

**Análisis Estructural De La Visión Estratégica Futura Internacional De
La Organización Para Alcanzar Objetivos Diferenciales
Enfocados En Contact Center: MAPFRE, ANDIASISTENCIA.**

Trabajo de Grado

Facultad de Administración

Programa de Administración de Negocios Internacionales

Docente: Alejandra Riveros

Presentado por

Juan Carlos Albornoz Céspedes

Oscar Eduardo González Sicachá

2011

**Análisis Estructural De La Visión Estratégica Futura Internacional De
La Organización Para Alcanzar Objetivos Diferenciales
Enfocados En Contact Center: MAPFRE, ANDIASISTENCIA.**

Trabajo de Grado

Facultad de Administración

Programa de Administración de Negocios Internacionales

Docente: Alejandra Riveros

Presentado por

Juan Carlos Albornoz Céspedes

Oscar Eduardo González Sicachá

2011

INDICE

RESUMEN

- Palabras clave
- Abstract
- Key words

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	1
1.2 Misión:.....	2
1.3 Visión:	3
1.4 Tamaño:.....	3
1.5 Número De Empleados:	3
1.6 Volumen De Ventas:	4
1.7 Ubicación En El Mercado:	4
1.8 Sector Industrial:	5
1.9 Benchmarking Realizado A La Empresa Comparado Con Las Compañías Que Integran La Competencia De La Industria.....	7
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
2.1 Planteamiento Del Problema.....	10
2.2 Formulación Del Problema.....	10
2.3 Sistematización Del Problema	10
2.3.1 Situación Actual	10
2.3.2 Situación Deseada	11
3. ANTECEDENTES	12

4. OBJETIVOS	13
4.1 Objetivo General	13
4.2 Objetivos Específicos	13
5. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA, PRÁCTICA Y TECNOLÓGICA.....	14
6. MARCO DE REFERENCIA.....	15
6.1 Marco Teórico	15
6.2Marco Conceptual	15
6.3Marco Espacial.....	17
6.4Marco Temporal	17
7. HIPÓTESIS.....	18
7.1 Hipótesis General.....	18
7.2Variables	18
8. GLOSARIO	19
9. APROXIMACIÓN HACIA EL VERDADERO OBJETIVO DE MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	23
10. CAMBIO DE PARADIGMA: BASADO EN EL CHOQUE DE EVALUACIONES POR EL CONCEPTO DE LA NUEVA MENTALIDAD .	26
11. UNA ADECUADA RETROALIMENTACIÓN HACE LA DIFERENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL	27
12. INCONVENIENTES DE LA RETROALIMENTACIÓN HACIA EL MEJORAMIENTO DE UN SISTEMA	28
13. MIGRACIÓN DE UN CONCEPTO BASADO EN EVALUACIONES HACIA UNO DE ALTERNATIVAS PROPIAS.....	29

14. CARACTERIZACIÓN DE PAÍSES INTEGRANTES DE AMÉRICA LATINA	32
15. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	41
16. RECOMENDACIONES	53
17. CONCLUSIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	57
AGRADECIMIENTOS	58

RESUMEN

Por medio del estudio realizado a los diferentes enfoques y estudios hechos hacia el área de recursos humanos y cultura (organizacional y nacional) se han logrado identificar ciertos procesos y características que pueden ser implementados en el modelo de integración de operaciones de Call Center de Mapfre. Partiendo de la cultura organizacional pasando por la cultura nacional y sabiendo como ingresar y ser aceptado en una cultura internacional.

Características y procesos totalmente opuestos desde su implementación pasando por sus costos y su posterior gestión; debido al choque cultural y la forma de gestión planteada por la organización basado en su modelo estructural de jerarquización y centralización de toma de decisiones.

Queriendo lograr con éste trabajo generar un proyecto de unificación de un sector operativo dirigido hacia servicio al cliente y de la misma manera servir como un ejemplo a demás organizaciones nacionales o multinacionales con el objetivo de aumentar la eficiencia de su administración y la eficiencia de su estructura de costos siempre enfocado a un bien último que es el servicio al cliente.

Palabras Clave:

- Cultura.
- Procesos.
- Integración de operaciones.
- Gestión.
- Choque cultural.
- Jerarquización.
- Centralización de toma de decisiones.
- Eficiencia.
- Estructura de costos.
- Servicio al cliente.
- Estrategia Corporativa.
- Selección de Personal.
- Cultura organizacional.
- Mejora continua.
- Estandarización del sistema.
- Paradigma.

ABSTRACT

Through the study of the different doctrines and made studies into the area of human resources and culture (organizational and national). It has been identified certain processes and characteristics that should be implemented in the model of integration of Call Center of Mapfre operations.

With a start point of the organizational culture passing to the national culture and learning how to be accepted in an international culture.

Features and processes completely opposite from its implementation through its costs and its subsequent management; Taking in account the culture shock and the form of management developed by the organization based on their structural model of hierarchy and centralization of decision making.

What we are trying to achieve with this work is the development of a project based on unification of a directed towards customer service operating sector and in the same way serve as an example to other national or multinational organizations with the aim of increasing the efficiency of its administration and efficiency of its cost structure always focused to the customer service.

Key words:

- Culture.
- Processes.
- Integration of operations.
- Management.
- Culture shock.
- Ranking.
- Centralization of decision making.
- Efficiency.
- Cost structure.
- Service to the client.
- Corporate Strategy.
- Selection of employees.
- Organizational Culture.
- Continuous improvement.
- Standardization of the system.
- Paradigm.

Análisis Estructural De La Visión Estratégica Futura Internacional De La Organización Para Alcanzar Objetivos Diferenciales Enfocados En Contact Center: MAPFRE, ANDIASISTENCIA.

1. Introducción

1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Es un grupo empresarial español que basa sus actividades en aseguradoras, reaseguradoras financieras, inmobiliarias y de servicios; así mismo es líder en España del seguro de no vida y América Latina; en Europa se encuentra posicionado entre los diez (10) mejores.

Tiene negocio en setenta y cinco (75) países, donde tiene presencia directa en cuarenta y cuatro (44) de ellos; a través de 240 sociedades con más de veinte mil (20.000) empleados y diez mil (10.000) oficinas, donde se obtuvieron en el 2006 ingresos por 13,6 millones de €.

MAPFRE se especializa en asistencia, seguros de viaje, riesgos especiales y tercera edad, para empresas y particulares donde es de suma importancia resaltar que desde el año 1999 fue reconocida por los ratings de fortaleza financiera A+ (superior), de AM Best, y A1 de Moodys.

ANDI asistencia nació en el año 1992 como una sociedad anónima filial de la multinacional MAPFRE con el objeto de un sistema innovador de pólizas de servicio, siendo de ésta la primera empresa de asistencia en Colombia.

Se ha hecho una diversificación de portafolio en productos y servicios complementando servicios de asistencia en viajes,

asistencia médica, asistencia jurídica, asistencia domiciliaria, asistencia internacional, gestión de siniestros, asistencia ATEP, auditoría de cuentas médicas, asistencia exequial, garantía mecánica, garantía de electrodomésticos, servicios de administración de bases de datos, contact center y más.

Sus productos son ofrecidos a través de pólizas convencionales, entidades financieras, marcas de vehículos, compañías de teléfonos, compañías de suministro de energía, administradoras de riesgos profesionales, compañías de medicina prepagada, agencias de viajes, y un sin número de empresas presentes en todos los sectores de la economías.

1.2 Misión:

“Somos una empresa de servicios, pionera en el mercado, con capacidad para entender y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, utilizando los mejores recursos con compromiso de calidad y respaldo internacional, generando valor a los accionistas, empleados, proveedores, usuarios y a la comunidad en general”.

1.3 Visión:

“Queremos ser una organización líder, proactiva e innovadora que a través de un equipo calificado proporcione un servicio de excelencia con soluciones integrales satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes”.

1.4 Tamaño:

Tiene negocio en setenta y cinco (75) países, donde tiene presencia directa en cuarenta y cuatro (44) de ellos; a través de 240 sociedades con más de veinte mil (20.000) empleados y diez mil (10.000) oficinas, donde se obtuvieron en el 2006 ingresos por 13,6 millones de €.

Su alcance de mercado ha aumentado de manera significativa, debido a la diversificación de portafolio que se mencionó anteriormente o que lo llevó a lograr un posicionamiento de marca (top of mind) y un alcance de mercado mayor comparado con otras empresas prestadores de servicios.

1.5 Número De Empleados:

A nivel mundial en la organización consolidada como tal se cuenta con cerca de 20mil empleados y a nivel doméstico cuenta con doscientos veintitrés empleados (plantilla) de los cuales el 52% son hombres (115), y el 48% (108) son mujeres.

Con una edad promedio de veintiocho (28) años (más alto 45 años más bajo 17 años).

Con unos profesionales totales del 32%.

Todo éste personal con un porcentaje (%) de rotación (Número de ingresos + número de retiros)/(plantilla total) del 13,9% con un índice de egresos del 6,7% y de ingresos de 9,3%.

Se ejecuta un outsourcing (subcontratación) con empresas terceras en un participación amplia dentro del personal de la empresa distribuidas con un 36% en plantilla fija y un 6% en varios; tienen grandes plantillas vinculadas a contratos temporales; listos 48% (39), activos 27% (22) y T&S 25% (20).

1.6 Volumen De Ventas:

Ingresos por COP \$22.230.708 (miles de pesos) al 2009 según la Superintendencia Financiera.

1.7 Ubicación En El Mercado:

En el mercado doméstico MAPFRE (ANDIASISTENCIA) se encuentra posicionado como un empresa pionera en la prestación de servicios donde cuenta su presencia en sectores (energéticos, telefonía celular, aseguradoras, personales naturales, personas jurídicas, sector salud, asistencia domiciliaria y sector vehicular); todo esto llevándolo a la descripción de un oligopolio debido a la presencia de pocos vendedores/productores del servicio, llevando de ésta manera a tener una fuerte influencia en la decisión de los otros y en sus políticas de precios y estrategias corporativas.

1.8 Sector Industrial:

Mapfre asistencia (Andi Asistencia), al pertenecer al sector terciario de la economía del país, en la que se basa en la prestación de servicios, es una parte importante del crecimiento y el desarrollo económico del país, así no tengan un proceso de producir una mercancía, pero generan alto crecimiento en el ingreso nacional y el PIB del país en lo que se refiere al sector financiero donde se encuentra la prestadora de servicio de aseguradoras.

Dentro del sector terciario, Andi Asistencia implementa unos sistemas de reparto que están basados en tres aspectos: la oportunidad que se le presenten a los proveedores (conductores, cerrajeros, médicos, ambulancias, entre otros) en el momento que haya un incidente, y obviamente quien se encuentre más cerca de este. Prima el asegurado, el sistema geográfico y sectorización del mercado, donde los precios son regulados por la empresa.

Mapfre es una organización enfocada en la satisfacción de sus clientes, y en cómo generarle valor agregado a sus servicios prestados a empresas que ya tienen productos posicionados, donde uno de sus clientes son aseguradoras a las cuales la organización también presta sus servicios, con el fin suplir las necesidades que demanda el cliente en el momento preciso y de la mejor manera posible en cuanto a calidad humana y calidad del servicio. En lo que se refiere a los servicios que presta la empresa Mapfre, (Andi Asistencia), se encuentra el servicio de asegurador de riesgos especiales, donde la organización se encarga de proteger los intereses económicos de particulares y empresas, en cuanto a los problemas comunes como por ejemplo el uso fraudulento de una tarjeta de crédito de un cliente, o el siniestro del automóvil de un cliente. Presta también el servicio de asistencia, ya sea ambulatoria o mecánica, donde la empresa tiene la

capacidad de llegar a tiempo a auxiliar el asegurado brindándole un servicio a tiempo y de calidad, donde lo que prima es la buena imagen que se genere en la mente del consumidor sobre las empresas aliadas, como liberty e indirectamente a Andi Asistencias, manteniendo el “Top of mind” del asegurador hacia un buen servicio, donde la empresa garantiza la asistencia eficaz en cuanto a lo que el asegurado necesite, ya sea a nivel de hogar, de salud y/o transporte. La organización no solo se enfoca en solamente la prestación del servicio como tal, sino pretende la generación de valor agregado para el beneficio mutuo del cliente al suplir sus necesidades justo a tiempo, por medio del servicio de taxi hacia el lugar de destino, la búsqueda de un hotel dado el caso si el asegurado quiera quedarse en el lugar donde sucedió el incidente, entre otros, y generándole a la empresa mas productividad, en donde eso da paso al crecimiento constante de la eficiencia y la eficacias, para mantener la ventaja competitiva y por ende la perdurabilidad de la empresa, donde prevalece el crecimiento de la calidad de vida de los clientes y el crecimiento económico de la empresa.

1.9 Benchmarking Realizado A La Empresa Comparado Con Las Compañías Que Integran La Competencia De La Industria

	A	B	D	E	G	H	J
2	CRITERIOS / SEGMENTOS	MAPFRE	PARTICIPACIÓN MAPFRE	LIBERTY	PARTICIPACIÓN LIBERTY	SURAMERICANA	PARTICIPACIÓN SURAMERICANA
3	Vehículos Clásicos	N/D	0%	Aceptable	20%	Aceptable	20%
4	Vehículos Pesados	N/D	0%	Aceptable	33,33%	N/D	0%
5	Taxis	N/D	0%	Excelente	100%	N/D	0%
6	Motos	N/D	\$0	Excelente	\$1	N/D	\$0
7	Póliza Colectiva	N/D	0%	Óptima	50%	N/D	0%
8	Mujeres	Excelente	100%	N/D	0%	N/D	0%
9	Automóviles Élite	Óptima	50%	Óptima	50%	Óptima	50%
10	School Bus	N/D	0%	Excelente	100%	N/D	0%
11	SOAT	N/D	0%	Excelente	100%	Excelente	100%
12	Normal / Tradicional	Aceptable	33,33%	N/D	0%	Aceptable	33,33%
13	Asistencia En Viajes Para Vehículos Livianos	N/D	0%	N/D	0%	Óptima	50%
14	Automóviles Familiar	Excelente	\$1	N/D	\$0	N/D	\$0
15	Club	Aceptable	33,33%	Aceptable	33,33%	Aceptable	33,33%
16	Participación Total Acumulada	Buena		Excelente		Buena	

	A	K	L	M	N	O	P	Q
2	CRITERIOS / SEGMENTOS	COLSEGUROS	PARTICIPACIÓN COLSEGUROS	A&G	PARTICIPACIÓN A&G	SEGUROS BOLÍVAR	PARTICIPACIÓN SEGUROS BOLÍVAR	
3	Vehículos Clásicos	Mal	Aceptable	20%	Aceptable	20%	Aceptable	
4	Vehículos Pesados	Aceptable	Aceptable	33,33%	Aceptable	33,33%	N/D	
5	Taxis	Buena	N/D	0%	N/D	0%	N/D	
6	Motos	Excelente	N/D	\$0	N/D	\$0	N/D	
7	Póliza Colectiva	Óptima	Óptima	50%	N/D	0%	N/D	
8	Mujeres	N/D	N/D	0%	N/D	0%	N/D	
9	Automóviles Élite	N/D	N/D	0%	N/D	0%	N/D	
10	School Bus	N/D	N/D	0%	N/D	0%	N/D	
11	SOAT	N/D	N/D	0%	N/D	0%	N/D	
12	Normal / Tradicional	Aceptable	33,33%	N/D	0%	N/D	0%	
13	Asistencia En Viajes Para Vehículos Livianos	N/D	N/D	0%	N/D	0%	Óptima	
14	Automóviles Familiar	N/D	N/D	\$0	N/D	\$0	N/D	
15	Club	N/D	N/D	0%	N/D	0%	N/D	
16	Participación Total Acumulada							

MAPPRE	LIBERTY	SURAMERICANA (AUTO SURA)
AUTOMÓVILES TRADICIONAL	TOTAL A CAR	AUTOSURA GLOBAL
<ul style="list-style-type: none"> • Club MAPPRE • Asistencia viaje • Pacto Andino • Marcación del vehículo • Traslado de descuento por no reclamación en otras aseguradoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Vehículos particulares de uso familiar y menores de 12 años de antigüedad. • Diseñar la póliza que se ajusta cómodamente a usted y a sus necesidades. • Pérdida total o parcial por daños. • Pérdida total o parcial por hurto simple o calificado. • Pérdidas por consecuencia de temblor, terremoto o erupción volcánica. • Responsabilidad civil contractual. • Responsabilidad civil general familiar. • Accidentes personales • Vehículo sustituto • Gastos de transporte por pérdida total, daños o hurto. • Asistencia judicial en procesos civil y penal. • Amparo de asesoría y gestión de trámites de tránsito. • Asistencia pre legal. • Asistencia odontológica. • Asistencia en viaje y hogar. • Asistencia plus. 	<ul style="list-style-type: none"> • COBERTURAS A VEHÍCULOS. • Pérdida parcial del auto • Pérdida total del auto • Pérdida parcial o total por robo. • Gastos de Transporte por pérdida total daños. <ul style="list-style-type: none"> ○ Suma diaria para pérdidas Totales ○ Préstamo de vehículo para pérdidas Totales ○ Suma única para pérdidas Totales y Parciales ○ Préstamo de vehículo para pérdidas Totales y Parciales • Gastos de Transporte por pérdida total hurto. <ul style="list-style-type: none"> ○ Suma diaria para pérdidas Totales ○ Suma única para pérdidas Totales y Parciales ○ Suma única para pérdidas Totales y Parciales ○ Préstamo de vehículo para pérdidas Totales y Parciales • Amparo patrimonial • Cobertura de daños parciales o totales por causa directa o indirecta de eventos de la naturaleza. • Esta solución permite acceder a cobertura al 100% en pérdidas parciales con franquicia y al 100% en pérdidas totales cuando: <ul style="list-style-type: none"> Negocio nuevo: El vehículo es financiado y la entidad exige la cobertura Negocio nuevo: El asegurado tiene 40% de bonificación Es renovación y el asegurado no tuvo siniestros en los últimos 12 meses Viene con la cobertura al 100% en otra de nuestras soluciones.

AUTOMÓVILES FAMILIAR	MY CAR	ASISTENCIA EN VIAJES PARA VEHÍCULOS LIVIANOS
<ul style="list-style-type: none"> • Fallecimiento e invalidez total o permanente para todos los ocupantes • Canasta familiar • Renta educativa de cada hijo • Gastos transporte pérdida total • Gastos traspaq pérdida total • Descuento por # hijos • Todo lo perteneciente al "automóviles tradicional" 	<ul style="list-style-type: none"> • Autos entre 12 y 20 años de antigüedad. • Precio económico. • Diferentes alternativas de pago. • Póliza modular para armarlo de acuerdo a sus necesidades. • Excelente servicio y talleres calificados en atención de siniestros. • Asistencia pre-legal y Odontológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grúa o Carro Taller • Conductor Profesional • Asistencia Jurídica in situ • Asistencia Jurídica Telefónica • Desplazamiento por inmovilización o hurto del vehículo • Asistencia para la liberación del vehículo • Informe del estado de las vías • Asistencia de audiencias en Tránsito y Centros de Conciliación • Gastos de Casa Cárcel • Transporte en caso de lesiones por accidente de tránsito • Desplazamiento y estancia de un familiar del asegurado • Desplazamiento por interrupción del viaje debido al fallecimiento de un familiar • Transporte del asegurado y beneficiarios por fallecimiento de alguno de estos • Transmisión de mensajes urgentes.

AUTOMÓVILES MUJER	PÓLIZA COLECTIVA DE AUTOS	BONIFICACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Cirugía plástica lesiones faciales • Fallecimiento accidental e invalidez total para asegurado y ocupantes • Gasto transporte pérdida total • Carro taller (despachada, apertura del vehículo, gasolina) • Todo lo perteneciente al "automóviles tradicional" 	<ul style="list-style-type: none"> • Este seguro se puede solicitar a partir de 10 vehículos de uso particular y/o familiar, menores de 12 años de antigüedad y de marcas de ensamble nacional o de aquellos importados que cuentan con buena representación en el país. • Derechos a usar los descuentos por buena experiencia obtenida. • Descuentos de Flota de acuerdo al volumen de vehículo asegurados. • Asistencia Liberty Auto. • Pérdida escalonada del descuento por buena experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • ofrece un esquema de bonificaciones que reduce el valor de la prima por no presentar reclamación en una vigencia. <ul style="list-style-type: none"> • 1 año 20% • 2 año 10% (30 % acumulada) • 3 año 10% (40% acumulada) • 4 año 10% (50% acumulada máxima) • Política de fidelización: Un cliente que tenga el 50% de Bonificación y no presente reclamación durante la última vigencia del seguro, se le otorgará un 10% de Bonificación Extra para una Bonificación acumulada del 60% • Bonificación por fidelidad con una antigüedad de 5 años, si tiene 50% acumulado y no hay reclamo se le dará 10 % extra y si es utilizada se le dará de nuevo esa bonificación en 2 años, siempre y cuando se mantenga la bonificación en el 50%. <ul style="list-style-type: none"> • Por cada reclamación su Bonificación se afecta en un 10% independiente a la Bonificación que se tiene.
AUTOMÓVILES ÉLITE	PÓLIZA PARA MOTOS	EN CASO DE RECAMACION
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor valor en responsabilidad civil contractual • Seguro de accidentes personales y de ocupantes • Pérdidas totales sin deducible • Vehículo 0km como reposición por pérdida total • Límites superiores para asistencia jurídica en proceso penal y civil • Retura de vidrios 0% deducible • Vehículo de reemplazo hasta por 10 días • Conductor sustituto • Inspección a domicilio • Todo lo perteneciente al "automóviles tradicional" 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia en viaje • Coberturas para accesorios • Gastos médicos para conductor y acompañante • Las lesiones o gastos funerarios en caso de muerte como consecuencia de una accidente de tránsito. • Una COBERTURA INTEGRAL EXCLUSIVA, con la cual usted puede asegurar los accesorios no originales de su moto, por el 10% del valor comercial de la misma. • Cubre elementos como CASCOS o CHAQUETAS, asegurados contra pérdida por daños, consecuencia de un accidente de tránsito. 	<ul style="list-style-type: none"> • DAÑOS A VEHÍCULOS ASEGURADOS. <ul style="list-style-type: none"> • Desde SULINEA • En el taller de la red seleccionado por el asegurado • Con el Facilitador en el sitio del accidente* • Con el Facilitador a domicilio. • Sujeto a disponibilidad • DAÑOS A VEHÍCULO DE TERCEROS • A través de la línea #888 asigna taller para el vehículo afectado del tercero. • DAÑOS A OTROS BIENES O LESIONES A TERCERO Y HURTO. <ul style="list-style-type: none"> • AUTOSURA.

	SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRANSITO	ANEXO DE SERVICIOS
	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda protección asistencial en cualquier Centro Medico Hospitalario ante un accidente de transito. • Protege a los ocupantes y peatones que se vena afectados por un accidente de transito en el que participe el carro asegurado 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador en el sitio • Facilitador a domicilio • Arreglo inmediato con el tercero, evita multas y tramites • Revisión: Para <u>asegurado</u> fácil, en viajes y en compra de <u>vehículo</u> • Descuentos en revisiones. • <u>Rotación</u> de llantas sin costo
	LIBERTY PLATINO	AUTOSURA CLASICO
	<ul style="list-style-type: none"> • Este producto está dirigido a automóviles de alta gama y blindados, entendiéndose entre ellos los vehículo de valor asegurado entre \$100.000.000 y \$200.000.000. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de Transporte por Daños. <ul style="list-style-type: none"> ○ Suma diaria para pérdidas Totales ○ Suma única para pérdidas Totales y Parciales • Gastos de Transporte por Hurto. <ul style="list-style-type: none"> ○ Suma diaria para pérdidas Totales ○ Suma única para pérdidas Totales y Parciales
	LIBERTY AUTO TAXI	AUTOSURA BASICO
	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro constante, en caso de reclamo recibirá una suma diaria para reponer sus ingresos. • Servicio medico domiciliario y transporte en ambulancia. • Asistencia en varada, remolque, grúa etc. • Marcación antirrobo sin costo. • Descuentos en batería, <u>llantas</u>, lubricante y servicio de alineación y balanceo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia en Viaje Básico: coberturas al Vehículo: • Grúa o Carro Taller • Conductor Profesional • Asistencia Jurídica en sitio • Asistencia Jurídica Telefónica • Desplazamiento por Inmovilización o hurto del vehículo • Asistencia para la liberación del vehículo • Informe del estado de las vías • Asistencia de audiencias en Tránsito y Centros de Conciliación

2. Problema De Investigación

2.1 Planteamiento Del Problema

A pesar de poseer un contact center único para cada país en Latinoamérica la ausencia de políticas centralizadas correspondientes al área de Recursos Humanos ha llevado a niveles de rotación de personal elevados, ausencia de estandarización de procesos y protocolos en dicha área de servicio ha repercutido directamente en la prestación de servicio al cliente.

2.2 Formulación Del Problema

El problema a estudiar y desarrollar en la tesis de grado es ¿Es viable la integración de los contact center latinoamericanos de dos o mas países bajo estrategias de centralización de procesos específicos?

2.3 Sistematización Del Problema

2.3.1 Situación Actual

Contact center funcionando de manera independiente uno por cada país donde se desarrollan operaciones a nivel latinoamericano con ausencia de estandarización de procesos y carencia de centralización de procesos específicos debido a la alta rotación del personal ya que están sujetos a contratos temporales en su calidad de estudiantes.

2.3.2 Situación Deseada

Contact center unificados con un nivel mínimo de rotación de personal; con procesos específicos centralizados y una evidente estandarización de procesos teniendo en cuenta la relación beneficio costo de llevar a cabo el proyecto.

- ¿Qué medidas deben ser adoptadas por ANDIASISTENCIA para mejorar su indicador de la satisfacción del cliente en cuanto a atención telefónica?
- ¿Mediante la plataforma tecnológica existente dentro de la empresa es ésta capaz de unificar mediante tecnologías de información las bases de datos pertenecientes a Latinoamérica?
- ¿Cuál es la medida adecuada de centralización mediante control manejando flexibilidad?
- ¿Los procesos actuales del departamento de recursos humanos deben ser cambiados o implementados en los demás contact center a nivel latinoamericano?
- ¿Será más beneficioso para la empresa manejar de manera directa los contratos del personal perteneciente a éste área?

3. Antecedentes

- Ausencia de alineación de los productos de la compañía y falta de estandarización de los procesos como es evidenciado en Venezuela donde cada país tiene sus políticas autónomas.
- Debilidad frente a índices de eficiencia operacional y flexibilidad de la estructura.
- Falta de estandarización de los procesos de RRHH a nivel regional.
- Deficiencia de la atención telefónica.
- Falta de fortalecimiento y direccionamiento a las actividades "core" de la organización.
- Carencia de centralización de procesos específicos.
- Altos niveles de personal a nivel interno sobre todo en el área de operaciones.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Generar las estrategias de centralización de procesos específicos que permitan la unificación de los contact center entre dos o más países de América latina.

4.2 Objetivos Específicos

- Mejorar la atención al cliente desde el contact center.
- Crear un protocolo único de servicio para aumentar la eficiencia operacional
- Estandarizar los procesos de recursos humanos haciéndolos más flexibles.
- Centralizar y manejar las operaciones del contact center.
- Crear una política de incentivos para disminuir la rotación de personal.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional.

5. Justificación Teórica, Práctica y Tecnológica

Andiasistencia como filial en Colombia de Mapfre es una de las empresas con mayor participación de mercado en el sector de aseguradoras con un amplio portafolio de servicios y el respaldo de una de las aseguradoras más grandes a nivel mundial con más de cincuenta años de experiencia.

Se pretende realizar el trabajo con el objetivo académico de lograr la utilización de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera teniendo como fin el mejoramiento de la situación actual de la empresa desde el enfoque de las personas como motor de la organización.

Es por esto que el tipo de metodología a utilizar es la metodología científica debido a que ésta es una mezcla de la metodología inductiva y deductiva donde se divide en:

- i. Percepción de una dificultad.
- ii. Identificación y definición de la misma.
- iii. Búsqueda de una solución para la problemática basada en estudios previos y pruebas realizadas por parte de los investigadores.
- iv. Planteamiento de una hipótesis; en el caso que ésta sea verdadera ver las implicaciones y consecuencias que son obtenidas.
- v. Verificación de la hipótesis mediante acción.
- vi. Recomendaciones o sugerencias para solucionar la dificultad encontrada.

Esperando al final del proceso resultados tales como el entrenamiento del personal de acuerdo a perfiles, la segmentación de perfiles de los trabajadores a lo largo del proceso de contratación y entrenamiento, la identificación de competencias laborales necesarias para la contratación del personal según criterios, una reducción al nivel mínimo posible de rotación del personal, generar una integración en los call center y finalmente una reducción de costos operativos.

Bajo éste escenario propuesto el proyecto tendrá como beneficiario la empresa y más específicamente los empleados al interior de la organización viendo su impacto en la estructura de costos (ahorros a realizar), en el clima organizacional y por ende en el trabajador como ser integral.

6. Marco De Referencia

6.1 Marco Teórico

Para el desarrollo y sustentación del presente trabajo se partirá de acuerdo a las teorías propuestas por los siguientes autores:

- Selección De Personal:
 - Martha Alles.
 - Dave Ulrich.
 - Anzorena.
- Clima Organizacional:
 - Carlos Méndez.
- Cultura Organizacional:
 - Carlos Méndez

6.2 Marco Conceptual

- Integración Regional: Forma de integración en la que un grupo de

países situados en la misma zona geográfica deciden cooperar. ¹

- Servicio: Ingresos internacionales distintos de los obtenidos por los bienes enviados a otro país. Se conocen como invisibles. ²
- Contact Center: Centro especializado en la atención al usuario en productos y servicios manufacturados por la empresa con el fin de crear una respuesta eficaz y eficiente a la petición del usuario.
- Centralización De Estrategias: Situación en la que la toma de decisiones se lleva a cabo en las oficinas centrales más que a nivel nacional. ³
- Clima Organizacional: El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. ⁴
- Cultura Organizacional: Los valores comunes compartidos por los empleados de una corporación, que constituyen un mecanismo de control implícito y ayudan a cumplir otros mecanismos de control.
- Incentivos: Estímulo económico dado a alguien para que realice

¹ DANIELS, John.; RADEBAUGH , Lee y SULLIVAN, Daniel. Negocios Internacionales: ambientes y operaciones. Duodécima Edición. Pearson Educación, México, 2010. 822p.

² DANIELS, John.; RADEBAUGH , Lee y SULLIVAN, Daniel. Negocios Internacionales: ambientes y operaciones. Duodécima Edición. Pearson Educación, México, 2010. 827p.

³ DANIELS, John.; RADEBAUGH , Lee y SULLIVAN, Daniel. Negocios Internacionales: ambientes y operaciones. Duodécima Edición. Pearson Educación, México, 2010. 816p.

⁴ Tomado De: http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

una actividad.⁵

- Tecnologías De Información: Tecnologías de software y hardware destinadas a la recopilación y estandarización de la información para aumentar la productividad y su disponibilidad.
- Core Business: Es aquello en lo que basa la actividad de la empresa.
- Sistema: Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.⁶
- Proceso: Conjunto de tareas relacionadas de forma lógica, para lograr un resultado de negocio definido que posee entradas funciones y salidas.⁷

6.3 Marco Espacial

La finalidad de la investigación es que se desarrolle en Latinoamérica en los países en que encuentre presencia de MAPFRE o filiales.

6.4 Marco Temporal

El proyecto se prevé realizar a lo largo de seis meses correspondientes al primer semestre del año 2011 junto con su conclusión final.

⁵ Tomado De: <http://es.thefreedictionary.com/incentivo>

⁶ Tomado De: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>

⁷ Tomado De: <http://definicion.de/proceso/>

7. Hipótesis

7.1 Hipótesis General

La integración de los Contact Center de los países latinoamericanos se manifiesta en la manera mas adecuada de toma de decisiones centralizadas y procesos estandarizados con el objeto de minimizar los riesgos, rotación y aumentar la eficiencia.

7.2 Variables

- Políticas: Relaciones multilaterales de los gobiernos de los países participantes de la unificación.
- Financieras: Estudios financieros que permitan identificar la capacidad de inversión de la compañía.
- Tecnología: Tecnología disponible mediante un sistema de información que permita tener las bases de datos unificadas.
- Salarios: Identificación del país como centro de operaciones financieramente más conveniente para realizar el montaje del Contact Center.
- Legislación Laboral: Legislación laboral más conveniente desde el punto de vista legal para la compañía analizando las existentes y posibles reformas futuras en los países.
- Cultura: Entender y utilizar a favor las diferencias culturales generando estrategias de penetración adecuadas desde el mismo

punto (Contact Center) con el objetivo de llegar a todos los consumidores desde el mismo punto pero de maneras eficientes, diferentes y adecuadas.

- Estabilidad Macroeconómica: Análisis de locación más adecuada en base a niveles de riesgo económico bajos y estables.

8. Glosario

Acuerdo De Colaboración: Acuerdo contractual formal de largo plazo entre empresas.

Administración De Recursos Humanos: La función primaria de manejo de personal de la organización. Incluye las actividades de planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, remuneración y retención.

Alianza Complementaria: Alianza que hace uso de los recursos complementarios para expandirse a nuevas áreas de negocios.

Alianza De Escala: Alianza en la que las empresas aspiran a operar con eficiencia mediante la agrupación de activos similares para que los socios puedan llevar a cabo operaciones de negocios en los que ya tienen experiencia.

Barreras De Entrada: Factores que dificultan o vuelven muy caro para las empresas incursionar en una industria o mercado.

Calidad: Satisfacer o superar las necesidades del cliente.

Capacidad De Respuesta Nacional: Preparación para implementar ajustes de operación en países extranjeros con el fin de alcanzar un nivel satisfactorio de desempeño.

Choque Cultural: Choque emocional generalizado que alguien experimenta al enfrentarse a una cultura nueva y diferente, ya que debe aprender y afrontar una amplia gama de señales y expectativas nuevas.

Colectivismo: Sistema que pone énfasis en los objetivos colectivos, en lugar de los individuales.

Colisión Cultural: Condición que se presenta cuando culturas divergentes entran en contacto.

Coordinación: La vinculación o integración de las actividades en un sistema unificado.

Criollismo: El proceso por el cual se introducen algunos de los elementos de una cultura externa, pero no todos.

Cultura: Las normas aprendidas específicas de una sociedad basadas en actitudes, valores y creencias.

Cultura Corporativa: Los valores comunes compartidos por los empleados de una corporación, que constituye un mecanismo un mecanismo de control implícito y ayudan a hacer cumplir otros mecanismos de control explícitos.

Cultura De Alto Contexto: Cultura en la que la mayoría de la gente considera que la información periférica y de oídas es necesaria para la

toma de decisiones por que dicha información se relaciona con el contexto de la situación.

Cultura De Bajo Contexto: Cultura en la que la mayoría de la gente considera importante solo la información que recibe de primera mano y que se relaciona de manera muy directa con la decisión que necesitan tomar.

Cultura Monocrónica: Cultura en la que la mayoría de la gente prefiere enfrentar situaciones en secuencia (especialmente aquellas en las que participan otras personas), como concluir con un cliente antes de negociar con otro.

Cultura Policrónica: Cultura en la que la mayoría de gente se siente más cómoda enfrentando en forma simultánea todas las situaciones que se le presentan.

Descentralización: Situación en la que las situaciones tienden a tomarse en niveles más bajos en una empresa o en un nivel operativo nacional, más que en las oficinas centrales.

Difusión Cultural: Los cambios culturales que ocurren cuando culturas diferentes entran en contacto.

Distancia Cultural: El grado hasta el cual los países difieren entre sí, medido en términos de los factores culturales diferentes; cuanto mayor sea la diferencia, tanto mayor será la distancia.

Empresa Multinacional (EMN): Empresa que tiene una filosofía global integrada que abarca tanto las operaciones nacionales como las

internacionales, o una empresa que tiene operaciones en mas de un país; en ocasiones, se usa como sinónimo de corporación multinacional o corporación transnacional.

Estandarización: El procedimiento de mantener métodos y equipos de la forma más constante que sea posible.

Estrategia Global: Estrategia que la gerencia emplea para centrarse en la rentabilidad creciente mediante el logro de reducciones en los costos, generadas por curvas de experiencia y economías de localización. Concede licencias para el uso de mejoras realizadas en la tecnología que se licenció inicialmente.

Estrategia Multi-doméstica: Poner énfasis en la necesidad de tener capacidad de respuesta ante las condiciones únicas que prevalecen en mercados nacionales diferentes.

Teoría De Semejanzas Entre Países: Teoría según la cual una empresa tratará de explotar las oportunidades en aquellos países que mas se asemejen a su país de origen debido a la necesidad percibida de realizar menos ajustes a la operación.

9. Aproximación Hacia El Verdadero Objetivo De Mejorar El Rendimiento De La Organización

Hay que tener en cuenta la administración por objetivos como modelo de evaluación. Donde por lo general es una evaluación de orden cuantitativo donde al final del año los empleados eran evaluados como exitosos o fracasados según el número de aciertos o errores según los objetivos que fueron definidos con precisión.

Se quiso que éste tipo o enfoque de la administración fuera claro, preciso y justo esto debido a que las metas eran comunicadas con antelación a los trabajadores para que tuvieran claro los estímulos o consecuencias en dado caso que no cumplieran con las metas preestablecidas.

Esto fundamentó el tipo de evaluación de resultados pasados los 60 y 70 esto debido a que al llegar a la década de los 80 éste enfoque de administración estaba poniéndose en tela de juicio. Lo que se le atribuyó el fracaso de ésta teoría fue la inconformidad de trabajadores y supervisores con la técnica de evaluación unido a una manipulación de los resultados y la supuesta evidencia objetiva con la que posteriormente serían evaluados por sus superiores.

Pasado esto se empezó la introducción del tipo de administración cualitativa donde ésta condenó aún en mayor medida la administración por objetivos / resultados.

Se fundamenta el presente trabajo en el deseo de integración de procesos y tareas a realizar para generar una sinergia a nivel interno de la empresa que se refleje en el mejoramiento de la situación actual de la misma.

Aunque es claro que nunca se pudo dejar totalmente de lado la administración por objetivos y éste tipo de ritual año a año siguió apareciendo al final del mismo con la variante que mediante escalas pretendía evaluar a la persona basada en las competencias aptas para el desempeño del cargo.

Se debe tener como premisa que las destrezas de las personas deben ser el lema de todo buen líder; donde se pretende la sustitución de superiores de carácter dictatorial por unos que se caractericen por ser líderes y no jefes que fomenten un tipo de relación basado en las necesidades humanas y en los objetivos tanto profesionales como personales que poseen cada una de las partes que integran una organización.

Contradictoriamente es triste ver como independiente de la naturaleza del negocio y de la índole del mismo éstas premisas se han quedado solamente en intenciones con hechos desigualmente visibles para algunas compañías que de manera superficial pretenden incentivar bajo premisas de lo que realmente sea la dirección de recursos humanos basándose en analizar y motivar la realización de tareas específicas en el cargo como persona íntegra y capaz.

Debido a esto es el viejo pensamiento de que un modelo no sirve o es insuficiente se da debido a la no objetividad del trabajo de la persona que está analizando el modelo.

Es por esto que la propuesta del modelo a seguir por parte de las organizaciones actuales puede intentarse definir como un modelo orgánico que ve las partes de la organización como integrantes de un subsistema y a su vez que tienen un claro impacto en un sistema cada vez mayor y con una complejidad elevada bajo premisas como:

- Una organización actualmente está definida como un sistema (teoría de sistemas complejos) y es por esto que no debe concentrarse únicamente en los individuos que la conforman sino en los procesos, tareas, personas y prioridades de las mismas.
- Se debe dejar que el individuo sea capaz de definir su nivel de compromiso y responsabilidad en dado el caso que no sea suficiente para las labores que conforman el cargo sea tomado un correctivo por parte de la organización.
- Una disminución de control y persecución del empleado al desarrollo de las actividades propuestas suele tener como resultado una mayor motivación en el desarrollo de sus actividades debido a que siente que lo que está haciendo está realmente aportando dentro de la actividad de la organización.
- Se debe dejar a un lado que el empleado se motiva para que trabaje bien, sino que, hay que pensar es en la manera más adecuada de que el empleado perciba de manera positiva lo que se quiere de él (liderazgo, pro actividad, responsabilidad, lealtad, motivación, trabajo de calidad, sacrificio, cumplimiento de las políticas empresariales entre otras que definan el cargo).
- Se debe percibir el mejoramiento como el aumento de productividad a nivel general entendiendo la empresa como un sistema donde sus partes interactúan de manera continua.
- Hay que tener en cuenta que la organización es un ser en libre evolución regido por premisas tales como:
 - Variación.
 - Diferenciación.
 - Diversidad.
 - Innovación.
 - Mejoramiento.

10. Cambio De Paradigma: Basado En El Choque De Evaluaciones Por EL Concepto De La Nueva Mentalidad

Las evaluaciones no han funcionado por que los supuestos que acarrear las mismas generalmente están enviando mensajes incorrectos a los directamente involucrados.

Valores Enfrentados		
Pensamiento Emergente	VS	Evaluaciones
Facultar a las personas		Proceso forzado
Equipos de colaboración		Responsabilidad individual
Liberar motivación intrínseca		Motivar mediante incentivos
Respetar la diversidad		Generalizar
Estructuras emergentes		Estructuras de control
Justo a tiempo		Enfoque evento anual
Mejorar los Procesos		Confiar en la inspección
Mejorar todo el sistema		Mejorar las partes

Es por esto que se concluye que todas las partes de un sistema son interdependientes de las mismas y de ahí se deriva la importancia de la sinergia entre los departamentos de la compañía y el sistema es la homologación al teocentrismo de la organización donde al mejorar ese eje central por ende van a mejorar las partes ya que al ser dependientes de las demás cada una por sí misma no va a ser capaz de mejorar el sistema como un todo de manera separada ante las demás partes.

11. Una Adecuada Retroalimentación Hace La Diferencia En la Gestión Empresarial

La premisa de todo supervisor debe ser una adecuada y extensa supervisión ante sus subordinados; esto debido a que se supondría que es él quien tiene una mayor experiencia en la labor que sus subordinados están ejecutando esto con el objetivo de hacer más competentes los trabajadores.

Se debe tener en cuenta la generalidad de cómo abordar a la persona que se le está generando la retroalimentación y que punto hay que tener en cuenta para que ésta realmente haga los cambios necesarios para el mejoramiento de la actividad.

- Hacerle ver que la información que se le está brindando va a beneficiarlo.
- Que el trabajador pueda percibir la preocupación por parte de su superior en que mejore.
- La percepción de respeto por parte de la persona que está haciendo la retroalimentación ante quien está siendo retroalimentado.
- Que el trabajador vea la seguridad y la transmisión de confianza en lo que se le está diciendo permitiendo que se vea como un modelo a seguir.
- Que el trabajador no se sienta juzgado.
- Que se perciba que es una retroalimentación sincera y con preocupación hacia el trabajador.
- Que la retroalimentación sea clara.
- La elección de un buen momento para efectuar la retroalimentación.
- Que sea personal e interactiva y se emitan y reciban preguntas y conceptos.
- Que fuera importante para el trabajador generar los cambios necesarios para mejorar.

12. Inconvenientes De La Retroalimentación Hacia El Mejoramiento De Un Sistema

Como es mencionado anteriormente el mejoramiento a base de retroalimentación se contradice con el mejoramiento del sistema como paso único y finito donde se estaría basando en el mejoramiento de las personas como si se quisiera mejorar cada parte de manera separada en el sistema.

Si es de carácter obligatorio elimina la posibilidad de que el trabajador busque ayuda cuando así lo crea necesario debido a que va a tener la sensación que algo o alguien está monitoreándolo de manera constante y en caso tal de que esté haciendo algo mal va a decírselo.

Para evitar un alto al buen desempeño del trabajador lo que se aconseja es si se ve la necesidad de generar algún tipo de retroalimentación que sea sobre algún punto o tarea en específico diciéndolo a nombre de consejo para la próxima vez que se vaya a realizar la tarea.

A partir de lo anterior se llega a una conclusión temprana donde una retroalimentación obligatoria supone desventajas claras tal como no existe libertad del empleado para elegir entre métodos por ejemplo debido a que siempre va a ser visto el método único y recomendado como el proporcionado por la persona que va a realizar la retroalimentación.

Por otro lado no va a haber una retroalimentación eficaz esto debido a que las personas van a pensar únicamente en la retroalimentación al final de un periodo previamente establecido y no realmente a hacer las cosas de una mejor manera.

Finalmente la percepción que va a ser vista por el trabajador es la unión del salario con las promociones donde va a asignar valores de retroalimentaciones hechas o por hacer para futuras promociones y mejoras en el salario.

13. Migración De un Concepto Basado En Evaluaciones Hacia Uno De Alternativas Propias

Se pretende dar los pasos necesarios para llegar al fin último de crear alternativas propias de evaluación que sean objetivas pero de la misma manera sean acordes con el pensamiento de los trabajadores vistos como personas en entera capacidad de sus facultades tanto intelectuales como personales.

Paso Número 1: Realizar Una Evaluación De La Realidad De Necesidad En Torno A Un Posible Cambio

Basado en una perspectiva personal de lo que no está funcionando se debe generar basado en la misión de la compañía. Una nueva estrategia donde se elimine por completo ésta mala práctica por parte de los superiores en la estructura de la organización y sea reemplazada por una mas eficiente.

Paso 2: Someter A Evaluación Por Parte Del Equipo De Dirección Para Saber La Delimitación Exacta De Su Enfoque

Obtener el apoyo en torno al cambio deseado por parte de la dirección es fundamental haciendo ver los beneficios marginales y potenciales del mismo recalando en la necesidad de que estén entrenados para realizar los cambios sugeridos y hacer el posterior seguimiento de los ya realizados.

Paso 3: Conformar Un Equipo

Hay que conformar un equipo cuidadosamente escogido para que ayude la labor de emprendimiento de quien inició la tarea.

Paso 4: Examinar Metódicamente El Proceso De Evaluación Que Usted Desea Reemplazar

Analizar la información del sistema actual basado en objetivos y resultados y como piensa la organización modificarlo para generar el cambio deseado.

Paso 5: Aclaración De Objetivo General Del Sistema Alternativo

Formule los nuevos objetivos específicos basado en la modificación del existente para que se tenga como fuente y punto de partida conocimiento ya existente.

Paso 6: Conjunto Alternativo De Supuestos

La administración deberá usar su creatividad para realizar nuevos supuestos que le permitan desarrollar la delimitación de su sistema alternativo.

Paso 7: Desarrollar Un Nuevo Diseño

Basados de un punto de partida focal (conocimiento actual existente) cree un nuevo modelo con indicadores de éxito claros con objetivos y metas de lo que busca el sistema alternativo de los evaluados.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Comparación De Métodos Par dotar De Personal A Las Operaciones Extranjeras										
2	Método Del Personal		Supuestos Generales			Identidad Estratégica		Ventajas		Desventajas	
3	Etnocéntrico		Supone que los ideales de liderazgo, valores de la gerencia y prácticas de trabajo de la propia empresa son superiores a los de las empresas extranjeras.			Internacional		Aprovecha las competencias centrales de una empresa. Da a la gente un punto de perspectiva fuerte. Desarrollo del equipo de alta dirección.		Puede inspirar la creencia que la propia empresa es intrínsecamente mejor en todo. Puede promover la arrogancia cultural y la ignorancia. Puede cegar a los gerentes a las innovaciones de otros países.	
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10	Policéntrico		Acepta la importancia de adaptarse a las diferencias, reales o imaginarias, entre el país de origen y el país anfitrión.			Multidoméstica		Ayuda a la gente a ver las virtudes especiales de una nación en particular. En términos operativos, es el menos caro. Facilita la adaptación a las normas de trabajo del mercado local. Apacigua los gobiernos anfitriones y promueve el desarrollo personal local.		Complica la coordinación de la cadena de valor. Aisla las operaciones del país. Reduce el incentivo para adoptar una perspectiva internacional. Potencial para operaciones casi autónomas en cada país.	
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26	Geocéntrico		Todos los países son iguales y poseen características inalienables que no son ni superiores ni inferiores, sino que simplemente son. Las oficinas centrales y las subsidiarias colaboran para identificar, transferir y difundir las mejores prácticas.			Global y transnacional		Forma apta de lidiar con diferentes personas de diferentes países. Aprovecha las buenas ideas que aparecen a nivel mundial. Abre oportunidades de aprendizaje.		Difícil de establecer, cuesta mucho dirigirla y es difícil de mantener. Contraria a los planes de desarrollo de mercado de muchas naciones. Difícil de encontrar expatriados competentes.	
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											
36											

14. Caracterización De Países Integrantes De América Latina

Debido al objetivo del trabajo de analizar diversos factores desde diferentes puntos de vista al interior y exterior de la organización para generar la integración latinoamericana de los Call Center pertenecientes a la compañía en un solo a continuación se analizan variables de diferentes ámbitos que pueden incidir en el resultado tales como economía, cultura, costumbres entre otras.

Colombia			
Personas	Número De Habitantes	44.725.543	
	Edad Promedio	28 años	
	Tasa De Urbanización	75%	
	Ciudades Mas Pobladas	Bogotá	8.2 millones
		Medellín	3.5 millones
		Cali	2.3 millones
		Barranquilla	1.8 millones
Idioma	Español		
Gobierno	Tipo De Gobierno	Republicano	
	División	32 departamentos	
	Sistema Legal	Basa Ley Española	
	Mayoría De Edad	18 años	
Economía	PIB	US\$ 431.9 billones	
	PIB Percápita	US\$ 9.800	
	Tasa De Crecimiento	4.4%	
	Desempleo	11.8%	
	Deuda Pública	44.8%	
	Personas Límite De Pobreza	45.4%	
	Tasa De Interés	3%	
	Inflación	3.1%	
Comunicaciones	Celulares	42.6 millones	
	Fuentes Internet	2.5 millones	
	Usuarios Internet	22.5 millones	
Transporte	Vías De Acceso	141.374 Km	

Venezuela		
Personas	Número De Habitantes	27.635.743
	Edad Promedio	26 años
	Tasa De Urbanización	93%
	Ciudades Mas Pobladas	Caracas 3 millones
		Maracaibo 2.1 millones
		Valencia 1.7 millones
		Barquisimeto 1.1 millones
Idioma	Español	
Gobierno	Tipo De Gobierno	República Federal
	División	23 Estados
	Sistema Legal	Abierto por cortes
	Mayoría De Edad	18 años
Economía	PIB	US\$ 344.2 billones
	PIB Percápita	US\$ 12.600
	Tasa De Crecimiento	(-)2.8%
	Desempleo	12.1%
	Deuda Pública	25.5%
	Personas Límite De Pobreza	37.9%
	Tasa De Interés	29.5%
	Inflación	29.8%
Comunicaciones	Celulares	28.1 millones
	Fuentes Internet	238.665
	Usuarios Internet	8.9 millones
Transporte	Vías De Acceso	96.155 Km

Brasil			
Personas	Número De Habitantes	203.429.773	
	Edad Promedio	29.3 años	
	Tasa De Urbanización	87%	
	Ciudades Mas Pobladas	Sao Paulo	20 millones
		Rio	11.8 millones
		Belo Horizonte	5.7 millones
		Porto Alegre	4 millones
Idioma	Portugués		
Gobierno	Tipo De Gobierno	República federal	
	División	26 Estados	
	Sistema Legal	Basado en código Romano	
	Mayoría De Edad	18 años	
Economía	PIB	US\$ 2.194 trillones	
	PIB Percápita	US\$ 10.900	
	Tasa De Crecimiento	7.5%	
	Desempleo	7%	
	Deuda Pública	60.8%	
	Personas Límite De Pobreza	26%	
	Tasa De Interés	15.17%	
	Inflación	4.9%	
Comunicaciones	Celulares	174 millones	
	Fuentes Internet	19.3 millones	
	Usuarios Internet	75 millones	
Transporte	Vías De Acceso	1.751.868 Km	

Perú		
Personas	Número De Habitantes	29.248.943
	Edad Promedio	26.2 años
	Tasa De Urbanización	77%
	Ciudades Mas Pobladas	Lima 8.7 millones
		Arequipa 778.000
		-
Idioma	Español	
Gobierno	Tipo De Gobierno	República Constitucional
	División	25 Regiones
	Sistema Legal	Basado en leyes civiles
	Mayoría De Edad	18 años
Economía	PIB	US\$ 277.2 billones
	PIB Percápita	US\$ 9.200
	Tasa De Crecimiento	8.8%
	Desempleo	7.9%
	Deuda Pública	23.9%
	Personas Límite De Pobreza	34-8%
	Tasa De Interés	3.8%
	Inflación	1.5%
Comunicaciones	Celulares	24.7 millones
	Fuentes Internet	268.225
	Usuarios Internet	9.1 millones
Transporte	Vías De Acceso	102.887

Ecuador		
Personas	Número De Habitantes	15.007.343
	Edad Promedio	26 años
	Tasa De Urbanización	67%
	Ciudades Mas Pobladas	Guayaquil 2.6 millones
		Quito 1.8 millones
		-
		-
Idioma	Español	
Gobierno	Tipo De Gobierno	República
	División	24 Provincias
	Sistema Legal	Basada En Leyes Civiles
	Mayoría De Edad	16 años
Economía	PIB	US\$ 115.3 billones
	PIB Percápita	US\$ 8.000
	Tasa De Crecimiento	3.7%
	Desempleo	5%
	Deuda Pública	23.2%
	Personas Límite De Pobreza	33.1%
	Tasa De Interés	8.68%
	Inflación	3.3%
Comunicaciones	Celulares	13.6 millones
	Fuentes Internet	67.975
	Usuarios Internet	3.3 millones
Transporte	Vías De Acceso	43.670 Km

Chile		
Personas	Número De Habitantes	16.888.760
	Edad Promedio	32 años
	Tasa De Urbanización	89%
	Ciudades Mas Pobladas	Santiago 5.8 millones
		Valparaiso 865.000
		-
Idioma	Español	
Gobierno	Tipo De Gobierno	República
	División	15 regiones
	Sistema Legal	Basado en código español
	Mayoría De Edad	18 años
Economía	PIB	US\$ 199.2 billones
	PIB Percápita	US\$ 15.500
	Tasa De Crecimiento	5.3%
	Desempleo	8.7%
	Deuda Pública	6.2%
	Personas Límite De Pobreza	11.5%
	Tasa De Interés	0.5%
	Inflación	1.7%
Comunicaciones	Celulares	16.4 millones
	Fuentes Internet	1 millón
	Usuarios Internet	7 millones
Transporte	Vías De Acceso	80.505 Km

Uruguay			
Personas	Número De Habitantes	3.308.535	
	Edad Promedio	33.6 años	
	Tasa De Urbanización	92%	
	Ciudades Mas Pobladas	Montevideo	1.6 millones
			-
			-
	Idioma	Español	
Gobierno	Tipo De Gobierno	República Constitucional	
	División	19 Departamentos	
	Sistema Legal	Ley Civil Española	
	Mayoría De Edad	18 años	
Economía	PIB	US\$48.43 billones	
	PIB Percápita	US\$14.300	
	Tasa De Crecimiento	8.5%	
	Desempleo	6.8%	
	Deuda Pública	56%	
	Personas Límite De Pobreza	20.9%	
	Tasa De Interés	20%	
	Inflación	6.9%	
Comunicaciones	Celulares	4.1 millones	
	Fuentes Internet	765.525	
	Usuarios Internet	1.4 millones	
Transporte	Vías De Acceso	77.732 Km	

Paraguay		
Personas	Número De Habitantes	6.459.058
	Edad Promedio	25.4 años
	Tasa De Urbanización	61%
	Ciudades Mas Pobladas	Asunción 2 millones
		-
		-
Idioma	Español	
Gobierno	Tipo De Gobierno	República Constitucional
	División	17 Departamentos
	Sistema Legal	Basado en códigos Argentinos
	Mayoría De Edad	18 años
Economía	PIB	US\$ 33.27 billones
	PIB Percápita	US\$ 4.900
	Tasa De Crecimiento	14.5%
	Desempleo	5.7%
	Deuda Pública	22.8%
	Personas Límite De Pobreza	18.8%
	Tasa De Interés	20%
	Inflación	7.2%
Comunicaciones	Celulares	5.6 millones
	Fuentes Internet	167.281
	Usuarios Internet	1.105 millones
Transporte	Vías De Acceso	29.500 Km

Gracias al análisis de los anteriores países con sus diferentes cifras se obtiene como país objetivo establecer el centro de operaciones de call center en Chile esto debido a su estabilidad macro y microeconómica la estabilidad de su economía junto con su crecimiento e inversión extranjera directa y por parte del gobierno hacen que sea un país atractivo.

Unido a esto se tiene que Chile queda en la mitad de la parte latinoamericana del continente facilitando de esta forma las operaciones o traslados desde y hacia este país.

Por otro lado el país contingente para el establecimiento del mismo es Brasil debido a la estabilidad de su economía y el ritmo de crecimiento de su producto interno bruto lo que arroja unas condiciones de estabilidad para trabajadores e inversionistas.

Cabe la pena resaltar (que aunque no es el objeto de este trabajo) al plantear la unificación de los Call Center se debe tener un SI / TI sistemas o tecnologías de información que permitan tener la información disponible en todo momento y lugar bajo las mismas etiquetas (nombres a la información requerida) haciendo el debido estudio con los diferentes proveedores de éstos (entre otros SAP, Oracle, Microsoft) que se adapten más al estilo de cultura organizacional rígida que plantea la compañía.

15. Análisis de la cultura organizacional

En la actualidad, las empresas y grandes compañías se enfrentan a diferentes retos a nivel interno como externo, con el fin de expandirse, de adquirir mayor participación en los mercados o incursionar y penetrar nuevos mercados, ya que en este mundo en proceso de globalización se exige, que las ventajas entre compañías trasciendan a un nivel multinacional, que permita la supervivencia y perdurabilidad de las mismas.

Las compañías que entre sus planes y estrategias a corto, mediano o largo, pretender incursionar en mercados extranjeros, deben comprender que al iniciarse un nuevo proyecto en base a la expansión a otros países es de vital importancia la inserción de una nueva idea en la compañía que tenga claridad y conciencia para con la organización acerca de los peligros que pueden afrontar las compañías por no tener en cuenta o por pasar por alto las diferencias entre los países, lo que se podría traducir en un riesgo que puede llegar a perjudicar el tiempo, el esfuerzo y la potencialidad de un nuevo proceso de expansión.

Es de gran importancia de estudio para este proyecto, el análisis y el desarrollo de métodos que integren el aspecto anteriormente descrito, como parte del éxito del plan de integración o de expansión a nivel internacional. Como primera medida se relacionara el concepto de cultura y estrategia en el sentido de como la una influencia a la otra ya que los altos directivos de las compañías planean, desarrollan y controlan sus proyectos o sus planes estratégicos muchas veces de acuerdo a su propia concepción de cultura, de acuerdo a sus creencias a sus valores a sus propias idea y a su propio comportamiento, de hay que se plantee

que nuestra propia cultura y la cultura del país donde nos hemos educado sean factor de gran influencia en la toma de decisiones y fijación de objetivos.

Pero la gran ventaja que los directivos pueden resaltar, de tener la concepción de la relación de los anteriores conceptos, es la oportunidad de aprovechar las diferencias culturales que existen entre diferentes directivos de otros países, ya que al integrar esta universalidad de ideas, comportamientos y creencias, logran acoplar todo esto a su propia compañía y hacer las cosas bien en toda la organización.

Uno de los objetivos de la aplicación de este nuevo plan estratégico dentro de la compañía de estudio, es crear un nuevo aspecto dentro de la cultura organizacional que permita identificar tanto para mandos altos, medios y empleados de la organización frente a como abarcar y utilizar los mejores métodos que beneficien la compañía, que aseguren de que se comprendan las diferencias culturales y como integrar las diferentes culturas para el éxito corporativo de ambas.

Las culturas que no están relacionadas compatiblemente dentro de las organizaciones, puede afectar sus actividades, reduciendo su productividad. Sin embargo una compañía que tiene la capacidad de adaptarse a los cambios, de responder a las necesidades variables de una organización, con el fin de ser exitosos en los planes que se realizan, pero todo esto es gracias a que los directivos de la compañía sea flexible, fácil de adaptar y con abierto a las nuevas ideas que el entorno le plantee.

Muchas compañías dejan a un lado personal con gran potencial en su respectiva área, ya que no cumple con la capacidad de adaptabilidad frente a otras culturas, de ahí que se haya generado un nuevo enfoque hacia la cultura corporativa con el fin de disminuir o mitigar este riesgo. Por esta razón se resalta la importancia de integrar la cultura propia de los directivos y/o empleados con la cultura corporativa entre diferentes países, con el fin de descentralizar la toma de decisiones y permitir que las nuevas filiales o franquicias o unidades de negocios en un nuevo país tenga la autonomía para decidir el mejor plan para incrementar la competencia y realizar actividades en base a la excelencia en cualquier parte del mundo donde la organización pueda estar. “Deberán aprender a desarrollarse con las diferencias. Puede haber consenso en cuanto objetivos, pero este deberá ir acompañado de un reconocimiento de que en cada lugar la gente utilizara caminos y estrategias diferentes para conseguirla”⁸.

Ya a continuación el tema a analizar es el fortalecimiento que deben realizar los administradores de la nueva unidad del negocio para liderar o dirigir un equipo a nivel internacional, el cual es un reto del diario vivir en el mundo empresarial a veces muy difícil de superar con éxito.

Es necesario comprender que en situaciones locales en ocasiones es de gran dificultad o análisis la valoración que definirá el estilo de liderazgo pertinente que funcionara mejor en situaciones determinadas, sabiendo que dirigir un equipo internacional como se propuso en este proyecto, requiere habilidades de flexibilidad y adaptabilidad, que permita controlar diferentes estilos de liderazgo, en cualquier ambiente. Así mismo

⁸ PHILLIPS, Nicola. La dirección de equipos internacionales. Folio, España, 1994. 14p.

el éxito del buen liderazgo depende del enfoque que se le brinde al equipo de trabajo el cual se va a dirigir y como uno genera estrategias para la adaptabilidad del equipo.

Como en cualquier equipo en el momento de generar debates o en la solución de problemas, las personas se comportarán de acuerdo a su propia cultura, a pesar que desde un comienzo existan normas o estándares dentro de este equipo. Por esta razón es importante que los directivos internacionales tengan en cuenta cómo pueden influir los factores culturales en actividades o trabajos en equipo.

Basándose en lo anterior los directivos de nuevos negocios o proyectos a nivel internacional deben decidir qué tipo de planes van a realizar para seleccionar el grupo de trabajo y el estilo más adecuado de trabajo para el cumplimiento exitoso de los objetivos.

Todo directivo siempre busca que la elección de su equipo le de beneficios como innovación, productividad, disciplina y decisiones que generen utilidad a la actividad y a la misma compañía. Para este caso es una idea innovadora en los procesos de servicio de la compañía, mejorando los niveles de servicio a nivel de América Latina, siendo este el mejor vehículo para la satisfacción plena de los clientes en cuanto al flujo de información y la capacidad de afrontar situaciones.

Las ventajas de la creación de un equipo internacional se pueden destacar las siguientes:

- Los equipos hacen que sea posible una distribución más amplia del trabajo.
- Los grupos pueden generar más información.
- Las técnicas de grupo, como el *brainstorm*, pueden generar ideas, que normalmente son de mejor calidad.
- Se facilita la evaluación de las ideas con más objetividad y la identificación de errores.
- Los equipos tienen mayor acceso a una variedad más amplia de competencias y experiencia.
- Se incrementa la motivación y el compromiso del individuo dentro del grupo. En este aspecto es de gran importancia resaltar que es vital el adecuado proceso de selección ya que muchas personas trabajan mejor individualmente ya que pueden generar conflictos dentro de un grupo.⁹

Es necesario también analizar los aspectos que permiten o que generan el mal funcionamiento de un equipo internacional, ya que partiendo de los siguientes factores, se podrán partir desde un comienzo el estudio pertinente para el inicio de este proyecto, entre los aspectos de análisis se encuentran.

⁹ PHILLIPS, Nicola. La dirección de equipos internacionales. Folio, España, 1994. 128p.

- La experiencia es un factor que puede fallar en el equipo ya que la dentro del equipo puede existir un desequilibrio que genere choque de experiencia.
- Fracaso en el uso o uso inapropiado de las aptitudes y experiencias de los miembros del grupo.
- La falta de enfoque estratégico o de dirección que desvían al grupo del objetivo principal de la compañía o del área empresarial en el cual el proyecto se desarrollara.
- Desperdicio del tiempo en actividades que no estén acorde al lineamiento del proyecto, que pueden disminuir el nivel de servicio, debido a la falta de controles o la falta de información adecuada y pertinente.
- El individualismo de cada miembro, poniendo sus propias condiciones de trabajo y evadiendo las normas o condiciones del grupo en general.¹⁰

Al comprender, analizar y aplicar los anteriores factores dentro del nuevo equipo de trabajo, se puede definir los aspectos que son de gran influencia para la eficacia de un grupo y para esto nos basaremos en tres factores que determinas la eficacia de un equipo internacional para el éxito de la organización o la ineficacia del grupo para generar una reingeniería en los procesos de selección y de estrategia en el mismo.

Los datos fijos son el inicio de todo proceso de selección de grupos en el cual se plantea la estrategia, las labores que a cada miembro se le asignaran y el entorno en el cual el equipo internacional se desempeñará. Luego se encuentran los factores que intervienen en los equipos en los

¹⁰ PHILLIPS, Nicola. La dirección de equipos internacionales. Folio, España, 1994. 14p.

cuales están el método de liderazgo, la estructura de la gestión de capital humano, la motivación y los reconocimientos que a medida que se desarrolla el proyecto se irán realizando. Por ultimo están las consecuencias que es el cumplimiento del objetivo inicialmente planteado por el directivo y todo esto es gracias a la óptima gestión que realice el directivo o líder del grupo en los factores que intervienen, lo que permite una excelente productividad, la satisfacción de los miembros del grupo, el éxito y reconocimiento de la organización.

Ya cuando el grupo se ha formado según las especificaciones del proyecto, es necesario tener en cuenta si las tareas asignadas son las apropiadas para el grupo o la persona. Para el directivo es de importancia estas asignaciones, por esto deben tomarse a consideración dos factores esenciales al momento de tomar estas decisiones y así tener un control o una perspectiva desde un comienzo al saber si la tarea asignada es la apropiada o no.

La primera es la elección adecuada de las tareas, en la cual puede existir el escenario en el cual una tarea sea mejor desarrollarla mediante el conocimiento de un experto sin la necesidad de un equipo de trabajo para la misma, y dado el caso que se necesite un apoyo en la tarea se debe elegir un equipo de apoyo que tenga las aptitudes y experiencias para el éxito de la tarea. Y cuando la tarea es realizada en grupo se debe plantear un sistema que permita un control permanente y que los miembros del grupo aprendan y adquieran experiencia los unos de los otros. Como segundo factor se tiene la composición del grupo, el cual desde un principio debe ser elegido en tamaño, de acuerdo con las necesidades del proyecto. Pero en el caso de que el tamaño del grupo sea muy amplio, en el momento de la toma de decisiones es muy difícil llegar a un consenso o coordinar que la decisión no se desvíe del objetivo, para mitigar esta situación se debe asignar subgrupos que asegure la participación de todos los miembros y se llegue más fácil a una solución

mejorando la cohesión del grupo total y disminuir el impacto cultural o técnico que pueda generar diferencias entre los miembros del equipo.

Para un directivo es un reto generar un equilibrio dentro del grupo y que este actúe o se comporte de acuerdo a las condiciones planteadas inicialmente en el equipo. No es necesario que los miembros del equipo se conozcan entre si previamente, solo es necesario que se respeten entre ellos y que entre ellos compartan experiencias y conocimientos. Para el directivo es un reto y un éxito crear grupos cooperativos y no competitivos.

Dentro las funciones que permiten que un equipo se desarrolle con éxito se deben tener en cuenta las funciones creativas, las funciones prácticas, y las funciones aplicadas las cuales están relacionadas con las tareas de grupo, las normas de grupo y las disposiciones del grupo respectivamente, esto se puede reflejar en la siguiente tabla¹¹.

Funciones creativas	Funciones prácticas	Funciones aplicadas
Proponer ideas	Coordinar la actividad de grupo	Controlar el progreso
Generar entusiasmo	Llevar el equipo hacia adelante	Conocer las necesidades individuales de los miembros del equipo
Transmitir entusiasmo	Incitar el pensamiento	Prestar atención y responder con detalle
Sugerir arreglos en las propuestas existentes	Delegar Labores	Mantener las estructuras de grupo
Perseguir el cambio	Resumir la actividad	Asegurar que el trabajo se hace
	Mantener los objetivos acordados	Valorar la calidad

Tabla funciones grupos

¹¹ PHILLIPS, Nicola. La dirección de equipos internacionales. Folio, España, 1994. 135p.

Los miembros del equipo deben tener ciertas actitudes y aptitudes para el buen funcionamiento del sistema el cual debe estar formado por tres tipos de persona: los miembros del equipo, el líder del equipo y por último el director del equipo.

Las responsabilidades de los miembros del equipo son:

- ✓ Ser fieles, entregarse a su trabajo, ser técnicamente competentes, entusiastas y flexibles.
- ✓ Ser capaces de comunicarse: hablar, escuchar, aprender y contribuir.
- ✓ Estar dispuestos a comprometerse, ver el punto de vista de las otras personas.
- ✓ Ser puntuales, serios y mostrar interés.

Los líderes del equipo son responsables de:

- ✓ Comunicar los propósitos y los objetivos.
- ✓ Motivar a los miembros del equipo.
- ✓ Escuchar, guiar y controlar.
- ✓ Planificar, organizar la acción y examinar el progreso del equipo y de los individuos.
- ✓ Asegurarse de que se cumplen los objetivos.
- ✓ Delegar, controlar constantemente y aportar *feedback*.
- ✓ Ser entusiastas, animar a la gente, ser útiles, metódicos y consistentes.

Los directores son responsables de:

- ✓ Seleccionar a los miembros.
- ✓ Asignar tareas.

- ✓ Informar sobre el progreso.
- ✓ Motivar.
- ✓ Obtener recursos.
- ✓ Coordinar.
- ✓ Asegurarse de que la labor del equipo está clara.
- ✓ Asegurarse de la calidad del rendimiento.
- ✓ Ser responsables.
- ✓ Ser decididos, flexibles y receptivos.
- ✓ Utilizar su competencia y autoridad apropiadamente.
- ✓ Comprender las necesidades del individuo y del equipo y ponerlas dentro de las perspectivas de la organización.¹²

Las funciones nombradas anteriormente deben siempre tenerse en cuenta y desarrollarse de la mejor manera para el éxito y buen funcionamiento del equipo de trabajo. Aun así se resalta la importancia del líder del equipo para incentivar y motivar para que el equipo incremente su productividad.

Al momento de integrar varios procesos internacionales en uno solo, es recomendable realizar un re direccionamiento estratégico, el cual consiste en diseñar una metodología a través del cambio de la cultura organizacional, con el fin de generar una mayor competitividad, eficiencia y transparencia en la organización. Con el fin de lograr estos objetivos se analizara la propuesta del modelo U¹³ como metodología diagnostica, que permitirá optimizar el capital humano de la organización o dentro de cualquier área de dirección, para crear o mejorar equipos de alto desempeño.

¹² PHILLIPS, Nicola. La dirección de equipos internacionales. Folio, España, 1994. 141p.

¹³ URDANETA BALLEEN, Orlando. El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización. 3R editores, Bogotá, 2004. 93p.

El modelo U se debe iniciar desde la parte más alta de la pirámide organizacional de la compañía, y desde ahí cada nivel jerárquico se compromete con el modelo en base a romper el paradigma de cultura organizacional y hacer cambios. El modelo comenzara desde la parte baja de la pirámide y progresivamente se ira complementado a medida que sube hasta llegar a la alta dirección y generar el plan o programa de mejoramiento de área. Como primera medida el modelo parte de la medición del clima organizacional, para adquirir un punto de partida y tener un control de como los cambios afectan la compañía, luego se debe tener claro el plan por parte del grupo directo para asumir cambios en los valores y actitudes con el fin de transmitir el cambio por toda la organización enfocado a la competitividad y la cultura del servicio al cliente.

La integración es un factor determinante para cumplir las metas y objetivos del modelo, ya que es inevitable que surjan diferencias entre diferentes áreas, lo que permite el modelo es encaminar las áreas de manera integrada hacia un objetivo clave armonizando las soluciones. Y este proceso de cambio debe ser retroalimentado constantemente para asegurarse que no se está desviando del objetivo, de tener la capacidad oportuna de corregir errores que se generen de improviso, de poder atacarlo de la manera más productiva y generar soluciones que evite que se repite la situación problema. El control de las actividades mediante indicadores de gestión, como indicadores de eficacia, indicadores de efectividad e indicadores de eficiencia.

Para optimizar los índices de rotación de una manera productiva y en la cual se logre maximizar los beneficios que aporten los trabajadores

para la compañía se debe planear por parte de la junta directiva, o en este caso el director del proyecto, la fuerza laboral que cumpla con las aptitudes y actitudes enfocadas al cumplimiento del plan de desarrollo, personal que sepa responder oportunamente a los cambios que se generen en el transcurso del proyecto. Con el fin de orientar el éxito de la planeación de la fuerza laboral se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Listados de nuevos cargos que han de ser provistos, discriminado por dependencias.
- ✓ Listado de vacantes.
- ✓ Listado de personal que deba ser desvinculado, suprimido, reconvertido.
- ✓ Plan de jubilación o de retiro voluntario, discriminado por áreas.
- ✓ Cuadros de remplazo, reubicación o reconversión de personal.
- ✓ Índices de rotación por área o sector.¹⁴

¹⁴ URDANETA BALLEEN, Orlando. El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización. 3R editores, Bogotá, 2004. 226p.

16. RECOMENDACIONES

Como el proyecto está enfocado a la instauración de un contact center a nivel latino américa se recomienda realizar un análisis ocupacional, para asignar de la manera más rápida y productiva el personal adecuado para el enfoque hacia servicio al cliente y así incrementar los niveles de servicio.

Gracias al modelo U se facilita el proceso de conciliación y de encausar intereses en base a las necesidades y metas de la empresa, en los aspecto de integración gracias al proceso de globalización. Con un grupo bien preparado y diseñado cuidadosamente para ejecutar tareas de servicio al cliente, resulta más provechoso el proceso de solución de problemas, ya que el grupo al estar integrado y hablando le mismo idioma, se tiene la posibilidad de contemplar más aristas de un problema a solucionar. El modelo tiene que contemplarse también respecto al tiempo, ya que el éxito de este depende de las experiencias del diario vivir de los miembros, que permite que las personas se comprometan más en sus actividades brindando soluciones creativas resultantes de la interacción. La confiabilidad y la participación mutua entre todo el grupo deriva de la capacitación o la restructuración de cambio de la cultura organizacional, que permite fortalecer el trabajo en equipo y afrontar la presión y el estrés de situaciones críticas.

17. CONCLUSIONES

Para la organización que planea generar estrategias que permitan la incursión en procesos a nivel internacional, es importante enfocar la cultura organizacional hacia la integración cultural de los países, ya que las diferencias que existan entre estos son factores claves que son fundamentales analizar para permitir que las actividades de la compañía se encaminen a conseguir los objetivos y el éxito.

La adaptación en las organizaciones permite que se generen nuevas formas de manejar las actividades de una organización, logrando la visualización de nuevas oportunidades de negocio, nuevos modelos que permiten incrementar los niveles de productividad partiendo de las bases de conocer las diferentes culturas que afectan las actividades diarias de la compañía, estudiándolas e integrándolas enfocadas a la cultura corporativa, que logre una sinergia para el crecimiento continuo y la obtención de los logros planeados desde el inicio del proyecto empresarial.

Pero el éxito debe estar siempre guiado por los planes de capacitación que se tengan con el equipo de trabajo con el cual se desarrollara el proyecto, ya que la adaptación debe nacer desde cada integrante del equipo de trabajo para que sea transmitida como adaptación global en todo el sistema organizacional.

Ya con la adaptación e integración de las culturas que para este caso son las latino americanas como parte fundamental para el buen desarrollo de las actividades, lo que se debe ver reflejado es la excelente calidad en la prestación de servicio al cliente, identificando las reales necesidades y prestando el servicio de acuerdo a la cultura de cada cliente. Esto no solo permite la satisfacción de la persona atendida, sino también la eficiencia y eficacia en los trámites necesarios para lograr esta

satisfacción aumentando los niveles y la capacidad de respuesta o solución oportuna sino de esto beneficiario tanto la compañía como sus clientes.

El proyecto es de gran interés ya que la viabilidad en lo que respecta a las estrategias para acoplar un sistema que incluya la capacidad de mantener y/o incrementar el nivel de servicio hacia el cliente, ya que la cultura latino americana contiene ciertas variables que pueden ser manejadas por cualquier persona en cuanto a la comunicación y ciertas veces la capacidad de solucionar las inquietudes o inconvenientes de los clientes.

Pero precisamente para el éxito de este sistema es necesario comprender las variables culturales de toda la región para poder sensibilizar las situaciones en las cuales se logre realizar un proceso de servicio al cliente de acuerdo a las características mismas de cultura dependiendo del país en donde se encuentre los clientes generando una relación más directa con los mismos por medio de una comunicación exitosa en donde a través de este sistema se tendrá como resultado generar un mayor contacto entre clientes y la unidad del negocio en la cual sabiéndose que en un solo punto se están creando estas fuertes relaciones, existe la plena confianza que cada cliente sentirá la experiencia de que está solucionando sus inquietudes en casa.

La capacidad que tienen las empresas para tener conocimiento el entorno en el cual realizaran sus actividades organizacionales, debe aplicarse dentro de todo el sistema ya que desde los empleados hasta la estrategia deben estar ligadas a conocer y poner en práctica los factores culturales para que la organización logre adaptarse desde un punto específico y generar perdurabilidad en un entorno de diversidad cultural.

Esta adaptación es la clave para lograr transmitir el inicio, el desarrollo y el objetivo de la estrategia dentro de toda la organización y así alinearla para el desarrollo productivo de las actividades primordiales, como las de mayor importancia para el crecimiento exitoso de la empresa. La importancia de la integración cultural hacia la cultura organizacional es un factor de ventaja competitiva que la organización puede aplicar continuamente para el objetivo de generar fortalezas tanto externas como internas en lo que respecta a servicio al cliente.

En la actualidad estos procesos se observan comúnmente en empresas que quieren expandir su unidad estratégica de negocio internacionalmente, para así formar parte del proceso de globalización utilizando medios interculturales para la creación de estrategias claves para encaminar a la compañía al éxito competitivo y así abarcar una mayor porción del actual mercado en potencia, el entorno global.

BIBLIOGRAFÍA

DANIELS, John.; RADEBAUGH , Lee y SULLIVAN, Daniel. Negocios Internacionales: ambientes y operaciones. Duodécima Edición. Pearson Educación, México, 2010.

http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional

<http://es.thefreedictionary.com/incentivo>

<http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>

<http://definicion.de/proceso/>

PHILLIPS, Nicola. La dirección de equipos internacionales. Folio, España, 1994.

URDANETA BALLEEN, Orlando. El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización. 3R editores, Bogotá, 2004.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos este trabajo, a todas las personas que nos brindaron su apoyo y estuvieron en su momento involucradas con el desarrollo del proyecto. Así como también a nuestros padres hermanos, familiares, amigos y novias que siempre estuvieron brindándonos una mano para el éxito de este trabajo.

También agradecemos a los docentes que nos guiaron por el mejor camino para cumplir con el objetivo de esta tesis, así como de los docentes que durante toda la carrera nos transmitieron sus excelentes conocimientos para crecer día a día de manera profesional y personal.