

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

“Dificultades en la comunicación entre agentes y usuarios de un servicio de atención al cliente interno en una consultora multinacional”

Autor: Estefanía Guitarte

Tutor: Ricardo Zaidenberg

ÍNDICE

1. Introducción	4
1.1 Objetivos	5
2. Marco Teórico	5
2.1 Comunicación.....	5
2.1.1 Definición	5
2.1.2 Teorías de la información y las comunicaciones	7
2.1.3 Teorías de la comunicación humana	9
2.1.4 Conceptos de comunicación humana en las organizaciones	9
2.2 Cultura	10
2.2.1 Definición	10
2.2.2 Concepto de cultura y valores organizacionales	12
2.2.3 Las diferencias culturales	14
2.3 Especificidad de las barreras en la Comunicación / Cultura	16
2.3.1 De la comunicación oral a las vías tecnológicas	16
2.3.2 Comunicaciones incompletas	17
2.3.3 Problemas en la transferencia de sentido.....	18
3. Metodología	19
3.1 Participantes	19
3.2 Instrumentos	19
3.3 Procedimiento.....	20
3.4 Tipo de estudio y diseño	21
4. Desarrollo	21
4.1 Describir las interacciones entre agentes y usuarios y detectar dificultades en la comunicación.	21
4.1.1 Presentación de casos (encuesta de satisfacción VoC).	21
4.1.2 Resultados de las encuestas a los agentes.....	33
4.2 Selección comentada de respuestas textuales a la Encuesta sobre Barreras en la Comunicación administrada a los agentes de HR Connect	34
4.2.1 ¿Las diferentes culturas representan una barrera en la comunicación?	34
4.2.2 ¿Que la comunicación no sea presencial, cara a cara, representa para usted una barrera en la comunicación?	35
4.2.3 ¿No conocer a la persona con quien se está comunicando representa para usted una barrera en la	

comunicación?	36
4.2.4 ¿No tener la misma lengua madre representa para usted una barrera en la comunicación?	36
4.2.5 ¿Qué los interlocutores tengan pocos intereses en común representa para usted una barrera en la comunicación?	36
4.2.6 ¿No comprender el contexto en el cuál viven los diferentes interlocutores es una barrera?	37
4.2.7 ¿El dialecto o modos de expresión de los diferentes interlocutores es una barrera?	37
4.3 Descripción de las dificultades en la comunicación	38
5. Conclusiones	40
5.1 Síntesis de Respuesta a Objetivos	40
5.3 Limitaciones en los instrumentos utilizados	43
5.4 Aporte Personal	43
5.5 Nuevas Líneas de Trabajo	44
6. Referencias bibliográficas	47
7. Anexos	50
7.1 Entrevistas Personales.....	50
7.1.1 Agente 1	50
7.1.2 Agente 2	51
7.1.3 Agente 3	52
7.1.4 Agente 4	53

1. Introducción

El presente estudio se desarrolló durante la práctica de habilitación profesional V realizada en una empresa multinacional, en el Centro de Servicios de Buenos Aires, en un proyecto, dentro del departamento de Recursos Humanos.

Se asistió a la pasantía durante el transcurso de 4 meses, completando un total de 320 horas.

El proyecto donde se realizó la práctica, se enfoca en el servicio profesional al cliente, otorgándole a éste información relacionada con procesos de Recursos Humanos.

Entre los temas y actividades que se trabajaron se encuentran:

- a) Administración de personal: actualización de datos de los empleados de Alemania, Suiza y Austria.
- b) Reclutamiento: se realizaron entrevistas a candidatos para el Centro de Servicios de Buenos Aires.
- c) Programación: se manejó el calendario de los empleados del área de Consultaría de Alemania, Suiza y Austria.
- d) Compensación y beneficios: brindar información a los empleados de Alemania, Suiza y Austria acerca de los programas de compensación y beneficios que ofrece la empresa.
- e) Gestión del rendimiento: se realizaron evaluaciones de desempeño a los empleados del Centro de Servicios de Buenos Aires.
- f) Capacitación: se brindó orientación a los empleados de Alemania, Suiza y Austria acerca de las diferentes capacitaciones que ofrece la empresa.

El equipo dónde se realizó la práctica brinda servicio telefónico, a través de un número interno y/o por mail a los empleados de todos los niveles de la empresa de Alemania, Suiza y Austria. El cliente realiza consultas sobre los procesos antes mencionados y los agentes del equipo deben resolver las mismas en un lapso de 48 horas. De los registros de seguimiento se extrae el material para el presente trabajo de integración final, enfocado en investigar las barreras en la comunicación debido a las diferencias culturales.

La temática fue elegida y resultó interesante, teniendo en cuenta que tradicionalmente la comunicación humana ha sido descripta con un esquema emisor- mensaje- receptor; siendo que este esquema se presentaba como insuficiente para dar cuenta de los fenómenos que se observan en la práctica del proyecto.

El trabajo busca describir y clasificar las posibles barreras en la comunicación debido a las diferencias idiomáticas y culturales en el contexto de la relación de agentes del Centro de Servicios cuyos integrantes son argentinos, con aquellos a quienes presta servicio, europeos.

1.1 Objetivos

Describir y clasificar las dificultades en la comunicación entre agentes y usuarios de un servicio de atención al cliente interno en una consultora multinacional.

Objetivos específicos

- a) Describir las interacciones entre agentes y usuarios y detectar dificultades en la comunicación.
- b) Clasificar las dificultades en la comunicación.

2. Marco Teórico

2.1 Comunicación

2.1.1 Definición

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2014) la palabra comunicación se define como:

(Del lat. *communicatĭo, -ōnis*).

1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
4. f. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujeías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.
5. f. Cada uno de estos medios de unión entre dichas cosas.
6. f. Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.
7. f. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.
8. f. *Ret.* Figura que consiste en consultar la persona que habla el parecer de aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.
9. f. pl. Correos, telégrafos, teléfonos, etc.

Como se puede apreciar, en esta definición se acumulan conceptos: transmisión de señales (3), canales (4, 5, 6, 7, 9), códigos comunes (3), la acción y efecto (1) y las personas (2). Los siguientes autores desarrollan estos conceptos.

Fernández Collado (1999), refiere que para que haya comunicación humana, más allá de los instrumentos físicos utilizados, es necesario que ambos polos de la comunicación compartan un sistema común de símbolos que permitan el intercambio.

Robbins y Coulter (2005), afirman a su vez que la comunicación es la transmisión y la comprensión de significados.

Lamb, Hair y McDaniel (2006) en su conceptualización, también hacen referencia a los significados, expresando que éstos se intercambian o comparten en el proceso de la comunicación mediante un conjunto de símbolos comunes.

Por otro lado Stanton, Etzel y Walker (2007), no se alejan de lo postulado por Robbins y Coulter (2005), definen la comunicación como la transmisión de información enunciada verbalmente o no entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera que la capte. Stanton et al. (2007) a su vez introducen nuevos aspectos en su definición, como lo que se verbaliza o no y el concepto de información.

Por otro lado, Cáceres Hanzich (2013) postula que el término comunicación (*communicare*) significa un ida y vuelta con el otro, compartir con otra u otras personas. Esta intención de un movimiento (acciones que van y vienen) hace pensar a dichas personas como semejantes. Reconocer al otro de ese modo es intentar ponerse en su lugar y esforzarse por comprender por ese instante su modo de ver y de entender

las cosas. Sostiene que el verbo comunicar, en su trasfondo, significa compartir con el otro. Expresa que el propósito de las personas en ese acto es comprometerse en esa ida y vuelta, en la interacción entre quienes participan de la comunicación compartiendo el contenido y el sentido del mensaje.

A su vez, Cáceres Hanzich (2013) también expone que la comunicación se introduce en todos los aspectos de nuestra vida. Más aún, nuestra propia identidad se consolida, se desarrolla y afirma en esas acciones que van y vienen que nos provee la comunicación. Para crear el camino hacia la misma es necesario reconocer la alteridad de los otros, como sienten, piensan y actúan frente a situaciones y comprender que son distintas a las nuestras. En algún sentido esto nos vuelve vulnerables, nos hace depender de los otros, su escucha, disposición y confianza en nosotros y recíprocamente. Sin embargo no existe una linealidad para quienes intentan comunicarse.

2.1.2 Teorías de la información y las comunicaciones

Los primeros pasos en el desarrollo de una teoría de la información y las comunicaciones aparecen durante la década de los 40, cuando la segunda guerra mundial también estaba llegando a su fin. Describen una teoría matemática de la comunicación. En aquellos años se intentaba aprovechar de una manera más eficiente el uso de los canales de comunicación, como así también la transmisión óptima de los mensajes (Shannon, 1948). Weaver (1949) consiguió darle un alcance superior al planteamiento inicial, creando un modelo simple y lineal: fuente/ codificador/ mensaje/ canal/ decodificador/ destino.

En una aproximación muy básica, según el modelo de Shannon y Weaver los elementos que deben darse para que se considere el acto de la comunicación son:

- a) Fuente (de información). Es la que origina el mensaje (lo escrito en el email, la palabra por teléfono).
- b) Codificador o emisor. Es quien emite el mensaje en signos a fin de poder transmitirlo (las voz se modifica en oscilaciones eléctricas en el teléfono). El papel del emisor es configurar el mensaje, su contenido y forma; el dónde, por qué, a quién, con qué medios, etc. (codifica y emite). Para que el mensaje del emisor llegue a su interlocutor debe haber sí o sí un canal
- c) Canal. Es el medio físico por el que se transmite el mensaje y se transportan los signos (cable telefónico).
- d) Mensaje. Es lo que se quiere transmitir (texto). El mensaje consta de dos partes: un texto y un encabezado. El texto es lo que se quiere decir; el encabezado tiene la instrucción para su decodificación.
 - a. Ante un idéntico mensaje, la manera de responder de un grupo de personas no es la misma. La respuesta depende de la forma en la que interpreten el mensaje, de la manera que este impacte en la subjetividad de cada persona y de su estilo de respuesta.
- e) Ruido. Es cualquier acontecimiento situacional que afecte o perturbe la transmisión del mensaje. El ruido en las comunicaciones es indeseable, ya que impide el isomorfismo (la misma forma), la plena correspondencia entre el emisor y el receptor. Hasta en el contexto y situación más silenciosa, es inevitable que existan ciertos ruidos en la comunicación: cultura; métodos de comunicación; etc.

f) Receptor o decodificador. Es quien recibe la información y la reconstruye a partir de los signos.

Para Shannon el problema que se sucede en la comunicación consiste en reproducir en un lugar dado, de igual manera o aproximada, un mensaje enunciado en otro lado.

En la Figura 1 se detalla lo mencionado:

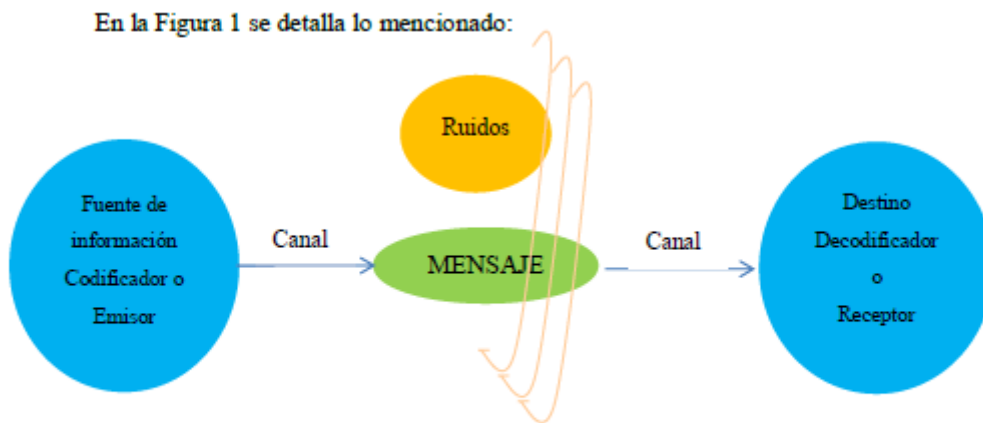


Figura 1. Esquema básico de comunicaciones
(Shannon & Weaver, 1949)

8

2.1.3 Teorías de la comunicación humana

Desde otro punto de vista, más cercano a la Psicología, se encuentra el desarrollo teórico sobre la comunicación humana postulado por Beavin, Jackson y Watzlawick (1971). Según estos autores la comunicación humana puede explicarse en tres áreas: sintáctica, semántica y pragmática. La primera área refiere a los problemas en cuanto a la transmisión de la información: de codificación, canal, ruido, lenguaje, etc. Dichos problemas son esencialmente de índole sintáctica. La segunda área se preocupa por el significado. A pesar de que puede ser posible transmitir series de símbolos con corrección sintáctica, resultará difícil darle un sentido al mensaje a menos que los diferentes interlocutores se hubieran puesto de acuerdo de antemano con respecto al significado. En tal sentido, toda información que se comparte reconoce un acuerdo semántico. Por último, la tercera área, la pragmática refiere a cómo los efectos de la comunicación influyen sobre la conducta. Dichos dos términos, comunicación y conducta, son para estos autores virtualmente sinónimos, no son sólo palabras sino también sus concomitantes no verbales y el lenguaje corporal. Más aún, pueden agregarse a las conductas de las personas los componentes de la comunicación inherentes al contexto.

2.1.4 Conceptos de comunicación humana en las organizaciones

Según Tyson y Jackson (1997) las comunicaciones se desencadenan de modo natural en todas las organizaciones, sea cual fuere su tipo o tamaño, y en consecuencia no es posible imaginar una

organización sin comunicaciones. Teniendo en cuenta este aspecto, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los empleados de una compañía, y entre esta y su medio.

Ésta puede ser:

Comunicación interna. Los mensajes circulan entre el personal de la organización

Comunicación externa. Los mensajes se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización

También es relevante entender que toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

Comunicación descendente. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir

Comunicación ascendente. Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos.

Comunicación horizontal. Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Comunicación diagonal. Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación. Así como para Tyson y Jackson (1997) no es posible imaginar una organización sin comunicación, para Pasquali (1978) donde no haya comunicación tampoco habrá estructura social. En el próximo apartado se desarrollará la definición de cultura en general y más adelante la cultura en las organizaciones, para poder comprender como se interconectan la comunicación y la cultura dentro de las organizaciones.

2.2 Cultura

2.2.1 Definición

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2014) la palabra cultura se define como:
Del lat. *cultūra*.

1. f. cultivo.
2. f. Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.
3. f. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.
4. f. desus. Culto religioso.

Cultura popular

1. f. Conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.
De las definiciones anteriores se observa el uso de la palabra conjunto (2, 3 y cultura popular, 1) que nos indica que el término cultura apunta a agrupaciones de conocimientos y comportamientos. Asimismo se subraya que estos conjuntos no son universales sino de un pueblo o de un grupo social. Los siguientes autores desarrollan estas ideas.

Para Schein (1985) el término cultura es visualizado como regularidades conductuales, normas, valores dominantes, reglas explícitas e implícitas, herramientas utilizadas, formas de comunicación, etc.

Por otro lado, otros autores señalan que la cultura puede concebirse como un conjunto de reglas implícitas compartidas por un grupo de personas que poseen una historia en común y son parte de una estructura social (Markus, Kitayama & Heiman, 1996 citado en Zubieta, 2012; Triandis, 1995).

Páez y Zubieta (2001) estudian a la cultura diferenciando entre cultura objetiva, comprendida como pautas de comportamiento en un hábitat, y cultura subjetiva, estructuras de significado en común. A esta última Triandis (1995) la desglosa en distintos componentes:

- Las creencias. Lo que se da, cómo se escoge (categorías, lenguaje, estructuras de creencias) y evalúa (actitudes).
- Los roles. Los comportamientos que se esperan en sujetos que tienen una posición definida en la estructura social.
- Las normas. Reglas que rigen las conductas, creencias y emociones deseadas e indeseadas para los individuos de una cultura.
- Los valores. Metas y principios en la vida, que regulan que es deseable y que sirve como guía para la conducta diaria o como postulados de cómo deben ser las cosas.

Desde la postura de Robbins (1999, citado en Cáceres Hanzich, 2013) la cultura aparece como algo que no se alcanza a describir en su totalidad, como algo intangible, dado por sentado. Sin embargo, toda comunidad saca sus propias conjeturas y crea sus propias reglas que se sobreentienden y que se rigen en la conducta del día a día en un lugar determinado.

En un consenso implícito los autores presentados en este apartado coinciden en afirmar que al definir cultura se habla de reglas implícitas, pautas de conductas comunes y estructuras de significado comunes.

2.2.2 Concepto de cultura y valores organizacionales

Katz y Khan (1995) postulan que toda organización crea su propia cultura que refleja las regulaciones y valores de los sistemas formal e informal, su historia, sus luchas de poder, sus procesos, su estilo de liderazgo y sus formas comunicacionales. Entienden que la misma funciona como integradora y guía de los comportamientos de la organización.

Hofstede (1980/ 1984) define la cultura en sentido extenso, de acuerdo con Lévy-Bruhl, como una sistematización mental que distingue a los integrantes de un grupo, expuestos a una misma educación y a experiencias similares. Usa los valores como condicionantes de las normas sociales fundamentales que son la base de la cultura. Define los valores como una amplia tendencia a preferir cierto estado de cosas sobre otros. Mide la cultura a partir de cuatro dimensiones: la distancia del poder, la ilusión de incertidumbre, el individualismo y la masculinidad.

Hofstede (1980, 1984) realizó un estudio sobre las diferencias internacionales en valores relacionados con el trabajo y encontró que la influencia de la cultura local es mayor que la de la cultura de la organización. El estudio se realizó en subsidiarias de IBM en el mundo (64 países) y centra la investigación en una hipótesis que postula que las actitudes básicas de los empleados en cada uno de los países dependían más de su pertenencia social local que de su pertenencia a la misma empresa. Hofstede postula que existen diferentes tipos de cultura. En primer lugar la cultura nacional, entendida como el patrón de comportamiento (valores y creencias) propio de un país y que es heredado de generación en generación. Por otro lado la cultura organizacional, que es aquel patrón de comportamiento (valores y creencias) dentro de una estructura organizacional y que, en lo general, guarda relación con la cultura nacional. A Hofstede le resulta impactante cómo los individuos tienen distintos comportamientos según la cultura de procedencia. Los miembros de una organización se integran a la cultura de la misma, pero a su vez la atraviesan y la modifican debido a sus particularidades nacionales. Lo cual afecta todas sus operaciones.

Schein (1985), luego de un extenso análisis describe el sentido profundo del concepto cultura como un modelo de admisiones básicas (inventadas, desarrolladas o descubiertas por un dado grupo tal como las ha aprendido para lidiar con sus problemas de adaptación al medio e integración interna) que han brindado gratos resultados como para ser pensadas válidas y transmitidas a nuevos miembros como la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

A su vez Karlöf (1991) considera que cuando hablamos de cultura organizacional apuntamos a describir como es la vida de una organización vista desde su interior: su modo de vivir,

pensar, actuar y ser, e incluye una larga lista de conductas que resultan de valores asumidos por la organización y que a su juicio intervienen en el éxito y la competencia superior de la organización. Por otro lado Serra y Kastica (1994), señalan que las organizaciones están teñidas de la cultura de la sociedad donde están insertas; esto es, grupos de formas habituales ya aprendidas con que los miembros sienten, piensan y reaccionan ante las oportunidades y amenazas con las que se enfrentan día a día. En otros términos, cultura es el modelo mental o marco de referencia que la gente tiene para interpretar su experiencia y generar comportamientos adaptativos.

Tyson y Jackson (1997) analizan la así llamada tesis de la convergencia; una hipótesis, que propone que conforme a las empresas enfrentan problemas y oportunidades similares, adoptan soluciones técnicas similares y también estrategias y estructuras de organización comunes. Señalan que las compañías multinacionales contribuyen al proceso de convergencia al utilizar procedimientos y técnicas comunes para todas sus filiales. Dan ejemplos como el sistema HAY de evaluación del trabajo. Dicen que esto habilita a los miembros que trabajan en esas compañías a compartir un lenguaje común para la caracterización de posiciones de trabajo y las obligaciones relacionadas. Los mismos fenómenos se han registrado en otras áreas de las técnicas administrativas. La convergencia implica menos diversidad. Opinan que la cultura de una empresa, si es suficientemente fuerte, superará las influencias culturales nacionales.

Estos análisis no contemplan el problema de las personas implicadas en procesos comunicacionales interculturales e interlingüísticos. Tyson (1986) comenta una encuesta realizada para el periódico londinense *The Times* ese mismo año, que encontró que la necesidad de algo más que la capacidad para hablar el idioma (como entender la cultura, la historia y el entorno comercial de los países de Europa) se reconocía apenas en la mitad de las 500 empresas más importantes.

Robbins (1999 citado en Cáceres Hanzich, 2013), desde un punto de vista más pragmático, refiere que las tradiciones, costumbres y manera de realizar diferentes acciones en una organización se deben a lo que se ha hecho previamente y al grado de éxito que se haya logrado con esas conductas.

2.2.3 Las diferencias culturales

Las diferencias culturales suscitan dificultades en la comunicación (2.1.2 punto e) las que pueden tener su origen en diversas causas. Entre ellas se seleccionaron por su importancia las características de la personalidad, el malentendido y los prejuicios.

En cuanto a las características de la personalidad, según Cáceres Hanzich (2013) la cultura está sumergida en todos los aspectos de nuestras vidas e interviene en ella a través de la palabra, de nuestras acciones y a su vez de las opiniones de los otros. La construcción de nuestra personalidad se ve condicionada por estos factores. Es decir, los métodos de enseñanza, la recepción del conocimiento, y lo que se espera del sujeto, produce un cambio en el individuo que forjará la manera de sentir, de percibir y de pensar la realidad y también sembrará los lineamientos de nuestra conducta como seres sociales.

En esta misma línea, durante la década del 40 y luego de estudiar la obra de Korzybski, Hayakawa (1991, citado por Herrero Mitjans, 2005) publicó un trabajo acerca del valor de las palabras, dónde expone que éstas no tienen contenido de significación, sino que es mera interpretación del individuo con su propia carga cultural y emocional, por lo general sujeta a sus prejuicios. Los lenguajes no son universales y el significado que se le otorga a cada palabra o gesto, se verá afectado por nuestra cultura y nuestra experiencia. A su vez, cada grupo de individuos, ya sea conformado por sus características religiosas, socio-económicas, situación geográfica, profesión, grupo etario, etcétera, crearan un código o dialecto propio, por lo que aun cuando dos interlocutores se encuentren hablando en el mismo idioma, es posible que por las características de su grupo, hablen diferentes lenguajes que dificulten la interpretación de una misma palabra u oración (Herrero Mitjans, 2005). Un buen ejemplo de esto es la película de Sofía Coppola, “*Lost in Translation*” (“Perdidos en la Traducción”; la película se tituló en Argentina “Perdidos en Tokio”) que intenta dar registro de las dificultades casi insalvables de entendernos en culturas diferentes aunque hagamos el esfuerzo de intentar hablar el idioma del otro sin conocer ni manejar sus códigos ni el contexto.

En cuanto a los prejuicios, Arendt (1993, citada por Herrero Mitjans, 2005) expone que el prejuicio se manifiesta a través de los mecanismos de exclusión o inclusión, como por ejemplo, quienes estudiaron (o no lo hicieron) en determinado colegio o universidad, quienes viven o no en cierto barrio, o al tipo de clase social al que pertenecen, etcétera. Reconocemos y aceptamos a quienes comparten nuestras mismas características culturales, relacionadas con los ejemplos expuestos, por lo que quedará justificado y legitimado su no inclusión en el grupo de los elegidos.

Por último el hecho de que en un mismo mensaje haya diferentes interpretaciones, se puede entender mejor en lo que según Wood (1998, citado por Herrero Mitjans, 2005) significa el malentendido, que sería la ausencia de un acuerdo entre dos o más personas para compartir el mismo significado respecto del contenido de un mensaje. La consecuencia de una interpretación errónea de un mensaje, puede llevar a un sin fin de sensaciones en el individuo que podrían modificar la relación intergrupala, el desarrollo de un objetivo en común o el resultado de una determinada actividad. Wood (1998, citado por Herrero Mitjans, 2005) también señala que el malentendido puede estar originado principalmente por las diferencias personales, sin quitarle importancia a las diferencias grupales, tanto económico-sociales como culturales. Se pueden enumerar suficientes diferencias personales como para entender el origen del malentendido, por ejemplo la experiencia personal, la educación, edad, valores y creencias cómo así también maneras de experimentar, relacionarnos y/o percibir. Es inevitable que al existir dichas diferencias personales entre los individuos, se generen diversos malentendidos cuando se intenta comunicar un mensaje.

2.3 Especificidad de las barreras en la Comunicación / Cultura

2.3.1 De la comunicación oral a las vías tecnológicas

Según Piscitelli (1995), tan solo hace 500 años el lenguaje oral fue desplazado por la difusión de la cultura impresa, sustituyendo la transmisión oral por un mundo visual representado por la escritura. Manifiesta que aunque la comunicación escrita ha permitido establecer una memoria colectiva, en cierta forma, ésta no tiene en cuenta la humanidad; esto es, aquello que acompaña lo dicho en la forma de expresiones gestuales, emociones, códigos que solo se perciben en el cara-a-cara. De ahí supone la fortaleza de las tradiciones orales.

La comunicación establecida a través de las vías tecnológicas es una nueva forma de red social. Comparte con las redes físicas tradicionales todos sus aspectos básicos, sentimiento de comunidad, intereses comunes, objetivos acotados, interacción constante e intensidad afectiva (Dabas, 1993, citado por Piscitelli, 1995), pero introducen a estas propiedades otras específicas de la comunicación electrónica a distancia, tales como las relaciones intensas de cuerpo ausente, la trascendencia de barreras geográficas y culturales, etcétera (Allucquere Stone, 1991, citado por Piscitelli, 1995).

Asimismo considera que las nuevas tecnologías de comunicación a distancia han redefinido una oralidad sin cara-a-cara, un nuevo tipo de espacio comunicacional virtual. Entiende que su uso ha devenido imprescindible en las comunicaciones organizacionales, reemplazando el papel y la interacción física de los empleados. Sin embargo, opina que las herramientas provistas por la tecnología para la comunicación no aseguran la comunicación efectiva y los vínculos tecnológicos no crean de por sí comunidades en su sentido general y particular.

Con la ayuda de las redes de comunicación rápidas que ofrecen la facilidad del correo electrónico, el fax y las conferencias internacionales, así como la capacidad de cómputo y transmisión de datos para las operaciones de la producción y servicio internacionales, se están constituyendo grupos empresariales globales que tienen ámbitos de influencia más amplios que los lugares geográficos donde realizan sus actividades. Estos negocios requerirán una nueva mentalidad de sus ejecutivos, que Daniels y Frost (1991) han definido como la necesidad de pensar sin fronteras geográficas.

Teniendo en cuenta que las herramientas tecnológicas para la comunicación no aseguran la comunicación efectiva, analizaremos en el siguiente apartado la relación entre efectividad y completitud.

2.3.2 Comunicaciones incompletas

Tanto Fernández Collado (1999) como Schein (1985) coinciden en afirmar que los miembros de una organización necesitan asimilar el código propio de la misma (oral, escrito, formal, informal, consciente, no consciente) para su adecuada inserción en las relaciones sociales y laborales cuyo fin es el logro de resultados eficientes y eficaces.

Para Fernández Collado (1999) los comportamientos comunicacionales establecidos entre los miembros de una organización y la cultura empresarial de la misma, son variables que se afectan mutuamente (interdependientes). La cultura empresaria, sus creencias y valores, afectan indefectiblemente los estilos comunicacionales que se adopten. Según el mismo autor, los rituales, el lenguaje, las conductas no verbales, y los patrones de interacción (implícitos) deben ser tenidas en cuenta como parte de las manifestaciones conductuales que se relacionan con los estilos de comunicación de los miembros de una organización. Una comunicación es incompleta, sugiere, cuando alguna de las variables mencionadas no está presente: el lenguaje y/o la cultura no es común, el lenguaje no verbal está ausente, etc.

De particular interés es el lenguaje no verbal. Mehrabian (1971) reconoció tres elementos en un mensaje: el verbal, el vocal o paraverbal y el lenguaje corporal. Determinó en sus investigaciones que el impacto de estos tres componentes es: 7% para el verbal, 38% para el vocal (tono, matices, volumen de la voz y otros) y un 55% para el no verbal (señales, gestos, posturas, etc.). Esta ecuación refiere a la comunicación de estados emocionales (emociones, sentimientos). En las comunicaciones centradas en lo racional, el mensaje verbal alcanza a transmitir un porcentaje muy superior cercano al 100%.

Se transmite información a través del componente verbal y se utiliza el no verbal para estados y actitudes personales. Mehrabian (1971), sostiene que en una comunicación cara a cara (presencial) el componente verbal es un 35% y el restante 65% es comunicación no verbal. Deduciendo que si la comunicación no es cara a cara, ésta sería incompleta, ya que se perdería un 65% de la misma en su componente no verbal.

Toda comunicación tiene un mensaje, un contenido y un aspecto que hace que se relacionen, tales que éste último clasifica (califica) al primero y es, por ende, una metacomunicación (Beavin et al., 1971). La ausencia parcial o total del aspecto relacional redundará en no completitud de la comunicación.

2.3.3 Problemas en la transferencia de sentido

Giraud (1973), afirma que en la comunicación hay transferencia de formas visuales u orales, pero no hay transferencia de sentido. El sentido lo pone el receptor humano cuando decodifica lo recibido atribuyendo a cada forma un equivalente semántico extraído de su memoria, una tabla de doble entrada de asociaciones convencionales entre las formas del código y sus propias experiencias. La comunicación adquiere sentido, en la medida en que esas experiencias y las formas lingüísticas que se les asocian son comunes al receptor y al emisor.

En cuanto a la red cultural, citando a Bateson y Ruesch (1984), el individuo en general no es consciente de los patrones culturales en el cual está inmerso y a través de los cuales actúa en la realidad. Son redes de preferencia (valores en sentido amplio) no conscientes. Deducen que un individuo tan solo puede emitir o recibir aquellos mensajes que están adecuadamente estructurados para su sistema de comunicación, teniendo bien en cuenta los problemas semánticos o sea la precisión con que los mensajes transmiten el significado deseado.

Helberg Chávez (2007) explica que cuando hay falta de comprensión en la comunicación intercultural esto resulta de poner los actos y expresiones de nuestros interlocutores en nuestro propio contexto, sin entender que el contexto de origen puede ser parcial o totalmente distinto. Por eso en el diálogo intercultural, dice, no se trata solo del tema del que se habla, sino de los patrones culturales que son marco de referencia para nuestras conductas y formas de expresión. Para una mejor transferencia del sentido debe desarrollarse la capacidad de desenfocar la propia cultura y

poner en foco la de nuestros interlocutores lo que nos permite comprender con mayor claridad el mensaje.

3. Metodología

3.1 Participantes

Cuatro empleados del equipo de Recursos Humanos del Centro de Servicios de Buenos Aires: tres mujeres argentinas estudiantes, respectivamente, de Psicología, Administración de Empresas y Turismo, y un hombre Licenciado en Dirección y Administración de empresas y nativo de Alemania. Las tres mujeres tienen 25, 30 y 31 años respectivamente y el hombre tiene 32 años. También participaron de esta investigación los usuarios del servicio, 4 usuarios por cada empleado, de Alemania, Suiza y Austria.

3.2 Instrumentos

Encuesta de satisfacción del servicio a los clientes de Alemania, Suiza y Austria, llamada VoC. Estas siglas significan Voice of Customer, la Voz del Cliente.

La encuesta VoC consta de 5 ítems que se evalúan mediante una escala Likert de 5 puntos que se describe a continuación: 1. Cómo fue el servicio en general; 2. Cuán acertada fue la respuesta que se dio; 3. Manejo de tiempos; 4. Cuán amigable y profesional fue el agente al dar el servicio; 5. Un espacio de comentarios.

Esta encuesta se evalúa desde “muy satisfecho (puntaje 5) - nada satisfecho (puntaje 1)” (muy satisfecho (5) – satisfecho (4) – neutral (3) - poco satisfecho (2) - nada satisfecho (1) / no tengo bases).

La encuesta de satisfacción propone generar un espacio para que los usuarios puedan expresar su opinión sobre el servicio, los inconvenientes que puede detectar y del tipo de servicio que esperan tener. Incluso pueden pedir que se haga un seguimiento de su solicitud si es necesario.

E-Mails y otras comunicaciones escritas vía Internet. Comunicaciones telefónicas.
 Encuesta semi abierta sobre barreras en la comunicación a los agentes del proyecto dónde se realizó la práctica.

La encuesta consta de 7 preguntas, las cuales deben ser respondidas de forma cerrada por sí o por no. Adicionalmente se solicita una justificación de la respuesta.

1. ¿Las diferentes culturas representan para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique.
2. ¿Que la comunicación no sea presencial, cara a cara, representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique.
3. ¿No conocer a la persona con quien se está comunicando representa para usted una barrera en la comunicación? SI /NO. Justifique.
4. ¿No tener la misma lengua madre representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique.
5. ¿Qué los interlocutores tengan pocos intereses en común representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique.
6. ¿No comprender el contexto en el cuál viven los diferentes interlocutores representa para usted una barrera en la comunicación? SI/ NO. Justifique.
7. ¿El dialecto o modos de expresión de los diferentes interlocutores representan para usted una barrera en la comunicación? SI / No. Justifique.

La encuesta propone generar un espacio para que los agentes del proyecto expresen cuales características o situaciones les representan una barrera en la comunicación.

3.3 Procedimiento

Se tomaron al azar casos extraídos de VoC, resueltos vía E-Mail y otros resueltos vía telefónica de cada agente del equipo en Buenos Aires y se evaluó cada resultado de la encuesta de satisfacción, poniendo énfasis en los comentarios de los empleados.

Se administró una encuesta semi abierta sobre barreras en la comunicación a cuatro agentes del proyecto.

Se realizó un análisis de las respuestas de la encuesta semi abierta, como así también de los casos extraídos de VoC, con el objeto de detallar las dificultades encontradas en la resolución de los casos.

3.4 Tipo de estudio y diseño

Diseño no experimental, estudio descriptivo.

4. Desarrollo

4.1 Describir las interacciones entre agentes y usuarios y detectar dificultades en la comunicación.

A continuación se presentarán, para cada uno de los cuatro agentes participantes en esta investigación, la evaluación numérica del usuario del servicio, y un comentario en el idioma utilizado para la comunicación (alemán o inglés) cualificando el mismo.

4.1.1 Presentación de casos (encuesta de satisfacción VoC).

Casos del Agente 1. Breve descripción del agente: tiene 30 años y es estudiante de Turismo. El idioma alemán lo aprendió en Alemania, viviendo allá. Sus abuelos son alemanes. Y el idioma inglés lo aprendió en el colegio.

A1.1 - 08 de septiembre I. El usuario se contacta vía E-Mail para saber el estado de una capacitación, si se la aprobaron o no. Se le respondió el mismo día.

Comentario: “Die anfrage wurde sehr schnell und zufriedenstellend beantwortet.” [La solicitud fue respondida rápidamente y satisfactoriamente]

Tabla 1

Evaluación del Agente 1, caso del 08 de septiembre

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Alemania	4	5	5	5

Casi todo el caso ha sido puntuado con el mayor puntaje, obteniendo un buen comentario del usuario.

A1.2 - 13 de septiembre. El usuario se contacta por E-Mail para saber cuántos días de vacaciones le quedan y añade que hizo horas extras y que también las quiere tomar como vacaciones. El agente 1 responde la pregunta a los dos días.

Comentario: “I needed to ask twice before I had the answer confirmed which made the resolution time longer.” [Tuve que preguntar dos veces antes de que tener la respuesta, esto hizo que el tiempo de resolución dure más tiempo]

Tabla 2

Evaluación del Agente 1, caso del 13 de septiembre

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Suiza	4	4	4	2.5

En general el puntaje otorgado por el usuario es satisfactorio, restando puntaje en el tiempo de respuesta con un valor de 2.5. En el comentario refiere que tuvo que consultar dos veces antes de obtener la confirmación de su respuesta.

A1.3 - 08 de septiembre II. El usuario se comunica vía E-Mail pidiendo un Certificado de trabajo y comenta que lo pidió a mediados de junio. El 10 de septiembre el agente 1 le explica que otro equipo está a cargo de dicho proceso y que ellos aún no le han dado una fecha de entrega. El mismo día el usuario pide que se le dé un tiempo estimado de entrega o un contacto concreto del equipo que gestiona estos certificados. A lo que el 13 de Septiembre se le informa que estará recibiendo su certificado dentro de 2 a 3 semanas.

Comentario: "Sehr unzufrieden mit der Bearbeitung von meiner Anfrage. Alles soll schneller sein." [Muy insatisfecho con la tramitación de mi solicitud. Todo debería ser más rápido]

Tabla 3

Evaluación del Agente 1, caso del 08 de septiembre II

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Alemania	2	3	3.5	1.5

Tanto en el comentario del usuario como en los puntajes otorgados se puede identificar la disconformidad del mismo. Cabe resaltar el puntaje de tiempo de respuesta con un valor de 1.5 y el de precisión con un 3.

A1.4 - 07 de septiembre. El usuario se comunica por E-Mail pidiendo acceso a diferentes páginas, debido a que ha estado de licencia por maternidad y debe activar las páginas de la empresa que ella necesita utilizar. Ese mismo día se le indica a la usuaria que el contacto correcto para resolver esta petición es contactarse con CIO (soporte de tecnologías).

Comentario: "Improve myRequest - not clear where the answer is. When passed on to local responsible, the lead-time is prolonged. Contact should clarify with local responsible and get back to customer." [Mejorar myRequest - no está claro dónde está la respuesta. Cuando la solicitud pasó a responsables locales, se prolongó el tiempo de espera. Las solicitudes deben aclararse con los responsables locales y ellos deben ponerse en contacto con los clientes]

Tabla 4

Evaluación del Agente 1, caso del 07 de septiembre

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Alemania	2	2	4	2

El usuario está disconforme con el servicio en general, rescata que se le ha dado un trato amable pero aun así la precisión en la respuesta y el tiempo de respuesta no fueron lo que esperaba.

En síntesis el agente 1 ha obtenido una comunicación satisfactoria, una intermedia, dónde se destaca la disconformidad del usuario con el manejo de tiempos de respuesta. Y dos comunicaciones insatisfactorias, dónde el usuario resalta más que nada su malestar en cuanto a la precisión de las respuestas recibidas y al manejo de tiempos de las mismas.

Casos del Agente 2. Breve descripción del agente: tiene 27 años y es estudiante de Psicología. El idioma alemán y el inglés los aprendió en el colegio. Tenía materias en alemán y estuvo dos veces de intercambio en Alemania por 6 meses.

A2.1 - 02 de julio I. El usuario se contacta por E-Mail para pedir un Pin Code (Código de Pin) determinado. El 5 de julio el agente 2 le da al usuario el contacto correspondiente que podrá ayudarlo a responder ese tipo de consultas.

Comentario: "Question was answered fast and accurately." [Pregunta fue respondida rápidamente y con precisión]

Tabla 5

Evaluación del Agente 2, caso del 02 de Julio I

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Suiza	5	4.5	5	5

Casi todo el caso ha sido puntuado con el mayor puntaje. El usuario ha bajado medio punto en la precisión.

A2.2 - 02 de julio II. El usuario se comunica solicitando por E-Mail un período de vacaciones. El 5 de julio, luego del fin de semana, el agente 2 le responde al usuario que sus vacaciones ya fueron cargadas en el sistema.

Comentario: "Meine Anfrage war die Meldung eines vom Projekt genehmigten Urlaubs. Insofern kann man von Lösen eines Problems nicht wirklich sprechen." [Mi petición, fue el aviso de unas vacaciones aprobadas por el proyecto. Al respecto, no se puede decir que realmente se resolvió un problema]

Tabla 6

Evaluación del Agente 2, caso del 02 de Julio II

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Alemania	5	5	5	4.5

Casi todo el caso ha sido puntuado con el mayor puntaje. El usuario ha bajado medio punto en el tiempo de respuesta.

A2.3 - 06 de julio. Inicialmente el usuario se contacta por E-Mail con el equipo de Capacitaciones y este envía la consulta al equipo del proyecto en el que se trabajó el mismo día 6 de julio con el usuario en copia.

El usuario pedía explicaciones de por qué su capacitación había sido denegada. El jueves 8 de julio

(48hs) se le explica las causas concretas para la negación de su curso y se le dice que debe chequear las políticas correspondientes a las capacitaciones. El viernes 9 de julio el usuario vuelve a contactarse con el equipo de proyecto y expresa que está indignado por las razones dadas.

Comentario: “Lange Bearbeitungsdauer >1 Woche, erst nach Nachfrage wurde Problem gelöst.” [Tiempo de procesamiento largo, mayor a 1 semana, después el problema de la demanda ha sido resuelto]

Tabla 7

Evaluación del Agente 2, caso del 06 de Julio

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Alemania	4	4	4	2.5

En general el servicio fue bien puntuado, restando valor en el tiempo de respuesta con un puntaje de 2.5. A2.4 - 19 de julio. El usuario solicita vacaciones por E-Mail. El 21 de julio se le avisa que sus vacaciones ya fueron cargadas en el sistema. Los tiempos son correctos ya que la respuesta se da dentro de las 48 horas.

Comentario: “My answer was only partially answered, instead of answering both parts. This makes it hard to understand the answer. I had to ask again.” [Mi respuesta fue sólo parcialmente contestada, en lugar de contestar ambas partes. Esto hace que sea difícil de entender la respuesta. Tuve que repreguntar]

Tabla 8

Evaluación del Agente 2, caso del 19 de Julio

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Alemania	3	3.5	3.5	4

El caso en general tiene un puntaje intermedio. Destacando que se otorgó un puntaje 4 en tiempo de respuesta. En general, habiendo visto el resto de los casos no es un campo bien puntuado. En su comentario, el usuario describe que tuvo que repreguntar para comprender cuál era la respuesta completa a su consulta.

En síntesis el agente 2 ha entregado un buen servicio, obteniendo dos comunicaciones muy satisfactorias, sin embargo en cada una de las mismas se le ha bajado medio punto en precisión y tiempo en la respuesta. Luego ha tenido dos comunicaciones con puntajes intermedios, destacando que los campos en los que ha obtenido los valores más bajos han sido en precisión de la respuesta y en el manejo de los tiempos.

Casos del Agente 3. Breve descripción del agente: tiene 30 años y es estudiante de Dirección y Administración de empresas. Es nativo de Alemania pero vive en Buenos Aires hace cinco años. El idioma inglés lo aprendió en el colegio.

A3.1 - 25 de marzo I. El usuario se comunica telefónicamente para pedir un WBSE (centro de costo) para poder aplicar para una capacitación.

Comentario: “The customer response is well appreciable.” [La respuesta del cliente es muy apreciable]

Tabla 9

Evaluación del Agente 3, caso del 25 de Marzo I

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Alemania	4	3.5	4	4

En general el caso ha sido puntuado con un buen puntaje. Restando que en la precisión de la respuesta ha otorgado un puntaje de 3.5 (valor intermedio).

A3.2 - 25 de marzo II. El usuario se comunica vía E-Mail al Contact Center pidiendo un WBSE (centro de costo) para la reunión de mitad de año= "Mid-Year review". El 26 de marzo se le envía al usuario la respuesta a su consulta. La solicitud fue cerrada por el sistema el 2 de abril, ya que una vez que un agente pone la solicitud en resuelta, luego de 7 días el sistema cierra la misma automáticamente.

Comentario: "Resolution time could be faster for just sending WBS element." [El tiempo de resolución podría ser más rápido para sólo enviar un WBS element]

Tabla 10

Evaluación del Agente 3, caso del 25 de Marzo II

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Suiza	4	3	3.5	3.5

El servicio en general es evaluado con un valor intermedio, sin embargo el usuario resalta que el tiempo de resolución podría haber sido más rápido.

A3.3 - 29 de marzo. El usuario pide vía E-Mail un WBS (centro de costo) para una actividad de reclutamiento. El mismo día el agente 3 le envía la respuesta. El 5 de abril el sistema cerró la solicitud.

Comentario: "Liebes GSCO Team, ich möchte mich noch einmal persönlich für ihr gute Arbeit und schnelle Hilfe bedanken! Ich war wie immer super zufrieden! Mit besten Grüßen, Valeska" [Querido equipo de GSCO, quiero volver a agradecerles nuevamente por el buen y rápido trabajo que hacen y la ayuda que me brindan. Siempre estuve muy satisfecha con su trabajo. Saludos, Valeska]

Tabla 11

Evaluación del Agente 3, caso del 29 de Marzo

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Alemania	5	5	5	4.5

Casi todo el caso ha sido puntuado con el mayor puntaje. El usuario ha bajado medio punto en el tiempo de respuesta.

A3.4 - 15 de abril. El usuario pide vía E-Mail un WBS (centro de costo) para poder cargar el tiempo que estuvo en una capacitación. El 16 de abril se le envió la respuesta. El 23 de abril el sistema cerró la solicitud.

Comentario: “Die anfrage wurde sehr schnell und zufriedenstellend beantwortet.” [La solicitud fue respondida rápidamente y satisfactoriamente]

Tabla 12

Evaluación del Agente 3, caso del 15 de Abril

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Austria	4	4	4	4

En general el caso ha sido puntuado con un buen puntaje.

En síntesis, el agente 3 ha obtenido puntajes altos, destacándose sobre el resto de los agentes. Sin embargo a él también le han bajado puntaje en los campos de precisión en la respuesta y manejo de tiempos.

Casos del Agente 4. Breve descripción del agente: tiene 22 años y es estudiante de Administración de Empresas. El idioma alemán y el inglés los aprendió en el colegio.

A4.1 - 25 de mayo I. El usuario llama telefónicamente solicitando un WBS de un Self Study Training (centro de costos, dónde imputar horas de una capacitación Online). Se le da respuesta inmediata.

Comentario del empleado: “Good work all together.” [Buen trabajo de todos]

Tabla 13

Evaluación del Agente 4, caso del 25 de Mayo I

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Alemania	4	3	4	3.5

A pesar de que el comentario haya sido bueno y la puntuación en general también, la precisión en la respuesta y el tiempo de espera fueron puntuados con un valor intermedio.

A4.2 - 25 de mayo II. La usuaria pide vía telefónica el WBS de un Self Study Training (centro de costos, dónde imputar horas de una capacitación Online). No se encontraba en el listado su centro de costos por lo que se demoró en darle una respuesta. Comentario: “Maybe an estimation from the beginning how long it will take to solve an issue would be helpful.” [Tal vez una estimación desde el principio de cuánto tiempo se tardará en resolver el problema hubiera sido de gran ayuda]

Tabla 14

Evaluación del Agente 4, caso del 25 de Mayo II

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Alemania	4	3	4.5	2.5

En este caso sucede lo mismo, el comentario no es negativo, es una sugerencia. A pesar de que el usuario no está conforme con el manejo de tiempos, puntaje 2.5, ni tampoco con la precisión en su respuesta, puntaje 3 (valor intermedio), otorga al agente 4 un buen puntaje en el servicio en general y un puntaje de 4.5 (casi el mayor puntaje) en amabilidad.

A4.3 - 25 de mayo III. El usuario envía un E-Mail preguntando sobre días libres por casamiento y cómo tiene que proceder para que le den el bono.

Comentario: “Quick action received and appropriate information for resolution.” [Acción rápida recibida y la información correspondiente para su resolución]

Tabla 15

Evaluación del Agente 4, caso del 25 de Mayo III

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Alemania	4	5	5	5

El caso entero ha sido puntuado con el mayor puntaje.

A4.4 - 04 de junio. El usuario hace una consulta vía E-Mail acerca del Time Report (dónde se imputan las horas trabajadas y las expensas). El agente 4 hace un reenvío de la misma a JT, la representante de Recursos Humanos del empleado (el 7 de junio- lunes) pidiendo ayuda para que ella (agente 4) le pueda responder al usuario. Y al usuario le dice que apenas tenga la información, va a volver a él y le va a dar la información correspondiente.

Comentario: “For a very simple problem (in my point of view) I have been waiting for the last 3 weeks. Nobody knows what’s going on and how to help me.” [Para un problema muy simple (en mi punto de vista) que he estado esperando 3 semanas. Nadie sabía lo que pasaba, ni cómo ayudarme]

Tabla 16

Evaluación del Agente 4, caso del 04 de Junio

<u>Tipo de Servicio</u>	<u>País</u>	<u>Servicio en general</u>	<u>Precisión en la respuesta</u>	<u>Amabilidad</u>	<u>Tiempo</u>
Recursos Humanos	Alemania	1	2	1	1

El caso ha sido puntuado casi todo en su menor puntaje con un 1, salvo en la precisión que el usuario ha otorgado un 2. El comentario del usuario describe que no estuvo conforme con el manejo de los tiempos

y que parecía que nadie comprendía lo que sucedía ni cómo ayudarlo (precisión). En síntesis, el agente 4 ha logrado una comunicación muy satisfactoria, dos con puntajes intermedios y una muy insatisfecha. Pudiendo resaltar que en general la queja más frecuente independientemente de los comentarios son el manejo de los tiempos y la precisión en la respuesta.

Cuadro general de resultados obtenidos por cuatro agentes en 16 casos seleccionados al azar.



Figura 2. Promedios de los resultados de la encuesta de satisfacción.

Para el análisis, de los 16 casos, se pudieron descartar aquellos en donde los usuarios no han encontrado dificultades en el servicio (agente 1, caso 1; agente 2, casos 1 y 2; agente 3, casos 3 y 4; agente 4, caso 3).

En los restantes 10 casos, los comentarios de los usuarios solo nos expresan quejas relacionadas con los tiempos de respuesta cuyo promedio para estos casos baja a 2,7. Se hace referencia al manejo de los tiempos, el mal uso del mismo y el no expresar de forma adecuada cuánto se demorarán los agentes en resolver sus problemas. Pero en un análisis más profundo, las razones de las demoras fueron en casi todos los casos debido a circuitos internos de despacho.

Los usuarios nada han mencionado acerca de la precisión en la comunicación. Tan solo un promedio de 3,1 (menor al general) nos permite suponer cierta dificultad en la precisión de las mismas. Solo refieren tangencialmente a cuestiones de comprensión de idioma, cuando alegan haber tenido que contactarse más de una vez para satisfacer sus requerimientos.

El puntaje más alto recibido de los cuatro ítems que contiene la encuesta fue para amabilidad. Si bien esta capacidad consideramos facilita la comunicación no correlaciona ni con la precisión ni con las demoras en la evacuación de las consultas.

Se puede destacar que hay consistencia entre los lugares y puntajes obtenidos en los campos de precisión en la respuesta y manejo de tiempos y los comentarios recibidos por los usuarios.

En la lectura de los comentarios de los agentes a las puntuaciones recibidas aparecen críticas a sí mismos (por ejemplo: A4.4, no hizo el seguimiento correctamente) y a los usuarios (por ejemplo: A4.1 y 2, a veces los alemanes son exigentes por demás).

Los agentes de HR Connect manifiestan desacuerdo con VoC pues dan la cara por un servicio cuyo resultado no siempre depende totalmente de ellos.

4.1.2 Resultados de las encuestas a los agentes

A fin de describir las dificultades en la comunicación debido a diferencias culturales que pudieron haber causado los puntajes negativos en la evaluación del servicio (VoC) por parte de los usuarios, se ha diseñado y administrado una encuesta semidirigida a los agentes.

Las preguntas han sido planteadas tomando en cuenta lo que el marco teórico presupone como barreras en la comunicación:

1. La cultura. En efecto, según Fernández Collado (1999) y Schein (1985) los miembros de una organización necesitan asimilar los códigos (cultura) propios de la misma para interactuar eficazmente. Pero en una organización multicultural, para Hofstede (1984), esta asimilación se ve afectada por diferencias en las culturas nacionales (y regionales).

2. La comunicación no presencial. Según Mehrabian (1971) como se ha visto, una comunicación es

incompleta si falta el componente paraverbal y/o el lenguaje corporal. Por ende, se aumenta la posibilidad de malentendido (Herrero Mitjans, 2005).

3. No conocer al interlocutor. Refiere a un conocimiento personal que contextualiza la comunicación (Cáceres Hanzich, 2013).

4. Distinta lengua madre. Como se mencionó, para Beavin y otros (1971) la comunicación humana puede analizarse desde tres puntos de vista: sintáctico, semántico y pragmático, los cuales se configuran durante los primeros años de vida. El no nativo de una lengua nunca alcanzará el nivel de comprensión de un nativo.

5. Tener pocos intereses en común. Si comunicación significa compartir (Cáceres Hanzich, 2013) este es un déficit de la comunicación a distancia, pues en todo caso solo se comparten cuestiones organizacionales.

6. No comprender el contexto del otro. Para Helberg Chavez (2007) la falta de comprensión en la comunicación intercultural resulta de no entender que el contexto de origen es posible sea parcial o totalmente distinto del propio marco de referencia.

7. Dialecto/ Expresiones. Según Herrero Mitjans (2005) los lenguajes no son universales y los significados están afectados por cultura y experiencias. Aún dos personas hablando el mismo idioma es posible que por las características de su grupo social de pertenencia, signifiquen lenguaje, oraciones, palabras de diferente manera, dificultando la interpretación del mensaje.

La siguiente Figura 3 nos indica el número de veces que cada pregunta fue contestada entendiendo que era una barrera (rojo) o no lo era (verde). Sin embargo, el análisis de las respuestas que a continuación presentamos enriquece la comprensión del pensamiento de los agentes.

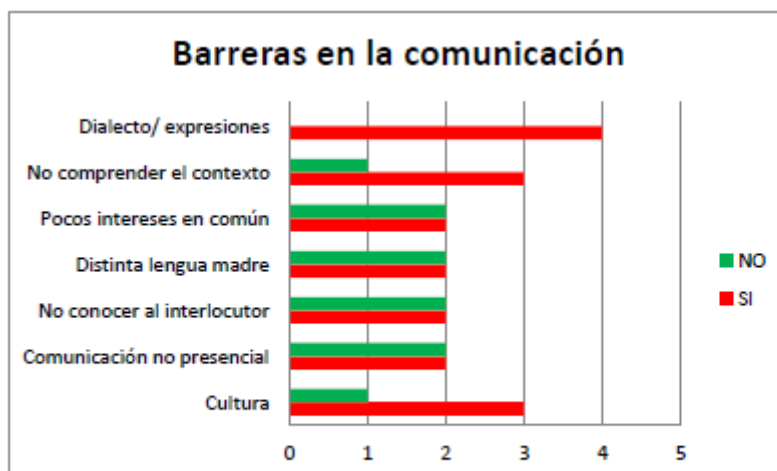


Figura 3. Resultados de la encuesta sobre barreras en la comunicación

4.2 Selección comentada de respuestas textuales a la Encuesta sobre Barreras en la Comunicación administrada a los agentes de HR Connect

4.2.1 ¿Las diferentes culturas representan una barrera en la comunicación?

Para los agentes 1, 2 y 4 es barrera; para el agente 3, no.

“La comunicación debería darse sin problemas, ya que comparten una misma cultura empresarial y un lenguaje común a nivel empresa (agente 3).

Sin embargo, lo que un interlocutor entienda del otro no va a ser procesado de la misma manera, por el hecho de estar atravesados por diferentes culturas. Uno puede creer comprender la cultura del otro, pero es complejo comprender “todo” de otra sociedad en la cual uno no vive, ni tiene experiencias en el día a día (agente 2).

A veces se torna difícil coordinar la cultura del trabajo, las diferencias horarias, las leyes laborales, y las costumbres comunicacionales de los diferentes interlocutores. En ocasiones se deben tener varios contactos hasta lograr un entendimiento común entre ambas partes (agente 4).”

En efecto, según Fernández Collado (1999) y Schein (1985) los miembros de una organización necesitan asimilar los códigos (cultura) propios de la misma para interactuar eficazmente. Pero en una organización multicultural, para Hofstede (1984), esta asimilación se ve afectada por diferencias en las culturas nacionales (y regionales). Hofstede postulaba que las actitudes básicas de los empleados dependían más de su ciudadanía local que de su pertenencia a la misma empresa. Más en general, Helberg Chavez (2007) también lo entiende así en términos de contextos interculturales.

4.2.2 ¿Que la comunicación no sea presencial, cara a cara, representa para usted una barrera en la comunicación?

Para los agentes 2 y 4 es barrera; para los agentes 1 y 3, no.

“El hecho de no poder ver al interlocutor, su cara, sus gestos, no ayuda. El cara a cara sirve para dar cuenta de las intenciones de la otra persona (agente 2).

En la comunicación presencial uno tiene mayores recursos para lograr una mejor comprensión de lo que se quiere comunicar (agente 4).

El mail, el teléfono o el chat te quitan mucho de lo propio de cada persona, de la empatía que se puede generar entre los interlocutores en un escenario presencial (agente 2).”

Los agentes 2 y 4 coinciden con Mehrabian (1971) que en una comunicación incompleta faltan recursos para una mejor comprensión del intercambio comunicativo. Y por ende, se aumenta la posibilidad de malentendido (Herrero Mitjans, 2005).

Los agentes que respondieron negativamente, sin embargo aceptaron que la comunicación presencial aporta más recursos y eficacia. Igualmente, es seguramente cierto que en comunicaciones sencillas donde la resolución es inmediata y no existe necesidad de interpretar el pedido lo presencial no es importante (por ejemplo: agente 3, caso 3; agente 4, caso2).

4.2.3 ¿No conocer a la persona con quien se está comunicando representa para usted una barrera en la comunicación?

Para los agentes 1 y 2 es barrera; para los agentes 3 y 4, no.

“Ambos interlocutores comparten un (supuesto) sentido de pertenencia común y lineamientos organizacionales estipulados que deberían bastar para que se dé una buena comunicación (agente 3).

Sin embargo, la comunicación siempre se va a dar más fluida y con mayor comprensión si conozco al interlocutor, ya que voy a conocer sus modos y voy a poder captar mejor lo que me quiera decir (agente 2).”

El conocimiento del otro más allá de los roles laborales refiere a un conocimiento personal que contextualiza la comunicación (Cáceres Hanzich (2013). Esto es lo que marcan los agentes 1 y 2. Los otros dos prefieren pensar que la pertenencia organizacional debería bastar, con el acento en el debería.

4.2.4 ¿No tener la misma lengua madre representa para usted una barrera en la comunicación?

Para los agentes 2 y 3 es barrera; para los agentes 1 y 4, no.

“A veces no se tiene todas las expresiones de esa otra cultura tan arraigadas y no se entiende del todo lo

que el otro quiere decir. No debería ser tan así, ya que los interlocutores comparten el mismo lenguaje empresarial, pero a veces este punto queda en un segundo plano (agente 2) y se complica un poco la comunicación pero no sucede siempre (agente 1).

Aunque el agente haya estudiado por muchos años la lengua del usuario, sigue siendo difícil comprender al 100% lo que una persona de otro origen quiere decir (agente 2.)”

Como se mencionó, para Beavin y et al. (1971) la comunicación humana puede analizarse desde tres puntos de vista: sintáctico, semántico y pragmático, los cuales se configuran durante los primeros años de vida. El no nativo de una lengua nunca alcanzará el nivel de comprensión de un nativo.

4.2.5 ¿Qué los interlocutores tengan pocos intereses en común representa para usted una barrera en la comunicación?

Para los agentes 1 y 2 es barrera; para los agentes 3 y 4, no. “A nivel empresarial no debería representar un problema, porque el interés en común será la problemática laboral que se presente y como encontrar soluciones con las herramientas de la misma (agente 4).

Cuando sólo es cuestión de resolver el problema de otra persona a veces el deseo de uno y del otro por resolverlo no es el mismo y puede traer conflictos (agente 2).”

Si comunicación significa compartir (Cáceres Hanzich, 2013), este es un déficit de la comunicación a distancia, pues en todo caso solo se comparten cuestiones organizacionales (lo formal) y las emociones, sentimientos, deseos quedan aparte (lo informal).

4.2.6 ¿No comprender el contexto en el cuál viven los diferentes interlocutores es una barrera?

Para los agentes 2, 3 y 4 es barrera; para el agente 1, no.

“A nivel empresa el contexto personal no debería influir (agente 1). Pero el individuo nunca deja de ser un individuo que carga con contextos sociales, culturales y personales y son parte de la forma en que desarrolla su labor (agente 4).

Una persona siempre puede mostrarse de una manera u otra según la situación/contexto por el que esté pasando. A veces es difícil dejar las cuestiones personales afuera, a veces es algo que uno no controla y lo hace sin pensarlo (agente 3).”

Los agentes, otra vez dejan en claro lo que debería ser: el contexto personal no debería influir. Pero no dejan de reconocer que esto no es posible en coincidencia con Helberg Chavez (2007) en la dificultad de entender que el contexto propio es seguramente parcial o totalmente distinto del contexto del usuario. Lo mismo Bateson y Ruesch (1984) señalan que el individuo en general no es consciente de los patrones culturales en los cuales está inmerso y a través de los cuales actúa en la realidad.

4.2.7 ¿El dialecto o modos de expresión de los diferentes interlocutores es una barrera?

Para los cuatro agentes es barrera.

“Cuando se habla a nivel empresa, la comunicación debería ser profesional y neutra, pero naturalmente no siempre los niveles de lenguaje son los mismos, y esto genera una dificultad a la hora de comprender cuál es el mensaje que se quiere comunicar (agente 4).”

Si bien es claro en sus respuestas que los agentes han sido instruidos para comunicarse con lenguaje en modo “neutro”, también lo es que esto es lo que debería ser. En la realidad los agentes fueron unánimes en considerar los dialectos y expresiones idiomáticas como fuente de error. En los países de la zona de habla alemana atendida, cada región tiene considerables modismos. Según el ya mencionado Herrero Mitjans (2005) y también por Beavin (1971) y Hofstede (1984) aún dos personas hablando el mismo idioma es posible que por las características de su grupo social de pertenencia, signifiquen lenguaje, oraciones, palabras de diferente manera, dificultando la interpretación del mensaje.

4.3 Descripción de las dificultades en la comunicación

Del análisis del material de VoC y de la Encuesta sobre Barreras, observamos que los agentes centran su discurso en las dificultades de comunicación que surgen de diferencias culturales, cuestiones

idiomáticas y el problema de los tiempos de respuesta relacionados con cuestiones de respaldo interno al equipo de trabajo.

Los diferentes contextos culturales y lingüísticos afectan el sentido último que se pretende comunicar (percepción del mundo). ¿Cómo viven los conceptos de tiempo y de exactitud los suizos, alemanes, austríacos y argentinos desde sus respectivas culturas? Si bien la organización es la misma (Empresa multinacional) y, tal como lo plantean Tyson y Jackson (1997) el uso de técnicas y procedimientos únicos en las distintas sucursales produce un movimiento de convergencia, las diferencias culturales locales y nacionales en el sentido de Hofstede (1980, 1984) se marcan en la diferente valoración del tiempo de demora y la exactitud en las respuestas (por ejemplo: agente 4, caso 4; agente 3, caso2).

En esta empresa multinacional es norma la utilización de un lenguaje neutro y así lo dice reiteradamente los cuatro agentes. Sin embargo usan en sus respuestas al respecto la conjugación condicional simple (deberían, debería ser). Pues no dejan de reconocer que esto no es posible en su totalidad. Esto lleva a un contexto donde, a pesar del esfuerzo consciente de entendimiento del sentido de la comunicación, la interpretación en ambos lados de la misma (emisor y receptor) no siempre es coincidente dada la dificultad de entender que el contexto propio es seguramente parcial o totalmente distinto del contexto del usuario (Helberg Chavez, 2007) y que, adicionalmente, no somos conscientes de los patrones culturales en los cuales estamos inmersos y a través de los cuales actuamos en la realidad. (Bateson y Ruesch, 1984) (Agentes 3 y 4 en sus respuestas a la Encuesta).

Los usuarios han demostrado su disconformidad en cuanto a la precisión de las respuestas recibidas, en cuanto a la no comprensión por parte de los agentes que han hecho que ellos tuvieran que repreguntar sus dudas (por ejemplo: agente 1, casos 2 y 4; agente 2, caso 4).

En el caso del idioma utilizado en el equipo de proyecto es fácil discernir que el alemán coloquial de alemanes, suizos, austríacos estará surcado por expresiones idiomáticas propias de los dialectos de cada región, con lo que el problema semántico, tal como lo expresa el resultado de la Encuesta realizada entre los agentes, se presenta como el de más cuidado pues de ahí devienen las ausencias de acuerdo respecto del sentido del mensaje, los malentendidos. (Agentes 1 y 2 en sus respuestas a la Encuesta) (Wood, 1998, citado por Herrero Mitjans, 2005).

Adicionalmente, el hecho de ser comunicaciones incompletas, en el sentido dado por Mehrabian (1971), subraya el problema de la connotación de las palabras. Al estar privados de la relación cara-a-cara la comunicación pierde exactitud. Vila Baños (2012) refiere en su estudio la importancia de todos los sentidos (oído, vista, olfato, territorialidad, etc.) para dar sentido a una comunicación interpersonal.

En esta empresa, en especial en el equipo de proyecto, suele perderse mucho sentido al momento de comunicar, ya que los cruces de información son mediante canales donde se pierde el lenguaje para verbal. La relación usuario/agente se maneja vía correos electrónicos, donde se pierde el lenguaje verbal, gestual, tonos y posturas o llamados telefónicos, donde el lenguaje es más coloquial y si bien se puede apreciar el tono, no lo gestual, lo postural. Es el tipo de comunicación de cuerpo ausente (Allucquere Stone, 1991, citado por Piscitelli, 1995) donde falta o es parcial el condimento de la metacomunicación (Beavin, 1971).

Por último, en el análisis de casos encontramos que la mayoría de opiniones negativas tenían que ver con el tiempo de respuesta del agente. Esto es, no por barreras relacionadas con la comunicación agente/usuario sino por dificultades en los procedimientos internos de la organización (por ejemplo: agente 1, caso 3; agente 3, caso2). Es el típico ruido en la comunicación, uno o varios acontecimientos situacionales que perturban (demoran) la circulación de la información (Weaver, 1949).

5. Conclusiones

5.1 Síntesis de Respuesta a Objetivos

El planteo inicial de este TFI se fundó en parte en la percepción directa de dificultades en el trabajo diario entre los miembros del equipo del Centro de Servicios de Buenos Aires en su relación con personal de las subsidiarias de habla alemana de la misma empresa, y en parte en una primera revisión de la bibliografía que hacía hincapié en las dificultades comunicacionales entre miembros de diferentes culturas y lenguas con el agravante de ser interacciones no cara-a-cara.

Por ejemplo Tyson (1989) que planteaba que para comunicarse efectivamente se necesita algo más que la capacidad para hablar el idioma, como entender la cultura, la historia y el entorno institucional de nuestros interlocutores.

Dado el escenario de trabajo que se presenta en el equipo de proyecto, el servicio que se ofrece implica que todas sus comunicaciones son incompletas ya que la cultura no es común y el lenguaje para verbal está ausente (Fernández Collado, 1999; Mehrabian, 1971) la principal hipótesis ha sido que errores se producían, entre otras causas, debido a la existencia de barreras en la comunicación debido a diferencias interculturales.

Un primer objetivo considerado fue analizar, en el ámbito de una organización multinacional y multicultural, las dificultades en la comunicación centrándose en el marco de comunicaciones personales que se mantienen a través del uso de diferentes tecnologías (teléfono/e-mail/chat), teniendo en cuenta que los interlocutores tienen distintas lenguas madre y residen en diferentes países.

Al avanzar en la investigación se han encontrado dificultades que no habían sido previstas tanto en la encuesta de satisfacción del servicio a los clientes, propia del feedback del equipo de proyecto, cuyos resultados se habían seleccionado para su investigación, cuanto una cierta desconfianza en los miembros del equipo, sintiéndose evaluados por su trabajo, a más de la imposibilidad de mantener contacto personal con la otra mitad del problema, esto es, los clientes internos de la empresa multinacional en Alemania, Suiza y Austria.

Esto llevó a cambiar parcialmente los objetivos del TFI centrándolos ahora en describir y clasificar las dificultades en la comunicación entre los agentes y los clientes de un servicio interno de recursos humanos de una empresa multinacional.

Al realizar la descripción y análisis de los casos comenzó a delinearse un panorama más amplio al presumido en origen. A las dificultades por diferencias culturales, lingüísticas y comunicacionales se sumaban tiempos de respuesta alargados por razones organizacionales que no dependían de la díada agente/cliente interno investigada.

Se producían ya sea por políticas internas, manejo de procesos, herramientas lentas (cadenas de ida y vuelta por email y/o teléfono) y tiempos de las diferentes subsidiarias de la empresa en el mundo.

Si bien hay coincidencias entre los supuestos teóricos relacionados con dificultades de comunicación por cultura, idioma, y contextos y la realidad del equipo dónde se realizó la práctica es necesario agregar la interferencia que la misma organización produce.

Del análisis del material de campo encontramos que una clasificación de las barreras en la comunicación descriptas pueden sintetizarse en:

- ✓ Contexto cultural de los actores, que significan el mensaje de distinta manera
- ✓ Idiomáticas: comunicación en lenguas no-nativas (alemán e inglés) y regionalismos
- ✓ Transmisión del mensaje por comunicaciones incompletas. Pérdida de la metacomunicación
- ✓ Interferencias organizacionales

Algunas consideraciones adicionales:

✓ debido a que el sector del equipo de proyecto está diseñado para dar apoyo a países no hispano hablantes, no ha sido posible comparar el nivel de error con personas de mismo idioma y semejante cultura

✓ en nuestros casos el error se advierte cuando el cliente interno lo señala; se ignora la cantidad de casos “no señalados” que seguramente deben existir

Si bien el análisis de solo cuatro agentes y dieciséis casos de VoC es estadísticamente no significativo, la Muestra inicial (76 casos) y la Global (1285 casos) muestran la misma tendencia.

Tabla 17

Comparación de promedios de calificación de tiempo de respuesta y precisión de respuesta

	<u>Tiempo de respuesta</u>	<u>Precisión de la respuesta</u>
16 casos	3.43	3.71
74 casos	3.53	3.49
1285 casos	4.10	3.90

5.2 Limitaciones

Tal como se describió anteriormente, en el desarrollo de la TFI se presentaron ciertas limitaciones en el manejo de los recursos existentes. Si bien hubo acceso libre a toda la información del área que se pudiera que necesitar, los recursos no habilitaban al cien por ciento para poder justificar los objetivos originales; en razón de lo cual, en conjunto con el Director de TFI, se decidió solicitar la aprobación de objetivos modificados dentro de la misma temática y sin tener en consecuencia que modificar el marco teórico.

Fue complejo también tener como guía a la única psicóloga de la Organización ya que la misma era la Gerente del área y no disponía de tiempo suficiente para la tutoría.

Como ya se comentara, en el grupo de trabajo hubo algunas reacciones adversas; se sintieron evaluados, se demoraron en la devolución de las encuestas, aunque no hubo comportamientos directamente encontrados. En cuanto al manejo de la bibliografía necesaria para comprender el estado-del-arte, habiendo tanta sobre el tema comunicación y cultura no ha sido fácil diferenciar cual era la lectura o texto más útil para este análisis. Inicialmente se comenzó con textos de autores no contemporáneos, y posteriormente se fue encontrando (muy poca) bibliografía moderna que hace referencia al objetivo de la TFI.

5.3 Limitaciones en los instrumentos utilizados

En relación con VoC (Voice of customer, La voz del cliente) se puede apreciar que solo en parte se vincula al tipo de error/dificultad que se busca analizar. En efecto, el servicio en general no mide más que un rasgo subjetivo global de satisfacción. Precisión tiene que ver con comprensión y es el centro del trabajo. En efecto, no puede haber respuestas precisas si no se comprendió clara y distintamente el pedido. Vemos, por ejemplo, en el agente 4 que le reclaman: “No está claro dónde está la respuesta”. Otros comentarios negativos refieren a cuestiones de comprensión de idioma, dónde los usuarios del servicio alegan que tuvieron que contactarse dos veces con el proyecto HR Connect, ya que sus peticiones no fueron comprendidas o que fueron parcialmente respondidas sin entender si los agentes a cargo de las respuestas entendían lo que se les estaba preguntando. Tiempo puede tener que ver con eficacia que relaciona con comprensión, pero no siempre la evacuación de la consulta está 100% en manos del agente. Finalmente, amabilidad tiene que ver con las características personales del agente y no es una medida directamente significativa para nuestro trabajo.

Respecto a la Encuesta, una crítica que se puede hacer, es que las preguntas deberían haber sido más relacionadas con el contexto de trabajo que con el marco teórico. El estilo de pregunta focaliza en exceso el tema de las barreras.

5.4 Aporte Personal

En la comunicación hay transferencia de una forma escrita en una sustancia, pero jamás hay transferencia de sentido: la línea telefónica transporta energía, la carta (el email) formas gráficas; El sentido lo pone el receptor humano al cabo de una última decodificación atribuyendo a cada forma un equivalente semántico extraído de su memoria, que es un repertorio de asociaciones convencionales

entre las formas del código y sus propias experiencias. La comunicación tiene lugar al nivel semántico, en la medida en que esas experiencias y las formas lingüísticas que se les asocian son comunes al receptor y al emisor. (Giraud, 1973:155)

Al final, en distintas épocas, distintos autores, desde distintas ramas de la ciencia, hablan de lo mismo: modelos mentales, valores, redes de preferencias, etc.; esto es, los marcos de referencia con los que la gente interpreta la realidad. La comunicación intercultural implica una dificultad mayor, pues entenderse requiere construir en uno mismo el marco de referencia del otro para reconocer el sentido de lo que el otro dice y hace. (Helberg Chávez, 2007).

Hemos reconocido tres elementos que inciden como barreras en la comunicación: la cultura y sus contextos, el idioma y sus variantes y la comunicación no presencial. Y uno colateral, la influencia de los soportes internos (back office) al trabajo de los agentes.

Diferente cultura, diferentes percepciones personales, diferentes motivaciones, diferentes estados emocionales, diferentes formas de expresarse, diferentes prejuicios, diferentes ruidos organizacionales. La Encuesta ayudó a los agentes a concientizar en cierta medida todas estas variables ocultas en su labor de comunicación y a valorizar su trabajo al entender las dificultades inherentes al mismo.

Por otro lado el análisis de Voice of customer (VoC) llevó a entender la influencia, en especial en los tiempos de respuesta a las demandas, de circuitos internos de soporte faltos de la agilidad que HR Connect requiere. Los agentes han manifestado cierto fastidio por un sistema de retroalimentación que es excesivamente subjetivo y sin réplica.

5.5 Nuevas Líneas de Trabajo

Siendo muy difícil modificar las burocracias organizacionales, la opción pasa por eliminar o minimizar las barreras que se presentan. Las personas que realizan este tipo de trabajo a través de canales tecnológicos con distintas culturas, deben perfeccionarse en el idioma que corresponda, comprender la cultura, historia y contexto del país o países con los que trabajen, y crear lenguajes corporativos comunes en el entorno grupal y con sus clientes/usuarios.

Se sugieren, como nuevas líneas de trabajo en esta temática:

- Incorporar tecnología que incluya la comunicación para verbal: teniendo en cuenta que durante la interpretación de un mensaje a distancia, ya sea mediante una carta, e-mail, el chat o una llamada telefónica, se ausenta el énfasis de un gesto, del tono de voz u otros elementos de la comunicación presencial, se plantea ofrecer un servicio de contacto a través de video conferencias, utilizando las diversas herramientas tecnológicas que se ofrecen en la actualidad, permitiendo una interacción entre los interlocutores donde se refuerce la comunicación gestual y postural de quien envía y recibe el mensaje.

- La comunicación será más efectiva, porque no solo se podrá escuchar el tono de voz, sino también se podrán visualizar posturas, expresiones faciales y corporales. Es claro que la comunicación presencial, aunque en este caso se plantee desde un canal tecnológico, impone ciertas reglas a seguir en cuanto a las formalidades, como por ejemplo la vestimenta, el ámbito donde se desarrolle la comunicación u otras vicisitudes que deberán ser resultas a la hora de emplear este tipo de canal.

- Capacitación para actuar en un ambiente cultural diverso: aun así la comunicación no será cien por ciento efectiva ya que, como se menciona a lo largo de esta investigación, hay otras cuestiones a tener en cuenta tales como la cultura, el contexto social, el idioma, los diversos significados de las palabras y las características intrapersonales. Lo que lleva a plantear como desafío no perder de vista que el objetivo de la organización se cumple a través de la interacción humana, y es en ésta dónde se debe realizar el esfuerzo mayor, en nuestro caso, en términos de capacitación para la actuación intercultural.

- Esfuerzo de contacto personalizado: aprovechar la tecnología de blog para acercar a los miembros del equipo de proyecto con sus clientes. Compartir es conocerse más.

El mundo se mueve hacia la globalización. Las empresas internacionales son cada vez más multiculturales y multilingüísticas. Las redes laborales a distancia cada vez toman más auge. Los call center son el primer paso en una forma de vinculación virtual no presencial, donde ya no importa dónde geográficamente estén los interlocutores, su relación es a través de herramientas tecnológicas.

El equipo de proyecto ilustra esta situación. No hay duda que existen deficiencias, pero también muchas ventajas. Y en la medida de la evolución tecnológica, principalmente las videocomunicaciones, se podrán superar algunas de las barreras de incomprensión intercultural.

6. Referencias bibliográficas

- Abramson, N. (1966). *Teoría de la Información y Codificación*. Madrid: Parainfo.
- Arendt, H. (1993). En S. Herrero Mitjans, *La comunicación incomunicada*. Temas.
- Bateson, G. (1976). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Ediciones Carlos Lohlé.
- Bateson, G., & Reusch, J. (1984). *Comunicación. La matriz social de la Psiquiatría*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Beavin, J., Jackson, D. D., & Watzlawick, P. (1971). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Editorial Herder.
- Cáceres Heinzich, C. (2013). *Comunicación humana: para articular intereses y diferencias*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Contreras, H., & Tacoronte, A. (2009). *Modelo de gestión e comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ Grupo Santander*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogecomorg.htm>
- Crichton, M. (1992). Sol Naciente. Buenos Aires: Emecé.
- Dabas, E. (1993). En A. Piscitelli, *Enredados. Ciudadanos de la Cibercultura, en Redes. El lenguaje de los vínculos*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Gámez Gastelún, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Obtenido de www.eumed.net/libros/2007a/221/
- Giraud, P. (1973). *Lenguaje y teoría de la comunicación, en Tratado del Lenguaje*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Helberg Chavez, H. (2007). *Comunicación en el Perú: hacia el diálogo intercultural, Perú: enMarcando, nro 10*. Obtenido de <http://sistemas3.minjus.gob.pe/enmarcando/articulo.asp?edicion=10&p=9&pg=1>
- Herrero Mitjans, S. (2005). *La comunicación incomunicada*. Editorial Temas.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (Diciembre de 1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach Value Survey. *Cross-Cultural Psychology, Vol.15*, págs. 417-433.
- Karlöf, B. (1991). *Estrategia Empresarial*. Barcelona: Ediciones Juan Granica.
- Katz, D., & Kahn, R. (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial NAMA.
- Korzybski, H. (1991). En S. Herrero Mitjans, *La comunicación incomunicada*. Temas.
- Lamb, C., Hair, J., & Mc Daniel, C. (2006). *Marketing*. International Thomson Editores.
- Markus, H. R., Kitayama, S., & Heiman, R. J. (1996). Culture and basic psychological principles. En Zubieta, *Valores humanos y conducta social*. Buenos Aires.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. Belmont.
- Paez, D., & Zubieta, E. (2001). Descriptores de las culturas, indicadores psicológicos y macrosociales comparadores con las posiciones en valores de las naciones. En M. Ros, & G. V., *Psicología social de los valores*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Pasquali, A. (1978). *Comprender la Comunicación*. Monte Ávila Editores.
- Piaget, J. (1969). *Biología y Conocimiento*. Madrid: Siglo XXI.
- Piscitelli, A. (1995). *Enredados. Ciudadanos de la Cibercultura, en Redes. El Lenguaje de los vínculos*. Buenos Aires: Paidós.
- RAE. (2014). *Comunicación. Diccionario de la lengua española (23.va ed.)*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=yImwzuvuYDXX2yBWBGGa>
- RAE. (2014). *Cultura. Diccionario de la lengua española (23.va ed.)*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=yImwzuvuYDXX2yBWBGGa>
- Robbins, S. (1999). En C. Cáceres Hanzich, *Comunicación humana: para articular intereses y diferencias*. Buenos Aires: Lumen.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación de México.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Serra, E., & Kastica, E. (1994). *Re-estructurando Empresas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

- Shannon, C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Tech.J.*, vol. 27.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communications*. Urbana, Illinois: The University of Illinois Press.
- Spitz, R. (1966). *El primer año de vida del niño*. Madrid: Aguilar.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- Stone, A. (1991). En A. Piscitelli, *Enredados. Ciudadanos de la Cibercultura, en Redes. El lenguaje de los vínculos*. Buenos Aires: Paidós.
- Triandis, H. (1995). Individualism and collectivism. *Westview Press: Boulder*.
- Tyson, S., & Jackson, T. (1997). *La esencia del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Tyson, S., Barclay, C., & Handyside, J. (1986). *The N Factor in Executive Survival*. UK: Kogan Page Ltd.
- Uzcategui, A., Ríos, Y., Gómez, R., & Arévalo, J. (2006). *La Comunicación*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos33/la-comunicacion/la-comunicacion.shtml>
- Vilá-Baños, R. (2012). Los aspectos no verbales en la comunicación intercultural. *Ra-Ximhai. Volumen 8 nro. 2*.
- Wood, J. (1998). En S. Herrero Mitjans, *La comunicación incomunicada*. Temas.
- Zubieta, E. (2012). Valores humanos y conducta social. En M. Casullo, *Prácticas en psicología positiva* (págs. 203-229). Buenos Aires.

7. Anexos

7.1 Entrevistas Personales

7.1.1 Agente 1

1. ¿Las diferentes culturas representan para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

Sí. Lo que un interlocutor entienda del otro no va a ser procesado de la misma manera por el hecho de estar atravesados por diferentes culturas.

2. ¿Que la comunicación no sea presencial, cara a cara, representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

No. Pero considero fuertemente que una comunicación presencial te brinda más recursos de comunicación y por ende la misma será más eficaz.

3. ¿No conocer a la persona con quien se está comunicando representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

Sí. EL hecho de conocer a la persona, ayudaría a saber de qué modo responder a sus consultas.

4. ¿No tener la misma lengua madre representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

No. En la empresa todos deberíamos tener el mismo lenguaje, a veces no sucede esto y se complica un poco la comunicación pero no sucede siempre.

5. ¿Qué los interlocutores tengan pocos intereses en común representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

Sí. Siempre una comunicación va a ser más fluida y eficaz si los interlocutores tienen intereses en común, los ayudará con la fluidez y entendimiento del diálogo.

6. ¿No comprender el contexto en el cuál viven los diferentes interlocutores representa para usted una barrera en la comunicación? SI/ NO. Justifique

No. A nivel empresa su contexto no debería influir en las formas y formalidades que se dan en la empresa.

7. ¿El dialecto o modos de expresión de los diferentes interlocutores representan para usted una barrera en la comunicación? SI / No. Justifique.

Sí. Puede ser que a veces no comprendamos ciertos modismos pero como mencionaba en otras respuestas todos deberíamos tener un lenguaje común profesional y organizacional.

7.1.2 Agente 2

1. ¿Las diferentes culturas representan para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

Sí. Aunque si uno lograra comprender la cultura de su interlocutor, cuáles son sus costumbres y su historia, la cultura no debería ser una barrera y menos siendo parte de una misma empresa, dónde la cultura es común a toda la organización. Igualmente, sigo afirmando que es una barrera, porque uno puede creer comprender la cultura del otro, aunque a veces es complejo comprender “todo” de otra sociedad en la cual uno no vive, ni tiene experiencias en el día a día.

2. ¿Que la comunicación no sea presencial, cara a cara, representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

Sí. El hecho de no poder ver al interlocutor, su cara, sus gestos, no ayuda. El cara a cara sirve para dar cuenta de las intenciones de la otra persona. A veces uno puede no tener la respuesta correcta pero si la voluntad y eso es difícil de demostrar a través de recursos como el chat, mail o vía telefónica.

Las comunicaciones cara a cara son más eficaces y veloces, ya que son más ricas en contenido y realmente puedes sentir el deseo, las intenciones o la percepción del otro. El mail, el teléfono o el chat te quitan mucho de lo propio de cada persona, de la empatía que se puede generar entre los interlocutores

en un escenario presencial.

3. ¿No conocer a la persona con quien se está comunicando representa para usted una barrera en la comunicación? SI /NO. Justifique

Sí. Remitiéndome a la pregunta anterior, siempre es mejor la modalidad cara a cara. La comunicación siempre se va a dar más fluida y con mayor comprensión si conozco al interlocutor, ya que voy a conocer sus modos y voy a poder captar mejor lo que me quiera decir.

4. ¿No tener la misma lengua madre representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

Sí. A veces no se tiene todas las expresiones de esa otra cultura tan arraigadas y no se entiende del todo lo que el otro quiere decir. No debería ser tan así, ya que los interlocutores comparten el mismo lenguaje empresarial, pero a veces este punto queda en un segundo plano.

También sucede que aunque uno de los interlocutores haya estudiado por muchos años la lengua del otro interlocutor, sigue siendo difícil comprender al 100% lo que una persona de otro origen quiere decir.

5. ¿Qué los interlocutores tengan pocos intereses en común representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

Sí. Creo que se da mejor entendimiento en la comunicación si el interés de ambos es común. Cuando sólo es cuestión de resolver el problema de otra persona a veces el deseo de uno y del otro por resolverlo no es el mismo y puede traer conflictos.

6. ¿No comprender el contexto en el cuál viven los diferentes interlocutores representa para usted una barrera en la comunicación? SI/ NO. Justifique.

Sí. Creo comprender del contexto de mi interlocutor pero aun así voy a perder ciertas características, datos, ya que no lo estoy vivenciando.

7. ¿El dialecto o modos de expresión de los diferentes interlocutores representan para usted una barrera en la comunicación? SI / No. Justifique.

Sí. Mi referencia en las preguntas número 4.

7.1.3 Agente 3

1. ¿Las diferentes culturas representan para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

No. Mientras que las dos partes tengan un objetivo común, la comunicación debería darse sin problemas, ya que sí comparten una misma cultura empresarial y un lenguaje común a nivel empresa.

2. ¿Que la comunicación no sea presencial, cara a cara, representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

No. Aunque sí creo que una comunicación presencial es mucho más efectiva que las que no son cara a cara.

3. ¿No conocer a la persona con quien se está comunicando representa para usted una barrera en la comunicación? SI /NO. Justifique

No. Ambos interlocutores comparten un sentido de pertenencia común y eso debería bastar para que se dé una buena comunicación.

4. ¿No tener la misma lengua madre representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

Sí. Aunque no tendría que ser un problema si ambas partes se remiten a hablar a modo empresarial.

5. ¿Qué los interlocutores tengan pocos intereses en común representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

No. Si se puede entender que a mayores intereses en común se tendrá una comunicación más fluida pero sin tener tantos la comunicación puede ser efectiva de todas maneras si ambos tienen el mismo objetivo en común, resolver el problema que se plantee.

6. ¿No comprender el contexto en el cuál viven los diferentes interlocutores representa para usted una barrera en la comunicación? SI/ NO. Justifique.

Sí. Una persona siempre puede mostrarse de una manera u otra según la situación/ contexto por el que esté pasando. A veces es difícil dejar las cuestiones personales afuera, a veces es algo que uno no controla y lo hace sin pensarlo.

7. ¿El dialecto o modos de expresión de los diferentes interlocutores representan para usted una barrera en la comunicación? SI / No. Justifique.

Sí. Aunque ambos interlocutores deberían entablar un diálogo profesional común.

7.1.4 Agente 4

1. ¿Las diferentes culturas representan para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

Sí. A veces se torna difícil coordinar la cultura del trabajo, las diferencias horarias, las leyes laborales, y las costumbres comunicacionales de los diferentes interlocutores. En ocasiones se deben tener varios contactos hasta lograr un entendimiento común entre ambas partes.

2. ¿Que la comunicación no sea presencial, cara a cara, representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

Sí. En la comunicación presencial uno tiene mayores recursos para lograr una mejor comprensión de lo que se quiere comunicar, ya sea mediante la gesticulación o con la realización de dibujos o gráficas, se lograrán mejores resultados que cuando se utilizan los métodos convencionales a distancia como el chat, mail o la telefonía.

3. ¿No conocer a la persona con quien se está comunicando representa para usted una barrera en la comunicación? SI /NO. Justifique

No. Claro que es más simple cualquier comunicación cuando se desarrolla entre interlocutores que se conocen entre sí, pero a nivel empresarial no significa una barrera no tener contacto previo porque la comunicación empresarial debe darse siempre de una misma manera, bajo lineamientos organizacionales y respetando modalidades estipuladas por la empresa, siguiendo lenguajes comunes y neutros.

4. ¿No tener la misma lengua madre representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

No. Siguiendo la misma línea de la pregunta anterior, el idioma que será utilizado entre las partes estará estipulado por la empresa, y ambos deben utilizar palabras neutras sin modismos ni lenguaje coloquial, por lo cual no debería representar una barrera.

5. ¿Qué los interlocutores tengan pocos intereses en común representa para usted una barrera en la comunicación? SI / NO. Justifique

No. Nuevamente, siempre facilita la comunicación tener muchos intereses en común, pero a nivel empresarial no debería representar un problema, porque el interés en común será la problemática que se presente en la empresa y como encontrar soluciones con las herramientas de la misma. Por lo cual el interés en común estará en eso y no será necesario nada más.

6. ¿No comprender el contexto en el cuál viven los diferentes interlocutores representa para usted una barrera en la comunicación? SI/ NO. Justifique.

Sí. El individuo nunca deja de ser un individuo que carga con contextos sociales, culturales y personales y son parte de la forma en que desarrolle su labor.

7. ¿El dialecto o modos de expresión de los diferentes interlocutores representan para usted una barrera en la comunicación? SI / No. Justifique.

Sí. Aunque me remito a la pregunta número tres y creo que es relativo a cada sujeto. Cuando se habla a nivel empresa, la comunicación debería ser profesional y neutra, pero naturalmente no siempre los

niveles de lenguaje son los mismos, y esto genera una dificultad a la hora de comprender cuál es el mensaje que se quiere comunicar

