Figura 11 .....	73
Figura 12 .....	74
Figura 13 .....	75
Figura 14 .....	76
Figura 15 .....	77

## DEDICATORIA

*"No hay en nuestras vidas cómplice más hermoso que el abuelo: en él tenemos a un padre,  
a un maestro y a un amigo"*

*Leticia Yamashiro*

*Ésta tesis la dedico a mi papi Luis por su amor y apoyo incondicional.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios.*

*Por guiarme por el buen camino y darme fuerza para seguir adelante.*

*A mi madre.*

*Por enseñarme a encarar las adversidades y no desfallecer en el intento.*

*A mi padre.*

*Por darme la vida.*

*A mis hermanos*

*Por su apoyo y ánimos para seguir.*

*A mis Abuelitos, Iralda y Luis.*

*Por sus grandes e infinitas muestras de amor.*

*A mis tíos Fernando y Tania,*

*Por su apoyo constante.*

*A mi tío Cristian un agradecimiento especial por su valiosa ayuda.*

*A mi tutor René Arboleda.*

*Por su entrega y paciencia en este arduo trabajo.*

*A mis amigas Gabriela Landeta, Karina Guachamín, Mónica Simbaña*

*Por su apoyo y ánimos.*

*A mi Cristian Gómez,*

*Por su paciencia y amor.*

*“No hay obstáculos imposibles; solo hay voluntades fuertes y débiles.”*

*Julio Verne*

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar y definir la forma en que los procesos y modelos de comunicación influyen en el desempeño laboral del call center. Dentro de la investigación se despejaron tres puntos fundamentales: conocer cómo se maneja la comunicación organizacional dentro de las empresas de call center (caso puntual QRC Solutions), indagar los niveles de influencia de la comunicación en la motivación laboral y determinar de qué manera un modelo de comunicación sistémica puede mejorar la motivación y el clima de la organización.

El tipo de investigación que se realizó fue exploratoria con un enfoque mixto, es decir que se utiliza un enfoque cualitativo y cuantitativo, con el afán de generalizar los datos, pero al mismo tiempo investigar más a fondo las experiencias del trabajo y obtener un análisis exacto y profundo.

Para obtener los datos se utilizaron dos herramientas: la encuesta (teleoperadores) y la entrevista (gerencia). Al poner en marcha estas herramientas se recolectó la suficiente información para realizar un análisis y determinar si es o no factible la implementación de un modelo de comunicación interna sistémico organizacional y considerar las posibles estrategias.

Finalmente se determinó que en efecto, la comunicación es un factor determinante en la motivación laboral, y gracias a las encuestas realizadas se pudo evidenciar que la mayor dificultad de QRC Solutions es la falta de motivación en sus empleados. Es por esto que se optó por elaborar un modelo de comunicación sistémico organizacional con estrategias y actividades que apuntan a incrementar la motivación dentro de la organización y por lo tanto mejorar en temas de clima y cultura organizacional.

# CAPÍTULO I

## MARCO CONTEXTUAL

### 1.1. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Dirección y calidad de la comunicación organizacional.

### 1.2. SUBLÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Planificación de la comunicación interna en las organizaciones.

### 1.3. TEMA

Diseño y elaboración de un modelo de comunicación Sistémico Organizacional para mejorar la motivación interna de los *call center* de la ciudad de Quito. Caso QRC Solution Cia.Ltda (Qualifield Recovery & Consulting/ Recuperación/ y Consultoría Calificada) *Call center*.

### 1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es de conocimiento general que la motivación es el elemento clave para lograr un desempeño laboral positivo, así como para consolidar la estabilidad emocional y laboral de los individuos, cualquiera que sea la actividad que desempeñen (Drucker, 2005). La motivación laboral hace posible que el clima en la organización sea armonioso, pues todos los empleados trabajan por un bien común, y esto hace que la comunicación fluya de manera efectiva.

En tal sentido, hay que reconocer, que la motivación laboral depende en gran parte del tipo de actividad, y estas actividades a su vez tienen que satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados. Cuando esto se logra casi siempre las personas ofrecen una mejor predisposición frente a sus labores. Es decir, mientras más motivados estén los empleados más identificados están con la organización. Esto disminuye la frecuencia de problemas como la rotación, mal ambiente laboral y ausentismo, de los cuales se analizarán sólo algunos en este estudio.

La motivación es un elemento importante dentro de cualquier actividad. Sin embargo, siendo la motivación esencial dentro de las organizaciones no siempre se encuentra en las mejores condiciones.

Dentro del mundo de los negocios, existe una línea puntal en la que se pueden visibilizar con frecuencia los problemas antes mencionados. Esta línea de negocios son los llamados *call centers*. Para esta investigación se ha tomado como sujeto de estudio a QRC Solution Cia. Ltda. que es un *call center* dedicado a realizar recordatorios, negociaciones de pagos, campañas de tele-mercadeo, captación de clientes, verificación de datos, encuestas, recuperación de cartera, cobranza preventiva, administración extrajudicial y judicial. Cuenta con una sede en la ciudad de Quito y otra en Guayaquil. En conjunto cuentan con 100 empleados actualmente activos, y con un gran número de clientes, entre los que se encuentran: Telefónica (empresa multinacional de telecomunicaciones), Yanbal (corporación de internacional dedicada a ofrecer perfumes, joyas y cosméticos), y Diners Club (compañía emisora de tarjetas de crédito), entre otros.

De acuerdo a los primeros niveles de investigación, correspondientes a un proceso de observación, realizadas al personal de QRC Solution Cia.Ltda., se detectó que los tele-operadores (personas que atienden al público a través de la línea telefónica), tienen dificultades de motivación al realizar su gestión, lo que deriva, entre otros efectos, en un ambiente laboral tenso. Esto dado que el trabajar a través de la línea telefónica hace que el cliente se sienta libre de tomar reacciones inadecuadas y

violentas, estas reacciones afectan al autoestima de los tele-operadores, creando sentimientos de impotencia y frustración frente a este tipo de situaciones.

Es por esto que muchos deciden renunciar y se desencadena un problema de rotación de personal. Las frecuentes llamadas con carga violenta, crean situaciones de estrés y desmotivación en los tele-operadores. El personal de un *call center* tiene que interactuar simultáneamente con el cliente, el ordenador y el sistema telefónico que distribuye las llamadas de manera automática. Esto está cronometrado, el tiempo entre llamadas, el tiempo en el que está conectado o desconectado del sistema. Es decir que el empleado tiene que estar preparado para trabajar bajo presión (Gadea, 2013).

QRC Solution Cia.Ltda., ha detectado, gracias a un seguimiento mensual de la nómina de empleados, que existe una alta rotación de personal, lo que impide crear un vínculo de los empleados con la organización, ni se identifiquen con ella.

La identificación con la empresa es el primer paso para tener empleados leales y motivados, cuando el personal se identifica con la actividad que tiene que realizar y con la organización para quien la cumple, ésta le resulta placentera y los resultados son superiores a los esperados (Socorro, 2003).

Es importante fomentar la motivación y lograr que los empleados se identifiquen con la organización, es por esto que la comunicación sistémica se convierte en una herramienta que ayudará a mejorar estos aspectos, así como también logrará articular a los empleados y a la gerencia para trabajar por un bien común.

## 1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La comunicación es un proceso que ha ido evolucionando para no ser simplemente una herramienta informativa, sino que impulsa a una retroalimentación y a conseguir resultados óptimos en las organizaciones (Guevara, 2013). Gracias a la comunicación se pueden establecer relaciones positivas en el área organizacional.

Según Fenandéz Collado (2005) la comunicación es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. La efectividad y claridad con la que se den estos mensajes al personal, marcarán la eficiencia con la que estos realicen su trabajo. Pues cuando existe comunicación efectiva dentro de una organización se evitan malos entendidos, se crea confianza entre jefes y empleados, se establecen vínculos y se trabaja con mayor entusiasmo, a demás los empleados se sienten identificados con la empresa en la que trabajan.

Collado no es el único en considerar a la comunicación como elemento importante dentro de una organización. En el cuaderno de buenas prácticas de comunicación interna, define a la comunicación como el conjunto de pautas que determina la relación entre los distintos grupos que existen en la empresa. Cuando la empresa realiza un plan de mejora organizativa busca la cooperación e implicación de todos los miembros de la empresa (Arizcuren, y otros, 2008).

Al revisar estos conceptos se entiende que la comunicación es un elemento básico dentro de cualquier organización y con su práctica adecuada se obtienen resultados positivos en cuanto al clima laboral, a la disminución de rotación, al incremento de confianza de los empleados, incrementa la identidad de los empleados con la empresa y logra que el personal trabaje con mayor entusiasmo.

Esto permite que la gerencia detecte en qué áreas se debe realizar mejoras y qué se debe aumentar para que los empleados se sientan cómodos y motivados en su sitio

de trabajo. Estas mejoras e implementaciones deben interactuar al tiempo, es decir que cualquier modificación afectará a todos los elementos involucrados.

La comunicación sistémica logra que los elementos trabajen de manera circular es decir que todos conocen y dependen de las decisiones que se toman y esto afecta a toda la organización. Es por esta razón que un modelo de comunicación sistémica, es decir un modelo de comunicación global, que mire a todas las áreas de la organización como un todo, que puede comunicarse entre si y está abierto a diversas opiniones, ayudaría a mejorar la motivación dentro de la organización así como también lograría que los tele-operadores se identifiquen con QRC Solution Cia.Ltda., así problemas como: un clima laboral tenso y la rotación de personal disminuirían, mientras que la motivación obtenida por la gestión del modelo de comunicación sistémica daría resultados positivos en cuanto a productividad, pues como se menciona en párrafos anteriores los empleados motivados obtienen mejores resultados en su trabajo (Drucker, 2005).

## **1.6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

El acceso a la interiorización del problema motivacional en los individuos representa una limitación por tratarse de aspectos que tienen que ver con la condición psicológica del trabajo.

Para los empleados no es fácil exteriorizar sus pensamientos, ideas o sentimientos, pues el temor a que estos sean rechazados siempre está presente (Codina, 2011). La presión de que la personalidad se vea expuesta frente a los comentarios vertidos a cerca del tema, asusta a los tele-operadores y esto hace que la información se sesgue o no se consiga.

Según Weisinger doctor en Psicología, la exteriorización de comentarios y sentimientos se da por la falta de inteligencia emocional en los empleados, esto quiere decir que los empleados se sienten amenazados al revelar comentarios

negativos de los procesos de la organización, y esto complica la obtención de información (Weisinger, 1998).

## **1.7. SUJETO DE ESTUDIO**

El sector de las telecomunicaciones en el Ecuador se ha incrementado, así se lo demuestra dentro del ranking top 1000 empresarial de la revista Ekos Negocios. En esta se detalla que el sector de telecomunicaciones es uno de los que mayor facturación tiene. Claro es la primera dentro de la lista de empresas de telecomunicación su facturación es de USD 1.509,18 millones en el 2012. Por su lado QRC Solution Cia.Ltda, factura aproximadamente 600.000 dólares anuales (Ekos Negocios, 2014).

En la ciudad de Quito existe un aproximado 35 *call centers*, de estos 15 se dedican a cobranza y asesoría jurídica, es decir que la competencia para QRC Solution Cia.Ltda, es alta.

A lo largo de su trayectoria, a QRC Solution Cia.Ltda se le ha presentado dificultades referentes al mercado en el que se desempeña como: lograr mantenerse en el mercado, pese a la alta competencia existente, contar con proveedores eficientes, y ajustarse a las distintas regulaciones necesarias para el funcionamiento adecuado de la organización.

QRC Solution Cia.Ltda., cuenta con 100 empleados, se dedica a realizar recordatorios, negociaciones de pagos, campañas de telemarketing, captación de clientes, verificación de datos, encuestas, recuperación de cartera, cobranza preventiva, administración extrajudicial y judicial.

Se debe realizar un análisis de los aspectos relacionados con la identidad corporativa de la empresa, para así poder evaluar su vigencia y validez actual y plantear de ser necesarias las mejoras a realizar en todos y cada uno de los elementos que la constituyen de acuerdo con su evolución, situación actual y las tendencias que definen su posicionamiento en el mercado a futuro.

## **1.8. OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto de estudio es la comunicación en las organizaciones, el estudio se profundiza en la comunicación interna, se estudian sus tipos y cómo esta incide en las organizaciones hasta llegar a ser considerada comunicación organizacional.

La comunicación organizacional se estudia para así determinar si esta es o no un elemento clave para la motivación de los empleados, y el buen clima laboral.

Existen diversos modelos de comunicación que se tomarán en cuenta para el estudio. Sin embargo, el estudio se centra principalmente en un modelo de comunicación sistémico organizacional que quiere lograr una comunicación circular con todos los departamentos de la organización. Es decir, una comunicación integral que abarque las opiniones sugerencias y requerimientos de todos, especialmente de los empleados. Logrando esto se podrá comprobar que los empleados se encuentran motivados gracias a que sus opiniones y requerimientos son tomados en cuenta y un empleado motivado sin duda es un empleado que produce en mayor cantidad y con mejor calidad. “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen” (Stoner, Freeman, Edward, Gilbert, & R., 1996).

Para entender de mejor manera es importante abarcar distintos conceptos, como por ejemplo el concepto de sistema, y posteriormente el concepto de sistémico, sin olvidar además los modelos comunicacionales y la comunicación organizacional y

como todo esto influye dentro de empresas dedicadas al tele-mercadeo en su comunicación interna, en el clima laboral y en el alza de productividad. Tomando como referencia principal a QRC Solution Cia.Ltda.

## **1.9. OBJETIVOS**

### **1.9.1. OBJETIVO GENERAL**

Descubrir cuáles son los aspectos característicos de la función de *call center* que comprometen la motivación laboral y comprobar cuál es el rol de la comunicación organizacional.

### **1.9.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Realizar una breve reseña del contexto: político, económico, social, tecnológico y legal en cuanto al sector de las telecomunicaciones y la función de los call centers en la gestión de cobranzas.
2. Encontrar la relación entre la comunicación interna organizacional y desempeño laboral en actividades de *call center*, sus causas y efectos e incidencia en la motivación laboral y la cultura organizacional.
3. Estudiar y definir la forma en que los procesos y modelos de comunicación influyen y afectan la moral y el desempeño laboral de los *call centers*.
4. Diseñar una propuesta de modelo de comunicación sistémico organizacional para mejorar la motivación y el clima laboral de los *call center*.

## **1.10. IDEA A DEFENDER**

El diseño de un modelo sistémico de comunicación, ayudaría a mejorar la motivación laboral de los empleados de un *call center*.

## **1.11. VARIABLES**

### **1.11.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.**

El diseño, la elaboración de un modelo de características sistémicas o integrales de comunicación organizacional.

### **1.11.2. VARIABLE DEPENDIENTE.**

Con la elaboración de un modelo sistémico de comunicación organizacional se lograría el mejoramiento de la motivación, el clima laboral y la cultura organizacional.

## **1.12. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es de carácter cuantitativo y cualitativo. Esto debido a que se necesitan resultados que se evidencien en porcentajes y a su vez en datos descriptivos de aspectos intangibles del comportamiento humano, como las actitudes y creencias (Anderson, 2015). Los resultados obtenidos de la investigación, permiten realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra QRC Solution Cia.Ltda. Con estos datos (estadísticos y descriptivos) se determina la relación que tiene la comunicación organizacional con el desempeño de las actividades laborales (causas - efectos). Además de determinar cómo la comunicación interna afecta la motivación laboral y la cultura organizacional, esto gracias a que la investigación cualitativa

admite examinar la interrelación entre las personas, cultura y las instituciones (Anderson, 2015).

Un enfoque cualitativo permite estudiar las dificultades de la imagen a profundidad e interactuar con el público interno, esta interacción posibilita que si existe algún detalle que no se consideró en un principio pero que es importante para la investigación sea tomado en cuenta. Existen dos tipos de técnicas cualitativas las directas y las indirectas (Fernández A. , 2004). En la investigación se utiliza la técnica cualitativa directa, esta permite manifestar abiertamente los objetivos de investigación a los empleados de la organización, quienes participan de entrevistas y encuestas.

El enfoque cuantitativo por el contrario posibilita obtener conclusiones más generales y de manera estadística dando la oportunidad de medir las evidencias, esto es importante porque es valioso hablar sustentado por porcentajes y cuadros estadísticos que posteriormente puedan mostrar el crecimiento o la mejora (Fernández Nogales, 2004). Para el estudio se utiliza encuestas y entrevistas que ayudan a la obtención de datos matemáticos.

Además se realiza una investigación descriptiva para poder determinar si existen dificultades en el espacio, el ambiente y el clima laboral, esta investigación es primordial pues se obtienen datos que ni en la encuesta, ni en la entrevista se consiguen sino únicamente a través de la observación.

El uso de criterios deductivos se hace indispensable, pues el objetivo de este estudio es lograr determinar las dificultades y características generales de los *call center* en la ciudad de Quito. Es decir que se realiza una investigación de las principales dificultades, y características comunes de los *call center* en la ciudad (falta de motivación laboral, rotación de personal, mal clima laboral, entre otras), y se determina si existen las mismas dificultades en el sujeto de estudio (QRC Solution Cia.Ltda.

### 1.12.1. ESTADO DEL ARTE

Existen varios estudios realizados acerca de la aplicación de estrategias comunicacionales para mejorar la comunicación interna dentro de las organizaciones. Dennis Vaca (2010) en su trabajo de investigación para optar por el título de Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, señala que la comunicación interna es la base para obtener una productividad mayor, para esto desarrolla un Plan de Comunicación Interna dentro del sector de las telecomunicaciones. Ella sostiene que la comunicación es una herramienta indispensable dentro de toda organización y su plan se enfoca en fortalecer y mejorar su imagen y la identificación de los empleados hacia la empresa, para así incrementar su productividad. Wilson Carrillo (2010) por su parte en un trabajo similar propone la implementación de un modelo de comunicación interna, para fidelizar al personal de su empresa. Para esto propone efectivizar los canales de comunicación para mejorar el ambiente laboral y crear sentido de pertenencia. Mientras que Amelia Nuñez (2013) sustenta en su estudio que con la implementación de un plan de comunicación interna los empleados de la empresa se sentirán motivados y con esto la productividad se incrementará.

Todos los trabajos tienen un punto en común con el estudio que se desarrolla en esta tesis, la comunicación interna es esencial en toda organización y con ella se pueden conseguir mejoras que den resultados positivos a la organización. Sin embargo, lo que se propone en este estudio es el diseño de un modelo de comunicación interna sistémico organizacional para mejorar la motivación en los *call centers* de la ciudad de Quito. Es decir que como es un modelo, se puede presentar en organizaciones similares (*call centers*), para mejorar su comunicación interna, pero a diferencia de los estudios anteriores este es un modelo de comunicación interna sistémico organizacional. Es un modelo que se enfoca en todos y cada uno de los empleados al momento de socializar la información empresarial. La comunicación sistémica como se explica más adelante, funciona de modo circular, es decir que permite que exista conexión de todos los elementos de la organización y que todos participen de

las decisiones y opiniones, logrando así feed- back. Además, los empleados están al tanto de las actividades que realiza la empresa y se sientan identificados con estas actividades.

Con este breve análisis se llega a la conclusión que si bien la mayoría de los planes de comunicación tienen su raíz en sustentar que la comunicación es la columna vertebral de toda organización, este estudio propone un modelo de comunicación interna diferente ya que es sistémico y se ha investigado las falencias en la comunicación que tienen que ser trabajadas para motivar a los empleados de la organización, tomando en cuenta que el *call center* tiene un ambiente laboral complicado en cuanto al estrés que se genera en realizar la misma actividad a diario y en las respuestas poco agradables de los clientes.

### **1.12.2. ANÁLISIS DE CONTEXTO POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO Y LEGAL.**

Este análisis se realiza con el afán de mostrar en qué contexto se encuentra el área de las telecomunicaciones en el Ecuador y como los *call centers* han ganado mercado a lo largo del tiempo. Para esto es necesario partir por el concepto de telecomunicaciones.

Las telecomunicaciones se definen como: “El sistema que permite transmitir información a la distancia” (Llerena , 2013), se han convertido en uno de los sectores de mayor crecimiento en la economía mundial.

En el Ecuador las telecomunicaciones se inician con la creación del Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL) en octubre de 1972 hasta 1992. En este tiempo el Gobierno Nacional, promovió un marco regulatorio para las telecomunicaciones en lo que contempla la regulación, planificación y operación.

En 1990 las telecomunicaciones presentaban un gran crecimiento, a lo largo del tiempo, éstas han sido representadas por distintas instituciones (EMETEL, SUPTEL). (Llerena , 2013)

Las telecomunicaciones son consideradas como un sector estratégico para el Estado ecuatoriano al igual que la energía, los recursos naturales no renovables, los hidrocarburos, entre otros. Por lo tanto el Estado ecuatoriano se reserva el derecho exclusivo de administrar regular, controlar y gestionar las telecomunicaciones como sector estratégico.

El sector de las telecomunicaciones, condiciona e influye, cada día más con la importancia de la economía en el país, “el porcentaje de participación en el PIB es aproximadamente de 9.3% y ha presentado un crecimiento del 6.7% del 2013 con respecto al 2014” (Llerena , 2013)

Los factores tecnológicos tienen que ver qué es una inversión la investigación pues con ella se pueden desarrollar nuevos y la velocidad de transmisión de la tecnología. En el Ecuador el área de las telecomunicaciones se encuentra en constante innovación.

Del área de las telecomunicaciones se desprende los centros de llamadas más conocidos como *call centers*. “Brasil, México y Argentina lideran el ranking. En el 2008, este mercado registró ingresos por más de \$4000 millones. Según la consultora Frost and Sullivan y se calcula que se sobre pasará los \$9700 millones, en el 2013” (American call center, 2015).

En Quito, Guayaquil y Cuenca hay más de 100 empresas de 'call centers' con operadores propios. En la ciudad de Quito existe un aproximado 35 *call centers*, de estos 15 se dedican a cobranza, es decir que la competencia para QRC Solution Cia.Ltda, es alta. (American call center, 2015)

### **1.12.3. QRC SOLUTION CIA.LTDA (QUALIFIELD RECOVERY & CONSULTING/ RECUPERACIÓN/ Y CONSULTORÍA CALIFICADA) CALL CENTER.**

#### **1.12.3.1. ANTECEDENTES.**

Nos encontramos en un mundo que demanda altos índices de rendimiento y obtención de resultados con niveles cada vez más exigentes, es cuando las organizaciones de hoy en día no pueden dejar de enfocarse en su core business y asignar recursos a procesos de apoyo que no inciden directamente en su rentabilidad y productividad, es en base a esta necesidad donde QRC Solutions es la mejor opción como aliado estratégico para las diversas empresas con el objetivo de aportar a nuestros asociados en el cumplimiento de sus metas.

QRC Solution Cia.Ltda, factura aproximadamente 600.000 dólares anuales. Ekos Negocios (2014) actualmente cuenta con 1'800.000 dólares, la empresa a crecido a pasos agigantados todo esto se debe a su procesos efectivos. En la ciudad de Quito existe un aproximado 35 *call centers*, de estos 15 se dedican a cobranza y asesoría jurídica, es decir que la competencia para QRC Solution Cia.Ltda, es alta.

QRC SOLUTION CIA. LTDA. Ofrece servicios externalizados de Call & Contact Center Multicanal con soluciones en gestión telefónica y de campo personalizadas y adaptadas a la medida de las necesidades de nuestros clientes aportando el valor de la experiencia en áreas como: Cobranza Integral (Preventiva, Administrativa, Judicial), Asesoría y Patrocinio Legal, Tele Mercadeo, Gestión de Campo, Verificaciones y Actualización de Datos; parten desde la formación del equipo humano responsable de la operación hasta la implementación tecnológica con software a medida; especializándose en brindar atención a empresas comerciales, de servicio y financieras.

Su compromiso es apoyar a sus Cedentes a externalizar sus procesos de Contact Center parcial o completamente, permitiéndoles delegar la gestión de las relaciones con sus clientes durante todo el ciclo de vida del mismo, las campañas pueden ser atendidas desde nuestra propia plataforma como también desde sus instalaciones de así requerirlo.

**Visión:**

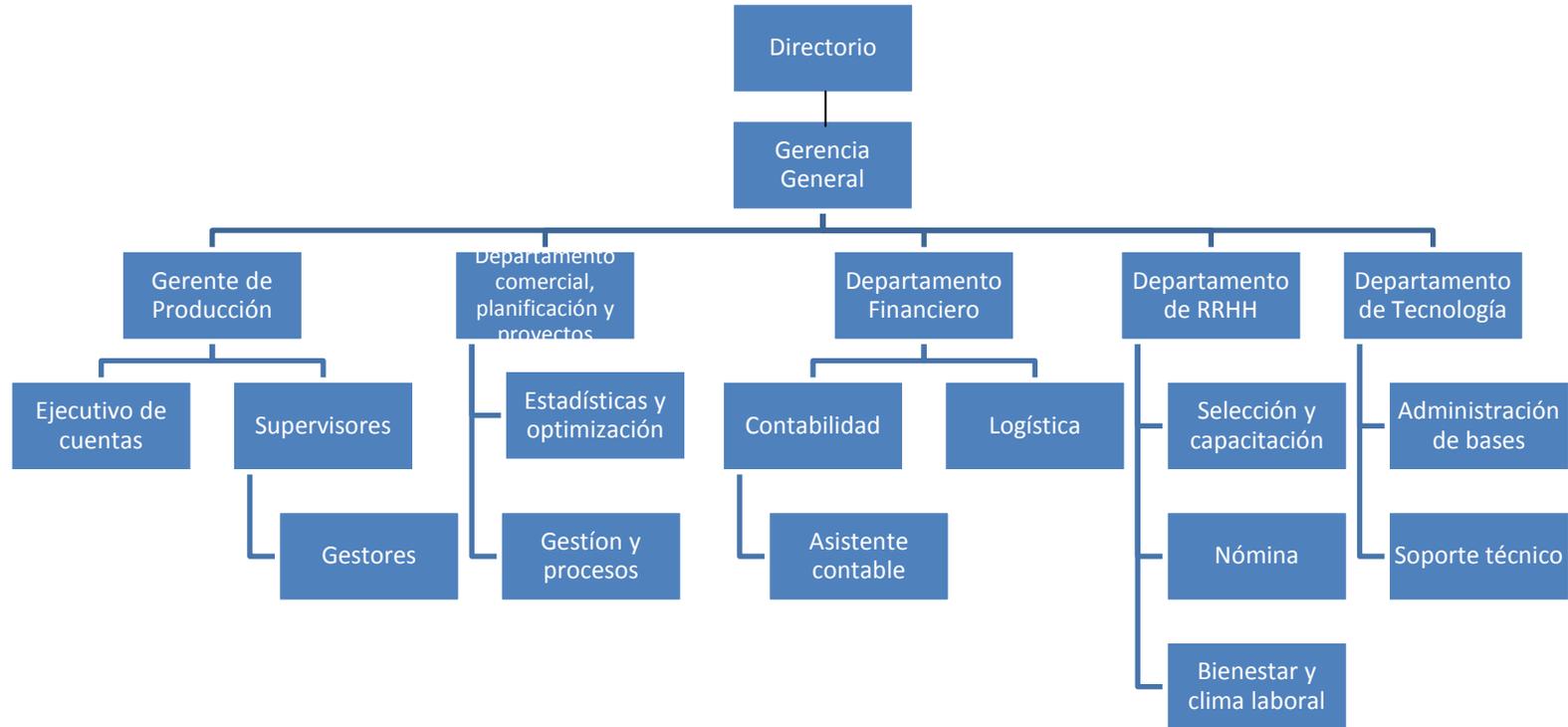
Convertir a Q.R.C Solutions, en la mejor elección del mercado, dentro de los servicios de Call & Contact Center Multicanal.

**Misión:**

Ser el apoyo que permite a nuestros clientes concentrarse en cumplir sus objetivos y desarrollar sus negocios, dejando en manos profesionales la gestión de sus carteras y campañas. Somos una opción diferenciada en el mercado con valor agregado, que focaliza a nuestros cedentes a identificar, analizar y mejorar su portafolios con la entrega periódica de reportería sobre nuestra gestión de manera honesta, precisa y oportuna.

### 1.12.3.2. ORGANIGRAMA

Figura 1  
Organigrama



### 1.12.3.3. SERVICIOS

- **Call center Outbound:** Servicio especializado de llamadas telefónicas a clientes para realizar recordatorios, negociación de pagos, campañas de telemarketing, captación de clientes, verificaciones de datos, encuestas, recuperación de cartera, cobranza preventiva, administrativa extrajudicial y judicial.
- **Call center Inbound:** Atención de llamadas entrantes para servicios de atención al cliente, entrega de información diversa, encuestas, Atención de líneas 1800 y 1700
- **Canales Masivos:** Campañas masivas para clientes utilizando canales como Mensajería de texto a Celular (SMS), cartas, fax, mail y mailing telefónico (text to speech).
- **Gestión de Campo:** Cobranza Domiciliaria, Retiro y Recuperación de equipos, Campañas de captación de clientes o tarjeta habientes en campo, verificaciones.
- **Mensajería:** Servicios empresariales, entrega de correspondencia común y certificada, recojo de la correspondencia en las oficinas del cliente, recursos “In House”.
- **Capacitación y Consultoría:** En temas relacionados a Call & Contact Center, atención al cliente, cobranzas, telemarketing, análisis de crédito, riesgo, gestión.
- **Patrocinio, Asesoramiento Legal y Recuperación Judicial:** cuentan con un Buró experimentado de 15 Abogados a nivel nacional especialistas en materias:
  - Civil

- Administrativo
- Penal
- Tránsito
- Derecho Internacional
- Recursos de Casación
- Revisión en Materia Penal

#### **1.12.3.4. EQUIPO DE TRABAJO**

Para QRC Solution Cia. Ltda., el equipo de trabajo es el factor fundamental para el éxito de sus campañas, por lo tanto los consideran talentos integrales que a medida que se van capacitando y conectando emocionalmente con la compañía generan mayor y mejor productividad, influyendo de esta forma en su retención y desempeño. Se encuentran convencidos de que equipos motivados generan entornos de colaboración y compromiso, desarrollan talento y garantizan el éxito de las campañas.

Cuentan con una capacidad instalada de cien posiciones.

#### **1.12.3.5. PLATAFORMA TECNOLÓGICA**

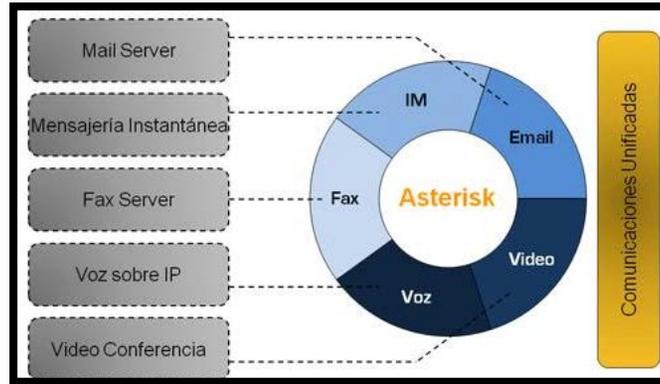
QRC Solution Cia. Ltda., cuenta con información por medio de la integración probada de servicios en Red y Web (Cloud Computing) al 100%, la posibilidad de administrar infraestructuras en cloud privado proporciona mayor capacidad de adaptación, recuperación completa de pérdida de datos y reducción al mínimo de los tiempos de inactividad con las siguientes características:

- Actualizaciones automáticas, no hay necesidad de que el departamento de sistemas tenga que preocuparse por el pago de actualizaciones futuras en términos de software y hardware.
- Acceso remoto, los empleados en casos de contingencia o campañas especiales, previa asignación de passwords, pueden tener acceso a información desde cualquier lugar con conexión a internet.
- Permite un mejor tiempo de respuesta en la mayoría de los casos que un hardware de servidor estándar.
- Genera igualdad de condiciones en cuanto a infraestructura tecnológica permitiendo a que compañías consideradas PYMES dentro de su industria, compitan eficazmente con algunas de las empresas más grandes equilibrando de esta forma el campo de juego.

#### **1.12.3.6. CENTRAL TELEFÓNICA ELASTIX ELX-300.**

El Elastix Appliance ELX-3000 está equipado como un servidor de comunicaciones de características completas, basado en un popular e innovador software, Elastix Appliance. Con su soporte para más de 80 llamadas concurrentes, capacidad de integración analógica o digital y su soporte técnico empaquetado, es la aplicación ideal en soluciones de voz sobre IP., cuenta con las siguientes bondades de servicio.

**Figura 2**



**Central Telefónica ELASTIX ELX-300**

Fuente: QRC Solution Cia.Ltda

- Soporte Inbound – Outbound simultáneo
- Integración CRM por Defecto.
- Administración de llamadas por varios algoritmos: Oldest Call finishes, Longest wait time, Agent Ranking entre otros.
- Opciones de Marcado Outbound: Manual, Progresivo y Predictivo.
- Grabación en dos modos: Full Recording y On Demand.
- Poderosa Reportería en módulo de Supervisión.
- Actualización de Datos
- IVR transaccional integrado para diligenciar a árbol de llamadas
- Estimación de lugar y tiempo de espera para llamadas entrantes en cola.
- Capacidad de agendar devolución de llamadas (callbacks) según disponibilidad de agentes.

Sistema de Gestión.- QRC Solutions cuenta con sistema innovador de gestión en el mercado desarrollado en PHP y base de datos MYSQL; permite atender campañas de Recuperación de Cartera como Televenta, tiene capacidad para manejar grandes volúmenes de cartera en forma simultánea garantizando a los clientes óptimos estándares de eficacia y eficiencia, sus principales características son:

- Permite importar cartera en formato Excel, TXT y, CSV
- Registra pagos realizados por clientes y actualiza la deuda (por importación de pagos).
- Permite crear, editar y eliminar gestores, administradores y clientes
- Permite gestionar simultáneamente cartera de diferentes Cedentes.
- Asignación ramdomica en función de saldo, número de clientes, ciudades y otras variables adicionales.
- Asignación manual de deudores a gestores.
- Reasignación de gestores a deudores.
- Clasificación de deudores por monto.
- Clasificación de deudores por días de mora.
- Generación de reportes en línea
- Agenda diaria de llamadas
- Refleja los datos importados del deudor.
- Parametrización a medida de árbol de gestión
- Indica el historial de gestiones del deudor.
- Permite filtros a las carteras importadas para asignación (búsqueda por cédula, nombre, tarjeta).

- Supervisor con acceso a estadísticas de desempeño de gestores.
- Presenta estadísticas gráficas de gestiones realizadas por gestor.
- Presenta estadísticas de gestiones realizadas por medio de una tabla de datos y permite exportarlas.
- Con la finalidad de optimizar el tiempo de auditoría por parte del personal del Cedente permite asignar User y Password de acceso remoto para control on-line
- Podrá llevar un control del trabajo realizado por los gestores desde cualquier lugar con acceso a internet.
- El sistema de gestión de cobros esta desarrollado en plataforma web.
- Permite tres niveles de administración.
- La gestión está soportada por una sólida infraestructura informática y de comunicaciones, que les permite manejar simultáneamente grandes volúmenes de cartera e información garantizando a los clientes óptimos estándares de eficacia y eficiencia.

### 1.12.3.7. CLIENTES

- Sistema Financiero y Seguros



- Comercial



- Servicios



### **1.12.3.8. VALORES AGREGADOS EN EL SERVICIO**

Comprometidos con los clientes, el esfuerzo es diario por brindar un servicio de calidad; para el efecto contamos con la mejor tecnología y talento humano altamente calificado lo cual permite brindar a nuestros clientes el valor agregado que un SOCIO ESTRATEGICO debe entregar:

- Sistema de gestión y comunicaciones innovador en el mercado nacional
- Personal Exclusivo para cada campaña
- Cruce y Actualización de Bases de Datos
- Entrega de informes y reportes periódicos de resultados
- Asignación de Ejecutivo de Cuenta para una mejor atención a los Cedentes y Clientes
- Reuniones semanales y mensuales de análisis de producción, resultados y retroalimentación de novedades.

Su propuesta está enfocada a alcanzar los más altos índices de eficiencia en las campañas confiadas a su gestión.

### **1.12.3.9. ESTADO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN EN QRC SOLUTIONS Cia. Ltda.**

Es necesario que el lector tome en cuenta que actualmente el *call center* se dedica únicamente a las cobranzas y al tele mercadeo, es decir que el cliente externo no llama al *call center*, es el tele- operador quien se comunica directamente con el cliente. Esto en cuanto a la comunicación externa.

Lo que se refiere a la comunicación interna deja mucho que desear, pues la organización no ha diseñado un plan de comunicación interna desde su creación, ni ha contemplado la creación de un departamento de comunicación, esto da como resultado falencias en la comunicación y por ende malos entendidos dentro de la organización. A demás los tele- operadores no están informados de las noticias que se dan dentro de la organización, existe una excesiva carencia de información.

La organización cuenta con herramientas comunicacionales como: carteleras, plasmas, mail interno. Sin embargo no son bien utilizadas, por ende no cumplen con su objetivo primordial que es informar.

Es necesario verificar si la falta de información afecta a la motivación en el trabajo de los tele- operadores y por ende a su productividad y falta de identidad y cultura organizacional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. LA COMUNICACIÓN Y SUS IMPLICACIONES EN LA MOTIVACIÓN, LA IMAGEN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Es fundamental profundizar en conceptos tales como: comunicación y temas relacionados en cuanto a este estudio (comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación sistémica); una vez aclarados los temas en cuestión, se desarrollarán varios puntos como: la definición de modelo dentro del área de la comunicación y cómo han evolucionado los modelos de comunicación hasta la actualidad. Qué se entiende como motivación dentro de la sociedad, opiniones y teorías de algunos autores entendidos en motivación, la importancia de la motivación en el ámbito laboral, y la importancia de la imagen y cultura corporativa para lograr identificación de los empleados hacia la organización. Estos puntos se desarrollan con el afán de que el lector tenga la suficiente información para poder entender y analizar la propuesta acorde a la investigación y a las teorías expuestas.

##### **2.1.1. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN SEGÚN ALGUNOS AUTORES**

La comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances le dan el significado de “*Koinoonia*”, que quiere decir comunicación y comunidad. En su significado se evidencia que comunidad y comunicación tienen una estrecha relación. Es por esta razón que autores como Antonio Pasquali afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que

la estructura social comienza a configurarse... y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social” (Nieves, 2013).

La comunicación dentro de la Retórica de Aristóteles es considerada como: “La búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance” (Berlo, 2000), en esta cita queda claro que la meta de la comunicación es la persuasión, es decir que la laborar de quien comunica es lograr convencer con argumentos a alguien de algo específico.

Watzlawick considera que la comunicación es: “Conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Marc & Picard, 1992), esto quiere decir que la comunicación es un proceso superviviente y holístico, es considerado un todo integrado.

Mientras que para H. Mendo y Garay (2005) es un “proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión” (Hernández & Garay, 2005). Es decir que la comunicación es un elemento delicado dentro de cualquier interrelación, es importante ser cuidadoso incluso con el lenguaje no verbal utilizado, para así evitar malos entendidos innecesarios.

Los conceptos citados coinciden en primera instancia en que la comunicación es esencial en el proceso de la humanidad, además concuerdan en que la comunicación funciona como una herramienta de persuasión eficaz. Dentro de las organizaciones la comunicación es elemental como se explica en el siguiente subtítulo.

### **2.1.2. LA COMUNICACIÓN ELEMENTO IMPORTANTE EN LAS ORGANIZACIONES**

La comunicación es un elemento indispensable en las organizaciones, ya que es medular para fomentar una correcta cultura organizacional (conjunto de normas y reglas impuestas por la organización para su beneficio) y al clima de la organización. Cuando la comunicación se maneja de manera efectiva se logran los objetivos propuestos por la organización. Entonces para las organizaciones la comunicación es fundamental y para su estudio se utilizan el término comunicación organizacional.

### **2.1.3. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIÓN**

La comunicación Organizacional es un fenómeno que se mantiene presente dentro de cualquier tipo de empresa. La comunicación organizacional también es llamada comunicación corporativa, empresarial, Institucional, organizativa, entre otras denominaciones. Sin embargo, todas responden la misma definición.

Para Fernández Collado la comunicación organizacional es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (Fernández C. , 2005), también la entiende como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández C. , 2005).

Partiendo de estos conceptos Collado determina que existen distintas herramientas como: la comunicación interna, la comunicación externa, las relaciones públicas, y la publicidad.

Mientras que Trelles (2000) afirma que:

Es repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. (Trelles, 2000).

Los conceptos citados permiten concluir que la comunicación organizacional se encuentra en cualquier organización, a demás de ser integral, pues abarca a la comunicación interna y la comunicación externa. En el caso de Collado, nombra como una de las herramientas fundamentales a la comunicación interna. Es en esta herramienta en la que se va a centrar principalmente esta tesis. En el siguiente subtítulo se desarrolla el concepto de comunicación interna para mejor comprensión.

#### **2.1.4. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA EFECTIVA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La Comunicación Interna es el eje fundamental dentro de cualquier empresa, es importante tomar en cuenta que como señala Brandolini “Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores” (Brandolini, 2009). Es decir que la comunicación organizacional es la base de cualquier proceso dentro de una empresa. Ésta se divide en dos tipos de comunicación: comunicación interna y comunicación externa . Para este análisis se tomará en cuenta principalmente a la comunicación interna, cuyo principal público es el recurso humano interno de la empresa. Como se manifiesta en la siguiente cita:

Se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones...cuando están planteadas hacia la mejora organizativa, tienden a buscar la cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad. (Arizcuren, y otros, 2008).

La comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Cuando esta se lleva a cabo de manera eficaz, la productividad y la armonía dentro del ambiente laboral en la empresa son mejores.

A lo largo del tiempo las organizaciones han manejado un sistema piramidal para comunicarse que han entorpecido la comunicación entre las directivos los mandos medios y los empleados. Para tener una idea clara a cerca del tema se presenta la siguiente cita. “La figura piramidal del organigrama clásico basado en niveles de jerarquía plantea serias dificultades para entender la dinámica de los procesos comunicacionales y de circulación de significados en las organizaciones” (Brandolini, 2009).

Aplicar un modelo de comunicación vertical dentro de las empresas no es un método efectivo pues como se menciona en la cita anterior entorpece el proceso de comunicación interna. Adoptar un proceso de comunicación incluyente y flexible, ayudaría a mantener un ambiente laboral mejor y mejores resultados de productividad, es importante tomar en cuenta que, “La comunicación interna es lo que mantiene viva a la organización y en constante creación” (Brandolini, 2009).

El proceso para conseguir efectividad en la comunicación interna es conseguir la participación de todos los entes de la organización, conseguir que todos aporten con ideas y sugerencias. La cita siguiente brinda una idea clara del aporte de los entes que laboran en la empresa. “Un factor clave es que todos los integrantes de la empresa acompañen el proyecto de comunicación interna a partir de aportes, sugerencias y que adopten una actitud comunicativa, en donde escuchar sea tan importante como comunicar” (Brandolini, 2009).

Escuchar los aportes del público interno de la organización hace que entre los empleados y los altos mandos se de una relación de confianza y esto da como resultado un clima organizacional adecuado. Para lograr que la comunicación fluya de manera eficiente y adecuada se aplican distintos modelos de comunicación. En el siguiente subtítulo se explica que es un modelo y la evolución de los modelos de comunicación.

### **2.1.5. CONCEPTO DEL TÉRMINO MODELO PARA MEJOR COMPRENSIÓN**

Es importante conocer el concepto de modelo, para tener una mejor comprensión a cerca del objeto de estudio y de su desarrollo. Para comenzar se citará el concepto de la real academia de la lengua española, en donde se define a modelo como: “Un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (Real academia de la lengua, 2013).

Gago define modelo como: “ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original” (Gago, 1999). Otro significado define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción (Aguilera, 2000).

Gracias a las definiciones se entiende que modelo es un punto de referencia al cual se le puede imitar dentro del ambito al que el modelo se centre, es decir, tiene diversos patrones universales aplicables dentro de organizaciones que cuenten con actividades similares.

### **2.1.6. EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS DE COMUNICACIÓN A LO LARGO DEL TIEMPO**

Los principales estudios acerca de la comunicación se dieron después de la primera Guerra Mundial 1914 – 1918. El primer modelo de comunicación fue el denominado “modelo de aguja hipodérmica”. Este modelo es sencillo pues se refiere al estímulo – respuesta.

Posterior a este modelo Laswell, Lazarsfield, Hovland y Lewin, analizaron que entre el estímulo y la respuesta existía un componente más el Organismo o audiencia. Los modelos de comunicación han ido evolucionando a través del tiempo, en la actualidad el modelo de comunicación principal cuenta con el emisor, mensaje, canal, receptor y lo más importante la retro alimentación.

En la actualidad los modelos de comunicación se han centrado en lograr que la comunicación sea integral, es decir un modelo circular de comunicación, este fue influenciado por la cibernética, de esta proviene el concepto de feed - back o retroalimentación (Razón y Palabra, 2011).

### **2.1.7. COMUNICACIÓN SISTÉMICA, EFICAZ EN LAS ORGANIZACIONES**

El principal representante del enfoque de comunicación sistémica es Paul Watzlawick, quien afirma que la comunicación es un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Marc & Picard, 1992). Esta definición muestra como la comunicación es un sistema y como su funcionamiento depende de dos o más elementos que se interrelacionan que permiten que circule información y exista una respuesta.

Dentro de la comunicación sistémica existen principios entre los que se encuentra, el principio de la totalidad es decir que un sistema no es únicamente un conjunto de elementos sino que posee características propias, diferentes de los elementos que los componen, tomados por separados (Razón y Palabra, 2011). Otro de los principios es el de causalidad circular que se explica en la siguiente cita:

...según el cual el comportamiento de cada una de las partes del sistema forman parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones; y el principio de regulación, que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número mínimo de reglas, normas, convenciones (Razón y Palabra, 2011).

El principio de regulación mencionado en la cita anterior, hace énfasis en la pertinencia de reglas y normas dentro de la comunicación para lograr así equilibrio comunicacional y ésta funcione de manera eficaz.

La comunicación sistémica como se explica antes, funciona de modo circular, es decir que permite que exista conexión de todos los elementos de la organización y que todos participen de las decisiones y opiniones, logrando así feed- back, a demás los empleados están al tanto de las actividades que realiza la empresa y se sientan identificados con estas actividades.

Lograr que todas las partes de la organización estén al tanto de todo lo que se realiza es una forma de motivar al personal a seguir cumpliendo metas. La motivación laboral es un elemento importante dentro de las organizaciones a demás de alcanzar mejores resultados en cuanto a la productividad. Esto será explicado en el siguiente subtítulo.

### 2.1.8. QUÉ SE ENTIENDE POR MOTIVACIÓN EN LA SOCIEDAD

Abraham Maslow considera que la motivación es el impulso que tiene el ser humano para satisfacer sus necesidades. Es por esta razón que Maslow divide 5 necesidades que considera son las necesidades básicas de cualquier ser humano y gracias a esta se puede iniciar el proceso de motivación (Maslow, 1991). Estas necesidades se pueden evidenciar de manera más explícita en la siguiente figura.

**Figura 3**

**Pirámide de Maslow**



Fuente: Abraham Maslow (Motivación y Personalidad, 1991).

Maslow divide las 5 necesidades en dos grupos importantes, las necesidades de supervivencia y las necesidades de crecimiento. Explica que el cumplimiento de las necesidades es un proceso, pues se tiene que cumplir las básicas para llegar a la cuspide de la pirámide.

Mientras que para Frederick Herzberg, la motivación es el resultado de dos factores según su teoría motivación e higiene: factores de motivación y factores de higiene.

Herzberg establece que los factores de motivación entre los que se encuentran: logros, reconocimiento, responsabilidad, entre otros. Son los que ayudan a que el empleado se sienta satisfecho en su lugar de trabajo, mientras que si fallan los factores de higiene como: el sueldo, el ambiente físico, las relaciones personales, el ambiente de trabajo, entre otros, causan insatisfacción en el trabajador (Duncan, 1991).

Para McGregor existen dos tipos de empleados, de ahí nace la teoría X Y. Esta teoría divide a los empleados en dos grupos, el grupo X son los empleados que ven a su trabajo como un castigo y el grupo de los Y que ven al trabajo como una satisfacción y trabajan acorde al cumplimiento de las metas de la organización. Con esta teoría se evidencia que los empleados son diferentes y por esta razón la forma de motivación también tiene que ser diferente según el comportamiento del empleado (Duncan, 1991).

Por su parte Elton Mayo en su experimento Hawthorne llegó a la conclusión de que el trabajo es una actividad grupal y que gran parte de los adultos son modelados sobre la actividad de trabajo, al igual que Maslow coincide en la necesidad de reconocimiento seguridad y sentido de pertenencia que necesitan tener los empleados. Elton indica que estos factores son aun más importantes que la moral del trabajador y de las condiciones físicas en las que trabaja. La colaboración grupal debe ser planeada y desarrollada a lo largo de la actividad laboral para dar resultados positivos (Lévy- Leboyer, 2003).

Gracias a estas definiciones se puede entender que la motivación definitivamente es el impulso para el cumplimiento de las necesidades del ser humano, pero lo que se debe tomar en cuenta es que el ser humano no siempre tiene las mismas necesidades, es decir no tiene el mismo impulso para realizar las tareas. Entonces es importante distinguir que factor es el indicado para su motivación y este es uno de los grandes retos dentro de la motivación laboral.

### **2.1.9. LA MOTIVACIÓN LABORAL, ELEMENTO IMPORTANTE PARA LA PRODUCTIVIDAD.**

Es importante que antes de entrar al tema de motivación laboral como tal, se tome en cuenta el concepto de motivación únicamente. La motivación “se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona” (Real academia de la lengua, 2013), la palabra motivación nace del latín *motivus* (movimiento) y el sufijo *-ción* (acción, efecto).

La motivación no es igual para todos los seres humanos. Sin embargo, en cuestión laboral existen puntos que comparten los empleados y que se pueden usar para la motivación del personal.

En psicología se distinguen dos tipos de motivación en función de donde procede el estudio, la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. La motivación intrínseca se refiere a los elementos intangibles que motivan a los empleados como por ejemplo, los reconocimientos, la autosatisfacción personal y el autoestima, mientras que la motivación extrínseca se refiere incentivos externos como por ejemplo el salario, bonos, entre otros (Carrasco, 2015). Para entender mejor esta explicación se presenta la siguiente figura.

**Figura 4**

**Diferencias entre las motivaciones Intrínsecas y Extrínsecas**

	<b>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</b>	<b>MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA</b>
<b>ORIGEN</b>	Necesidades psicológicas <i>(autonomía, competencia, afinidad)</i>	Incentivos y consecuencias ambientales <i>(contingentes a la conducta)</i>
<b>FUENTE</b>	Satisfacción inherente a la realización de la actividad	Consecuencias independientes de la actividad
<b>CONDUCTA</b>	Espontánea, por propio interés	Razón instrumental
<b>RESULTADO</b>	1. Mayor bienestar psicológico. 2. Mayor persistencia, creatividad, comprensión conceptual, aprendizaje de alta calidad	Efecto del incentivo o consecuencia

Elaborado por: Dr. Manuel Carrasco (2015).

En este estudio se centrará en la motivación intrínseca, pues lo que se quiere es que como se menciona en un subtítulo anterior el personal este identificado con la empresa u organización, con el fin de que los empleados cumplan con su labor de manera eficiente y voluntaria trabajando por un bien común.

Las organizaciones actuales no buscan sumisión del trabajador, sino su iniciativa. Es por esta razón que ya no son tan importantes los incentivos externos con los que antes se lograba esta sumisión. Ahora el trabajo supone que los empleados persigan algo más que el reconocimiento económico, persiguen recompensas internas que contienen un alto contenido emocional, lo que se quiere con estas recompensas es que el trabajador tenga una sensación de bienestar cuando realiza su trabajo (Kenneth, 2001).

Un factor que influye dentro de la motivación laboral es el clima organizacional, este está relacionado con el grado de motivación de los integrantes de la organización. El clima laboral es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes (Serra, 2008).

### **2.1.10. IMAGEN Y CULTURA ORGANIZACIONAL FACTORES PARA LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL.**

La imagen y cultura organizacional son dos factores cruciales dentro de las empresas, esto se debe a que la cultura organizacional es la que rige el comportamiento de los empleados . La puesta en práctica de dicha cultura ayuda a mantener una imagen positiva de la organización, pues gracias a los valores y normas establecidas se logra un ambiente armónico y dar un servicio eficiente al cliente.

Para entender mejor el papel de la cultura organizacional dentro de las empresas es necesario partir del concepto básico de cultura, este manifiesta que la cultura es el conjunto de creencias básicas y valores manifestados en normas , actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros de una sociedad u organización y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional.

La cultura rige el comportamiento de las personas en distintas circunstancias por las normas establecidas por ésta. Según Bro Uttal la cultura organizacional es un “sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento” (Uttal, 1989).

Bro Uttal establece también que los valores determinan lo verdaderamente importante dentro de la organización, mientras que las creencias son ideas que definen cómo la empresa tiene que funcionar (Uttal, 1989).

Dentro de las organizaciones se establece una cultura organizacional con el fin de lograr establecer comportamientos frente a diversos hechos que se presentan en el área laboral y así mantener las situaciones bajo control.

La práctica de la cultura organizacional dentro del trabajo y frente al cliente es lo que crea una percepción frente al público interno y externo de la organización, es por esta razón que las normas valores y reglas que se establecen dentro de la organización tiene que responder al objetivo de cómo la empresa quiere ser percibida frente a su público, esto marcará la clave del éxito de la organización (Sánchez & Pintado, 2009) .

## **2.2. LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LOS CALL CENTER**

Para entender mejor el estudio que se va a realizar, es importante tener el conocimiento necesario acerca de qué es un *call center*, su definición, finalidad, historia, la descripción de la labor que se realiza y el perfil necesario para trabajar en un *call center*, además de otra información importante que se detallará en este capítulo.

### **2.2.1. BREVE HISTORIA DEL CALL CENTER A LO LARGO DEL TIEMPO.**

El *call center* nació en Estados Unidos tras una gran campaña telefónica realizada por la empresa Ford Motor Company (Universidad Técnica de Manabí, 2009), con el pasar del tiempo se fueron creando para brindar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono y así lograr dar un servicio personalizado. En un principio el *call center* cumplía la función de informar, pero al pasar el tiempo los *call center* cumplen diversas funciones entre las que se pueden destacar las ventas, las cobranzas y las asesorías de distintos temas, entre otras actividades.

En la actualidad los *call center* son una de las principales fuentes de trabajo en el Ecuador (la mayor cantidad de jóvenes sin experiencia laboral, optan por trabajar en

un *call center*, al igual que los extranjeros que llegan al país, sin haber firmado un contrato de trabajo previo), esto debido a que las empresas han tomado como prioridad la atención al cliente y el contacto directo con ellos.

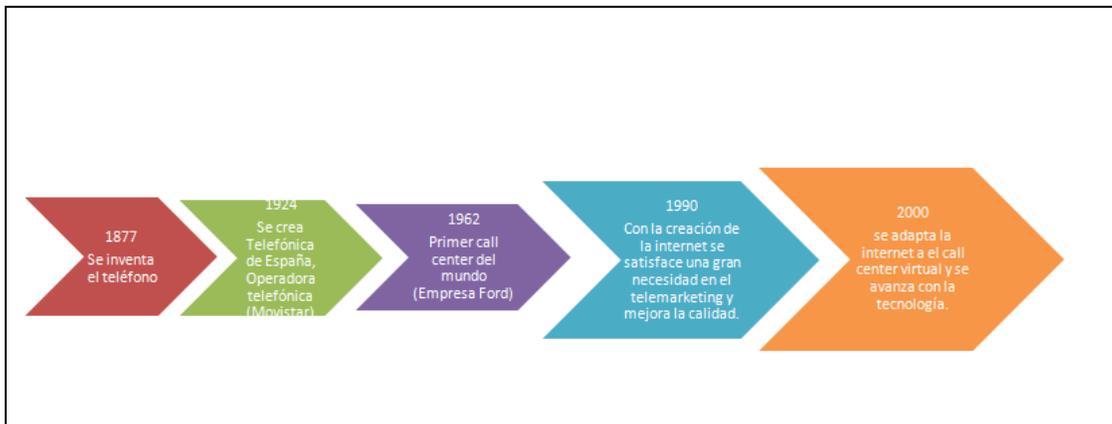
Los *call center* cuentan con gran tecnología (ordenadores, programas de computación avanzados, headsets, software, hardware), esto se debe a que tiene que brindar información especializada, correcta y verás. Es por esta razón que el internet es uno de sus más grandes beneficios dentro de este negocio.

Si bien la tecnología es importante dentro del *call center*, el talento humano es lo que le da funcionamiento, es por esta razón que se tiene que elegir correctamente al personal que vaya a desempeñarse en esta labor. El personal debe ser elegido tomando en cuenta distintas variables como: el tipo de campaña (cliente para el cual va a gestionar), la actividad a realizar, es decir si va a dar información, asesoría (dentro de las asesorías se recomienda contar con profesionales en el área en la que vaya a realizar la asesoría), cobranzas, sistema de recordatorio o actualización de datos, entre otras actividades.

A continuación se explica una breve historia del *call center*, pues si bien se habla de dar atención personalizada al cliente es importante saber de dónde nace la idea y como ésta ha evolucionado con el pasar del tiempo. Para esta explicación se hace referencia a la figura siguiente.

**Figura 5**

**Breve historia del *call center***



Fuente: (Contac Center Press, 2010)

Elaborado por: Shirley Melo

La historia inicia desde la creación del teléfono como es de esperarse. En 1924 se crea la operadora telefónica conocida con su nombre comercial como Movistar en España, pero es en 1962 que la empresa Ford (empresa multinacional estadounidense fabricante de automóviles con base en Dearborn), crea el primer *call center*, esta campaña de tele-marketing dejó como resultado 20 millones de clientes. A raíz de este resultado se fue extendiendo la idea de la creación de *call centers*, para lograr un contacto directo con los clientes y mantenerlos satisfechos. En 1990 nace el internet y con él se mejora la calidad del *call center*, pero fue en el 2000 que se adapta al proceso del *call center* y así crece en tecnología (Muñiz, 2003).

Gracias al internet los *call center* pueden brindar un servicio con estándares altos de calidad, pues con él la información que se imparte al cliente es verás y comprobable. Además se pueden encontrar datos peculiares que son del interés del clente y esto da un valor agregado al servicio.

El término *call center* según Dyalogo se define como: “Un conjunto de herramientas tecnológicas y humanas que se encuentran listas para contestar o hacer llamadas telefónicas, de acuerdo con las necesidades de un negocio.” (Dyalogo, 2013).

Mientras que para Sakata Ingenieros “un *Call center* es aquel que provee a la empresa de los elementos necesarios para que, con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, etc.” (Ongallo, 2007). Por su parte para la Cia. Andicel de Colombia “un *Call center* es un centro de servicio telefónico que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Su principal enfoque es el de la generación de llamadas de Salida (Llamadas de Outbound) y la recepción de llamadas (Llamadas de Inbound), cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas” (Ongallo, 2007).

En conclusión un *call center* es una empresa que puede atender y receptar un alto número de llamadas, gracias a su nivel eficaz de tecnología, con el afán de lograr un contacto directo con el cliente y así mantener una relación de satisfacción mutua, que genere resultados positivos para ambas partes.

Básicamente esa es la labor de un *call center* recibir llamadas (inbound) y realizar llamadas (outbound). Para tener una mejor comprensión el tema se puntualizan algunas actividades al realizarse llamadas o al recibirlas.

#### Inbound

- Servicio al cliente
- Ventas de productos
- Líneas de emergencia
- Ayuda de soporte técnico
- Asesorías en temas específicos (leyes, medicina, etc.)

#### Outbound

- Televentas
- Cobro de cartera
- Encuestas

- Fidelización de clientes

Dentro de un *call center* la tecnología es de suma importancia al igual que el personal, es por esta razón que se determina un perfil pertinente para quienes trabajan en el *call center*, ya sea realizando o recibiendo llamadas. En el siguiente subtítulo se explica cual es el perfil adecuado de un empleado de *call center*.

### **2.2.2. PERFIL ADECUADO AL PERSONAL DE UN CALL CENTER.**

Las personas que van a trabajar en un *call center* deben contar con un perfil pertinente de acuerdo a la labor que van a realizar (cobranzas, asesorías, recordatorios, entre otros.), con distintas características y cualidades personales y profesionales. El personal debe estar capacitado para resolver asuntos sin necesidad de acudir a personal de mayor jerarquía (supervisor, gerente) si no es necesario. Es decir, que el tele- operador debe solucionar las dificultades por su propia cuenta, utilizando sus conocimientos y habilidades (elocuencia, organizar ideas de manera adecuada, utilizar bien los acentos en las palabras y buena pronunciación, manejar un tono adecuado).

Los tele-operadores deben estar preparados para trabajar bajo presión, deben ser capaces de captar los sentimientos y las necesidades de los otros (interlocutores), tiene que poder reaccionar con rapidez (estar preparado acerca del tema), y ser capaz de manejar mucha información, pues debe trabajar con el computador y distintos programas, además usar el teléfono (headset).

Para que su labor sea eficaz es necesario que maneje un vocabulario amplio, debe estar capacitado para manejar distintas situaciones, tomando en cuenta que los clientes son diferentes y sus exigencias emocionales deben manejarse con cautela (Basile, 2012) .

Un estudio encargado por la Inspección de trabajo británico (HSE) a la Universidad de Sheffield, determinó que el trabajo de tele- operador es más estresante que otros trabajos como: secretario, trabajos manuales, auxiliares, entre otros.

El estrés varía de acuerdo a la actividad o campaña a la que se encuentre dedicado el tele- operador, es decir no es lo mismo una campaña de publicidad a una de cobranza. Es por esta razón que los tele-operadores si bien tienen que tener habilidades similares, es necesario distinguir otras puntuales para distinta campaña (carisma, trabajo a presión, carácter fuerte) (Basile, 2012).

Dentro de las características de un tele- operador se debe resaltar la paciencia y el lograr trabajar a presión, pues sin duda este es un trabajo puede causar altos niveles de estrés, esto se debe a demas de factores de infraestructura a que persigue metas diarias y para lograr estas metas es necesario solucionar diversas dificultades con el interlocutor. Para esto los empleados de un *call center* deben estar preparados para remediar situaciones imprevistas. Pero no únicamente depende de los tele-operadores cumplir las metas es necesario tomar en cuenta factores de la organización y su puesto de trabajo.

### **2.2.3. FACTORES QUE SE DEBEN CUIDAR O PUEDEN CAUSAR INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE *CALL CENTER* Y DAÑOS FÍSICOS EN LOS TELE-OPERADORES.**

Dentro del *call center* existen distintos factores que crean insatisfacción en los tele-operadores, gracias a un estudio se determinó que estos son: la temperatura, la calidad del aire, las corrientes de aire, la ventilación, los reflejos y deslumbramientos en la pantalla del ordenador, el ruido ambiental, el desorden en el puesto de trabajo. Como se puede observar son temas realmente básicos dentro de cualquier empleo. Sin embargo, para que el trabajo dentro de un *call center* sea placentero es necesario cuidar estos detalles minuciosamente (Basile, 2012).

El ruido es uno de los principales factores que se deben tomar en cuenta, pues con el pasar del tiempo el exceso de ruido puede convertirse en un riesgo laboral. El Instituto francés de Investigación y Seguridad (INRS) mostró que muchos de los headsets (sistemas de audio), generaban un nivel de ruido por encima de los 85 decibelios. El nivel de ruido en el entorno es de 52 decibelios, ésta situación hace que los tele-operadores tengan que subir el volumen de sus headsets, y causen daño a sus oídos. Es por esta razón que Instituciones públicas orientadas a la salud ocupacional exigen que quien cuente con una empresa de *call center*, está en la obligación de revisar a sus empleados una vez al año con el médico especialista en esta área, para así cuidar la salud de sus empleados. El uso del aire acondicionado también afecta a su salud pues si es mal utilizado puede causar enfermedades frecuentes como la gripe (Basile, 2012).

Además de estos factores es necesario tomar en cuenta los elementos del puesto de trabajo. Es decir, las sillas, mesas, pantallas de los ordenadores, entre otros elementos que necesariamente tienen que estar en buen estado o podrían causar daños físicos como: afectación de cuello, hombros, espalda, vista, oído y voz.

Estudios realizados determinan que el personal que trabaja en un *call center* es propenso a sufrir dolores musculares por adoptar una mala postura al sentarse. Esto debido a las largas horas de trabajo en las que tiene que estar sentado, a demás, de molestias en el cuello y hombros, espalda y rodillas.

Los tele-operadores también muestran molestar en la garganta , así como molestias relacionadas con la actividad visual permanente: irritación, dolores frecuentes de cabeza, sequedad ocular, fatiga visual y mareos. A eso se suma el estrés de realizar la misma actividad durante varias horas (Contac Center Press, 2010).

Ahora que se conocen los factores que crean insatisfacción en el trabajo de *call center* y cuales incluso crean daños físicos, es importante tomarlos en cuenta para mejorar la estadía de los empleados en el trabajo y conseguir mejores resultados. Otro elemento importante para mantener el bienestar entre los empleados es manejar una comunicación eficaz con la que se permita detectar cualquier problema, ya sea este de infraestructura u operacional.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1. OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

- Estudiar y definir la forma en que los procesos y modelos de comunicación influyen y afectan la moral y el desempeño laboral del *call center*.

##### 3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN

1. Describir la forma en que se maneja y gestiona la comunicación organizacional al interior de las empresas de *call center*.
2. Investigar los niveles y los tipos de influencia de la comunicación en la motivación laboral.
3. Determinar de qué manera un modelo de comunicación sistémica puede mejorar la motivación y el clima laboral de la organización.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de investigación utilizada en este estudio es exploratoria, pues ésta permite indagar a profundidad sobre un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento o una situación, que es desconocido para el investigador (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007). Esta investigación exploratoria tiene un enfoque mixto que se explica a continuación.

#### **3.2.1. ESTUDIO MIXTO (CUALITATIVO- CUANTITATIVO)**

En esta investigación se usan enfoques mixtos, es decir que se utiliza un enfoque cuantitativo y un enfoque cualitativo, esto con el afán de obtener datos estadísticos y lograr generalizar los resultados, pero al mismo tiempo investigar a profundidad la experiencia del trabajo y desarrollar el estudio con base en estas experiencias, para así recolectar datos exactos y funcionales para el diagnóstico y posteriormente para la propuesta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007).

La combinación del enfoque cualitativo y del cuantitativo enriquecen la investigación al usar instrumentos de cada uno de ellos, esto se debe a que se complementan mutuamente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007).

Dentro de esta investigación se utilizaron distintas técnicas entre las cuales se destacan la observación, ésta es una de los instrumentos más antiguos y por ende más utilizados, pues permite que el investigador se ponga en contacto directo con el objeto que estudia.

Dentro de este estudio la observación ayudó a conocer en que circunstancias trabaja el personal de QRC Solution Cia.Ltda., los espacios y la tecnología con la que

cuentan, además de poner especial atención en cómo se maneja la comunicación dentro de la organización.

Posterior al proceso de observación se realizó un resumen descriptivo de todos los datos obtenidos en el proceso. Tomando en cuenta este proceso ya se tiene un conocimiento previo para elaborar los instrumentos de investigación (los instrumentos de investigación se presentan más adelante). Para llevar a cabo la investigación se determinó un público investigativo que se presenta a continuación.

### **3.3. POBLACIÓN O PÚBLICOS INVESTIGADOS**

El público investigado debe compartir características y situaciones similares que ayuden al desarrollo del estudio. En este caso la población es el personal de QRC Solution Cia.Ltda. (gerencia y tele-operadores). QRC Solution Cia.Ltda. cuenta con cien empleados activos (tele-operadores) que comparten el mismo ambiente de trabajo y todos cuentan con la misma tecnología para llevar a cabo su labor. Tomando a esta población como referencia se recolectó información suficiente para medir la calidad de la comunicación y la motivación dentro de la organización.

### **3.4. MUESTRA**

En el caso de este estudio, la población muestra es de cien tele-operadores que gestionan dentro de QRC Solution Cia.Ltda, además de tomar en cuenta al gerente de la organización. Los tele-operadores se encuentran trabajando bajo las mismas reglas y en la misma infraestructura.

Hay que tomar en cuenta que el universo dentro de este estudio es finito (contable), por esta razón se utiliza la siguiente fórmula para calcular la muestra del estudio.

Dentro del *call center* operan 100 tele-operadores, para realizar las encuestas se determinará una muestra según el libro de Lourdes Münch & Ernesto Ángeles Metodología de la Investigación (2009), esta fórmula se utiliza cuando el universo es limitado, con los siguientes elementos (Münch & Ángeles, 2009):

- Z = Nivel de confianza
- N = Tamaño de la Población
- p = Probabilidad de éxito
- q = Probabilidad de fracaso
- e = Nivel de Error

Para la determinación de la muestra la fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + (N * e^2)}$$

Aplicando al estudio tenemos:

- Z = 1,65 (confianza del 90%)
- N = 100
- p = 0,5
- q = 0,5
- e = 0,1 (error muestra del 5%)

$$n = \frac{1,65 * 0,5 * 0,5 * 100}{(1,65 * 0,5 * 0,5) + (100 * 0,1^2)} = 29,25$$

Por tanto, la muestra para el presente estudio estuvo constituida por 29,25 personas, y redondeando obtenemos una muestra de 30 personas.

### **3.5. INSTRUMENTOS**

- Encuestas aplicadas a los tele-operadores de QRC Solution Cia.Ltda.

Las encuestas ayudarán a recolectar información de lo que piensan los tele-operadores acerca de cómo se maneja la comunicación en QRC Solution Cia.Ltda, y si se sienten parte del proceso. Además de averiguar si se sienten motivados en el trabajo o de qué manera les gustaría ser motivados.

- Entrevista (realizada al gerente de QRC Solution Cia.Ltda.)

Al aplicar una entrevista de tipo estructurada, se puede conocer la postura de la gerencia frente a la comunicación y el manejo de esta en QRC Solution Cia.Ltda, además de saber cómo se motiva a los empleados.

#### **3.5.1. OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA**

- Se busca recolectar información acerca del manejo de la comunicación interna (gerente - empleado).
- Detectar los principales problemas de la organización, con referencia a la comunicación y la motivación.
- Conocer que herramientas motivacionales se usan y cuáles son los resultados.
- Escuchar el punto de vista de la gerencia acerca del tema de la comunicación y la motivación.

### **3.5.1.1. QUÉ SE QUIERE VERIFICAR CON LA ENTREVISTA**

Se quiere comprobar que los problemas que se presentan dentro de la organización, pueden solucionarse con el diseño y elaboración de un modelo de comunicación sistémico organizacional que mejore la motivación dentro de la organización.

### **3.5.1.2. INFORMACIÓN NECESARIA**

- Rotación de personal mensual
- Causas por las que los empleados renuncian
- Cuáles son los principales problemas de comunicación
- Cómo se sienten los empleados en la empresa
- Se sienten motivados los empleados en su labor

### **3.5.1.3. ENTREVISTA**

La investigación se centra en la gerencia y el personal (tele-operadores), dado que son elementos importantes y decisivos dentro de la organización, además son los dos factores básicos dentro de la motivación laboral y la comunicación interna. La gerencia es quien tiene que motivar y comunicar mientras que el personal es quien tiene que estar motivado (tener un ambiente laboral armonioso, estabilidad emocional y laboral identificación con la organización), para obtener resultados positivos. En la observación preliminar se ha detectado que posiblemente exista falta de comunicación y motivación dentro de la empresa, la falta de estos dos elementos puede desencadenar problemas de clima laboral, rotación de personal, falta de identificación (empleado- organización) desmotivación, frustración, estas dificultades dan resultados negativos e ineficientes. Para lograr obtener resultados verídicos y confiables que comprueben esta hipótesis, se realizó una entrevista al gerente

general y una encuesta al personal (tele-operadores ) de la organización con el afán de comprobar si efectivamente lo que falla dentro de la organización es la comunicación y dentro de esta la motivación, es por esta razón que cada pregunta dentro de la entrevista y la encuesta se fundamenta en distintas teorías motivacionales (Maslow, Mc Gregor, Herzberg, Frederik, Elton Mayo).

A continuación se presentan y fundamentan las preguntas de la entrevista dirigida a la gerencia.

Es de conocimiento general que comunicación organizacional es la columna vertebral dentro de cualquier empresa. Cuando existe una comunicación efectiva; hay factores en la organización que mejoran notablemente como por ejemplo el clima laboral, la cultura organizacional, la identidad corporativa. Autores como Watclawick considera que la organización es un conjunto de elementos en interacción, cualquier modificación en una de ellas afectará al resto, es por eso, que es necesario detectar los problemas comunicacionales existentes, para así solucionarlos. Y lograr que todos los elementos de la organización trabajen de manera sistémica aportándose entre sí. Por esta razón se realizan las siguientes preguntas.

1	¿Explique cómo se maneja la comunicación interna de gerencia a empleados?
---	---

2	¿Cuál es el proceso por el cual se informa a los tele-operadores de las tareas a realizar y las novedades del trabajo?
---	--

Cuando los principales problemas son detectados es más sencillo darles una solución. En la medida en que estos problemas sean resueltos se logrará obtener mejores resultados, es decir se obtendrá empleados motivados y eficientes. Para esto es necesario conocer el significado de productividad. Según el diccionario de la real academia de la lengua la productividad es "Capacidad o grado de producción por

unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.” tomando en cuenta este concepto es necesario conocer qué entiende como productividad la gerencia de la organización. Con esta aclaración se podrá determinar los niveles de alta y baja productividad y así relacionar estos resultados con los problemas comunicacionales detectados.

3	¿Qué se entiende como alta y baja productividad dentro la organización?, según esto está satisfecho con la productividad lograda los últimos tres meses.
---	--

Como se menciona en el planteamiento del problema la identidad corporativa es uno de los factores decisivos para obtener empleados satisfechos y motivados. La identificación de los empleados con su organización, hace que los empleados cumplan su actividad de manera placentera y eficaz. Es por esta razón que se realiza la siguiente pregunta.

4	¿Qué hace la gerencia para impulsar la identidad corporativa?
---	---

De acuerdo de cuan identificados se sientan los empleados con su organización, permanecen en ella. Si por el contrario los empleados no se quedan esto es síntoma de que existen problemas internos de satisfacción. Es por esta razón que se debe prestar atención a los ingresos y salidas de nuevo personal.

5	¿Cuánto en promedio dura en su puesto de tele- operador? ¿Cuáles son los factores por los que renuncian?
---	---

6	¿Con qué frecuencia capacita su personal?
---	---

Es de conocimiento general que las personas actúan mejor cuando están motivados. Si bien el giro de negocio al que se estudia se caracteriza por tener una actividad poco agradable deben existir beneficios adicionales, que hagan de esta actividad satisfactoria y cumplan las necesidades de los empleados, logrando así resultados positivos. Por esto es necesario conocer si se contempla a la motivación como un tema base en la organización.

7	¿Qué puntos contempla el plan estratégico de trabajo anual?
---	---

### **3.5.2. OBJETIVOS DE LA ENCUESTA**

- Conocer que opinan los tele-operadores frente a aspectos referentes de la empresa, las condiciones de trabajo el clima laboral y la motivación dentro de la organización.
- Detectar problemas de comunicación interna, clima laboral y motivación.
- Conocer que herramientas motivacionales están funcionando y cuáles no.

#### **3.5.2.1. QUÉ SE QUIERE COMPROBAR CON LA ENCUESTA**

Dado que según Herzberg los factores higiénicos son de carácter intrínseco inherentes a la satisfacción en el trabajo, es decir son factores que se encuentran en el lugar de trabajo siempre sin crear ninguna reacción. Sin embargo, cuando estos factores ya no están crean malestar en los empleados. Comparándolo con el caso de estudio, gracias a la observación preliminar se detectó que los cubículos en el sitio

de trabajo son muy pequeños, las computadoras son lentas y esto hace que se dificulte el ingresar información, las sillas no se ajustan a las medidas ergonómicas de la salud ocupacional, además la temperatura no es adecuada (a veces hace mucho frio y a veces mucho calor). Esto no es lo único que se detectó en la observación preliminar tomando la teoría de Maslow es importante recordar que en su pirámide hace una división en cinco necesidades y a estas las divide en dos grupos importantes, las necesidades de supervivencia y las de crecimiento, es en este último punto donde no existe impulso para los empleados en las necesidades de crecimiento tomando en cuenta que no existe un plan de motivación para los empleados ni económico ni personal. Es necesario comprobar que la observación del investigador coincida con la opinión del sujeto de estudio por lo tanto a continuación se formulan las siguientes preguntas que responden a esta justificación.

### 3.5.3. MODELO DE ENCUESTA

Las siguientes preguntas se realizan con base a la argumentación anterior en caso de que la pregunta no responda a dicha argumentación se explicará después de la pregunta.

1	Califique de 1 al 4 el grado de importancia que para Usted representa los siguientes enunciados. Tomando en cuenta que 1 es menos importante y 4 el más importante. (no repita los números)
---	---

La ventilación natural para sentirme mejor en el trabajo	
El tipo de música ambiental para sentirme mejor en el trabajo	
Los colores de la sala para sentirme mejor al realizar mi trabajo	
La iluminación de la sala para sentirme mejor y hacer bien mi trabajo	

2	Califique de 1 al 4 el grado de importancia que para Usted son elementos prioritarios a la hora de realizar su trabajo. Tomando en cuenta que 1 es menos importante y 4 el más importante. (no repita los números)
---	--

El espacio de la estación de trabajo	
La comodidad de la silla de trabajo	
La velocidad de software que tiene mi computadora	
Volumen del ambiente del trabajo es moderado	

3	Seleccione una opción con la que se sienta identificado. Durante el proceso de inducción del que usted fue partícipe cuando ingresó a la empresa se sintió:
---	---

Inconforme con la información proporcionada	
Satisfecho de acuerdo a sus expectativas	
Motivado para empezar a trabajar	
Seguro de que iba a cumplir sus metas	

4	Enumere en orden de importancia los factores que le incentivan a realizar su trabajo día a día. Tomando en cuenta que 1 es el menos importante y 4 el más importante.
---	---

Clima laboral	3
Familia	1
Remuneración	4
Estabilidad Laboral	2

5	¿La información sobre su trabajo le llega a tiempo. Es decir en el momento en que necesita conocer y hacer uso de la misma y con las suficientes especificaciones que ayuden a despejar inquietudes en un 100%?
---	---

 Sí

 No

Por qué

---



---



---

6	Indique colocando una "X" en el casillero correspondiente. Con cuál de estas herramientas de comunicación, usted se siente más conforme para recibir información, explique por qué.
---	---

Pizarra de avisos cartelera informativa interna	
Mail correo interno o intranet y correo electrónico	
Reuniones informativas internas	
Circulares/ memos	

7	Indique colocando una "X" en el casillero correspondiente. Si la información que recibe de la gerencia es:
---	--

Muy comprensible	
Comprensible	
Poco comprensible	

Nada comprensible	
-------------------	--

8	¿La capacitación que recibe le ayuda a hacer mejor su trabajo? ¿Por qué?
---	--

Sí

No

Por qué

---



---



---

9	¿Cómo evalúa usted la relación que existe entre los jefes y empleados? ¿Por qué?
---	--

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

Por qué

---



---



---

10	¿Cómo evalúa usted la relación entre los compañeros de trabajo? ¿Por qué?
----	---

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

Por qué

---



---



---

### 3.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.6.1. RESULTADO DE LA ENTREVISTA

##### Entrevistado

**Nombre:** Cristhian Quiroz

**Cargo:** Gerente General

- **¿Explique cómo se maneja la comunicación interna de gerencia a empleados?**

La comunicación interna se maneja de acuerdo con al tema que se vaya a tratar.

Se realiza un plan de comunicación dependiendo de lo que se quiera informar y para el grupo de interés específico.

Cuando el tema a tratar es de las políticas que se manejan dentro de la empresa en primer lugar se reúne el directorio, posterior a este la gerencia y finalmente cada jefe de grupo se encarga de comunicar a los empleados.

Cuando se requiere información específica entonces se reúne a cada uno de los grupos, porque usualmente se manejan distintas campañas (Movistar, Yanbal, Diners, Pica). Cada una tiene distintos objetivos, cuentan con procesos de medición distintos, es por eso que para cada una se necesita distinta información.

- **¿Qué se entiende como alta y baja productividad dentro de la organización? Según este criterio está satisfecho con la productividad lograda los últimos tres meses.**

Bueno, la alta productividad es lograr resultados más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad. Y la baja productividad se entiende como el desperdicio o mal uso de los recursos para realizar la actividad dando como resultado pérdidas a la organización.

De acuerdo a esta especificación no podría decir que estoy satisfecho con la productividad obtenida en los últimos tres meses, pero tampoco podría decir que la productividad ha sido baja. La productividad se ha mantenido en un nivel regular pues el hecho de que existan campañas de productividad baja y otras con productividad alta hace que exista un equilibrio y la productividad se mantenga en un nivel regular.

- **¿Qué hace la gerencia para impulsar la identidad corporativa?**

Bueno, para fomentar la identidad corporativa se entregó uniformes a los empleados (camisetas), se realiza mensualmente un festejo a los cumpleaños y se toma en cuenta sugerencias que se puedan realizar como el trabajar con música. Eso hace que los empleados sientan que participan en las decisiones de la organización.

- **¿Con qué frecuencia capacita su personal?**

La capacitación es anual para aspectos generales de la gestión y manejar el software en caso de que exista alguna variación. Cuando existen aspectos básicos como cambios en metas scrip y novedades de las campañas se maneja únicamente con el líder de grupo (supervisor).

- **¿Cuánto en promedio dura en su puesto un tele-operador? ¿Cuáles son los factores por los que se van?**

No existen tele-operadores con más de un año de antigüedad, en realidad a los seis meses suelen renunciar, esto se debe a que este es un trabajo en la que se está bajo presión ya que es necesario cumplir metas. Es decir que la gente no entra dentro del perfil de tele- operador y mira este empleo como temporal.

- **¿Qué puntos contempla el plan estratégico de trabajo anual?**

Contempla se verifican los cambios que se van a realizar en distintas áreas como la recursos humanos y la financiera, planteamos estrategias y metas con su respectivo cronograma.

### **3.6.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

En la entrevista se verifican problemas que ya se temían con la observación preliminar, es decir problemas referentes al manejo de la comunicación interna. No existe un sistema general que se maneje con todos los tele-operadores sino que la comunicación se maneja de manera distinta con cada grupo. Si bien es cierto existen diferentes campañas (clientes) y estas tienen distintos medidores y metas, pero es necesario mantener una comunicación global con todo el personal pues si esto no es así se tienden a crear rumores que afecten a la empresa. Dentro de la entrevista se puede observar que no se dan reuniones de trabajo con los directivos y los

empleados, esto hace que los tele-operadores no se sientan identificados con la organización. Además, no existe un espacio de ocio para los empleados, donde puedan compartir ideas diferentes a las del trabajo y distraigan su mente. Esto afecta a la motivación y desempeño de los tele-operadores pues como menciona el gerente la productividad es regular esto quiere decir que los recursos no están siendo usados de una manera adecuada o que alguno de estos recursos está fallando y por ende no permite que la productividad suba.

El programa de capacitaciones es deficiente, la capacitación se da una vez al año, y en cuestiones técnicas el capacitador es el líder de cada grupo. No existe capacitación psicológica, ni en el área de servicio al cliente tomando en cuenta el tipo de trabajo que se realiza en su mayoría de cobranzas. Esta capacitación es necesaria para cuidar el bienestar psicológico de los tele-operadores, además una capacitación de este tipo ayudaría también a manejar mejor las distintas situaciones con el cliente, y mejoraría el ambiente que existe entre la gerencia y el personal, esto se evidenció en la observación realizada.

El gerente está consciente que existen distintas formas de motivación y que esto varía de acuerdo a la persona a quien se requiera motivar. Sin embargo en la empresa el método que se utiliza para motivar a los empleados es el económico, el tele- operador que cumpla con la meta establecida recibe un incentivo económico. No existen dinámicas ni ejercicios de relajación que ayuden a los empleados a disipar el estrés de su actividad.

Los empleados trabajan bajo presión para cumplir las metas establecidas, pues quien no llega a la meta corre el riesgo de ser despedido, esto afecta a los empleados y a su motivación.

Para finalizar este análisis es necesario decir que ya se presumían estos resultados, la comunicación ineficiente de la gerencia hacia los empleados dan como resultado una productividad regular que no llena las expectativas de la empresa, se ve afectada la motivación y por ende el rendimiento de los tele-operadores.

Existen elementos importantes que se deben trabajar de manera sistémica para lograr mejores resultados, esto se logrará siempre y cuando se mejore la comunicación interna, pues la motivación, la cultura organizacional se ven afectadas y con esto también se ve afectada la identidad de los empleados con la organización.

La actividad que realizan los tele-operadores agota su mente y crea tensión que el empleado no es capaz de manejar esto debido a la falta de capacitación en esta área, como se menciona en el planteamiento del problema si bien no es necesario que la actividad motive al empleado lo que si es necesario es que la actividad satisfaga las necesidades del empleado y así se sienta motivado.

### 3.6.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. Califique de 1 al 4 el grado de importancia que para Usted representa los siguientes enunciados. Tomando en cuenta que 1 es menos importante y 4 el más importante. (No repita los números)

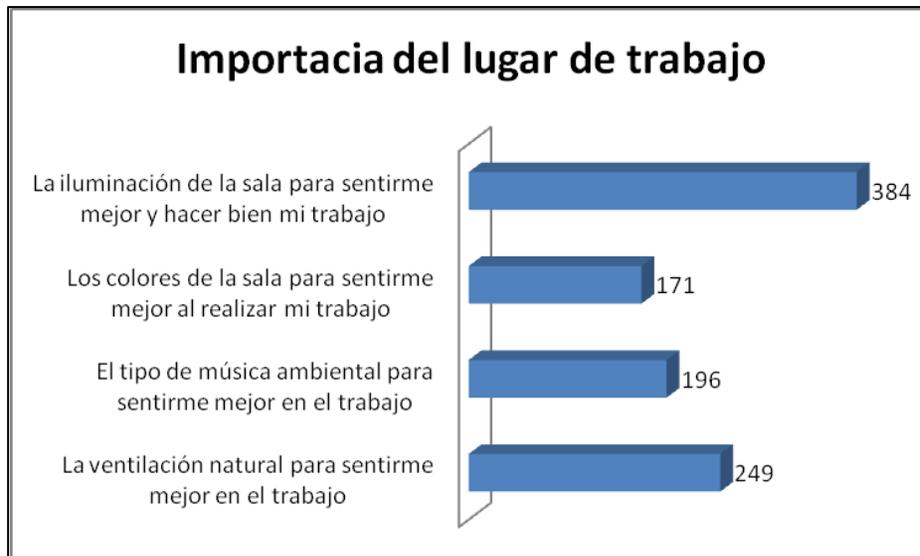
Tabla 1. Importancia del lugar de trabajo

	FRECUENCIA
La ventilación natural para sentirme mejor en el trabajo	249
El tipo de música ambiental para sentirme mejor en el trabajo	196
Los colores de la sala para sentirme mejor al realizar mi trabajo	171
La iluminación de la sala para sentirme mejor y hacer bien mi trabajo	384
<b>TOTAL</b>	1000

Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Figura 6

#### Importancia del lugar de trabajo



Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

De los 100 tele-operadores encuestados para la mayoría (384) lo más importante para realizar bien el trabajo, es la iluminación de la sala, en segundo lugar se encuentra (249) la ventilación natural, mientras que en el último grado de importancia se encuentran los colores de la sala de trabajo (171.)

2. Califique de 1 al 4 el grado de importancia que para Usted son elementos prioritarios a la hora de realizar su trabajo. Tomando en cuenta que 1 es menos importante y 4 el más importante. (No repita los números).

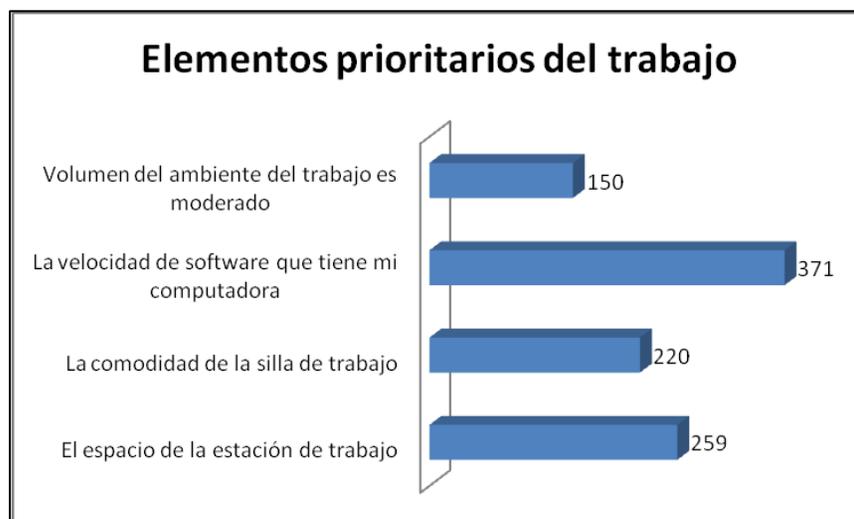
Tabla 2. Elementos prioritarios del trabajo

	FRECUENCIA
El espacio de la estación de trabajo	259
La comodidad de la silla de trabajo	220
La velocidad de software que tiene mi computadora	371
Volumen del ambiente del trabajo es moderado	150
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>

Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Figura 7

### Elementos prioritarios del trabajo



Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

De los 100 tele-operadores encuestados Para la mayoría (371) lo más importante para realizar bien el trabajo, es la velocidad del software de su máquina, en segundo lugar se encuentra (259) el espacio de la estación de trabajo, mientras que en el último grado de importancia se encuentra el volumen del ambiente del trabajo (150).

3. Seleccione una opción con la que se sienta identificado. Durante el proceso de inducción del que usted fue partícipe cuando ingresó a la empresa se sintió:

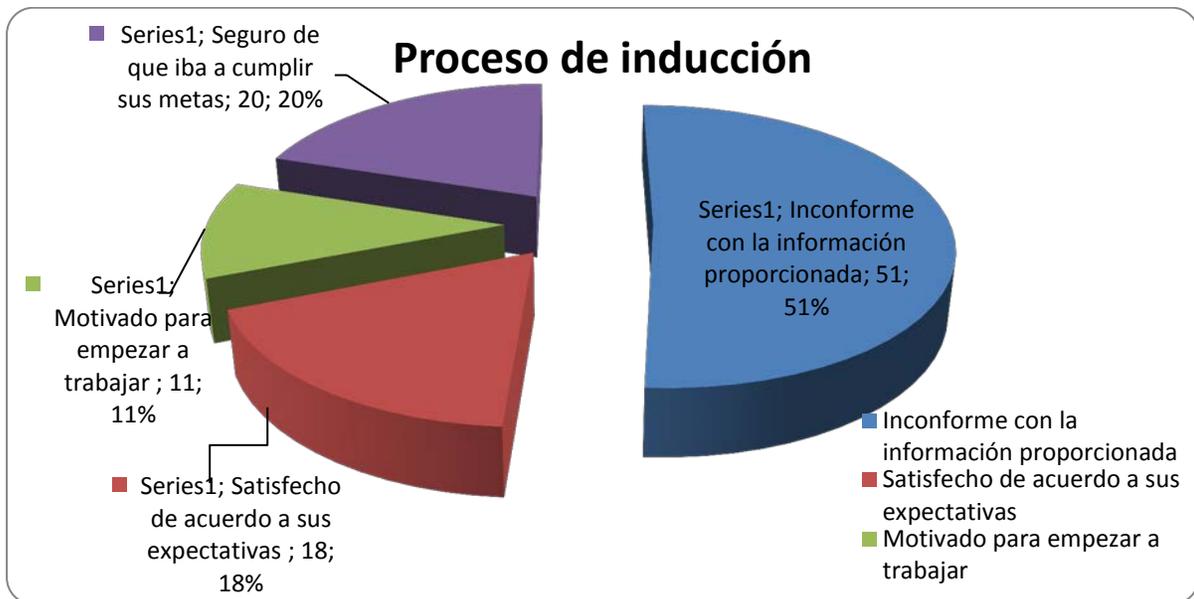
Tabla 3. Proceso de Inducción

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inconforme con la información proporcionada	51	51,00
Satisfecho de acuerdo a sus expectativas	18	18,00
Motivado para empezar a trabajar	11	11,00
Seguro de que iba a cumplir sus metas	20	20,00
<b>TOTAL</b>	100	100,00

Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Figura 8

Proceso de Inducción



Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Del 100% de los tele-operadores encuestados el 51% se siente inconforme con la información proporcionada el día de la inducción, mientras que el 11% se sintió motivado para empezar a trabajar.

4. Enumere en orden de importancia los factores que le incentivan a realizar su trabajo día a día. Tomando en cuenta que 1 es el menos importante y 4 el más importante.

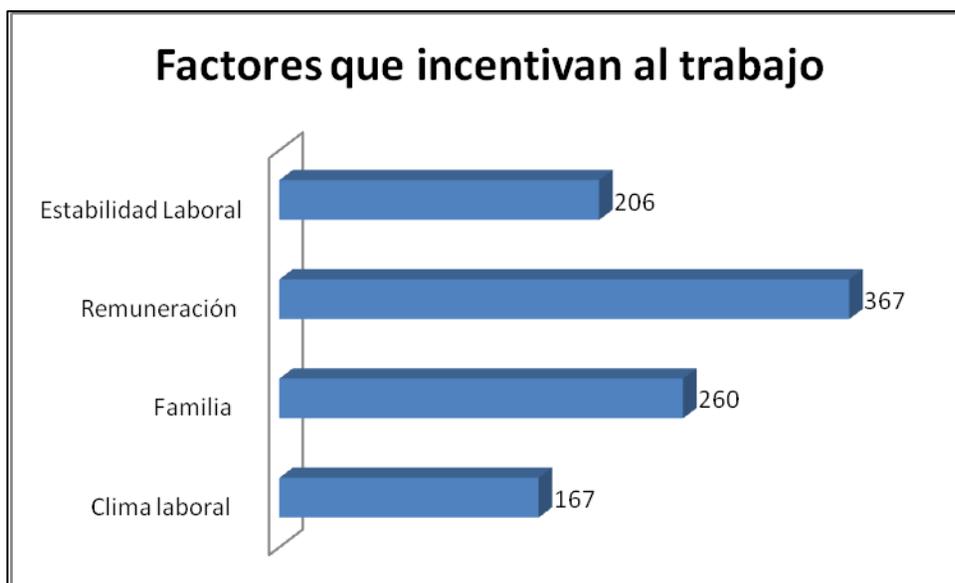
Tabla 4. Factores que incentivan al trabajo

	<b>FRECUENCIA</b>
Clima laboral	167
Familia	260
Remuneración	367
Estabilidad Laboral	206
<b>TOTAL</b>	1000

Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Figura 9

Factores que incentivan al trabajo



Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

De los 100 tele-operadores encuestados Para la mayoría (367) el principal incentivo para realizar su trabajo es la remuneración, en segundo lugar se encuentra (260) la familia, mientras que en el último grado de importancia se encuentra el clima laboral (167.)

5. ¿La información sobre su trabajo le llega a tiempo. Es decir en el momento en que necesita conocer y hacer uso de la misma y con las suficientes especificaciones que ayuden a despejar inquietudes en un 100%?

Tabla 5. Información del trabajo es a tiempo adecuado

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	18	18,00
No	82	82,00
<b>TOTAL</b>	100	100,00

Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Figura 10

Información del trabajo es a tiempo adecuado



Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Del 100% de los empleados encuestados el 82% considera que la información sobre su trabajo no le llega a tiempo, ni con las suficientes especificaciones para lograr despejar inquietudes al 100%, mientras que el 18% considera que la información si llega a tiempo.

6. Indique colocando una “X” en el casillero correspondiente. Con cuál de estas herramientas de comunicación, usted se siente más conforme para recibir información, explique por qué.

Tabla 6. Adecuada herramienta de comunicación

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pizarra de avisos cartelera informativa interna	11	11,00
Mail correo interno o intranet y correo electrónico	17	17,00
Reuniones informativas internas	59	59,00
Circulares/ memos	13	13,00
<b>TOTAL</b>	100	100,00

Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Figura 11

Adecuada herramienta de comunicación



Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Del 100% de los tele-operadores encuestados el 59% se siente más cómodo recibiendo información a través de reuniones informativas, mientras que el 11% se siente cómodo recibiendo información a través de pizarras de avisos o carteleras informativas.

7. Indique colocando una “X” en el casillero correspondiente. Si la información que recibe de la gerencia es:

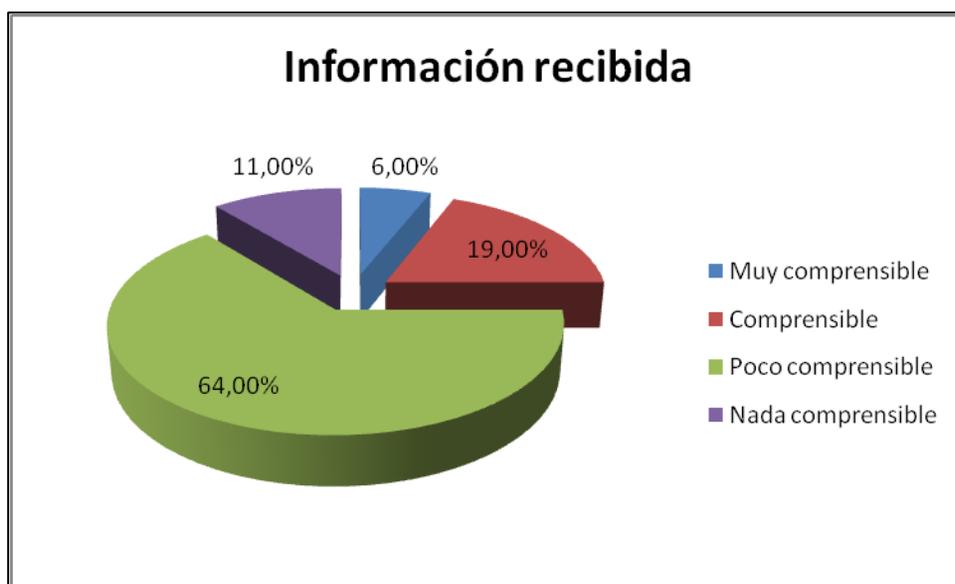
Tabla 7. Información recibida

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy comprensible	6	6,00
Comprensible	19	19,00
Poco comprensible	64	64,00
Nada comprensible	11	11,00
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Figura 12

Información recibida



Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Del 100% de los tele-operadores encuestados el 64% considera que la información que se recibe de la gerencia es poco comprensible, mientras que el 6% considera que es muy comprensible.

**8. ¿La capacitación que recibe le ayuda a hacer mejor su trabajo? ¿Por qué?**

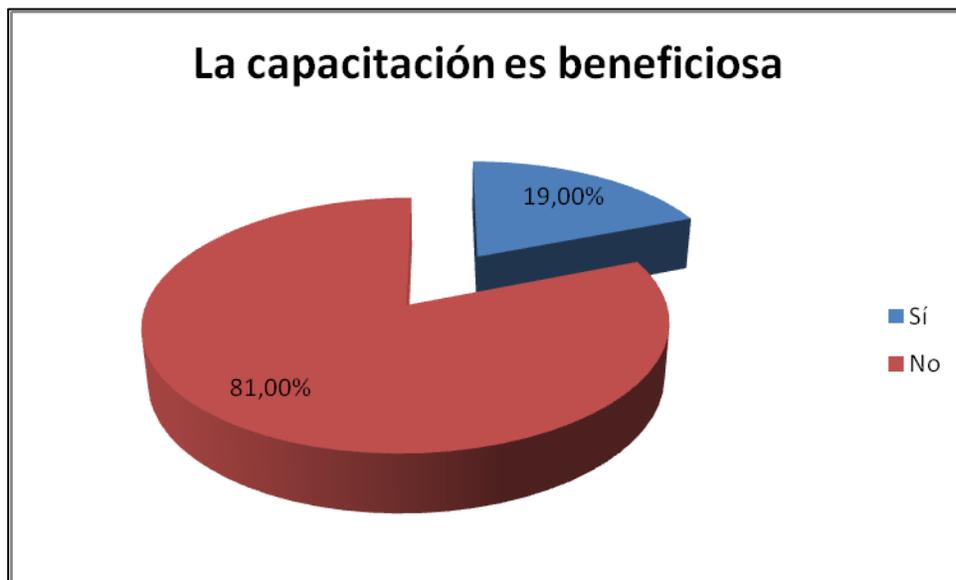
**Tabla 8. La capacitación es beneficiosa**

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	19	19,00
No	81	81,00
<b>TOTAL</b>	100	100,00

Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

**Figura 13**

**La capacitación es beneficiosa**



Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Del 100% de los tele-operadores encuestados el 81% considera que la capacitación que recibe no le ayuda a ser mejor en el trabajo, esto se debe a que la capacitación se da anualmente y no se tocan los puntos de interés (atención al cliente), mientras que el 19% considera que la capacitación si le ayuda a realizar mejor su trabajo.

9. ¿Cómo evalúa usted la relación que existe entre los jefes y empleados? ¿Por qué?

Tabla 9. Relación jefes- empleados.

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	4,00
Buena	13	13,00
Regular	58	58,00
Mala	25	25,00
<b>TOTAL</b>	100	100,00

Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Figura 14

Relación jefes- empleados



Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Del 100% de los tele-operadores encuestados el 58% considera que la relación entre jefes y empleados es regular, el 25% cree que es mala y apenas un 4% cree que es excelente. Esto se debe a que no tienen los canales de comunicación adecuados, esto hace que se den dificultades y constantes malos entendidos.

**10. ¿Cómo evalúa usted la relación entre los compañeros de trabajo? ¿Por qué?**

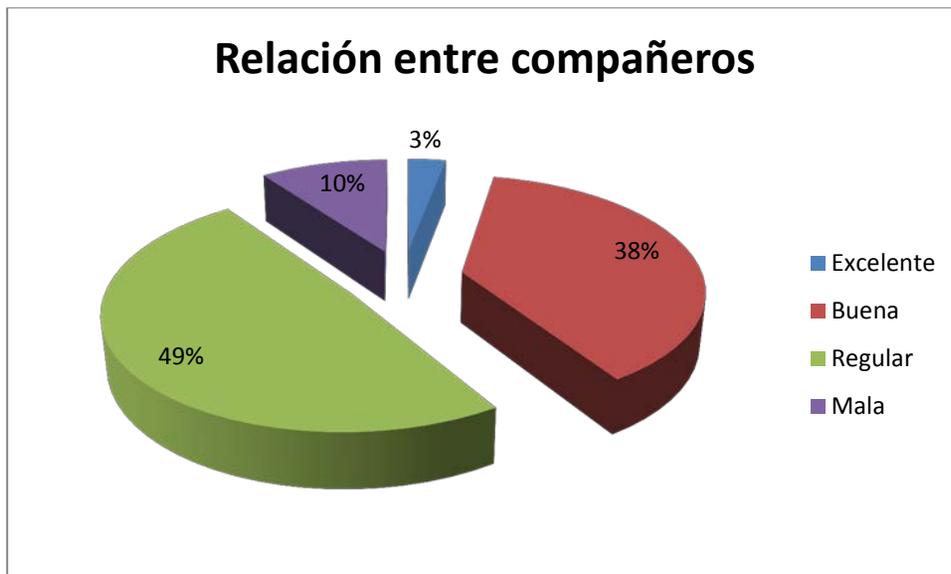
**Tabla 10. Relación entre compañeros**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	3	3,00
Buena	38	38,00
Regular	49	49,00
Mala	10	10,00
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

**Figura 15.**

**Relación entre compañeros**



Elaborado por: Shirley Melo  
Fuente: Investigación directa. Encuestas.

Del 100% de los tele-operadores encuestados el 49% considera que la relación entre jefes y empleados es regular, el 38% cree que es buena y apenas un 3% cree que es excelente. Esto se debe a los constantes rumores e incertidumbre sembrados por los compañeros.

### 3.6.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La encuesta realizada a los tele-operadores de QRC Solutions, confirma resultados que ya se tenían con observaciones realizadas anteriormente.

Como se menciona en el marco teórico la motivación es importante porque impulsa al ser humano a realizar su labor de mejor manera y con entusiasmo, reflejando así resultados positivos para la organización.

Existen distintos factores que inciden en la motivación de los empleados. La encuesta se realizó con el afán de detectar estos elementos y confirmar cuáles son los que están fallando dentro del proceso, como se menciona en la justificación de la misma.

Según la teoría de Herzberg existen factores motivacionales y factores higiénicos (revisar marco teórico). Sin duda los motivacionales son los que impulsan al empleado a realizar su trabajo, pero los de higiene son los factores que inciden directamente en la motivación de manera inconsciente. Es decir que si estos factores higiénicos no están afectan a la motivación del empleado.

Tomando en cuenta esta teoría se realizó preguntas referentes a los distintos factores, que según la observación se presumía que fuesen un problema para la motivación del tele- operador.

La iluminación del ambiente de trabajo es uno de los factores más importantes (384) considerados por los tele-operadores para sentirse bien al realizar su gestión. En segundo lugar (249) se encuentra la ventilación natural del lugar de trabajo, en la observación preliminar se detectó que el lugar de trabajo no existe suficiente iluminación y que por lo reducido del espacio la ventilación actual no es la apropiada para los empleados.

Durante el trabajo los tele-operadores tiene elementos prioritarios que ayudan a realizar una gestión rápida y eficaz. La mayoría (371) considera como elemento

prioritario a la velocidad del software de su ordenador pues esto les permite realizar mayor número de llamadas y por ende de cobros y así cumplir las metas. Sin embargo la velocidad del software es deficiente muchas veces los tele-operadores tiene que esperar hasta 15 por gestión perdiendo así la oportunidad de cumplir las metas establecidas y permitiendo que el tele- operador realice actividades no laborales (leer revista, limarse las uñas, conversar y entretener a los demás tele-operadores).

Cuando los empleados ingresan a la organización la gerencia brinda una charla de inducción en la que se da a conocer al empleado las actividades que va a realizar al desempeñar su cargo, lo importante que es su labor para la empresa y los beneficios que va a recibir al pertenecer a la organización, pero el principal objetivo es incentivar al empleado para que entre motivado a realizar su trabajo. Sin embargo el 51% de los tele-operadores se siente inconforme con la información recibida en la inducción y sólo un 11% se sintió motivado para realizar su trabajo. Indagando a fondo los empleados consideran que dentro de la inducción no existe un buen portavoz que esté convencido de todo lo que dice.

Existen distintos tipos de motivación, no todos los seres humanos nos motivamos con las mismas situaciones o recompensas (revisar marco teórico), es por esta razón que es importante conocer cuál es el incentivo de los empleados para realizar su trabajo. Para la mayoría su principal incentivo es la remuneración (367) en segundo lugar es la familia (260) en tercero la estabilidad laboral (206) y en cuarto lugar el clima laboral (167). Es decir los incentivos económicos motivan en su mayoría a los empleados esto se debe a que tiene que aportar en sus hogares y por esta razón les interesa mantener el trabajo. Sin embargo para que el empleado se sienta cómodo es necesario mantener un clima laboral armonioso.

Un problema evidente que se confirmó con las encuestas es que la comunicación interna tiene fallas, el 82% de los tele-operadores considera que la información sobre su trabajo no le llega a tiempo, es decir en el momento en que necesita conocer y hacer uso de la misma y con las suficientes especificaciones que ayuden a despejar

inquietudes en un 100%, esto se debe a que existen varios filtros hasta que la información llega a los tele-operadores y muchas veces la información no se transmite de forma escrita y esto hace que llegue incompleta. Al 54% de los tele-operadores les gustaría recibir información a través de reuniones informativas así la información se comprendería mejor y abriría la posibilidad de despejar dudas en ese instante y si algo técnico no se entiende en ese momento se puede aprender y no retrasar el proceso de la gestión. El 17% considera que sería mejor recibir la información a través del mail con un resaltado especial para notar que es importante y el 24% cree que sería más fácil recibir la información a través de memos y carteleros porque se puede ver de manera fija y palpable.

En cuanto a las capacitaciones anuales que reciben los empleados no están conformes (81%) consideran que no son suficientes pues no logran despejar las dudas que se generan en la capacitación. Además la capacitación no cumple con las expectativas que tienen los tele-operadores ni cumplen sus necesidades profesionales, es decir que no se les capacita en los ámbitos necesarios (Psicológico/ servicio al cliente).

La investigación realizada en QRC Solution cia. Ltda dio como resultado que efectivamente la organización tiene dificultades en distintas áreas como por ejemplo en la comunicación entre jefes y empleados, esta relación es calificada en gran parte como regular esto se debe a la inadecuada comunicación. Una situación similar se puede evidenciar en la relación entre compañeros. La comunicación sesgada da como resultado procesos ineficiente, malos entendidos y en general malestar en la empresa. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación es importante que se adopte otro modelo de comunicación, que logre dar solución a los problemas existentes, verbigracia la motivación, la alta rotación de personal, la falta de identidad, la falta de capacitación, problemas tecnológicos y la presión excesiva de la gerencia al personal.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN SISTÉMICO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN INTERNA DE LOS *CALL CENTER* DE LA CIUDAD DE QUITO. CASO QRC SOLUTION CIA.LTDA (QUALIFIELD RECOVERY & CONSULTING/ RECUPERACIÓN/ Y CONSULTORÍA CALIFICADA) *CALL CENTER*.**

#### **4.1. ANTECEDENTES**

La propuesta se fundamenta en la investigación aplicada previamente, dentro de QRC Solutions. Esta investigación detectó problemas motivacionales en los tele-operadores, estos problemas afectan a la estabilidad laboral y por ende a la productividad.

Los problemas motivacionales se presentan en áreas físico- laborales como: la iluminación, ventilación, espacio de la estación, mejora del software entre otros. En el área de talento humano con el tema salarial e incentivos económicos y en el área de comunicación se detecta una comunicación interna deficiente.

Los procesos de comunicación no definidos hacen que los tele-operadores desconozcan la manera de proceder frente a los requerimientos que deseen presentar ni cómo actuar en su puesto y las actividades que este solicita. Esto hace que la comunicación se corte y no llegue a la gerencia, por ende la gerencia no atiende los requerimientos de sus trabajadores y ambiente laboral decae.

La comunicación “es un conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Marc & Picard, 1992). Es decir la comunicación es un todo integrado, por ello la mejora del modelo de comunicación interna representaría mejoras frente a la motivación laboral, el ambiente laboral, la identificación y vinculación con la organización y por ende se evita la rotación laboral e incrementa la productividad.

A continuación se explica en qué consiste el modelo de comunicación interna sistémico organizacional, y cómo pretende mejorar la motivación de los teleoperadores para así conseguir resultados positivos.

## **4.2. EXPLICACIÓN DEL MODELO**

Paul Watzlawick principal representante del enfoque de comunicación sistémica, afirma que ésta permite trabajar de manera interrelacionada, es decir que mira a las partes de la organización como un todo, esto se logra puesto que todas las áreas de la empresa trabajan por un bien común y se apoyan de manera complementaria, creando así una comunicación participativa, esto da como resultado confianza e identificación de los empleados hacia la organización (Marc & Picard, 1992). Por lo tanto a continuación se elaborará un modelo de comunicación interna sistémico organizacional, debido a que todas las áreas de la organización participan de la comunicación ya sea esta formal o informal. La comunicación interna ahora es considerada como una estrategia dentro de la empresa para incrementar la motivación en los empleados y por ende la productividad.

Compartir los valores, la visión, misión y los objetivos de la organización entre sus colaboradores, es de gran importancia pues así la comunicación interna logra construir y difundir la cultura corporativa, logrando que todos los colaboradores se sientan identificados y motivados en su organización con. La comunicación ayuda a

las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados.

#### **4.3. CONTENIDOS DE LA PROPUESTA**

El modelo de comunicación interna sistémico organizacional en primera instancia comprende de un análisis situacional, es decir se realiza una breve observación de cómo se ha desarrollado la comunicación interna en QRC Solutions en el pasado y cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA). Este análisis se sustente en la investigación realizada previamente.

Posterior a esto se establece un objetivo general que cumpla con las expectativas de implementar el modelo de comunicación interna sistémico organizacional, en este objetivo se detalla el tiempo y la meta a cumplir con su implementación. Para lograr el objetivo general se fijan objetivos específicos que ayuden al cumplimiento de este, tomando en cuenta los puntos claves a desarrollar, resultados del análisis realizado. Con estos puntos se llevará a cabo una matriz que contiene problemas, estrategias, tácticas, responsables, indicadores y costo del modelo de comunicación interna sistémico organizacional. Subsiguiente se presenta un cronograma de actividades a desarrollarse, para finalmente presenta observaciones a cerca del modelo propuesto.

#### **4.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIONAL**

El análisis muestra las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la comunicación interna dentro QRC Solutions. Con este análisis es más sencillo conocer qué puntos se deben atacar y cuales fortalecer dentro de la comunicación interna para obtener resultados óptimos dentro de la motivación y la producción de los tele-operadores.

#### 4.4.1. ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal proactivo</li><li>• Empleados jóvenes (20 a 35 años)</li><li>• Los tele-operadores cuentan con conocimientos básicos del tele-marketing.</li><li>• La gerencia está abierta al cambio, innovación y mejora.</li></ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inconvenientes en la atención al cliente</li><li>• No existe capacitación referente a la comunicación con el cliente.</li><li>• Del 100% de los empleados el 90% usa muletillas (cansa y fastidia al cliente)</li><li>• Del 100% de los empleados un 70% tienen problemas de dicción.</li><li>• Los tele-operadores no están motivados al realizar su trabajo.</li><li>• Los empleados no tienen un proceso establecido para el manejo de la comunicación.</li><li>• No tiene un departamento de comunicación.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Existen cursos innumerables para mejorar la comunicación con el cliente y darle una mejor atención.</li><li>• Implementación de estrategias comunicacionales (mejora de la motivación y el ambiente laboral).</li><li>• Amplio mercado para el sector de cobranzas y servicio al cliente.</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gran competencia en el mercado de cobranzas y servicio al cliente.</li><li>• Constantes insultos e inconformidades de los clientes que atacan a los tele-operadores.</li><li>• Estrés laboral (trabajo bajo presión).</li><li>• Desarrollo de enfermedades auditivas y lumbares.</li></ul>

Dentro de las fortalezas se ha tomado en consideración que el personal es joven. Está en una edad en la que aún pueden receptar con facilidad nuevos conocimientos además de ponerlos en práctica con efectividad y explotar los conocimientos que ya poseen.

El personal es proactivo y como resultado de la investigación previa se conoce que está ávido de recibir capacitaciones para mejorar su labor. Esto es factible y puede llevarse a cabo pues la gerencia esta presta a cualquier innovación laboral positiva.

Hay que tomar en cuenta las debilidades que posee el personal con relación a la actividad que realizan y a la deficiente comunicación que manejan dentro de la organización y cómo esto afecta a la motivación laboral, esto se debe a que no hay un departamento de comunicación que maneje los procesos de comunicación interna ni externa.

El personal no logra brindar un correcto servicio al cliente esto se debe a la falta de capacitaciones con respecto a detalles importantes del servicio que brindan. Presentan problemas de dicción y fallas al utilizar correctamente el lenguaje (muletillas, jergas, diminutivos). En cuanto a la comunicación, no tiene establecido (por escrito) cuáles son sus funciones, responsabilidades y beneficios del puesto en el que se encuentran. No tiene clara la filosofía empresarial ni los objetivos que persiguen. A demás no conocen que proceso deben seguir para presentar sus requerimientos ni a quién dirigirse.

Estas debilidades dan como resultado: falta de identificación y vinculación del empleado con lo empresa y una fuerte desmotivación laboral por ende no consiguen una buena productividad.

Esto represente una gran amenaza para QRC Solutions. Pues en este giro de negocio existe gran competencia y plazas de trabajo. Es por esto que los teleoperadores deben realizar una labor óptima y eficiente con el cliente externo. Pero es más importante que la empresa mantenga motivado a su personal para lograr realizar esta labor y para evitar la rotación de personal. La motivación tiene que

superar amenazas como: insultos, maltratos, estrés laboral, desarrollo de enfermedades auditivas y lumbares, cosas usuales dentro del trabajo de un teleoperador.

En el mercado existen diversos cursos de capacitación para mejorar el servicio al cliente y e tele-marketing, al igual que innumerables estrategias para implementarse y lograr motivar al personal y la mejora del clima laboral y muchas oportunidades en el mercado para el sector de cobranzas y servicio al cliente es decir que la empresa con una mejor preparación y el personal motivado crecería en el mercado.

#### **4.5. OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la motivación interna diseñando un modelo de comunicación interna sistémico organizacional en el lapso de un año.

##### **4.5.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Mejorar el proceso de comunicación interna en el lapso de tres meses.
- Seleccionar y filtrar información de la organización que refuerce su estructura organizativa y garantice la calidad del servicio, en el lapso de seis meses.
- Fortalecer e innovar las herramientas comunicacionales que aporten a transmitir la información seleccionada al personal a cerca de los cambios en el entorno que incidan en sus funciones, en un lapso de cuatro meses.
- Motivar al uso de técnicas y herramientas que mejoren el servicio y aporten al sentido de pertenencia de los colaboradores en el lapso de 8 meses.
- Evaluar los procesos de comunicación cada seis meses, para comprobar su correcto uso y en caso de ser necesario corregir errores.

#### 4.6. MATRÍZ DE EJECUCIÓN Y RESULTADOS

La siguiente matriz corresponde a los objetivos a los que responde la propuesta (las estrategias y tácticas) que se desprenden de estos. A demás se puntualiza el costo y los indicadores de cada táctica. La propuesta está dividida en dos etapas la primera es una etapa de investigación y mejora (segundo objetivo específico), mientras que la segunda etapa se encarga de motivar y evaluar la propuesta. En el siguiente subtítulo se detalla a cada objetivo y actividad.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Tácticas	Costo	Responsables	Indicadores
Mejorar la motivación interna en un 90% diseñando un modelo de comunicación interna sistémico organizacional en el lapso de un año.	<b>PRIMERA ETAPA</b>					
	Mejorar el proceso de comunicación interna en el lapso de tres meses.	Crear un departamento de comunicación.	Contratar un equipo de trabajo, de profesionales en comunicación organizacional.	1.000	QRC Solutions.	Contratos firmados
	Seleccionar y filtrar información de la organización que refuerce su estructura organizativa y garantice la calidad del servicio, en el lapso de seis meses.	Centralizar la información de la organización que se va a socializar con los empleados.	Diseñar y crear un portal virtual interno.	10.000	Dpto. de Comunicación.	Creación del portal virtual y número de visitas semanales.

		Escoger noticias externas que influyan en la labor de la organización o tengan que ver con ella.	Realizar un seguimiento de noticias externas trimestrales.	400	Dpto. de Comunicación.	Número de noticias mensuales obtenidas.
Fortalecer e innovar las herramientas comunicacionales que aporten a transmitir la información seleccionada al personal a cerca de los cambios en el entorno que inciden en sus funciones, en un lapso de cuatro meses.		Usar herramientas comunicacionales visuales para publicar información interna y externa referente a la organización.	Publicar la información interna y externa de la organización	50.00 trimestrales	Dpto. de Comunicación.	Número de noticias internas y externas publicadas mensualmente.
			Realizar un boletín interno.	0,00	Dpto. de Comunicación.	Número de boletines publicados.

		Establecer un tiempo en el mes para conversar con los empleados y comentar los nuevos cambios y novedades importantes para la ejecución de su labor.	Realizar mensualmente reuniones de comunicación de una duración de una hora y media.	70.00	Dpto. de Comunicación.	Informe de la reunión con los resultados obtenidos.
		Mejorar el proceso de inducción, en cuanto a la comunicación.	Crear un manual del proceso de comunicación en la organización	500	Dpto. de Comunicación.	Manual de inducción físico y digital.
			Diseñar una agenda que contenga la filosofía de QRC Solutions. Y fechas importantes de la organización	500	Dpto. de Comunicación.	Agenda Física.
SEGUNDA ETAPA						

	Motivar al uso de técnicas y herramientas que mejoren el servicio y aporten al sentido de pertenencia de los colaboradores en el lapso de 8 meses.	Proporcionar a los empleados técnicas y herramientas, para que se comuniquen correctamente.	Realizar talleres teórico-práctico, sobre el correcto uso de la comunicación. (4 talleres, duración 2 meses)	15.000	Dpto. de Comunicación.	Hoja de registro (asistencia)
						Certificados y acta de clausura.
		Conmemorar fechas significativas de la organización y fechas importantes para sus colaboradores.	Enviar mensajes de recordatorio de las fechas especiales y mensajes personalizados en la fecha de su cumpleaños.	1000	Dpto. de Comunicación.	Número de participantes al evento. Fotografías y videos realizados.
Evaluar los procesos de comunicación cada seis meses, para comprobar su correcto uso y en caso de ser necesario corregir errores.	Establecer un proceso de nivel óptimo semestral, para controlar su correcto uso.	Realizar reuniones semestrales con supervisores y directivos.	70,00	Dpto. de Comunicación.	Informe de la reunión relajada, con observaciones.	

			Realizar una evaluación de los colaboradores hacia el proceso de comunicación. (Semestral)	50,00	Dpto. de Comunicación.	Resultados de la evaluación.
			Realizar un informe detallado del manejo y desarrollo de la comunicación. (Semestral)	0,00	Dpto. de Comunicación.	Entrega del informe realizado.

## 4.7. DETALLES DEL MODELO

### 4.7.1. PARTE 1 DE LA PROPUESTA.

#### OBJETIVO ESPECÍFICO

- Mejorar el proceso de comunicación interna en el lapso de tres meses.

Estrategia	Táctica	Descripción	Responsable
Crear un departamento de comunicación.	Contratar un equipo de trabajo, de profesionales en comunicación organizacional.	La creación de este departamento facilitará el desarrollo de un proceso de comunicación global. Centralizara la información y la difundirá a tiempo. Para lograr crear este departamento es necesario que se contraten personas entendidas en el área de comunicación organizacional (3 personas). Este proceso estará a cargo del departamento de talento humano.	QRC Solutions.

## OBJETIVO ESPECÍFICO

- Seleccionar y filtrar información de la organización que refuerce su estructura organizativa y garantice la calidad del servicio, en el lapso de seis meses.

Estrategia	Táctica	Descripción	Responsable
Centralizar la información de la organización que se va a socializar con los empleados.	Diseñar y crear un portal virtual interno.	El portal se creará con el afán de que los departamentos ingresen la información que deseen socializar al resto del personal o a Dptos. Específicos. Esta información se resumirá y resaltaré lo más importante, posterior a esto se difundirá.	Dpto. de comunicación
Escoger noticias externas que influyan en la labor de la organización o tengan que ver con ella.	Realizar un seguimiento de noticias externas trimestrales.	Se recopilarán noticias externas que tengan incidencia en la labor de los tele-operadores y en el giro de negocio. Esto se realizará cada tres meses y se publicará en las carteleras de la organización. Así el personal conocerá la perspectiva que el público externo tiene de su organización o de la gestión que esta realiza.	

## OBJETIVO ESPECÍFICO

- Fortalecer e innovar las herramientas comunicacionales que aporten a transmitir la información seleccionada al personal a cerca de los cambios en el entorno que incidan en sus funciones, en un lapso de cuatro meses.

Estrategia	Táctica	Descripción	Responsable
Usar herramientas comunicacionales visuales para publicar información interna y externa referente a la organización.	Publicar la información interna y externa de la organización.	En la organización hay dos carteleras principales. En la cartelera (1) se publicará la información externa, en la cartelera (2) la información interna, las noticias externas cada tres meses, mientras que la información interna se cambiara mensualmente, con el afán de mantener informados a los empleados de lo que sucede en su entorno externo y de las noticias internas.	Dpto. de comunicación
	Realizar un boletín interno.	El boletín se redactará mensualmente con novedades internas. Es decir actividades laborales como reuniones, cursos, charlas, capacitaciones, entre otras novedades. Este boletín se ubicará en la cartelera (2)	

<p>Establecer un tiempo en el mes para conversar con los empleados y comentar los nuevos cambios y novedades importantes para la ejecución de su labor.</p>	<p>Realizar mensualmente reuniones de comunicación de una duración de una hora y media.</p>	<p>Estas reuniones mensuales se llevarán a cabo en la sala de reuniones de la empresa. Aquí se dará paso a escuchar las opiniones de los empleados, sus sugerencias, reclamos y se despejaran sus dudas en cuanto a temas de comunicación.</p>	
<p>Mejorar el proceso de inducción, en cuanto a la comunicación.</p>	<p>Mejorar el proceso de inducción, en cuanto a la comunicación.</p>	<p>En este manual se redactará paso a paso el proceso de comunicación dentro de la organización. Así los empleados sabrán a quien dirigirse según su requerimiento. De este modo el proceso se tornara sencillo y rápido.</p>	
	<p>Diseñar una agenda que contenga la filosofía de QRC Solutions. Y fechas importantes de la organización</p>	<p>Esta es una herramienta necesaria para el empleado y de uso diario. Es decir que el empleado estará en constante interacción con la filosofía de la organización y frases de motivación diarias que alcen el ánimo de los empleados.</p>	

## 4.7.2. PARTE 2 DE LA PROPUESTA

### OBJETIVO ESPECÍFICO

- Motivar al uso de técnicas y herramientas que mejoren el servicio y aporten al sentido de pertenencia de los colaboradores en el lapso de 8 meses.

Estrategia	Táctica	Descripción
Proporcionar a los empleados técnicas y herramientas, para que se comuniquen correctamente.	Realizar talleres teórico-práctico, sobre el correcto uso de la comunicación. (4 talleres, duración 2 meses).	Se dictarán cuatro talleres (psicología de la comunicación, Modulación de voz y dicción, Programación neurolingüística, inteligencia emocional) Estos talleres ayudarán a que en la empresa mejore la comunicación interpersonal. Así como también mejorará la comunicación con el cliente interno. Esto hará que el trabajo se torne agradable y el empleado se sienta motivado y sea más productivo.
Conmemorar fechas significativas de la organización y fechas importantes para sus colaboradores.	Enviar mensajes de recordatorio de las fechas especiales y mensajes personalizados en la fecha de su cumpleaños.	Esta táctica logrará que los empleados se sientan vinculados con la organización. Puesto que se les mantendrá al tanto de fechas significativas recordándoles que ellos son parte de los logros alcanzados, y que son importantes para la organización al enviar el mensaje de cumpleaños.

## OBJETIVO ESPECÍFICO

- Evaluar los procesos de comunicación cada seis meses, para comprobar su correcto uso y en caso de ser necesario corregir errores.

Estrategia	Táctica	Descripción
Establecer un proceso de nivel óptimo semestral, para controlar su correcto uso.	Realizar reuniones semestrales, con los supervisores y directivos de la organización.	Las reuniones se realizarán con el afán de conocer cómo avanza el modelo de comunicación interna sistémico organizacional y receptor posible sugerencias.
	Realizar una evaluación de los colaboradores hacia el proceso de comunicación.(Semestral)	La calificación de los colaboradores es muy importante pues en ese momento es cuando sabremos si el modelo está ayudando verdaderamente.
	Realizar un informe detallado del manejo y desarrollo de la comunicación. (Semestral)	Con este informe se realizará un seguimiento del modelo de sus beneficios en cada departamento y en la organización en general.

#### 4.8. CRONOGRAMA

TÁCTICAS		MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Contratar un equipo de trabajo, de profesionales en comunicación organizacional.	■	■	■									
2	Diseñar y crear un portal virtual interno.				■	■	■	■					
3	Realizar un seguimiento de noticias externas trimestrales.				■				■				■
4	Publicar la información interna y externa de la organización.				■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Realizar un boletín interno.				■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Realizar mensualmente reuniones de comunicación de una duración de una hora y media.				■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Crear un manual del proceso de comunicación en la organización.				■	■	■						
8	Diseñar una agenda que contenga la filosofía de QRC Solutions. Y fechas importantes de la organización.				■	■							
9	Realizar talleres teórico-práctico, sobre el correcto uso de la comunicación. (4 talleres, duración 2 meses)	■	■		■	■		■	■		■	■	
10	Conmemorar fechas significativas de la organización y fechas importantes para sus colaboradores.				■	■	■	■	■	■	■	■	■
11	Realizar reuniones semestrales, con los supervisores y directivos de la organización.				■						■		

12	Realizar una evaluación de los colaboradores hacia el proceso de comunicación. (Semestral)												
13	Realizar un informe detallado del manejo y desarrollo de la comunicación. (Semestral)												

#### 4.9. PRESUPUESTO

Táctica	Costo
Contratar un equipo de trabajo, de profesionales en comunicación organizacional.	\$ 1.000,00
Diseñar y crear un portal virtual interno.	\$ 10.000,00
Realizar un seguimiento de noticias externas trimestrales.	\$ 400,00
Publicar la información interna y externa de la organización	\$ 50,00
Realizar un boletín interno.	\$ 0,00
Realizar mensualmente reuniones de comunicación de una duración de una hora y media.	\$ 70,00
Crear un manual del proceso de comunicación en la organización	\$ 500,00
Diseñar una agenda que contenga la filosofía de QRC Solutions. Y fechas importantes de la organización	\$ 500,00
Realizar talleres teórico- práctico, sobre el correcto uso de la comunicación. (4 talleres, duración 2 meses)	\$ 15.000,00
Enviar mensajes de recordatorio de las fechas especiales y mensajes personalizados en la fecha de su cumpleaños.	\$ 1.000,00
Realizar reuniones semestrales con supervisores y directivos.	\$ 70,00
Realizar una evaluación de los colaboradores hacia el proceso de comunicación.(semestral)	\$ 50,00
Realizar un informe detallado del manejo y desarrollo de la comunicación. (Semestral)	\$ 0,00
<b>Total</b>	<b>\$ 28.640,00</b>

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo muestra como en la actualidad la comunicación es una herramienta valiosa dentro de las organizaciones, ayuda a mejorar el clima laboral, la rotación excesiva de personal y la falta de motivación entre los colaboradores entre otros mucho aspectos. De acuerdo con lo analizado en el subtítulo “2.1.2. La comunicación elemento importante en las organizaciones”, se determinó que existen varios tipos de comunicación. Este trabajo se ha centralizado en la comunicación interna, que según el análisis realizado en el capítulo II se concluye que la comunicación interna es la columna vertebral de toda organización por lo tanto es vital desarrollar un modelo de comunicación efectivo.

Dentro del capítulo IV en los resultados de la investigación se concluye que dentro de QRC Solutions. Así como en los diferentes *call centers* comúnmente la desmotivación se da por factores físico-laborales o la remuneración y falta de identidad con la organización, con esta información se puede concluir que la comunicación integral logra que los empleados se sientan identificados con la organización, se mejore el clima laboral y la motivación logrando así un mejor desempeño.

Si nos remitimos a la parte en la que se explica el modelo de comunicación sistémico veremos que es un modelo global, holístico e integral que incluye a todas las partes de la organización y hace que todas estas partes sean afectadas de manera positiva por las determinaciones de cualquier departamento perteneciente a la organización, por lo tanto se llega a concluir que es el modelo idóneo para ejecutar.

Cuando se comunica de manera eficaz los empleados tienen claras sus metas y saben cuál es el camino que se tiene que recorrer. Sin embargo en algunas organizaciones como en QRC Solutions. Se deja de lado al tema de la

comunicación esto se concluye por la previa investigación realizada en la que se evidencia que no cuentan con un departamento de comunicación, esto da como resultado la falta de motivación en los empleados.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Este trabajo ha tomado como principal participante a la comunicación interna, dándole un plus adicional, la creación de un modelo de comunicación interna sistémica organizacional. Es recomendable que dentro del área de la comunicación se adecuen nuevos modelos que den un giro a la comunicación interna convencional. Es por esto que incentivo a los estudiantes en esta área a indagar, combinar e implantar nuevos modelos de comunicación tomando en cuenta los requerimientos de cada organización.

Las organizaciones en cuanto a la comunicación poseen datos genéricos como en este caso la línea de negocio de los *call centers* (revisar capítulo IV), por esto se recomienda que un factor infaltable para diseñar una propuesta de comunicación es investigar nos sólo a su organización sino realizar una observación rápida de organizaciones similares esto con el afán de que el investigador sepa de donde partir y adonde apuntar.

Para terminar quiero recomendar a los estudiantes de comunicación que muestre la valiosa herramienta que es dentro del desarrollo de las organizaciones, y quiero dirigirme a los empresarios para decirles que el área de comunicación es esencial y de gran importancia, así como en la vida diaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, J. (2000). *Modelo Querétaro: CIIDET*. Mexico: CIIDET.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernandez, P., Lacasta, J., y otros. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS.
- Basile, E. (2012). *Especialista en Contacto Manual para el gerenciamiento de centros de contacto*. Buenos Aires: Estrada.
- Berlo, D. (2000). *El proceso de la Comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo .
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación Interna* . Argentina: DIRCOM.
- Drucker, P. (2005). *El ejecutivo eficaz en acción*. Argentina: Penguin.
- Duncan, J. (1991). *Grande ideas en la dirección de empresas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ekos Negocios. (2014). Top 1000 ranking empresarial. *Ekos Negocios*, 56.
- Fernández, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. México: Esic.
- Fernández, C. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Gago, H. (1999). *Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje*. México: Trillas.
- Hernández, A., & Garay, O. (2005). La comunicación en el contexto deportivo. En A. Hernández, *Psicología del deporte* (pág. 32). Sevilla : Wanceulen.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Kenneth, T. (2001). *Motivación y plenitud 8 horas al día*. Mexico: Grijalbo.
- Lévy- Leboyer, C. (2003). *La motivación en las empresas*. Madrid : Gestión 2000.
- Marc, E., & Picard, D. (1992). *Interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Münch, L., & Ángeles, E. (2009). *Métodos y técnicas de investigación*. Mexico: Tabasco.

- Muñiz, R. (2003). *Marketing del siglo XXI*. Madrid : Anaya.
- Ongallo, C. (2007). *Venta directa el sistema que a transformado la vida de millones de personas*. Madrid: Díaz de santos S.A.
- Razón y Palabra. (2011). Pensamiento sistémico y comunicación. *Razón y Palabra*, 4.
- Real academia de la lengua. (2013). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Sánchez, J., & Pintado, T. (2009). *Imagen corporativa influencia en la gestión empresarial*. Madrid: Esic.
- Serra, D. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Stoner, J., Freeman, R., Edward, Gilbert, J., & R., D. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Trelles, I. (2000). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Feliz Varela.
- Uttal, B. (1989). *El servio integral a los clientes* . Argentina : Plaza y James editores, S.A.
- Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo* . Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

## NETGRAFÍA

- Anderson, H. (18 de Enero de 2015). *eHow*. Recuperado el 22 de Abril de 2015, de [http://www.ehowenespanol.com/metodos-cualitativos-investigacion-base-comprension-asuntos-sociales-info\\_291437/](http://www.ehowenespanol.com/metodos-cualitativos-investigacion-base-comprension-asuntos-sociales-info_291437/)
- Carrasco, M. (5 de enero de 2015). *academia.edu*. Recuperado el 22 de febrero de 2015, de [http://www.academia.edu/2095370/Psicolog%C3%ADa\\_I\\_Motivaci%C3%B3n\\_y\\_Emoci%C3%B3n\\_UD4\\_Motivaciones\\_intr%C3%ADnsecas\\_y\\_extr%C3%ADnsecas](http://www.academia.edu/2095370/Psicolog%C3%ADa_I_Motivaci%C3%B3n_y_Emoci%C3%B3n_UD4_Motivaciones_intr%C3%ADnsecas_y_extr%C3%ADnsecas)
- Codina, A. (30 de Agosto de 2011). *De Gerencia*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/empatia-y-comunicacion-primera-aptitud-social-de-la-inteligencia-emocional>
- Contac Center Press. (9 de julio de 2010). *El blog de los profesionales del contact center*. Obtenido de <https://contactcenters.wordpress.com/tag/historia/>
- Gadea, R. (7 de abril de 2013). *porexperiencia.com*. Recuperado el 19 de febrero de 2015, de <http://www.porexperiencia.com/articulo.asp?num=41&pag=14&titulo=Un-trabajo-considerado-poco-peligroso-que-genera-graves-riesgos>
- Guevara, L. (11 de mayo de 2013). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/4228/1/Tesis.pdf>
- Nieves, F. (30 de octubre de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>
- Socorro, F. (3 de marzo de 2003). Recuperado el 14 de febrero de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/52/diferencia.htm>
- Universidad Técnica de Manabí. (3 de abril de 2009). *Repositorio*. Recuperado el 22 de mayo de 2015, de <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/871/1/proyecto%20telemercado.pdf>.

## ANEXOS

### Anexo 1. Manual de procesos de comunicación interno

# Manual de Procesos De Comunicación Interno



Comunicación Sistémica Organizacional.

Autora: Shirley Dayana Melo Quiroz

## FILISOFÍA ORGANIZACIONAL



### MISIÓN

Ser el apoyo que permite a nuestros clientes concentrarse en cumplir sus objetivos y desarrollar sus negocios, dejando en manos profesionales la gestión de sus carteras y campañas. Somos una opción diferenciada en el mercado con valor agregado, que focaliza a nuestros cedentes a identificar, analizar y mejorar su portafolios con la entrega periódica de reportes sobre nuestra gestión de manera honesta, precisa y oportuna.

## FILISOFÍA ORGANIZACIONAL



### VISIÓN

Convertir a Q.R.C Solutions, en la mejor elección del mercado, dentro de los servicios de Call & Contact Center Multicanal.

# IMPORTANCIA DEL MANUAL



La comunicación interna en la actualidad es considerada como una estrategia dentro de la empresa para incrementar la motivación en los empleados y por ende la productividad. Por ésta razón es importante que los empleados tengan claro cómo se maneja el Proceso de Comunicación Interna Sistémico Organizacional dentro de QRC Solutions.



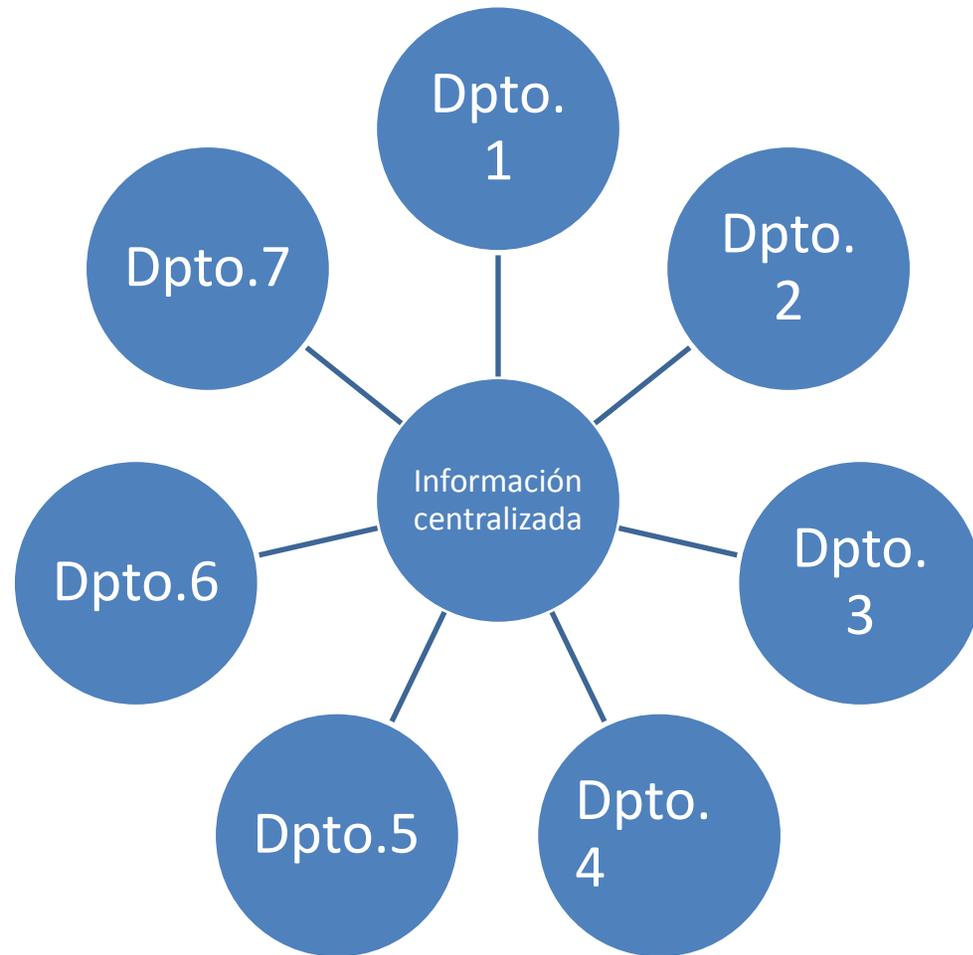
# **¿Qué debes conocer de la comunicación sistémica Organizacional el QRC Solutions?**

# PASO 1.

## Centralizar información



La información que los distintos departamentos desean exteriorizar a los empleados entra a un portal virtual donde el profesional en comunicación se encarga de extraer la información relevante para mostrarla.



# PASO 2.

## Visibilizar la información

La información es ubicada en las carteleras (físico) y enviada si se requiere al mail interno (digital)



## PASO 3.

### Reuniones mensuales

En estas reuniones se escuchara sugerencias, opiniones, diferencias del modelo de comunicación. Enriqueciendo así el modelo pues podrá mejorar.

*QRC*  
*Solutions*



# PASO 4.

## Talleres teórico –prácticos

Se dictarán cuatro talleres (psicología de la comunicación, Modulación de voz y dicción, Programación neurolingüística, inteligencia emocional). Estos talleres ayudarán a que en la empresa mejore la comunicación interpersonal. Así como también mejorará la comunicación con el cliente interno.



## PASO 5.

### Evaluación del proceso de comunicación

La calificación de los colaboradores es muy importante pues en ese momento es cuando sabremos si el modelo está ayudando verdaderamente.



ORC  
Solutions

# FINALIDAD



Las estrategias detalladas en este manual tienen la finalidad de invitar al nuevo miembro de la familia QRC Solitions a conocer las actividades comunicacionales que se realizan en beneficio de los empleados y la organización.

# BIENVENIDO

# A



