

01921
246



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**Mejoras en el Comportamiento y Calidad de Servicio a través
de Retroalimentación inmediata a ejecutivos de un
Centro de Atención y Servicio a Clientes de
una empresa de Telecomunicaciones**

R E P O R T E L A B O R A L
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
ARTURO VERA MARTÍNEZ

DIRECTORA: LIC. MA. DEL SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS
AUTÓNOMA DE MÉXICO

MÉXICO, D.F.

2003



**EXAMENES PSICOLOGÍA I
FAC. PSIC.**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Antes de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico a través del contenido de mi trabajo académico.

NOMBRE: Arturo Vera
Martínez
FECHA: Noviembre 17, 2003
FIRMA: [Firma]

A mi Directora Lic. Ma. Socorro Escandón Gallegos, por todo el apoyo y confianza que me ha brindado siempre, sobretodo para la realización de este proyecto.

*A mis Sinodales:
Lic. Ángel San Román Vázquez
Mtra. Silvia G. Vite San Pedro
Mtra. Mirna R. Valle Gómez
Lic. Rubén Miranda Salceda
Por sus valiosos comentarios y aportaciones a este trabajo.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mi padre Q.E.P.D. por el legado de perseverancia que en mi dejó y que me ha llevado a la culminación de este proyecto.

A mi madre, por todo el cariño, comprensión y todos los bellos momentos que hemos pasado juntos. "Te quiero mucho".

*A mis hermanas y hermanos,
especialmente a Estela que me ha
acompañado en cada momento importante.
Gracias por estar siempre.*

*A mis sobrinas y sobrinos Vera
especialmente a:*

*Patita, Q.E.P.D. por enseñarme que la vida
esta hecha de amor: "Gordita te mando un
mordisco donde quiera que estés".
Lalito mi ahijado por enseñarme que para
vivir es necesario luchar.
Cecy y Jorgln quienes viven
permanentemente en mi corazón.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mis amigas y amigos en especial a:

*Bárbara por estar conmigo siempre y
durante tantos años.
Laura quien a pesar de vivir lejos, esta
muy cerca de mí en el momento
preciso. "Gracias rera".
Heddy por confiar en mí y alentarme
cada vez que lo necesito.*

*A Pollo, por su espontaneidad y por
revivir en mí el deseo de soñar.*

A todo ser humano le es dado un lienzo en blanco, pinceles, pinturas, una tableta y cierta capacidad creativa. No recibe mas que una cantidad limitada de pinturas y pinceles, que varían en calidad, así como su lienzo que puede ser más o menos grande. Esas son sus limitaciones y sus herramientas de trabajo.

¿Y las reglas del juego? Sólo cinco:

- Primera, una vez hecho un trazo jamás podrá rehacerlo ni borrarlo; cada pincelada quedará marcada para el resto de la eternidad.*
- Segunda, no puede optar por la abstinencia, ya que en tanto cuanto dejara de pintar, el cuadro se marcaría de inmediato con pintura negra.*
- Tercera, ignora cuánto tiempo tiene para realizar su obra de arte.*
- Cuarta, nadie puede ayudarlo, debe hacerla por sí mismo (aunque puede observar las creaciones de otros).*
- Quinta, al terminar su tiempo deberá firmar la obra.*

Con estas condiciones debe pintar el cuadro de su vida; el cómo lo haga, depende de él.

Martín A. Villanueva.

CONTENIDO

Introducción.....	3
Capítulo 1 Contexto Laboral	
Antecedentes.....	6
Misión y Valores.....	7
Estructura General.....	8
Misión, Visión y Estructura de Mercados Masivos.....	9
Proyecto Outsourcing.....	13
Capítulo 2 Comunicación y Retroalimentación	
Definición de comunicación.....	15
Elementos de la comunicación.....	17
Barreras de la comunicación.....	20
Tipos de comunicación.....	22
Comunicación Organizacional.....	24
Retroalimentación.....	26
Retroalimentación y mejoras en el desempeño.....	28
Lineamientos para un manejo efectivo de retroalimentación.....	29
Capítulo 3 Comportamiento Organizacional y Evaluación de Desempeño	
Comportamiento Organizacional.....	34
Evaluación del desempeño laboral.....	37
Propósitos de la evaluación del desempeño.....	39
Frecuencia y ventajas de la Evaluación de Desempeño.....	43
Técnicas de Evaluación de Desempeño.....	44
Capítulo 4 Calidad y Servicio a Clientes	
Definición de Calidad.....	50
Calidad en el Servicio.....	57
Calidad Total.....	59
Evaluación de la Calidad.....	61
Capítulo 5 Procedimiento	
Justificación.....	64

Objetivo.....	64
Problema.....	64
Variables.....	64
Hipótesis.....	65
Población.....	65
Características de los sujetos.....	68
Escenario.....	68
Equipos y aparatos.....	68
Materiales.....	68
Instrumento.....	69
Procedimiento.....	70
Fase 1 Capacitación.....	71
Fase 2 Monitoreo del desempeño.....	72
Fase 3 Detección y acciones para solución de problemas.....	73
Fase 4 Elaboración de formatos de monitoreo.....	75
Fase 5 Intervención.....	81
Capítulo 6 Resultados.....	84
Análisis y Conclusiones.....	99
Referencias.....	102
Anexos.....	105

Introducción

La industria de telecomunicaciones en México, tiene como objetivo, además de encontrar solución a las necesidades de sus clientes, lograr avances tecnológicos, así como crear productos y servicios tales como, larga distancia con una óptima recepción, internet, Centros de Atención y Servicio a clientes (CAS), y algunos otros a través de los cuales se ofrece esta solución.

Para que esta solución se lleve a cabo será necesario establecer procesos de comunicación organizacional más eficientes que permitan que el empleado conozca cuales son sus fortalezas también llamadas áreas fuertes y sus debilidades, conocidas como áreas de mejora y que debe corregir para desempeñar sus funciones de manera óptima. Estas áreas de mejora en el desempeño se pueden dar a conocer al empleado a través de comunicación efectiva y oportuna, de manera verbal o a través de escritos. En la empresa donde se llevó a cabo la intervención una de las maneras de dar a conocer estas áreas de mejora fue a través de retroalimentación, que se considera la mas conveniente debido a que se administra de manera inmediata y corrige el desempeño notablemente.

Algunos autores como Katz & Kahn, (1999) coinciden que la retroalimentación, además de ser un elemento esencial en el proceso de comunicación, permite una mayor obtención de información en los procesos de comunicación de la empresa. En este sentido la retroalimentación será una parte fundamental que logra mejorar el desempeño del personal. La manera de administrarla dependerá de cada organización, sin embargo, si se administra de manera adecuada, puede ser una herramienta eficaz para que las empresas logren a través de ésta, un buen desempeño en sus empleados, incrementar la productividad y la calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El presente reporte laboral tiene como objetivo dar a conocer los cambios en el desempeño y la mejora en la calidad de servicio en ejecutivos de atención telefónica de un CAS, a través de retroalimentación inmediata y permanente.

El escenario donde se llevó la intervención fue la gerencia de Proyectos Outsourcing de una empresa de telecomunicaciones. Esta empresa a su vez, ofrece servicios como Centro de Atención y Servicio a Clientes a una organización internacional cuyo giro es la fabricación y comercialización de equipos de cómputo en general. Es en este departamento en donde el psicólogo industrial en conjunto con un grupo interdisciplinario de profesionales, detectaron que la calidad en el servicio de las llamadas así como los procesos que se llevaban a cabo por parte de los ejecutivos de atención telefónica eran inconsistentes. La inconsistencia en las llamadas de los ejecutivos y la regular calidad de servicio en cada llamada, así como el desconocimiento de los procesos, motivó tanto al psicólogo como al grupo interdisciplinario de soporte a intervenir y lograr el objetivo final de la intervención: el incremento en la calidad de las llamadas y como consecuencia la satisfacción del cliente.

Las ventajas que este trabajo arrojó fueron que: la capacitación y motivación no son suficientes para que los ejecutivos de un centro de atención telefónica puedan lograr sus objetivos de trabajo, también a través de retroalimentación inmediata oportuna y directa, se mejoró la actuación de los ejecutivos en el momento mismo en que se detectaron áreas de oportunidad así como el desempeño y la calidad de las llamadas que son la base de su trabajo. En conclusión, la retroalimentación inmediata administrada de manera eficaz, logró que los ejecutivos de atención telefónica pudieran conocer mas rápidamente las áreas de oportunidad y mejorarlas.

El contenido de este reporte laboral esta dividido en seis diferente capitulos. El primer capítulo "Contexto Laboral" describe brevemente el escenario en donde se llevó a cabo la intervención del psicólogo. Con la finalidad de que se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

entienda mejor la compleja estructura se anexaron los organigramas que facilitan la comprensión de las áreas de la empresa hasta llegar a la gerencia de Proyectos Outsourcing, en donde se llevó a cabo la intervención y en donde se aplicó la retroalimentación inmediata para mejorar el desempeño.

El capítulo dos, "Comunicación y Retroalimentación", aborda los diferentes esquemas de comunicación, los elementos que la componen, los tipos de comunicación y las barreras que se presentan durante ésta. La retroalimentación en este capítulo se explica como un elemento de comunicación, y como un proceso que permitirá la mejora en el desempeño. Se describirán los lineamientos que manejan algunos autores para la mejor administración de ésta. A través de este capítulo, se pretende dar a conocer al lector que la retroalimentación no es un tema nuevo, pero sí un elemento poco o mal utilizado en las para mejorar la comunicación y la calidad en el servicio.

En el capítulo tres se describe la importancia del Comportamiento Organizacional (CO), así como algunas técnicas para evaluar el desempeño de los empleados. Se detallan algunos beneficios que esta evaluación de desempeño ofrece tanto a las empresas, los empleados y a los jefes inmediatos. Asimismo, se darán a conocer algunas de las técnicas mas utilizadas para la evaluación de desempeño del personal.

El capítulo cuatro trata el tema Calidad y como ésta, impacta en el servicio que se otorga al cliente. En este capítulo el lector podrá conocer al menos dos formas en que la calidad se puede evaluar por parte del cliente.

En el capítulo cinco, el lector podrá leer cual fue el procedimiento que se aplicó para mejorar el desempeño laboral a través de retroalimentación inmediata, así como las causas por las cuales se tuvo que intervenir en esa población. Los resultados de esta aplicación se analizaran y se describirán en el capítulo seis.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 1

Contexto Laboral

Antecedentes

A través de La Comisión Federal de Telecomunicaciones COFETEL que es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se ha podido regular y promover el desarrollo eficiente de las telecomunicaciones en México.

Desde que la COFETEL, abrió el mercado mexicano de larga distancia a la competencia en enero de 1997, Avantel ha logrado satisfacer las necesidades de comunicación de sus clientes tanto residenciales como empresariales. Incluso, Avantel esta considerada por este órgano como una empresa líder con tecnología de punta y "excelencia en el servicio", ya que gracias a la red de fibra óptica permite a sus clientes comunicarse a través de voz y datos a cualquier lugar de México y el mundo.

Desde enero de 1996, Avantel, se dió a la tarea de ofrecer a instituciones públicas y privadas servicios de telecomunicaciones, y desde el 11 de agosto del mismo año a particulares. A la fecha, Avantel tiene sedes en México, Guadalajara y Monterrey y su red de fibra llega a cualquier lugar de la Republica Mexicana.

Avantel tiene un Centro de Atención y Servicio a Clientes (CAS), que se distingue por estar entre los más grandes de América Latina, el personal esta disponible las 24 horas de los 365 días del año, esto garantiza a los clientes una solución a su necesidad de comunicación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Avantel surge gracias a la alianza efectuada entre el grupo financiero mexicano Banamex Accival y la empresa norteamericana líder en telecomunicaciones Worldcom. Esta alianza ha hecho posible una organización única, con los recursos y experiencia necesarios para establecer nuevas normas en telecomunicaciones.

Gracias a la solidez de las dos empresas fundadoras y aunado a una nueva filosofía de trato cliente-empresa que no se había experimentado anteriormente en los servicios de telefonía mexicanos, surge Avantel que actualmente es una opción entre las empresas de telecomunicaciones en México.

Misión y Valores Avantel.

Avantel lleva a cabo todos y cada uno de sus procesos a través de una filosofía de trabajo, que esta basada en su misión y sus propios valores, los cuales se describen a continuación:

Misión

"Avantel es un equipo de profesionales comprometidos, con talento y pasión por el servicio, que transforma la manera de hacer telecomunicaciones en México creando soluciones innovadoras, personalizadas y competitivas que agregan valor a sus clientes, maximiza la inversión de sus accionistas y contribuye con el desarrollo."

Valores

"Compromiso, Calidad en el servicio, Trabajo en equipo, Innovación, Integridad, Servicio a Clientes, Gente y Comunidad."

Estructura General.

Avantel esta formada por ocho direcciones (Figura 1.1), una de ellas es la Dirección General y las siete restantes le reportan a ésta. Cada una de las direcciones tiene su propia misión, y gracias a esta estructura Avantel cumple con sus objetivos y es congruente con su misión y valores.

A continuación, se da una breve descripción de cada una de las direcciones incluyendo a la Dirección General.

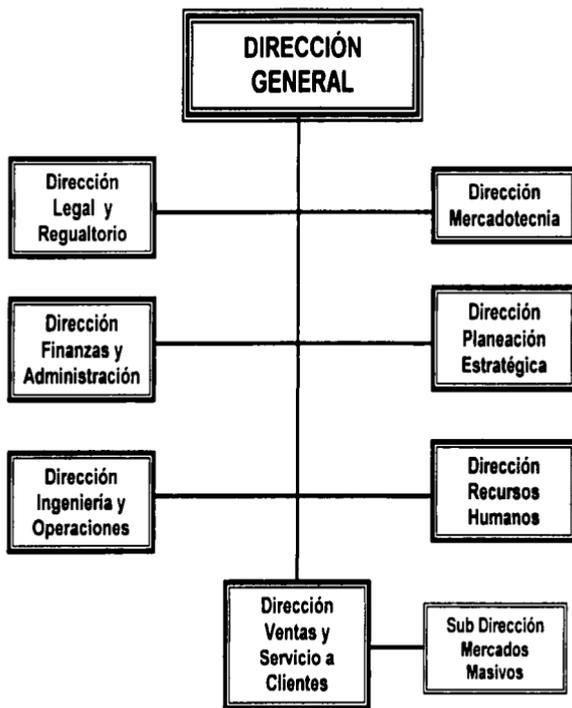
Dirección General. da el apoyo necesario para cada una de las diferentes direcciones. Su estrategia esta enfocada a obtener y retener clientes a través de lo que considera "excelente servicio". El trabajo en equipo y el desarrollo de la gente son dos de sus objetivos más importantes.

Legal y Regulatorio. esta formada por abogados que tienen como misión maximizar el valor de Avantel garantizando su seguridad jurídica a través de promover estrategias y acciones que permitan el crecimiento sostenido y rentable.

Finanzas y Administración. esta dirección se encarga de controlar todos los ingresos y egresos de la empresa. Cumple con las obligaciones que Avantel tiene como sociedad mercantil mexicana.

Ingeniería y Operaciones. su misión está enfocada a exceder las expectativas de los clientes internos y externos, entregando servicios con eficiencia, correctamente y a tiempo. Es su función establecer una comunicación oportuna sobre los problemas de la red e instalación de servicios.

Estructura General de Avantel



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 1.1. Estructura General de Avantel

Recursos Humanos, establece la cultura organizacional de Avantel. Asegura la satisfacción de los empleados. Provee el talento humano. Monitorea las relaciones de trabajo y establece canales de comunicación con los empleados.

Planeación Estratégica, en conjunto con la dirección de Mercadotecnia lleva a cabo un análisis de mercado. Controla los macro procesos, crea estrategias, identifica oportunidades de mejora y analiza el marco económico y del mercado.

Mercadotecnia, atrae nuevos clientes, a través de su imagen corporativa que es la clave para lograr una percepción fuerte, definida y sólida ante los ojos del público en general. Crea estrategias publicitarias, así como nuevos productos y campañas.

Ventas y Servicio a Clientes. A través de la Dirección de Ventas ofrece los productos y servicios que el área de Mercadotecnia crea. Por otro lado a través de la Dirección de Servicio a Clientes da el seguimiento y soporte necesario a quienes ya cuentan con algún producto o servicio de Avantel.

Misión, Visión y Estructura de Mercados Masivos

Dentro de la Dirección de Ventas y Servicio a clientes, se encuentra la subdirección de Mercados Masivos. Ésta, además de tener su propia misión y visión, se considera una de las más importantes para Avantel ya que se encarga entre otras cosas, de establecer un enlace directo entre los clientes empresariales de Avantel que requieren servicios de telemercadeo integral a través de un Centro de Atención y Servicio a Clientes (CAS) y un grupo de producción que se encarga de mantener en funcionamiento la operación a través de actualización y capacitación constante.

Mercados Masivos es uno de los pilares fundamentales en Avantel ya que diseña estrategias para atraer y mantener proyectos que contribuyen a la generación de ingresos. Mantiene el control de la productividad así como de la información generada para poder implementar cambios que atañen directamente a los clientes.

La Misión y Visión de Mercados Masivos se resume de la siguiente manera:

Misión:

"Mercados Masivos, es un equipo de consultores competentes y enfocados a lograr las metas organizacionales, excediendo las expectativas de los clientes internos y externos asegurando su retención y lealtad a través de la optimización de recursos y la mejora continua"

Visión:

"La calidad del servicio, compromiso, comunidad, ética profesional, honestidad, innovación, justicia y mejora continua."

Mercados Masivos (Figura 1.2), esta compuesta de las siguientes Gerencias:

Gerencias de Telemarketing y servicio a clientes, se encargan de ofrecer los productos así como de dar soporte y seguimiento a clientes.

Gerencia de Planeación Estratégica, es el punto de contacto entre Mercados Masivos y las diferentes áreas de ventas de Avantel. Crea, provee y elabora estrategias y herramientas de ventas.

Gerencia de Implementación de Programas. Es el punto de contacto entre las áreas de sistemas y producción. Genera a través de reportes de fallas las mejoras en los procesos.

Estructura General de Mercados Masivos



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 1.2. Estructura General de
Mercados Masivos

Gerencia de Proyectos Outsourcing. La función más importante de esta gerencia es ofrecer a los clientes empresariales que Avantel tiene, los servicios de Outsourcing, que consisten en proporcionar a sus clientes, los servicios de llamadas tanto de entrada (In Bound) y de salida (Out Bound) utilizando la tecnología y el personal capacitado de los CAS. Este servicio se puede ofrecer a clientes que deseen realizar labores de ventas, cobranza, servicio a clientes, seguimiento de campañas, etc. además de proporcionar a los clientes soluciones integrales a través de un solo proveedor y un menor costo.

Desde 1990 existen en México agencias especializadas en actividades telefónicas también llamados Centros de Atención y Servicio a Clientes (CAS), orientadas a la creación, retención y atención a clientes. En el 2000 tiene su verdadero auge motivado por la importancia que tiene la atención a clientes y por la explosión de las aplicaciones y soluciones tecnológicas diseñadas para ese fin.

Es en esta Gerencia de Proyectos Outsourcing (figura 1.3), donde se llevó a cabo la intervención del psicólogo. Para conocerla un poco más, es necesario describir su estructura:

Gerente: Es el contacto entre Avantel y el cliente externo. Envía y recibe las propuestas del cliente para hacer funcionar la operación. Una vez aprobadas, junto con el consultor de capacitación analista de base de datos y el líder de proyecto, se encarga de elaborar e implementar los procesos.

Consultor de Capacitación (Psicólogo): Se encarga de impartir la inducción y capacitación a los ejecutivos y supervisores. Verifica a través de monitores que los procesos se lleven a cabo de manera adecuada. Por medio de retroalimentación, asegura que la calidad de las llamadas se incremente. Analiza información y provee de ella al grupo. Aplica exámenes para verificar que los ejecutivos y supervisores tengan presente la información requerida.

Estructura Gerencia Proyectos de Outsourcing

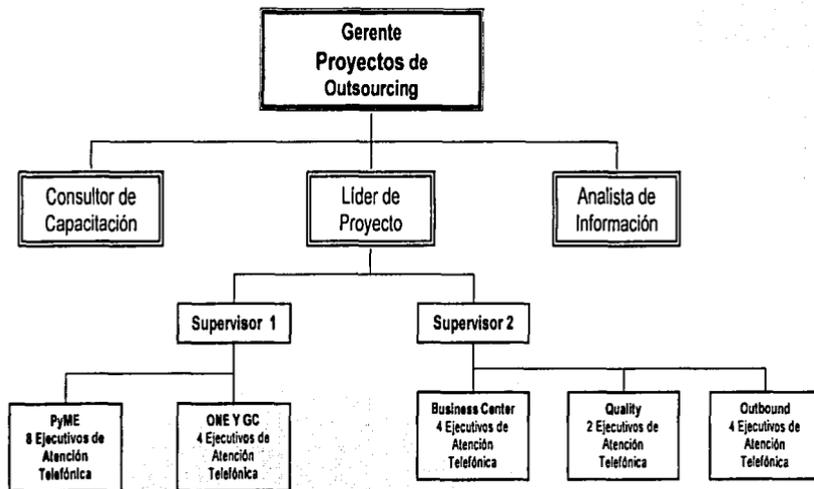


Figura 1.3. Estructura General de la Gerencia de Proyectos Especiales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Analista de Base de Datos y Reportería: Recaba la información que los ejecutivos capturan en cada llamada y elabora las estadísticas diariamente. Analiza la información y la manda al cliente externo con la finalidad de que planeé las próximas campañas. Comparte información con el Líder de Proyecto y el Consultor de Capacitación con la finalidad de mejorar la calidad de la operación misma. Hace propuestas que los ejecutivos para que mejoren su desempeño.

Líder de Proyecto, coordina que la operación se lleve a cabo con la mayor calidad posible y de acuerdo a los requerimientos del cliente. Está encargado de dar retroalimentación a los supervisores y ejecutivos. Es el punto de contacto entre el área de soporte (consultor de capacitación y analista de base de datos) y de la operación (supervisores y ejecutivos).

Supervisores. Su función primordial es dar el apoyo necesario a los Ejecutivos de Atención Telefónica. Otras de sus funciones son la resolución de dudas, monitoreo de las llamadas y retroalimentación oportuna. Es importante que los supervisores estén al tanto de los problemas que se presenten en la operación y junto con los ejecutivos resolver cualquier situación irregular.

Ejecutivos de Atención Telefónica son quienes se encargan de estar en contacto con los clientes que llaman para pedir información respecto a los productos y servicios. En algunos casos para levantar órdenes de compra o bien para poner una queja de algún proceso que no se llevó a cabo. Los ejecutivos son la pieza clave de la operación pues son el contacto con el cliente.

Proyecto Outsourcing

Algunas empresas consideran que es prácticamente imposible el manejo de una operación compleja y costosa pues implica comprar equipos, capacitar personal, y adaptar los procesos, sin embargo se ven en la necesidad de incrementar su base de datos de clientes potenciales a través de una relación más cercana con prospectos que pueden consumir sus productos. Es entonces cuando deciden contratar los servicios de Outsourcing que ofrecen algunas empresas como Avantel. Tal fue el caso de Hewlett Packard (HP) que requería el manejo de su operación a través de un CAS y contrató los servicios de Avantel para el manejo de su operación.

Hewlett Packard (HP) fue fundada en 1939. Actualmente cuenta con 86,000 empleados en todo el mundo y esta enfocada en hacer que la tecnología y sus beneficios, sean accesibles a individuos y empresas a través de instrumentos simples, servicios electrónicos útiles y una infraestructura de Internet. Se considera según la página de Internet, una de las más grandes compañías de computadoras a escala mundial y el mayor productor de instrumentos de pruebas y medición.

El Centro de Atención a Clientes que HP contrató con Avantel, tuvo como objetivo al inicio de la operación, recibir llamadas de clientes que requerían un producto de HP. Las llamadas de los clientes se reciben en un contestador automático en el cual cada una de éstas se distribuye automáticamente a través de un menú de opciones y en el cual el cliente tiene que elegir la opción que más le convenga. El contestador automático manda la llamada del cliente a distribuidor automático de llamadas, mediante el cual se conecta directamente al teléfono de un ejecutivo que tiene la línea libre. El ejecutivo toma la llamada, detecta las necesidades y da solución al cliente.

Las necesidades de HP fueron creciendo y con ello se incrementaron los procesos, llegando a un total de 24 ejecutivos repartidos en cinco células con diferentes procesos cada una. La intervención del Psicólogo se llevó a cabo en cada una de las células del proyecto, éstas se describirán en el capítulo cinco correspondiente al procedimiento.

Capítulo 2

Comunicación y Retroalimentación

Definición de Comunicación.

Desde que el ser humano nace y hasta que muere, la comunicación tiene un papel muy importante en su vida. A través del tiempo y gracias a la comunicación se han transmitido una serie de mensajes, aprendizajes, propuestas, emociones, conocimientos, sentimientos, etc. El hombre por naturaleza, no es un ser que viva de manera aislada, siempre establece vínculos con mas seres humanos e incluso con otro tipo de seres vivientes con la finalidad de comunicarse, de esta manera a través de la comunicación también establecen lazos que permiten el desarrollo y cambio en su conducta. Como comenta Kossen (1995), que en nuestras actividades diarias "Constantemente nos bombardean con diversas formas de comunicación" y agrega que "... cada día hay nuevas formas de comunicación que compiten para atraer la atención".

En las organizaciones como en cualquier otro grupo humano, la comunicación es la primera condición para que pueda existir, sin embargo comenta Kossen (1995) que "... las organizaciones no pueden funcionar efectivamente, cuando sus miembros carecen de comunicación."

Para que exista comunicación es necesario que por lo menos existan dos personas que estén dispuestas a llevarla cabo, una que envía el mensaje y otra que lo recibe. Asimismo, será necesario que exista un mensaje y un medio o canal por el cual se transmita el mensaje. Chiavenato (2000) no considera como una verdadera comunicación a la mera transmisión de datos por parte del

emisor, "... será necesario que el receptor obtenga la información y la procese para entenderla y de esta manera pueda retroalimentar al emisor".

Fernández y Lima (1998) comentan que "... gracias a la comunicación, es posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas." Y definen comunicación como "... un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas opiniones y actitudes para lograr la comprensión y acción."

Para Rubín (2002) la comunicación es un proceso mediante el cual se va a dar una interacción, intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos, emociones, y actitudes entre dos o más personas.

Por otro lado Fernández (1991) argumenta que "... para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre personas que intervienen en el proceso. Quienes comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común de significados compartidos."

Comentan O'connor & Seymour (1995) que la comunicación es "una palabra comodín que cubre casi cualquier tipo de relación con otros: una conversación corriente, la persuasión, la enseñanza o la negociación". Agregan que la palabra es solamente un nombre estático pero en realidad la comunicación "...es un ciclo o círculo que se realiza entre dos personas al menos". Por otro lado comentan que los seres humanos se comunican mediante palabras calidad de voz y con el cuerpo mismo: posturas, gestos, expresiones, etc. se puede comunicar algún tipo de mensaje incluso cuando no se dice nada y se mantiene quieto.

Algunas investigaciones demuestran que en una presentación ante un grupo de personas, el 55 por ciento del impacto viene determinado por el lenguaje

corporal- postura gestos y contacto visual-, el 38 por ciento del tono de voz y solo el 7 por ciento por el contenido de la presentación. Mehrabian & Ferris 1976, citados en O'connor & Seymour (1995).

En conclusión, se definirá comunicación como la transmisión de un mensaje o ideas de un emisor a un receptor y viceversa a través de la voz, el lenguaje corporal y escrito. Todo esto a través de un canal. Será necesario que el mensaje tenga un lenguaje compartido.

Elementos de la comunicación

En todo proceso de comunicación entre dos o mas personas, existen ciertos elementos necesarios para que ésta se lleve a cabo.

Chiavenato (2000) comenta que al ser la comunicación "... un sistema abierto, es común que se presenten ciertos ruidos, es decir, perturbaciones indeseables que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. El considera cinco elementos fundamentales para que se lleve a cabo una buena comunicación.

- **Emisor o fuente:** Persona, cosa o proceso que emite un mensaje para un destinatario
- **Transmisor o codificador:** Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y este disponible en el canal.
- **Canal:** Parte o sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.

- Receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- Destino: Persona, cosa o proceso hacia el que va dirigido el mensaje.

Por su parte, Fernández y Lima (1998) consideran solamente cuatro elementos indispensables para que se lleve a cabo una comunicación eficaz, estos son:

- El emisor: es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación.
- El mensaje: es aquello que se va a comunicar o decir, será necesario conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en posibilidad de transmitir la idea con las mismas palabras. Para evitar deformación será necesario que el mensaje sea real y veraz, útil; nítido; continuo y consistente; emplear el canal establecido oficialmente y que sea asequible y disponible al auditorio.
- Canal: es el vehículo o medio por el cual se transporta el mensaje, por ejemplo, teléfono, radio, periódico, revista, televisión, conferencias, etc.
- El receptor; es la persona que recibe y capta la información transmitida, será necesario tener en cuenta que pueden existir ciertos mecanismos de defensa sobretodo cuando la información recibida modifica el status quo en el que se vive y actúa.

Fernández (1991), comenta que hay cuatro componentes presentes en el acto comunicativo, estos son la fuente, el mensaje, el canal y el receptor. A diferencia de otros autores, añade dos elementos: los "efectos" y la "retroalimentación". A continuación se define cada uno de éstos.

- **Fuente:** es la que origina el mensaje: puede tratarse de una persona frente a otra o bien una compañía, un gobierno, las Naciones Unidas o cualquier organización, aunque en última instancia, la fuente la constituyen los individuos como parte de la organización.
- **Mensaje:** es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor.
- **Canal:** es el vínculo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo.
- **Receptor:** el receptor simboliza el objeto de la comunicación
- **Efectos:** ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Cuando hablamos de comunicación efectiva, esta se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, intencionalmente provocados por la fuente.
- **Retroalimentación:** es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional.

Todos los elementos de la comunicación son muy importantes para este reporte laboral, sin embargo la retroalimentación no como un elemento de la comunicación sino como un proceso mismo de mejora en el desempeño, será la base fundamental ya que gracias a ésta se podrá entender de mejor manera cuales fueron los efectos en el desempeño de los ejecutivos de atención telefónica y cual es el impacto en la calidad de servicio.

Barreras de la comunicación.

Dentro de todo proceso de comunicación, también existen ciertas barreras que impiden que se lleve a cabo de manera óptima. Chiavenato (2000) describe tres tipos de barreras:

- **Barreras personales:** Son aquellas derivadas de las limitaciones emocionales y valores humanos del individuo. En situaciones de trabajo, las barreras más comunes que pueden limitar o distorsionar la comunicación entre las personas son la escucha deficiente, la motivación, las emociones y los sentimientos personales.
- **Barreras físicas:** son las que se presentan en el ambiente en donde ocurre la comunicación.
- **Barreras semánticas:** son las derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Las palabras los gestos, señales, símbolos, etc., pueden tener sentidos diferentes para las personas que intervienen en el proceso de comunicación y por lo tanto distorsionar el significado.

Por su parte Fernández y Lima (1998) manejan cinco tipos de barreras, estas son:

- **Barreras semánticas:** Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estas se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.
- **Barreras Psicológicas:** existen muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, todos estos factores influyen en la

persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que han sido comunicadas. Algunos de estos factores psicológicos son:

- 1.No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- 2.Sospecha o aversión.
- 3.Preocupaciones o emociones ajenas al trabajo.
- 4.Timidez.
- 5.Explicaciones insuficientes.
- 6.Sobrevaloración de sí mismo.

Algunas causas que contribuyen a formar estas barreras psicológicas son:

- 1.Alto status (título).
 - 2.Poder para emplear o despedir.
 - 3.Uso del sarcasmo.
 - 4.Actitud despótica.
 - 5.Críticas punzantes.
 - 6.Uso de conocimientos precisos y detallados.
 - 7.Facilidad en el uso del lenguaje.
 - 8.Maneras demasiado formales.
 - 9.Apariencia física imponente.
 - 10.Interrumpir a los demás cuando hablan.
- Barreras fisiológicas: son las que permiten emitir o recibir con claridad o precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor.
 - Barreras físicas: la distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación.

- **Barreras administrativas:** son aquellas causadas por la estructura organizacional, la mala planeación y la deficiente operación de los canales.

Todas las barreras en su conjunto, han sido impuestas y son aquellas que impiden u obstaculizan la comunicación pues van deformando el mensaje. Las barreras en la comunicación se pueden presentar en cualquier momento del proceso y no son excluyentes, esto es, pueden presentarse una o todas a la vez en un mismo proceso de comunicación, dificultando aún mas la efectividad de la misma. Uno de los principales problemas en la organizaciones, es la falta de comunicación efectiva, (Kossen 1995). Es por ello importante conocer y resolver las causas de esta mala comunicación.

Tipos de Comunicación.

Para que se lleve a cabo la comunicación, es necesario saber que no solo existen la comunicación verbal o escrita, aunque la mayoría de los autores solamente describen esos dos tipos por ser las que mas comúnmente utilizamos.

Para Fernández y Lima (1998) existen solamente dos tipos de comunicación: la oral y la escrita.

La comunicación oral, comentan, deberá ser breve, precisa y directa. Al momento de dar una orden, mientras más larga sea ésta, más difícil será de retener. Deberá ser precisa y con esto se quiere decir que deberá llevar elementos necesarios para ser comprendida con la finalidad de que no resulte incompleta. Por último, deberá ser directa y evitar al máximo que las órdenes pasen de un transmisor a otro y de éste a otro mas, de tal manera que al llegar el mensaje al verdadero receptor, éste ya no sea el mismo.

La comunicación escrita, la consideran como una secuencia lógica del pensar hablar y como el buen desarrollo de toda persona educada. Deberá ser natural y mesurada o de lo contrario podría perder su efecto. Según estos autores, la comunicación escrita para que se considere efectiva, deberá cumplir los siguientes requisitos.

Debe ser clara para que se pueda entender de manera rápida y sin mucho esfuerzo; precisa, y en la cual se deberán incluir los elementos necesarios para que sea comprendida sin ambigüedades; pura, apegándose a las normas y términos gramaticales; sintetizada, con la finalidad de no hacer uso excesivo de frases periféricas para adornar el escrito; natural, para que no se transforme o afecte al momento de redactar, y por último deberá ser cortés, esto se refiere al tratamiento y la forma comedida en que se debe a conocer a los corresponsales.

Aunque no todos los autores las mencionan, será indispensable también tomar en cuenta la comunicación visual.

La comunicación visual es aquella a la que estamos expuestos todos los días a través de imágenes en televisión, carteles, espectaculares, revistas, etc. en este tipo de comunicación no intervienen sonidos o símbolos escritos, ya que mas bien se compone de movimientos corporales, gestos expresiones faciales, oculares y hasta la vestimenta. También tendrá los mismos lineamientos que los otros dos tipos pues deberá ser directa y precisa ya que incluso con una simple mirada podremos retener en la memoria mensajes que entran a través del sentido de la vista. La comunicación visual, es la que normalmente utilizan las empresas para que nos identifiquemos con los productos que ofrecen.

Comenta Rubín (2002) "La comunicación en las relaciones humanas es de vital importancia, ya que las personas no nos comunicamos únicamente por medio del lenguaje, sino que hacemos uso de gestos, la mímica, el rubor, la palidez,

expresión de los ojos el movimiento de la boca las manos el cuerpo en general. Es bastante difícil que el ser humano permanezca completamente impasible y no refleje algún estado de ánimo. La comunicación se puede considerar como el pilar o la base de las relaciones humanas, de ella depende que las relaciones interpersonales en una oficina, en el hogar o en una reunión, sean agradables o desagradables".

Para efectos de este reporte será necesario tomar en cuenta los tres tipos de comunicación ya que éstos se establecieron al dar retroalimentación inmediata a los ejecutivos de atención telefónica para ayudarles a mejorar su desempeño.

Comunicación Organizacional

Andrade (1991) menciona que el término comunicación organizacional, generalmente tiene tres acepciones, las tres con el fin de que se cumplan mejor y más rápidamente los objetivos de la empresa.

La primera es que en toda organización independientemente de su tamaño, se da naturalmente la comunicación; bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la organización y su medio.

La segunda presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de comunicación entre las organizaciones y su medio.

La tercera es que la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio.

No existen lineamientos o estándares para poder llevar a cabo la comunicación organizacional, sin embargo será tarea de los directivos de cualquier empresa con la ayuda de recursos humanos, establecer su propio criterio para lograr un buen proceso de comunicación. La comunicación organizacional efectiva, es una herramienta eficaz que ayuda a mejorar el desempeño de los empleados y con ello la mejora en la productividad de las organizaciones.

Comentan Lozano & Serna (1993) que: "cuando se pretende lograr un cambio en la vida organizacional y especialmente cuando éste se refiere a los procesos, de relación de individuos que pertenecen al sistema social en cuestión deben plantearse objetivos alcanzables y claramente delimitados, y por otro lado, diferenciar lo que es un cambio individual y las posibles modificaciones en las variables organizacionales."

Es así como se concluye que la comunicación organizacional, no es otra cosa que el establecimiento del proceso de comunicación con los propios sistemas de codificación que determinan el grado y el tipo de información que recibirán los empleados de una organización. Será necesario que los sistemas de comunicación en las empresas cumplan con todos los lineamientos y procesos de una comunicación efectiva, de esta manera no solo será mas fácil transmitir los objetivos a todos los empleados, también será mas fácil que los comprendan y los lleven a cabo de mejor manera.

Dentro de proceso de comunicación organizacional, es necesario establecer el proceso de retroalimentación ya que permitirá que la comunicación fluya de manera más ágil y efectiva.

Retroalimentación.

Algunos autores definen comunicación como un flujo continuo de información, en donde se transmiten datos o mensajes con sentido. Cuando se desea saber el efecto ha tenido un mensaje en el receptor dentro o fuera de una organización, a este flujo continuo de información también lo podremos denominar "retroalimentación", incluso se podrá afirmar que gran parte del aprendizaje social puede considerarse como el resultado de la retroalimentación."

Para que el proceso de comunicación fluya de manera adecuada y cierre un ciclo, es importante que exista también la retroalimentación, que no es otra cosa que informar acerca de los resultados del desempeño al trabajador. La retroalimentación produce una acción en respuesta a la entrada de información por lo cual la conducta se modifica. Es por ello que la retroalimentación es un proceso continuo, en el cual la respuesta del receptor produce un efecto en la conducta futura del emisor.

La retroalimentación es la comunicación que el receptor envía al emisor de manera verbal y/o no verbal, indicándole si entendió o no su mensaje y como lo interpretó. Esta comunicación de retorno indica al emisor cuando debe modificar su comunicación original, a fin de que alcance el objetivo deseado. (Martínez de Velasco y Nosnik, 1993)

La principal función de la retroalimentación, es permitir un control permanente y de las operaciones rutinarias que se llevan a cabo en la organización. En los grupos de trabajo, la retroalimentación es un esfuerzo mutuo entre los miembros para mejorar el desempeño y cumplir los objetivos de mejor manera.

Katz & Kahn (1999) definen retroalimentación operativa como "...una obtención sistemática de información, íntimamente unida a las funciones en marcha de la

organización". Comentan además que: "...la principal función de la retroalimentación operativa es permitir un control rutinario de funciones..."

La retroalimentación comenta Hill (2002) da la oportunidad de prestar atención enfocada y justa a las personas en su trabajo.

- Si se hace bien, es un don altamente valorado por las personas
- Si se hace mal, puede decepcionar, desalentar y desmotivar a las personas.

Según este autor, la retroalimentación es un don que todas las personas deben dar y recibir si han de administrar con eficacia el desempeño de su personal en su trabajo. Debe darse de tal forma que:

- Ayuda a las personas a mejorar, lograr y desarrollarse.
- Mejora las fortalezas y contribuciones de las personas.
- Alienta a las personas a administrar su propio desempeño.
- Desarrolla autoestima, confianza y titularidad en el puesto.

En este sentido, la retroalimentación para este reporte laboral, se definirá no solo como elemento más en el proceso de comunicación, sino también como un sistema autónomo que permitirá conocer y mejorar la comunicación misma, así como el desempeño de los ejecutivos de atención telefónica. De esta manera los procesos que se lleven a cabo en la organización serán más eficientes.

La retroalimentación o feedback (en inglés) es una de las habilidades interpersonales más críticas y difíciles, aunque a menudo poco desarrolladas y poco valoradas en el ambiente moderno de trabajo. (Jerome, 1999)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Retroalimentación y mejoras en el desempeño.

Desde que iniciamos nuestra educación, muchas conductas que se mantuvieron a lo largo de nuestra vida y muchas otras que desaparecieron, fueron seguramente resultado de años constantes de retroalimentación.

Las respuestas y comentarios de quienes nos educan, maestros, familiares, etc., son muy importantes para determinar si hacemos las cosas bien o no, por lo tanto al obtener retroalimentación positiva o negativa, reaccionamos de acuerdo esta.

La retroalimentación positiva, según Hill (2002) tiene tres resultados importantes:

1. **Construye la confianza.** Las personas reciben retroalimentación positiva, lo que les permite aumentar al máximo sus fortalezas.
2. **Desarrolla la competencia.** Las personas reciben retroalimentación constructiva, lo que les permite administrar y reducir al mínimo las debilidades de su desempeño
3. **Fomenta la contribución.** El proceso de dar y recibir retroalimentación es una poderosa comunicación que ofrece a las personas la oportunidad de validar su contribución a su función y al equipo.

Fernández (1991) comenta que cuando la retroalimentación "... es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario. La retroalimentación negativa tiene mas importancia que la positiva en una comunicación efectiva", y añade que "... en las organizaciones, la retroalimentación repercute en varias formas: descensos en la productividad, mala calidad de la producción, aumentos en el ausentismo o rotación de personal, falta de coordinación o conflictos entre las unidades.

La retroalimentación es más funcional como un proceso continuo e inmediato. No es conveniente dejar pasar un lapso de tiempo largo para llevarla a cabo. Se deberá dar retroalimentación para mejorar el desempeño inmediatamente. La retroalimentación es una herramienta indispensable para conocer las debilidades o áreas de oportunidad que existen. Si se lleva a cabo de manera oportuna, permitirá tomar decisiones de manera rápida.

Uno de los mayores obstáculos que presenta la retroalimentación, es la resistencia de la gente al momento de recibirla. De acuerdo a Martínez de Velasco y Nosnik (1993) "... algunas veces la retroalimentación se interpreta de una manera exageradamente personal y se le considera una amenaza y no un mecanismo para corregir la ejecución o tarea." Es por ello importante que se lleve a cabo de manera adecuada y siguiendo los lineamientos que proponen algunos autores.

Algunos estudios realizados en estudiantes graduados, demostraron que los resultados de la retroalimentación pueden variar de acuerdo al clima en el que se lleve a cabo, esto es si se lleva de manera grupal o individual o bien si se da en público o de manera privada. En la mayoría d los casos la retroalimentación incremento de mejor manera el desempeño cuando se dio de manera privada. Houmanfar & Hayes (1998).

Lineamientos para un manejo efectivo de retroalimentación.

La retroalimentación debe cumplir ciertos requisitos para que sea efectiva:

- Debe ser en el momento adecuado. Inmediatamente después de que se lleve a cabo la conducta que se desea reforzar o bien eliminar.
- Deberá llevarse a cabo en el lugar adecuado. La retroalimentación efectiva tendrá que ser uno a uno y en un lugar cómodo para ambas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

partes, no se debe dar frente a mas gente ya que podría ser incómodo para la persona que se va a retroalimentar.

- Debe ser a la persona adecuada. La retroalimentación se deberá llevar a cabo directamente a la persona que realizó la conducta, no se deberá dar la retroalimentación a una tercera persona para que ésta a su vez le dé retroalimentación a la persona que llevó a cabo la conducta.
- Deberá ser directa y sin preámbulos. Se debe evitar por completo hablar de ciertas cosas que no tienen nada que ver con la conducta que se desea retroalimentar pues causaría confusión.
- Clara concisa, ya que permitirá tener completamente claro cual es el punto o conducta que se va a retroalimentar.

Una práctica sugerida al dar retroalimentación es iniciar hablando de las fortalezas o puntos positivos que se llevaron a cabo y reforzarlas para que no desaparezcan. Las debilidades o áreas de oportunidad se deberán retroalimentar al final, tomando acciones para corregirlas y cambiarlas.

Según Coens & Jenkins (2001), para que la retroalimentación y aprendizaje tenga un auténtico efecto en el receptor será necesario que contengan al menos siete elementos:

1. El emisor de retroalimentación debe ser una fuente creíble. El emisor tiene experiencia y conocimiento, o el receptor sabe que es una fuente de información válida.
2. El emisor de la retroalimentación es confiable. El emisor es sincero y digno de confianza y respeto
3. La retroalimentación se transmite con buenas intenciones. O bien el emisor se preocupa realmente por el receptor, o bien es evidente que la

retroalimentación busca servir a un propósito valioso (es decir, no sirve exclusivamente a los intereses del emisor)

4. El momento y las circunstancias de la retroalimentación son adecuados. La retroalimentación es eficaz cuando es oportuna y se transmite bajo condiciones conducentes al aprendizaje. Por ejemplo, cuando se transmite en un momento en que el receptor está abierto a la retroalimentación. Así mismo, la mayoría de las personas prefieren recibir retroalimentación negativa en privado.
5. La retroalimentación se ofrece de manera personal e interactiva. La retroalimentación se ofrece en persona; el receptor puede escuchar la entonación del emisor, observar su expresión facial y su lenguaje corporal. Existe la oportunidad para el receptor de hacer preguntas y aclarar el mensaje.
6. El mensaje de la retroalimentación es claro. La retroalimentación comunica exitosamente un mensaje claro o nueva información con respecto a algo que el receptor ha hecho, dejado de hacer o debe hacer.
7. La retroalimentación es útil para el receptor. El mensaje contiene información adecuada o sugerencias nuevas, útiles y esclarecedoras. Los consejos adicionales bien intencionados pueden ser útiles o no, pero la información transmitida se considera válida y permite al receptor aprender.

Por su parte, Martínez de Velasco y Nosnik (1993) comentan que para que la retroalimentación logre los efectos que se quieren ésta debe proporcionarse de la siguiente manera:

- De manera frecuente.

- Proporcionar tanto la retroalimentación positiva como la negativa.
- Proporcionarla verbalmente.
- Se proporciona por una fuente claramente identificable.
- Debe ser específica.

Estos dos autores concluyen que "la importancia de la retroalimentación a los empleados sobre su desempeño radica en que la información que se les proporciona, por un lado, les ayuda a saber en qué medida están alcanzando las metas y objetivos propuestos, y por otro, les demuestra que hay personas que se interesan en ellos. Al informarle al empleado que su desempeño es satisfactorio, mejorará tanto su opinión personal como su sentimiento de éxito con respecto a su actuación.

La retroalimentación eficaz siempre es considerada y justa. Debe basarse en el desempeño, no en la personalidad. Todas las personas tienen estilos diferentes de comunicación. (Hill, 2002)

Este mismo autor propone seis lineamientos para una retroalimentación eficaz:

1. Descriptiva mas que juzgadora. Ofrecer una descripción de lo que se vio y como lo hizo sentirse en vez de juzgar.
2. De apoyo, no autoritario. Ayude a las personas que identificar por sus mismas la forma en que pueden mejorar, en vez de decirles la solución.
3. Positiva y constructiva, en particular cuando es necesario criticar el desempeño de alguien. La retroalimentación positiva y constructiva es un verdadero don ya que desarrolla a las personas.
4. Específica y precisa. Relacione la retroalimentación con cuestiones específicas; no perder tiempo en sensaciones e impresiones generales.
5. Realista. Observar los límites personales de todos y no asignarles metas imposibles de alcanzar. Concentrarse en la conducta que puede cambiar.

6. Oportuna. Dar retroalimentación sin demora: mientras mas pronto se dé, mayor la probabilidad de que sea útil. Elija un lugar apropiado y proporcione la retroalimentación de una manera tranquila y no apresurada.

En conclusión, la retroalimentación es un proceso dentro de la comunicación efectiva que permitirá modificar el comportamiento del empleado y por consiguiente el desempeño, se deberá llevar a cabo a través de lineamientos específicos que coadyuvarán a un mejor desempeño. Algunos de estos lineamientos que se podrán tomar en cuenta para llevarla a cabo son:

- Dar retroalimentación inmediatamente
- No hacerla en presencia de terceras personas
- Ser específico
- Explicar las consecuencias
- No mencionar errores pasados
- Evaluar la conducta no a la persona
- Utilizar información que conste personalmente
- Llegar a acuerdos sobre los pasos a seguir

Es importante que las organizaciones utilicen la retroalimentación adecuadamente si es que están dispuestas a mejorar el comportamiento organizacional del empleado y con ello la calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes.

Capítulo 3

Comportamiento Organizacional y Evaluación de Desempeño

Comportamiento Organizacional

Tanto la retroalimentación como la comunicación organizacional, son elementos indispensables dentro de toda organización, ya que gracias a ellas se pueden tomar acciones con respecto al Comportamiento Organizacional (CO).

El CO dentro de las empresas, es el estudio de la conducta de los empleados de manera individual o en grupos, con el firme propósito de aplicar el conocimiento que se obtiene de estas conductas para mejorar el desempeño y con esto su eficiencia.

Para hablar de CO, será necesario hablar de conducta, ésta no es otra cosa que "... aquella actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos: que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento." (Arias, 1998).

"La psicología es una ciencia que mide, explica y algunas veces cambia la conducta de los seres humanos y de otros animales. Los psicólogos estudian el comportamiento individual y tratan de entenderlo. Los que han hecho aportaciones al conocimiento del comportamiento organizacional y siguen haciéndolas son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos orientadores y sobre todo, los psicólogos organizacionales". (Robbins 1987, citado en Espinosa, 1999.)

Comenta Arias (1998) que "... las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo (sistemas) a los estímulos que recibe; es decir a los cambios que ocurren en el medio interno o en el suprasistema y que provocan una reacción. Esta conducta puede ser observada y experimentada por técnicas y procedimientos especializados y puede establecerse así un modelo rudimentario de la conducta. El estímulo condiciona la respuesta."

El estudio del CO no es algo nuevo, en el año 1842, en estados unidos se aprobó una ley en donde se obligaba a los jefes de departamento ejecutivo del Servicio Público Federal a realizar un informe anual. En él se reportaba si los subordinados habían sido aprovechados al máximo logrando así un mejor desempeño dentro de este sector. (Chiavenato 2000).

Según Robbins (1998), el CO "es una disciplina que investiga el impacto que los individuos, los grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones". Con base en este autor, Canales (1993) comenta que el CO se considera una ciencia aplicada debido a que analiza el efecto que la estructura tiene en el comportamiento y aplica los conocimientos obtenidos sobre los individuos y el grupo, con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.

Por otro lado Davis y Newstrom 1992, citados en Canales (1993) comentan que "los elementos clave del CO son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Estos autores puntualizan que "... las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología. Además estos elementos tienen influencia del ambiente externo y, a su vez, influyen en él"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a Canales (1993) en el CO el primer nivel de análisis es el individual, esto es el hombre mismo, con toda su complejidad y dinámica existencia. Con esta afirmación nos encontramos con la disyuntiva de definir si el comportamiento está determinado por factores externos (ambientales y sociales) o bien es el resultado de la herencia.

Como se comentó anteriormente, uno de los principales factores para que la empresa pueda lograr sus objetivos, son los recursos humanos, si éstos son capaces de enfrentarse con éxito a la competencia y de aprovechar al máximo los recursos materiales y tecnológicos con lo que disponga la organización el logro de objetivos será más sencillo.

Según Soto (2001) el comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones. La naturaleza de las personas se refiere a cuatro aspectos básicos, estos son:

- Las diferencias individuales: significa que la gerencia de una empresa logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística.
- Las personas como un todo: Algunas organizaciones desearían utilizar solo la capacidad o el cerebro de una persona, sin embargo deben utilizar al ser humano completo. Las personas actúan como seres humanos totales.
- La conducta motivada: La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones.

- El valor de la persona (dignidad humana): el valor de las personas debe ser tratado en forma diferente a los demás factores de la producción. El concepto de dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas. Puesto que el comportamiento organizacional se interesa por las personas, la filosofía ética en una u otra forma se relaciona con los actos del individuo. Las decisiones humanas no pueden ni deben ignorar los valores individuales.

Con base en lo anterior se tomará en cuenta que el comportamiento del hombre es multicausal, es decir, el resultado de ambientes externos predeterminados. Por otro lado su desempeño es el resultado de conocimientos, habilidades, motivación valores y cultura. (Palomo, 2002)

Es necesario tomar en cuenta que las organizaciones son sistemas de actividad formadas por dos o mas personas, cuya cooperación reciproca es esencial para su existencia con personas capaces de comunicarse, dispuestas a trabajar en equipo y con un objetivo común.

El CO persé, no tendría ningún significado para las empresas ni para sus directivos sino hubiera una evaluación del mismo. Es necesario medir este comportamiento a través de una herramienta que permita conocer de manera más "objetiva" el desempeño, es por eso necesario hablar de "evaluación del desempeño", que sienta sus bases en algunos autores que contribuyeron a estructurarla como hoy la conocemos.

Evaluación del desempeño laboral

La evaluación de desempeño es la medición que hace el jefe inmediato a la capacidad que tiene un empleado, ésta debe ser periódica.

La evaluación de desempeño es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona. El desempeño, el comportamiento o los rasgos individuales de los empleados se valoran, juzgan y/o describen por parte de alguien distinto del empleado. (Coens y Jenkins 2001)

Robert Owen (s.f.), citado en Rivas & Xolalpa (1999) a principios del siglo XIX estructuró una serie de libros y blocks. Este sistema, consistía en que a cada empleado era asignado un libro en el cual los supervisores anotaban un reporte y comentarios sobre el desempeño de éste.

Por otro lado, a principio del siglo XX Taylor (s.f.), citado en Ocampo (1996), realizó estudios y observaciones del rendimiento de un obrero ante determinada tarea. De esta manera obtuvo un estándar para estimar la eficiencia y rendimiento de otros obreros en la ejecución de la misma tarea; también obtuvo un instrumento de medición que ayudó al incremento en el desempeño.

Arias (1998) comenta que " La evaluación de desempeño no pretende evaluar a la persona en cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas... recae mas bien sobre los atributos de ella en su papel de trabajador"

En conclusión la evaluación de desempeño permitirá a la empresa así como a los jefes inmediatos, conocer mas al empleado. Sin embargo antes de que se lleve a cabo será importante conocer las tareas y las responsabilidades así como los criterios que se establecerán para definir el desempeño ideal, así como las actividades y las prioridades que estas tendrán en la evaluación.

También es necesario tomar en cuenta que los resultados de la evaluación de desempeño de un empleado nos darán la pauta para conocer su desempeño futuro, por lo tanto será de suma importancia otorgar retroalimentación después de cada evaluación. Como menciona Werther (1982), citado en

Ocampo (1996). "El proceso de evaluación tendrá poco valor en tanto los empleados no reciban retroalimentación sobre su desempeño.

Propósitos de la Evaluación del Desempeño

El propósito de la evaluación de desempeño es medir aquellas características personales que el empleado exhibe al desempeñar un determinado puesto en una empresa.

Según Sherman (1999), un buen programa de evaluación de desempeño, deberá servir para muchos propósitos y beneficios para la organización.

Por un lado los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de actividades de administración de los recursos humanos, por ejemplo el pago por desempeño, promociones, transferencias y despidos. También es importante para determinar el valor relativo de los puestos que se encuentran bajo un programa de evaluación y como criterio para validar exámenes de selección. Proporcionan también una "senda de papel" con la cual se documentan las acciones de la administración de los recursos humanos en caso de que algún empleado decida tomar una acción legal contra la empresa. Por último es importante reconocer que el éxito de todo programa de recursos humanos depende de cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas que se establecieron para ello.

Por otro lado desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación de desempeño brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño, brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualquier problema potencial y establecer nuevas metas para lograr un mejor desempeño.

Chiavenato (2000), comenta que la evaluación de desempeño es una herramienta indispensable tanto para la empresa como para el empleado y debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la forma de administración de la organización.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.

Este mismo autor comenta que la evaluación de desempeño trae consigo ciertos beneficios tanto para la empresa, el jefe inmediato y el empleado.

Beneficios para la empresa:

- La organización puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, definiendo así la contribución de cada empleado.
- La empresa puede identificar a los empleados que necesitan reciclaje, perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad; y también seleccionar a los empleados que tienen promoción o transferencia.
- La empresa puede estimular la productividad y las relaciones humanas de sus empleados.

Beneficios para el jefe:

- Proponer medidas para el patrón de comportamiento de sus colaboradores.
- Le permite tener comunicación con sus colaboradores para hacerles comprender la mecánica de la evaluación como un sistema objetivo,

además de la forma en que se esta desarrollando su desempeño mediante un sistema.

Los beneficios para el empleado:

- Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño que la empresa mas valoriza en sus empleados.
- Conocer cuales son las expectativas de su jefe inmediato respecto a su desempeño, así como conocer cuales son sus puntos débiles y fuertes.
- Puede hacer una auto-evaluación y autocritica para su propio desarrollo y control.

Será muy importante como se dijo anteriormente comunicar los resultados de la evaluación al empleado, de modo que este tenga una retroalimentación, desarrolle un método constructivo para mejorar su rendimiento y tenga una motivación para modificar su conducta en el sentido indicado.

Hube y Bowditch 1986, citados en Rivas & Xolaipa (1999), comentan que los objetivos concretos que se alcanzan con la evaluación del desempeño en la organización son:

- Alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar la actuación: el colaborador necesita saber cuales son sus objetivos y obtener retroalimentación acerca de su actuación y de las áreas mejorables.
- Lograr una correcta determinación de los salarios: el director necesita examinar la actuación de los colaboradores para recomendar el adecuado proceder con relación a los salarios
- Recoger y almacenar información para el futuro proceder administrativo en relación con los ascensos, traslados o despidos.

- Identificar las necesidades de capacitación: la organización necesita mantener una información actualizada y exacta de los puntos fuertes y débiles de sus empleados para preparar programas de adiestramiento oportunos y apropiados.
- Mejorar la selección de nuevos empleados: Para que una organización disponga de un sistema válido de selección sistematizada, se necesitan criterios adecuados con los que se pueda contrastar la validez de sus instrumentos de selección.

Todos estos objetivos procuran contribuir al mejor funcionamiento de los recursos humanos y por lo tanto a una mayor productividad de la organización.

Muro & Pedraza (2001) resumen los objetivos de la evaluación de desempeño de la siguiente manera:

Para la empresa:

Le permite contar con una base objetiva para determinar aumentos de sueldos, promociones, ascensos, incentivos, identificar necesidades de adiestramiento y capacitación de personal y, además, le da la oportunidad de conocer que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en su personal y sin esto, colocarlo en el puesto adecuado. Así se obtienen criterios y políticas para la selección adecuada del nuevo personal.

Para el supervisor:

Le permite contar con una base para determinar ascensos, promociones, transferencias, reajustes de sueldo, mejorar la comunicación con sus subordinados o propiciarla de alguna manera.

Para el trabajador:

Le permite conocer la calidad de su trabajo los puntos en que debe mejorar y evitar injusticias en su contra causados por el favoritismo o la discriminación.

Frecuencia y Ventajas de la Evaluación de Desempeño.

El aprendizaje de las personas es un proceso continuo. Este aprendizaje debe evaluarse en cualquier momento, es por ello que la evaluación de desempeño debe tener cierta periodicidad. Esta dependerá de las necesidades de la empresa, y estará ligada a las expectativas y objetivos que se tengan con los empleados a evaluar. Si los procesos cambian, cambiarán los objetivos por lo tanto la evaluación de desempeño se tendrá que volver a aplicar, obteniéndose con ello nuevos registros de cada empleado. Existen empresas que aplican la evaluación en periodos de mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales anuales etc. Lo importante será que se lleve a cabo de manera periódica y objetiva.

Cuando la evaluación del desempeño se lleva a cabo de manera periódica, y la retroalimentación se lleva a cabo de manera adecuada, el rendimiento de los empleados tiende a incrementarse de manera positiva, y esto puede traer algunas ventajas extras a las empresas. Taylor (s.f.), citado en Muro & Pedraza (2001), menciona tres ventajas que la evaluación de desempeño permiten a la empresa cuando se lleva de manera periódica:

1. Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo.
2. Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores

Por su parte Reyes (1998) comenta también que los planes de calificación de méritos no deben ser en menos de un mes ni mayores de un año. En la mayoría de los planes predominan por sus planes los trimestrales, los bimestrales y los anuales y bianuales. Aclara que las evaluaciones deberán siempre hacerse por alguna persona de mayor categoría a la que se esta calificando y que se conozcan aunque sea parcialmente.

Este mismo autor comenta que los resultados de la evaluación de desempeño nos darán ciertas ventajas.

Al comparar una calificación entre dos trabajadores, deben ser muy similares. En caso contrario hay que estudiar las causas de estas divergencias.

Cuando se compara un periodo de calificación con otros anteriores, los aumentos o disminución de la calificación de ordinario deberán reflejarse en la producción o en algún otro elemento objetivo.

Por último se deberán tomar en cuenta las objeciones hechas por los trabajadores.

Técnicas de evaluación de desempeño

Existen diferente técnicas de evaluación de desempeño, sin embargo la mejor manera de elegir una de éstas es a través de conocer las necesidades y objetivos de la empresa con respecto a la evaluación de su personal.

Retomando lo que dice Trevor (1993) "Las personas que logran niveles de desempeño muy altos, por ejemplo los atletas, se entrenan constantemente con el fin de alcanzar su punto máximo, de mantenerse en él y de cumplir sus capacidades de nuevos niveles de logros."

Las técnicas para evaluar el desempeño pueden variar de acuerdo al autor, sin embargo la mayoría de éstos coinciden en que lo que se tiene que evaluar es una conducta que ya pasó y en consecuencia puede ser medido. A continuación se describirán algunas técnicas entre las cuales se incluyen las listas checables, que es la técnica mas semejante a la que utilizó el psicólogo para retroalimentar a ejecutivos del CAS.

De acuerdo a Reyes (1998) las técnicas de evaluación pueden reducirse, sustancialmente a tres grupos o sistemas por orden creciente de perfección. Estas son:

1.- Sistemas de Comparación: Compara el desempeño de los individuos. Son los métodos mas elementales y suponen como mínimo para tener una validez objetiva, el aplicarse por características y no como una comparación global que, en la práctica no diferiría nada de la calificación empírica. Los principales sistemas de comparación son tres.

- Alineamiento: Un superior inmediato listará en orden de importancia a todos los trabajadores que se van a evaluar en razón de una característica brevemente definida. Se hará la alineación de los mismos trabajadores en razón de cada una de las características.
- Comparación pareada: se hace una alineación de los trabajadores de un grupo o sección por cada característica, pero con base en una previa comparación de los trabajadores de dos en dos. El trabajador que resulte mas veces nombrado en cada una de las características es el que tiene una mayor calificación.

- **Distribución forzada:** Esta basado en la curva normal de Gauss. Se da por supuesto en cada característica que el total de trabajadores debe quedar distribuido de la siguiente manera:
 - Calificación infima:10%
 - Calificación mala:20%
 - Calificación promedio:40%
 - Calificación buena:20%
 - Calificación óptima:10%

Se obliga al evaluador a distribuir a los trabajadores de cada grupo y para esta característica en la proporción anterior. Esta evaluación se hará en grupos grandes.

2.- Sistemas de Escalas: en este tipo de sistemas se evaluarán las características o cualidades, en donde un extremo de la escala lineal, será el grado mínimo y el otro el grado máximo de esta característica. Así el evaluado ubicará al trabajador en un extremo de la escala. Existen dos tipos de escalas.

- **Continuas:** son las que no tiene divisiones, de tal manera que el paso de un grado a otro de la cualidad sea de un modo insensible. Estas escalas permiten una mayor flexibilidad en el juicio del valorador, pero no permiten percibir la realidad con tanta perfección.
- **Discontinuas:** están dotadas de divisiones verticales con el objeto de formar unos cuantos grados definidos dentro de las características a evaluar. En consecuencia el paso de un grado a otro se hace de manera brusca. Estas escalas son más fáciles de usar y más claras tanto para quienes califican como para quienes son calificados.

3.- Listas checables: estos sistemas tienen por objeto evitar hasta donde es posible el problema de mala fe en la calificación. Esta evaluación se deberá hacer principalmente por el jefe inmediato o quien conoce a detalle como se realizó el trabajo. Las listas checables permiten que el jefe inmediato no se de cuenta del resultado hasta el término de esta evaluación. Existen dos tipos de listas checables.

- Listas checables ponderadas: consiste en una frase o afirmación calificadora de trabajo, preparadas con un gran cuidado y en forma técnica distintas para cada grupo de trabajo. El número de frases nunca debe ser menos de 25 ni mayor a 100. Se entregara a quien va a calificar una lista por cada trabajador pidiendo que marque aquellas frases que considere puedan ser aplicadas al trabajador en cuestión, durante el periodo que se esté calificando. El supervisor se puede dar cuenta de manera vaga de la calificación puesto que no todas las frases tienen el mismo valor. Para la formulación de este tipo de sistema se dará a continuación a manera de idea los puntos más generales.
 - I. Se pide a los especialistas que por cada característica seleccionada proporcionen dos o tres ternas de frases calificadoras de cada característica. Se elegirán las mas adecuadas.
 - II. Las frases se revisarán por el psicólogo y por personas con gran conocimiento en la labor desempeñada, con la finalidad de eliminar algunas hacer correcciones y perfeccionarlas.
 - III. Cada frase se escribe en tarjetas y se entregan a un número suficiente de supervisores que se juzgan conocedores con la finalidad de que las clasifiquen en razón de su fuerza calificadora, favorable, desfavorable o neutral.
 - IV. Por cada característica se elegirá al menos una frase que este consistentemente calificada como favorable, desfavorable y neutral.
 - V. Las frases son valuadas por lo cual se siguen al menos tres sistemas:

- a) Se pueden dar a todas las características el mismo peso, o bien pueden ponderarse las características multiplicando el valor de cada grado por el peso que se obtenga.
 - b) Pueden darse puros valores positivos, señalando Vg.: a los nuevos grados valores de 10, 20, 30 etc., respectivamente, y aun dando a cada frase el valor según la consistencia de la valuación.
 - c) Puede también darse un valor cero a las frases correspondientes al valor neutral y partir de ahí con valores de +10, +20, +30, etc. hacia la derecha y -10, -20, -30, etc. hacia la izquierda.
- VI. Cuando el supervisor devuelve la lista marcada basta aplicarla con las calificaciones correspondientes para obtener las sumas de puntos, sea que se computen por cada característica o bien por el total de puntos.
- Listas checables de preferencia: Cada hoja de calificación consta de una serie aproximada de diez grupos de frases o adjetivos calificativos por cada característica. Cada grupo consta de dos frases de calificación favorables y dos desfavorables.

Se pide al calificador que marque la cualidad o defecto que considere que el trabajador tiene con un signo + y también que marque cual es la cualidad o defecto que considere que el trabajador evaluado no tiene con un signo -. El fundamento de esta técnica consiste en uno de los dos adjetivos favorables vale y el otro no, lo mismo pasa con los desfavorables, así el calificador puede tratar de calificar solo favorable o desfavorablemente sin lograrlo.

Canales (1993), hace mención a las listas de verificación o checables ponderadas. Comenta que la persona que otorga la calificación debe seleccionar oraciones que describan el desempeño del trabajador y sus características. Se asignan puntuaciones a las diferentes conductas que se presentan en la lista de verificación de acuerdo a la importancia de cada una. El

resultado se llama lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación, para obtener puntuaciones totales.

Las ventajas de esta técnica son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Algunas desventajas puede ser la asignación inadecuada de los valores por parte del evaluador, así como la interpretación inadecuada o subjetiva de algunos puntos de la evaluación.

Para efectos de este trabajo de retroalimentación se tomó en cuenta esta última descripción de lista verificable, ya que a los Ejecutivos de Atención Telefónica, del CAS se les calificó a partir de una lista de conductas observables que realizaron a lo largo de las llamadas. A cada respuesta o frase a calificar se asignó un valor ponderado que permitió al finalizar la evaluación, determinar si la calificación era suficiente o no para lograr la calidad de cada llamada. Este procedimiento se explica con mayor detalle en el capítulo del "procedimiento".

Es necesario tomar en cuenta que el comportamiento organizacional es de suma importancia para mejorar el desempeño del empleado y con éste la calidad en el servicio. El desempeño laboral es la manera en que el trabajador lleva cabo sus trabajo y a través de la evaluación del desempeño podremos medir e incrementar de ser necesario la calidad de servicio con que la lleva a cabo.

En el siguiente capítulo el lector podrá conocer como es que a medida que el cliente se siente mas satisfecho con la calidad del servicio que le brinda la organización, éste será más leal a los productos y servicios, y la empresa estará en mejores condiciones de lograr la permanencia y lealtad de sus clientes. Si aunado a esto las empresas, cuentan con personal calificado, motivado y bien retroalimentado, los resultados que obtendrá serán aún mejores.

Capítulo 4

Calidad y Servicio a Clientes

A diferencia de otro tipo de organizaciones, la mayoría de los productos que ofrecen las empresas de telefonía y telecomunicaciones, son productos y servicios intangibles, es decir, productos que el cliente no puede tener en sus manos, como larga distancia, internet, servicio de telefonía en general, etc. Gracias a esto, la industria de telecomunicaciones en México, tiene como objetivo, lograr avances tecnológicos que permitan desarrollar nuevos productos y servicios intangibles que ofrezcan una mejor solución a las necesidades de larga distancia de los clientes.

Definición de Calidad

Cuando en el mercado existe un solo proveedor de productos o servicios, el cliente pierde la posibilidad de elegir entre varias alternativas para satisfacer su necesidad. Sin embargo, cuando existe una gama de opciones por elegir, es cuando el cliente podrá valorar las distintas alternativas. Es entonces cuando la "calidad" del producto o servicio, juega un papel importante y se convierte en la herramienta con la cual las empresas podrán competir por sus clientes.

La calidad ha empezado a tomar mucho mas importancia a partir de que los consumidores tienen la opción de elegir de entre una gran variedad de productos o servicios. Hablar de calidad, es hablar de uno de los factores más importantes del producto y servicio, el consumidor ya no solo elige los productos por su costo y sus características sofisticadas, ahora es muy importante conocer los beneficios que este producto ofrece al consumidor.

La palabra calidad tiene su origen en el latín "Qualitatem" que según Salinas (1996), es un atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes o servicios. Por lo tanto y de acuerdo a lo anterior podremos decir que la calidad esta ligada al valor que satisface el requerimiento del cliente.

En las empresas, los programas de calidad están conformados por una serie de ideas que invitan a actuar después de reflexionar. "Es por ello que cuando las empresas quieren introducir conceptos tal y como los establecen los autores sin antes sensibilizar al personal, no obtienen buenos resultados sino al contrario obtienen fracasos y esto se debe a que la calidad es una filosofía y no recetas para el éxito profesional o personal." (Carrión & Espinosa de los Monteros, 1993).

Algunos autores han definido el concepto de calidad, tal es el caso de Deming, quien definió calidad como cualquier cosa que el cliente necesite y quiera. Dado que los requerimientos del cliente están siempre cambiando, es necesario investigar la conducta del consumidor. (Aguayo, 1993)

Deming esta considerado como uno de los autores que más han influido en el desarrollo del concepto de calidad y calidad total. Él señala que el control de la calidad implica la producción eficiente de productos que el mercado demanda y que la organización es como una unidad integrada impulsada por la fuerza de calidad que gira en torno al mejoramiento incesante de todos lo procesos. (Mata, 1991).

Según Aguayo (1993), gracias a los conocimientos que Deming tenía en estadística, argumentó que los métodos estadísticos ayudan a comprender, mejorar y controlar los procesos, aunque no se debe depender de ellos. Es importante basar las decisiones en la medida de lo posible en datos exactos y oportunos y no en corazonadas o deseos. Consideró que el primer paso para el

control de la calidad es juzgar y actuar con base en los hechos, tales como la longitud, el tiempo, la fracción defectuosa y el volumen de ventas.

Deming propuso 14 pasos para que las empresas pudieran alcanzar la calidad. A través de éstos, trató de abarcar todas las áreas y niveles de desempeño en una empresa, desde la estructura hasta las personas. La mayoría están orientados a las actitudes y conductas de los trabajadores, pero por otro lado enfatiza para ellos el apoyo y reconocimiento por parte de sus superiores, los 14 pasos son:

1. Crear constancia de propósito.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. Mejorar constante y permanentemente el sistema de productos y servicios.
4. Quitar la práctica de dar negocios basándose en precios por unidad.
5. Quitar la dependencia de la inspección para la calidad.
6. Entrenar en el trabajo.
7. Establecer liderazgo.
8. Eliminar el temor.
9. Eliminar barreras entre departamentos.
10. Eliminar consignas.
11. Quitar cuotas y metas numéricas.
12. Quitar barreras al orgullo en el trabajo realizado.
13. Establecer un programa de educación y mejoramiento.
14. Trabajar todos para la transformación.

Por otro lado Juran 1990, citado en Carrión & Espinosa de los Monteros (1993), quien fundó en 1979 el "Instituto Juran", al que todavía acuden directivos de diferentes empresas del mundo con la finalidad de aprender las formas de mejorar la calidad, detectó que son necesarios algunos años para establecer la mejora de la calidad como parte integral y continuada del plan empresarial de la compañía. Debido a que muchos directivos consideran la calidad como una

pérdida de tiempo, Juran desarrolló un plan de calidad denominado "La gestión de la calidad" que incluye tres procesos:

- *Planificación:* es la actividad que se lleva a cabo para determinar las necesidades de los clientes así como para desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer dichas necesidades. Las deficiencias de la planificación en la calidad ha fomentado que las empresas amplíen la inspección y comprobación de procesos para corregir errores.
- *Control de la calidad:* se refiere a mantener los procesos en estado planificado, de forma que siga siendo capaz de cumplir con los objetivos operativos. El fin principal del control es minimizar el daño que puedan presentar los procesos, ya que todo tipo de circunstancias pueden influir para dañar la capacidad de éste. Para que se lleve a cabo un buen control es necesario que intervengan desde el director general hasta los niveles operativos, cada uno desde su nivel puede intervenir en el control de la calidad.
- *Mejora de la calidad:* Se lleva a cabo mediante proyectos para resolver problemas que se tienen en la organización con base en conceptos que constituyen un proceso estructurado y repetitivo.

La mejora en la calidad se aplica tanto en empresas de productos y servicios como en las que ofrecen productos intangibles, y se lleva a cabo a través de dos actividades.

1. **Formación de equipos de trabajo que discuten y dan soluciones a problemas particulares.** Estos equipos no deben estar adscritos a la cadena de mando del organigrama ya que trae desventajas si el equipo se encuentra con algún problema.

2. Información específica y periódica de los logros que se han obtenido, publicando los resultados para informar a los miembros del equipo y a los empleados que no son miembros del equipo de trabajo. El informe final deberá contener el resumen de los resultados logrados, junto con la explicación de las actividades que condujeron a éstos.

Como parte importante del control y mantenimiento en la calidad, Juran consideró indispensable un sistema de reconocimientos por parte de los directivos de las empresas, entre los cuales se pueden encontrar:

- Certificados, placas o algo similar que se concederán por acabar un curso de formación, por actuar como ayudante o por formar parte de un equipo.
- Que los equipos presenten su informe final a la dirección general o a la más alta categoría de empresa.
- Que los resúmenes de los proyectos se publiquen en los medios de comunicación de la empresa, junto con las fotografías de los miembros de los equipos.
- Que se realicen banquetes en honor de los equipos.
- Que se concedan premios a los equipos que han culminado con un excelente proyecto durante un período determinado.

Como podremos ver Juran además de ser uno de los precursores de las mejoras en la calidad, también ha sido uno de los que iniciaron el reconocimiento al buen desempeño.

Otro de los autores que hablan de calidad es Crosby (s.f.), creador del programa cero defectos, define la calidad como "cumplir todos los requisitos". (Salinas 1996). Este programa se basa en dos procesos, el primero denominado madurez de la administración de la calidad y el segundo mejoramiento de la calidad en 14 pasos, estos son:

1. El compromiso de la dirección en su disposición a perder algo muypreciado, personal, con el fin de mejorar la calidad de vida de los demás.
2. El equipo de mejoramiento de la calidad es el encargado de supervisar y coordinar el proceso de cirugía, recuperación y bienestar de la organización.
3. La medición de la calidad consiste en determinar si los diferentes "sistemas y procedimientos" para conservación de la vida, funcionan a los resultados previos.
4. El cálculo del costo de la calidad, revela el gasto y el inconveniente de hacer las cosas mal.
5. La concientización sobre la calidad debe difundirse constantemente para que todos los empleados sepan que están en la misma pista.
6. Acción correctiva, es identificar, curar y después prevenir enfermedades que impiden disfrutar de la vida, ya sea profesional o personal.
7. La planeación del día cero defectos, consiste en determinar el día-día de arranque en que el director general se habrá de parar frente a toda organización y declararlo.
8. La educación de los empleados equivale a construir la base para la comprensión y la implantación para la calidad, por medio de un lenguaje común y la aplicación de habilidades especiales.
9. El día cero defectos es el día que todos se reúnen y celebran su compromiso con la calidad.
10. La fijación de metas consiste en describir logros concretos que cada individuo tendrá que alcanzar.
11. La eliminación de causa error, es un sistema para señalar y eliminar los obstáculos que impiden el logro de cero defectos.
12. El reconocimiento, es la aceptación de un logro, es dar las gracias a quienes se lo hayan ganado y merezcan
13. Los consejos de calidad, son reuniones entre los responsables del bienestar de la organización.
14. Volver a empezar.

Ishikawa 1991, citado en Carrión & Espinosa de los Monteros (1993) es considerado como el creador del "Control de Calidad Total". Este autor perteneció a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, en donde tomó la posición de que "...el control de calidad no se puede poner en práctica simplemente aplicando normas nacionales o internacionales. Estas normas pueden tomarse en cuenta, pero más allá de las mismas el control de calidad debe tener metas superiores: Satisfacer los requisitos de los consumidores y crear una calidad que los satisfaga "

Con la experiencia y el tiempo Ishikawa, estableció un sistema de control de calidad que incluye seis pasos.

1. Educación y capacitación en control de calidad.
2. Actividades de círculos de control de calidad.
3. Control de calidad en toda la empresa; participación en todos los miembros de la organización.
4. Auditoria de control de calidad (Premio de Aplicación Deming y auditoria presidencial).
5. Utilización de los métodos estadísticos.
6. Actividad de promoción de control de calidad a escala nacional.

"Las organizaciones alrededor del mundo verdaderamente han despertado en lo que se refiere al mensaje de calidad. Aunque algunas todavía tienen mucho que hacer para mejorar sus operaciones utilizando Administración de Calidad Total (ACT), aquellas que tienen muchos años de experiencia en este campo están buscando una forma de rejuvenecer sus esfuerzos de mejoría." Peppard & Rowland (1996).

Calidad en el Servicio

El "servicio a clientes" inicia en el momento en que el cliente se pone en contacto con la empresa. Ese tipo de contactos comúnmente llamados "contactos decisivos" o "momentos de verdad", son episodios que suceden con o sin la presencia del personal de la empresa y en los cuales el cliente decide si se queda con el producto o bien si se va con la competencia. Los contactos decisivos pueden llevarse a cabo a través de carteles, anuncios televisivos, de radio, folletos, etc.

Quando un cliente tiene la necesidad de obtener un producto o servicio, de inmediato evoca y asocia la marca o nombre de la compañía que ofrece los productos que quiere. Asimismo, si el cliente ya cuenta con el producto o servicio de esa compañía también asocia el nombre cuando éste requiera algún servicio o tipo de información para resolver alguna situación difícil. Es entonces cuando la "calidad en el servicio" resulta ser un factor fundamental para fortalecer la decisión del cliente de haber elegido esa compañía, pues dependerá mucho de cómo ésta resuelva esa necesidad.

La calidad de servicio se incrementa a medida que ofrecemos al cliente estar mas cerca de él. En estos tiempos en que la competencia es muy fuerte, las relaciones cobran mayor importancia que los productos físicos. En las primeras etapas de la era industrial los consumidores se resignaban a consumir los productos industrializados, inclusive si éstos tenían baja calidad, sin embargo, con el paso del tiempo, los consumidores se han hecho cada vez más conocedores, sofisticados y exigentes.

La filosofía de las empresas esta cada vez mas orientada al *servicio de calidad*, para superar las expectativas del cliente. Actualmente las empresas no solo compiten desarrollando productos sofisticados, también establecen mejores servicios que permiten que el cliente elija. De esta forma todos los esfuerzos del

personal de la empresa deben interrelacionarse en beneficio del cliente, quien es el centro del negocio. El servicio y la atención que se le proporciona a los clientes representan la diferencia entre la elección temporal y la permanencia.

Muchas organizaciones como almacenes de departamentos, empresas de venta por correo e inclusive vendedores de maquinaria pesada, están descubriendo que el producto invisible - el servicio - se está convirtiendo en una poderosa arma competitiva.

El servicio de calidad radica en los *detalles*, que son el valor agregado que el prospecto percibe del servicio. La relación entre proveedor de servicios y el receptor tiene múltiples puntos individuales de contacto.

El caso de las empresas de telecomunicaciones no es la excepción. Antes del tratado de libre comercio, una sola empresa ofrecía los servicios de telefonía local y larga distancia y a los clientes no les quedaba de otra mas que aceptar los servicios. (Moreno, 1997). Sin embargo a partir de este tratado se fueron consolidando algunas empresas de larga distancia que tuvieron que competir con la compañía local ofreciendo además de sus productos, un mejor servicio a clientes.

El gran nivel de competencia que actualmente existe entre las empresas, y de los productos que ofrecen, ha permitido a éstas darse cuenta de la importancia de medir la satisfacción del cliente. Por lo tanto, además de ofrecer sus productos intangibles o no, ahora también será indispensable que las empresas midan esta satisfacción. Es a partir de esta medición como se ha ido incluyendo un elemento extra, un elemento invisible asociado a los productos que ofrece la empresa... "el servicio".

Algunas empresas cuentan con un departamento de "servicio a clientes", en el cual ofrecen un respaldo y solución a las necesidades y problemáticas que se presenten con el cliente.

Una vez que el cliente entra en contacto con una empresa a través de su departamento de servicio a clientes, será necesario rebasar las expectativas de servicio. Éstas las podremos incrementar a medida que se mejoran los procesos y se ofrece al cliente estar mas cerca de él.

Calidad Total.

Para lograr los objetivos de calidad, las empresas a través de sus empleados deben estar convencidas de su propia filosofía de trabajo. La filosofía de algunas empresas está basada en la creencia de que los empleados están verdaderamente comprometidos con su trabajo, que cumplen altos estándares de calidad y tienen la posibilidad de cambiar sus parámetros de calidad.

Calidad Total, también llamada Total Quality Management (TQM), es popular. Se ha vuelto prioritaria para muchas organizaciones como medio para mejorar el servicio al cliente y reducir costos. Peppard & Rowland, 1996

El hombre es capaz de modificar su propia conducta para mejorar continuamente. La mejora continua es un proceso diario de renovación de las dimensiones de la naturaleza humana. La mejora continua implica la calidad total. Al hacer responsables a todos en una organización del control de la calidad del producto y de su propio trabajo, se estará participando activamente en la búsqueda de la Calidad Total.

Ishikawa, citado en Zúñiga (1991), define Calidad Total como calidad de trabajo, del servicio, de las personas, de la compañía, de los objetivos, de su

vida. Se basa en obtener la calidad no solo del producto, sino de todas las actividades que se lleven a cabo en la empresa.

El trato que un empleado da al cliente, sufre la influencia clara de cómo se siente interiormente. Si la actitud del empleado es negativa, está preocupado, enojado o deprimido la gente lo percibe de inmediato y esto trae consecuencias negativas en el servicio que ofrece.

En síntesis, la Calidad Total, aparte de involucrar a todo el personal de la organización en actividades de control de calidad, ha dado nuevamente la oportunidad a los trabajadores como a fines del siglo anterior, de ser responsables de la calidad de su trabajo lo que su vez propicia el enriquecimiento del éste. La Calidad Total, es hacer las cosas de manera excelente a la primera, sin errores, sin equivocaciones.

Es necesario considerar que no todos los empleados en una empresa ingresan con el concepto de calidad en el servicio o bien Calidad Total, es por ello indispensable ofrecerles inducción al concepto con la finalidad de que lleven a cabo su trabajo de la mejor manera, y queden inmersos en la filosofía de la compañía. Una vez capacitados, será necesario tener comunicación constante con la finalidad de que su desempeño siga siendo óptimo. La comunicación y sobretodo la retroalimentación serán entonces dos procesos importantes que logren que la calidad se incremente día a día y sea parte de su vida laboral, hasta llegar a la Calidad Total.

En la intervención que se hizo en esta empresa de telecomunicaciones, la idea fue llegar a un punto en que los empleados estuvieran comprometidos con la Calidad Total, sin embargo al ser este un proceso gradual el primer paso fue involucrarlos a una calidad de servicio elevada con un desempeño también elevado. Al final de este punto se propondría lo que bien comenta Isikawa, cero errores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Evaluación de la Calidad.

Para poder establecer un elevado estándar de calidad y mantenerlo, será necesario que un proceso de calidad tenga su propia evaluación, ésta deberá ser constante y permanente. La evaluación no es mas que una medición de cómo se están llevando a cabo los procesos: Si los procesos no se llevan a cabo de manera adecuada entonces la evaluación arrojará los resultados que nos permitirán ver cuales son las áreas de oportunidad que debemos corregir. Para efectos de este reporte, un área de oportunidad se referirá a lo que comúnmente llamamos "error".

Una de las formas de evaluar la calidad, es a través del monitoreo constante de la operación de una empresa. La retroalimentación de los resultados al empleado le permitirán conocer cuales son las áreas de oportunidad que tendrá que corregir.

Albrecht & Bradford (1990), comentan que si la empresa esta comprometida con un servicio de calidad, necesitará establecer los medios por los cuales se pueda obtener retroalimentación regular e informal por parte del cliente, de cómo se esta llevando a cabo la operación. "...durante el corto tiempo entre los proyectos formales de investigación, necesitaremos un vehiculo, de comunicación que nos permita sacar una muestra informal de la opinión de los clientes".

Tenemos entonces que la opinión de los clientes con respecto a la calidad del servicio que ofrecen las empresas será uno de los principales termómetros para conocer cuales son los procesos que tendrán que corregirse. Por otro lado la evaluación del desempeño que se logre observar a través de monitoreos de la operación, también será importante para corregir y de esta manera incrementar la calidad.

Este mismo autor comenta que " los clientes no son criaturas constantes. Cuando uno cree que ya los ha convencido, cambian de dirección. Sus motivaciones, actitudes, creencias y valores parecen predecibles y cuantificables un día y totalmente incomprensibles al día siguiente. Agrega que la vida para las empresas, sería mas fácil "...si los clientes fueran constantes en su lealtad, apreciarían mas los esfuerzos que hacen quienes los atienden y fueran menos exigentes en su interacción con los proveedores de servicios". Sin embargo si esto ocurriera, las empresas no se esforzarían aún más por darle al cliente la calidad y el servicio que se merecen.

Albrecht & Bradford (1990), comentan que "...no basta con hacer un muestreo de las opiniones de los clientes cada año, se necesita un mecanismo que permita conocer el pulso psicológico de una manera constante y exacta. Hacer de la evaluación un hábito no es tan difícil como exigente. Una organización orientada hacia el servicio convierte en un símbolo el conocimiento de sus clientes y nunca renuncia a sus esfuerzos de descubrir todo lo que pueda sobre ellos. Pero esta requiere una conciencia corporativa que mantenga las antenas de todo el mundo orientadas a las señales que el cliente esta transmitiendo constantemente".

En el caso de Avantel, dos maneras mas de mejorar la calidad de servicio que han resultado efectivas son:

- Encuestas a los mismos empleados en donde se les pregunta acerca de su trabajo. Que están haciendo bien, que no están haciendo bien y que cambiarían para mejorar la calidad. Por otro lado a ellos mismo se les pide que monitoreen la calidad de las llamadas de sus compañeros para que sean más sensibles a la operación y con ello compartan sus experiencias.
- La segunda, son compradores secretos que aportan una gran cantidad de datos útiles para los sistemas de calidad. Los compradores secretos

deberán ser capacitados en los atributos específicos de servicio que se quieran conocer ya que de otra manera podrán desviar el motivo de la labor.

Es a través de las encuestas de opinión y de los compradores secretos como se detectó que los procesos en el departamento de Outsourcing en Avantel no se estaban llevando a cabo de manera adecuada, y por lo que se decidió intervenir.

Fue necesario dar un esbozo general en este marco teórico en el que se abarcan los temas de "comunicación y retroalimentación", "comportamiento organización" y "calidad en el servicio", ya que gracias a ellos se podrá entender mejor cual fue el objetivo de este trabajo, en el que a través de retroalimentación efectiva que parte de una buena comunicación, se logró modificar de manera positiva el desempeño de los empleados y con ello mejorar la calidad de servicio en la empresa. Sin embargo para ello será necesario conocer los capítulos "procedimiento" y "resultados".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 5

Procedimiento

Justificación

Debido a que la calidad en el servicio que brindaban los Ejecutivos de Atención Telefónica del proyecto Outsourcing en un Centro de Atención a Clientes no era consistente, se decidió intervenir aplicando retroalimentación inmediata con la finalidad de mejorar el desempeño y la calidad en el servicio.

Problema

El presente reporte laboral pretende determinar si la retroalimentación inmediata mejora el desempeño en Ejecutivos de Atención Telefónica de un Centro de Atención y Servicio a Clientes

Objetivo

El objetivo de este reporte laboral es dar a conocer las mejoras en el comportamiento y en la calidad de servicio que se obtuvieron a través de retroalimentación inmediata en Ejecutivos de Atención Telefónica.

Hipótesis de trabajo

Los Ejecutivos de Atención Telefónica que reciben retroalimentación inmediata, mejorarán su comportamiento laboral y con ello la calidad en el servicio que ofrecen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Variables

Desempeño

Retroalimentación inmediata

Población.

La población fueron 24 "ejecutivos de atención telefónica" ubicados en el proyecto HP de la Gerencia de Outsourcing, divididos en cinco células (figura 5.1), de la siguiente manera:

Pequeña y Mediana Empresa (PyME): son diez ejecutivos de atención telefónica que asesoran a clientes que llaman de pequeñas y medianas empresas, para pedir información de algún producto o solución de HP, enfocados a este segmento de mercado. Los ejecutivos tienen como funciones principales:

- Detectar las necesidades de los clientes y recomendar el mejor producto acorde a estas necesidades.
- Capturar y actualizar los datos del cliente en un sistema que administra las bases de datos. A este proceso también se le llama "generación de oportunidades".
- Transferir al cliente con el distribuidor más adecuado de acuerdo a los tres criterios de asignación. Cercanía; Disponibilidad de producto, y Tiempos de entrega.
- Monitorear la labor de venta del distribuidor y calificarlo para garantizar la calidad.

- Dar seguimiento con el distribuidor hasta conocer si el cliente hizo o no la compra del equipo o solución. Una vez tomada la decisión de compra, se actualizará el sistema para que el área de Quality aplique una encuesta.

Organización de Negocio Empresarial y Gran Corporativo (ONE Y GC): son cuatro ejecutivos de atención telefónica que asesoran a clientes que llaman de Grandes Corporativos o negocios empresariales para pedir información de algún producto o solución de HP, enfocados a este segmento de mercado. Los ejecutivos tienen como funciones principales:

- Detectar las necesidades de los clientes y recomendar el mejor producto acorde a estas necesidades.
- Capturar y actualizar los datos del cliente en un sistema que administra las bases de datos. A este proceso también se le llama "generación de oportunidades".
- Documentar la llamada y enviarla por correo electrónico al gerente de producto de HP que tenga asignada esa cuenta empresarial. Éste asignará el distribuidor y lo capturará en el sistema.
- Dar seguimiento con el distribuidor hasta conocer si el cliente hizo o no la compra del equipo o solución. Una vez tomada la decisión de compra, se actualizará el sistema para que el área de Quality aplique una encuesta.

Business Center (BC): son cuatro ejecutivos de atención telefónica que atienden a distribuidores mayoristas y que compran directamente a HP. Los distribuidores venden al cliente final. Las principales labores de esta célula son:

- Levantar pedidos en caso de que el cliente lo requiera.
- Dar seguimiento a las órdenes de compra levantadas por el cliente o por los ejecutivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Quality: son dos ejecutivos de atención telefónica que se encargan de mantener los procesos de calidad con dos funciones específicas:

- Recibir las llamadas de clientes molestos y canalizarlas con la persona indicada.
- Hacer una encuesta de satisfacción una vez que el cliente toma una decisión de compra o no compra.

Outbound (OB): son cuatro ejecutivos de atención telefónica que se encargan de actualizar la base de datos existente, así como generar nuevos clientes a través de tres funciones:

- Invitar a los clientes a los eventos que organizan en HP para difundir información de nuevos productos promociones y/o soluciones.
- Verificar y corregir la base de datos de estos clientes una vez contactados.
- Ofrecerles el teléfono y los servicios del área de pre-venta y la página de Internet.

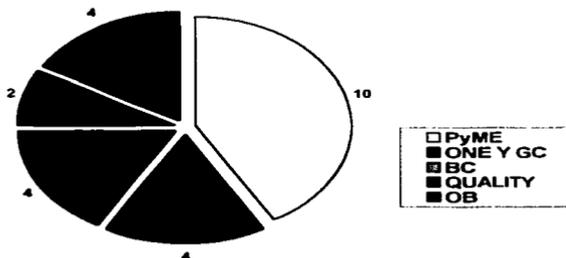


Figura 5.1 En esta gráfica se observa la distribución de los 24 ejecutivos en las cinco diferentes células.

Características de los sujetos.

Edad:	Las edades fluctuaron entre 21 y 40 años.
Sexo:	13 Mujeres y 11 Hombres
Tiempo en el puesto:	Entre 3 y 30 meses en el puesto
Escolaridad:	Desde educación media superior terminada hasta educación superior trunca o terminada a niveles técnico o profesional de diferentes carreras.

Escenario.

Se llevó a cabo en la empresa Avantel en el área de proyectos especiales Outsourcing.

Equipos y aparatos.

- Teléfono con diadema por cada ejecutivo.
- Teléfono con diadema para cada miembro del equipo de soporte.
- PC por cada ejecutivo y miembro de soporte.
- Sistema de monitoreo.
- Sistema de grabación de llamadas.

Materiales.

Carpeta del Curso de capacitación: Son carpetas que contienen los materiales de cada uno de los temas del curso de capacitación. Los temas se enlistan en la fase 1 de este procedimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Carpetas de alertas: son carpetas que elabora el consultor de capacitación (psicólogo) en donde se anexan cada una de las alertas generadas y que sirven de herramienta de trabajo para que el ejecutivo proporcione información estándar al cliente.

Alertas: son documentos que prepara el consultor de capacitación y que sirven como información para el ejecutivo de atención telefónica. Estas alertas contienen información de los procesos, productos, promociones y servicios.

Carpeta de productos y cuadros de referencia básica: son carpetas que facilita el consultor de capacitación a cada ejecutivo y en donde se encuentran los productos más actuales de HP para dar asesoría al cliente.

Cuadros de referencia básica: son cuadros que elabora el consultor de capacitación con la finalidad de que cada ejecutivo pueda dar una información rápida y acertada en una llamada. En caso de que el cliente requiera la información mas detallada el ejecutivo deberá consultar la ficha técnica del producto.

Instrumento.

Los formatos de monitoreo que se crearon (anexos 1 al 5), fueron listas checables en las cuales variaba el número de reactivos dependiendo de la célula a la que pertenecían. Estos formatos se elaboraron con base en los procedimientos que debían seguir los ejecutivos de cada célula al recibir las llamadas, por lo tanto cada conducta que debía llevar a cabo el ejecutivo, se consideraba un proceso o subproceso.

Estos instrumentos se validaron mediante el método interjueces, que consistió en que cada uno de éstos valoraba la importancia de cada proceso en cada célula. Si el proceso era importante se le asignó valor en caso contrario se eliminó del formato. En esta validación intervinieron el Consultor de Capacitación, el Analista de Base de Datos, el Líder de proyecto, los Supervisores y el representante de HP.

Se considera este instrumento de exploración y de medición, ya que al final de la intervención se propuso que este formato se implementara permanentemente para la evaluación de desempeño de los ejecutivos.

Procedimiento

El procedimiento se llevó a cabo en cinco fases. Las fases uno y dos son permanentes debido a la rotación natural de proyecto. Para explicar la fase tres del proyecto es necesario recordar lo visto en el capítulo cuatro, en el que se comentó que algunas empresas utilizan como forma de evaluar sus procesos de calidad, compradores secretos que se hacen pasar por clientes. En este caso los compradores secretos fueron a través del teléfono. Con base en sus procesos de calidad, HP decidió contratar un despacho externo que se encargó de hacer las llamadas en las cuales los ejecutivos de la célula PyME fueron evaluados. Se eligió esta célula debido a la importancia para HP.

Las fases de la tres a la cinco se llevaron a cabo en una sola intervención y después de esto se decidió dar seguimiento para cambiar el formato de monitoreo en caso de que los procesos cambiaran, asimismo, estas mismas fases sirvieron para ir mejorando la calidad y de esta manera llegara a cero errores.

Fase 1 Capacitación

Después de que el área de Recursos Humanos llevó a cabo la selección, remitió a los ejecutivos que ingresaron, al área de proyectos especiales. En ésta, el Consultor de Capacitación (Psicólogo) se encargó de proporcionar una capacitación de ocho temas, estos son:

- Misión, visión, filosofía y valores.
- Calidad en el servicio y Calidad Total.
- Negociación.
- Como lograr éxito en cada llamada.
- Productos y Servicios
- Procesos de trabajo
- Sistemas
- Rol Playing

Cada uno de los temas se reforzó a través de dinámicas o películas en donde los participantes discutieron e intercambiaron puntos de vista.

El rol playing, se aplicó al final del curso con la finalidad de practicar los conocimientos de productos, así como de las habilidades que cada ejecutivo adquirió en el curso. El rol playing consistió en hacer al menos dos llamadas por parte del Consultor de Capacitación a cada ejecutivo y en las cuales se enfrentaron a situaciones de clientes difíciles con una necesidad de producto. Al término del rol playing todo el grupo incluyendo al consultor de capacitación, dió retroalimentación al ejecutivo respecto a sus áreas fuertes (fortalezas) y sus áreas de oportunidad (debilidades).

Recordemos que áreas fuertes son aquellas conductas que el ejecutivo llevó a cabo de manera adecuada y que debió mantener en su desempeño; mientras que las áreas de oportunidad son aquellas conductas conocimientos o

habilidades que el ejecutivo no llevó a cabo en su desempeño y por consiguiente había que corregirlas.

Al término del curso y del rol playing cada ejecutivo fue evaluado con la finalidad de saber si los conocimientos quedaron claros. En caso de que los ejecutivos no hubieran aprobado la evaluación se les dió una segunda oportunidad, en caso de no haberla aprobado en esta segunda oportunidad, se les dió de baja del proyecto. La calificación mínima aprobatoria fue de 85 %.

Fase 2 Monitoreo del desempeño

Una vez aprobado el curso, los ejecutivos fueron asignados a un lugar físico en el que contaron con una PC, un teléfono con diadema y un espacio para colocar sus carpetas de consulta.

La función de cada ejecutivo fue contestar llamadas dependiendo de la célula a la que pertenecieran. Cada una de las células estaba físicamente separada de las demás para una mayor funcionalidad. Cada supervisor tenía cerca a los miembros de su equipo.

Como parte de sus actividades, el supervisor monitoreaba las llamadas de los ejecutivos al azar. Era indispensable monitorear a todos los ejecutivos por lo menos cuatro o cinco veces a lo largo de su primera semana de actividad y de esta manera retroalimentar las áreas fuertes y las de oportunidad que se presentarían.

Los monitoreos consistieron en escuchar las llamadas telefónicas de los ejecutivos de atención telefónica al momento de recibir una llamada de un cliente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los supervisores llevaron a cabo de manera adecuada los monitoreo durante la primera semana, sin embargo al pasar el tiempo y debido a que se incrementaron sus actividades, dejaron de monitorear constantemente a los ejecutivos y por lo tanto dejaron también de retroalimentarlos, por consiguiente las áreas de oportunidad que se presentaban no se corregían, al contrario, se incrementaron.

Fase 3 *Detección y acciones para solución de problemas*

Los resultados del sondeo telefónico que se llevó a cabo, no fueron muy alentadores para Avantel, ya que dejaron ver algunas áreas de oportunidad tales como: que los ejecutivos no tenían conocimientos suficientes de algunos productos y que la calidad de servicio al cliente no siempre era la esperada. Con base en estos resultados Avantel decidió conocer mas detalladamente lo que pasaba no solamente con la célula PyME sino en todas, para lo cual llevó a cabo entrevistas uno a uno, con los 24 ejecutivos del proyecto y con los dos supervisores. Por otro lado se aplicó una evaluación de conocimientos en productos. En esta investigación se encontraron los siguientes resultados en general:

1. Los ejecutivos después de cierto tiempo, entre tres y cuatro semanas, olvidaron algunos temas vistos en el curso de capacitación.
2. A medida que pasó el tiempo los ejecutivos olvidaron información de algunos productos que no utilizaban constantemente, por lo tanto en algunas llamadas de clientes se demostraba desconocimiento de producto.
3. Los ejecutivos tenían cierto descontento por la falta de motivación en su trabajo.
4. Los supervisores después de la primera semana de monitorear y retroalimentar constantemente a los ejecutivos de atención telefónica, disminuyeron la intensidad y por lo tanto la atención a cada ejecutivo.

5. A medida que cada ejecutivo hizo su trabajo sin supervisión, monitoreo y retroalimentación constante, su desempeño se volvió más inconsistente y por lo tanto la calidad en el servicio disminuyó.

De esta detección se derivaron algunas acciones:

Para el punto uno, en donde se encontró desconocimiento de algunos temas de capacitación se organizaron "clínicas de trabajo" en donde se hizo ver la importancia de la calidad. Se fomentó la participación de cada ejecutivo a través de dinámicas.

Para el punto dos en donde se encontró olvido de productos se pidió a HP que consiguiera cursos de actualización con los gerentes de cada producto dividiendo a los ejecutivos en niveles de acuerdo a su grado de conocimiento. Estos cursos permitieron certificar a los ejecutivos de atención telefónica y de paso los motivó.

Para el punto tres, entre los supervisores y el consultor de capacitación organizaron concursos y juegos en los cuales se premiaba a los ejecutivos con mayor puntaje al término del concurso. Se determinó que estos concursos durarían como máximo 15 días y se llevarían a cabo cada bimestre. En ellos también se fomentó la participación en equipo y el incremento de los conocimientos. Estos concursos permitieron incrementar el nivel de conocimientos de procesos, la integración y por supuesto la motivación de los ejecutivos de atención telefónica.

Para los puntos cuatro y cinco en donde se dejó de monitorear constantemente a los ejecutivos, y en donde éstos eran inconsistentes en cada llamada, se decidió elaborar un formato de monitoreo en donde se incluyeran todos los procesos o conductas que el ejecutivo debía llevar a cabo y en el cual se pudieran anotar a través de puntajes las áreas fuertes y de oportunidad. Se

creo un formato por cada una de las células del proyecto (anexo 1). Lo importante en este punto no solo era que el supervisor siguiera el formato al momento de monitorear una llamada, sino que diera retroalimentación a cada ejecutivo una vez terminada la llamada.

Fase 4 *Elaboración de formatos de monitoreo*

La labor del consultor de capacitación consistió en coordinar las sesiones de trabajo en las que se elaboraron los formatos de monitoreo (instrumento), así como establecer junto con el analista de base de datos y con el representante de HP, los procesos y los parámetros de calidad que deberían ser evaluados en los monitoreos. Debido a que cada célula tenía diferentes procesos, se pidió también el apoyo de los supervisores de cada una de éstas y de esta manera no dejar cabos sueltos. Se procedió de la misma manera para cada una de las células.

Se inició el trabajo con la célula PyME y al terminar, se continuó con las demás células. De esta manera se obtuvo un instrumento que evaluara el desempeño de los ejecutivos en cada llamada de manera homogénea pero con los procesos propios de su célula.

En las cinco células se llevó a cabo el mismo procedimiento que consistió en:

- Recopilar la información de todos y cada uno de los procesos y subprocesos.
- Determinar la importancia de cada uno de los procesos y subprocesos.
- Dividir los procesos y subprocesos en dos grandes rubros: asertividad y cortesía.
- Determinar y ponderar el valor de cada proceso y subproceso.
- Establecer el puntaje final del monitoreo.

- Establecer recomendaciones y compromisos del ejecutivo.

Debido a que el procedimiento fue el mismo en cada célula, en esta fase cuatro se describirá a manera de ejemplo como se llevó a cabo en la célula PyME. Se eligió primero esta célula no solo por ser la más grande en cuanto a número de ejecutivos, sino por ser el área que más llamadas recibía en el momento de la intervención.

Para la elaboración del cada formato de monitoreo, fue necesario dividir la información que se manejó en dos grandes rubros (anexos del 1 al 5)

1. Asertividad: es lo que el ejecutivo dice al cliente.
2. Cortesía: es como se lo dice.

Cada uno de estos rubros se dividió en procesos y se identificaron en color gris de cada uno de los formatos de monitoreo (anexos 1 al 5), y a su vez cada uno de estos podía también dividirse en subprocesos. Cada ejecutivo tendría que seguirlos a lo largo de cada llamada. Para ejemplificar, a continuación se enumeran cada uno de los procesos de la célula PyME

Asertividad, tenía los siguientes procesos:

- Saludó e identificó correctamente a HP y ejecutivo.
- Identificó tipo de llamada y la canalizó correctamente.
- Realizó preguntas de investigación.
- Realizó todas las preguntas para base de datos.
- Proporcionó información correcta y completa al cliente (vendió el producto)
- Ofreció beneficios adicionales.
- Combatió al menos dos veces resistencia
- Manejo proactivamente y de manera correcta la información de promociones
- Ofreció ayuda adicional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Preguntó por disponibilidad de producto
- Informó al distribuidor datos del cliente y producto
- Presentó al cliente y distribuidor en línea
- Mencionó frase de cierre formal de acuerdo a sugerencias.

Cortesía, tenía los siguientes procesos:

- Escuchó activamente al cliente.
- Utilizó el lenguaje adecuado.
- Utilizó adecuadamente la tecla silencio.
- Habló de usted al cliente.
- Mantuvo volumen, dicción y ritmo adecuados al hablar.
- Personalizó la llamada.
- Mostró cortesía y amabilidad.
- Dirigió y mantuvo el control de la llamada.
- Mantuvo la seguridad al dar información.

Cada uno de los procesos mencionados podía a su vez dividirse en subprocesos, los cuales tenían un puntaje individual que al sumarse arrojaban el puntaje final total del monitoreo. Los puntajes se muestran en la tabla 5.1

Tabla 5.1 Puntajes de calificación del formato de monitoreo

2	Si se llevó a cabo la conducta
1	No se llevó a cabo la conducta
NA	No aplica la conducta

Nota: El puntaje máximo en cada proceso o subproceso en caso de que el ejecutivo llevara a cabo la conducta fue de 2 puntos; En caso de que el ejecutivo no llevara a

cabo la conducta se otorgaba 1 punto; y NA en caso de que esa conducta no aplicara en la llamada. Esta misma puntuación se utilizó para cada una de las células.

Al finalizar la llamada cada proceso o subproceso del formato de monitoreo debió tener una calificación, que al totalizarse arrojó el puntaje final "real" del monitoreo. A este puntaje final real se le dividió entre el puntaje "máximo esperado" y de esta manera se obtuvo un porcentaje. El puntaje máximo esperado solo sucedió si el ejecutivo obtuvo un puntaje de dos en cada uno de los procesos o subprocesos. Para poder evaluar el desempeño de cada ejecutivo, el porcentaje total obtenido en cada monitoreo de llamada se ubicó en la tabla 5.2

Tabla 5.2 Porcentajes de calificación

<u>Porcentaje</u>	<u>Evaluación</u>
De 100 a 97 %.	<i>Excelente</i>
De 96.9 a 95 %.	<i>Bien</i>
De 94.9 a 92 %.	<i>Regular</i>
De 91.9 a 0 %.	<i>Mala</i>

Nota: En la tabla muestra los porcentajes de calificación que podía obtener un ejecutivo en un monitoreo frente a su evaluación correspondiente.

En donde *Excelente* (entre 100 % y 97 %), era un ejecutivo que excedía las normas de calidad de la empresa, por lo tanto se reforzaba para que siguiera en esa misma línea de trabajo. Los ejecutivos, que obtenían una calificación de *excelente* solo podían tener en el monitoreo cierto número de errores según la célula a la que correspondieran. (Tabla 5.3)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 5.3 Puntaje máximo de áreas de oportunidad u omisiones que podía tener un ejecutivo para obtener una calificación "excelente".

Células	Áreas de oportunidad u	
	Omisiones	
PyME	0 a 3	
ONE Y GC	0 a 2	
BC	0 a 2	
QUALITY	0 a 2	
OB	0 a 2	

Nota: una sola omisión o área de oportunidad mas y pasa al siguiente rango que es bien.

Los ejecutivos que obtenían una evaluación de *Bien* (entre 96.9 % y 95 %) eran aquellos que estaban desempeñando su labor de manera adecuada, sin sobresalir pero tampoco con un bajo desempeño, para esta evaluación los ejecutivos podían tener cierto número de áreas de oportunidad dependiendo de la célula a la que correspondieran y de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 5.4 Puntaje máximo de áreas de oportunidad u omisiones que podía tener un ejecutivo para obtener una calificación "bien".

Célula	Áreas de oportunidad u	
	Omisiones	
PyME	4 a 5	
ONE Y GC	3 a 4	
BC	3	
QUALITY	3	
OB	3	

ESTA TESIS CON TELA
FALLA DE ORIGEN

Nota: una sola omisión o área de oportunidad mas y pasa al siguiente rango que es regular.

Los ejecutivos con calificación *Regular*, (94.9 % a 92 %) ya estaban desempeñando su labor por debajo de las expectativas de la empresa, ya que ésta había establecido altos estándares de calidad. Para que los ejecutivos tuvieran esta calificación era necesario que un máximo de áreas de oportunidad de acuerdo a lo siguiente:

Tabla 5.5 Puntaje máximo de áreas de oportunidad u omisiones que podía tener un ejecutivo para obtener una calificación "regular".

Célula	Áreas de oportunidad u Omisiones
PyME	6 a 8
ONE Y GC	5 a 7
BC	4 a 5
QUALITY	4 a 5
OB	4 a 6

Nota: una sola omisión o área de oportunidad mas y pasa al siguiente rango que es mal.

Los ejecutivos con calificación *Mala* igual o menos a 91.9 % en una llamada eran retroalimentados de inmediato. En esta sesión de retroalimentación se repasaban los procesos y si era necesario se daba mas información con la finalidad de que quedaran claros para la siguiente llamada. Estos ejecutivos tenían el siguiente No. de omisiones en monitoreo de acuerdo a su célula.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 5.6 Puntaje máximo de áreas de oportunidad u omisiones que podía tener un ejecutivo para obtener una calificación "mal".

	Áreas de oportunidad u Omisiones
Célula	
PyME	a partir de 9
ONE Y GC	a partir de 8
BC	a partir de 6
QUALITY	a partir de 6
OB	a partir de 7

Nota: este era el máximo de omisiones o áreas de oportunidad.

Fase 5 Intervención

Antes de iniciar la calificación con el formato de monitoreos, se llevó a cabo una capacitación para cada célula, en ésta se mostró a cada ejecutivo cual sería la forma de evaluar y la exigencia que se requería para llevar a cabo cada llamada. Se les dio a conocer cada uno de los procesos y subprocesos y el puntaje que cada uno tenía. Se hicieron ejemplos y dinámicas con la finalidad de reforzar la información y se dio un día de prueba para la adaptación al formato. Es importante aclarar que la intervención se llevó a cabo tres semanas después de la última capacitación pues de acuerdo a la experiencia es cuando los ejecutivos olvidaban los procesos contenidos en cada uno de los formatos de monitoreo en cada célula.

A los supervisores se les sensibilizó para que contribuyeran de manera directa al incremento de la calidad a través de monitoreo y retroalimentación constantes. De nada serviría el formato si no se daba retroalimentación a los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ejecutivos oportunamente, es por ello que la intervención se llevó a cabo en dos etapas en las cuales se monitorearon llamadas de ejecutivos de la siguiente manera:

- En la primera etapa, se llevaron a cabo cuatro monitoreos a cada ejecutivo. El monitoreo consistió en escuchar por parte del consultor de capacitación, llamadas completas calificándolas con el formato de monitoreo recién creado. Al terminar cada llamada no se dio ningún tipo de retroalimentación a los ejecutivos.
- En la segunda etapa se llevaron a cabo tres monitoreos por ejecutivo que consistieron en escuchar llamadas completas calificándolas con el formato de monitoreo recién creado. Al terminar cada llamada a los ejecutivos se les dio una sesión de retroalimentación en la cual conocieron sus fortalezas y sus áreas de oportunidad. En ambas etapas los resultados se totalizaron sumando el total de cada uno de los rubros.

Los puntajes máximos de cada rubro así como el total de cada célula se encuentran concentrados en la siguiente tabla y se explican a continuación.

Tabla 5.7 Puntaje máximo para cada uno de los rubros (asertividad / cortesía), así como el puntaje máximo total de cada una de las células.

	PyME	ONE Y	GC	BC	QUALITY	OB
ASERTIVIDAD	62		52	34	28	38
CORTESÍA	40		40	40	38	38
TOTAL	102		92	74	66	76

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el caso de PyME el rubro de Asertividad tenia un puntaje máximo de 62 y en Cortesía el puntaje máximo podía ser de 40. El puntaje máximo de monitoreo en esta célula era de 102.

En el caso de ONE Y GC el rubro de Asertividad tenia un puntaje máximo de 52 y en Cortesía el puntaje máximo podía ser de 40. El puntaje máximo de monitoreos en ésta célula era de 92.

Para el caso de BC el rubro de Asertividad tenia un puntaje máximo de 34 y en Cortesía el puntaje máximo era de 40. El puntaje máximo de monitoreo en BC era de 74.

En la célula Quality el rubro de Asertividad tenía un puntaje máximo de 28 y en Cortesía el puntaje máximo podía ser de 38. El puntaje máximo de monitoreo en esta célula era de 66.

Por último en la célula OB tanto en el rubro de Asertividad como de Cortesía el puntaje máximo podía ser de 38 en cada uno. La suma de estos dos rubros daba como máximo 76 puntos.

La diferencia en los puntajes de cada célula se debió a la diferencia en el número de procesos. Con base en los puntajes de cada célula se calificaron los formatos de monitoreos y se obtuvieron resultados totales. De estos resultados solamente se graficaron los totales, mismos que se describirán en el siguiente capítulo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 6

Resultados

El 100% de la población en la que intervino el psicólogo fueron 24 Ejecutivos de Atención Telefónica distribuidos en cinco diferentes células. (figura 6.1)

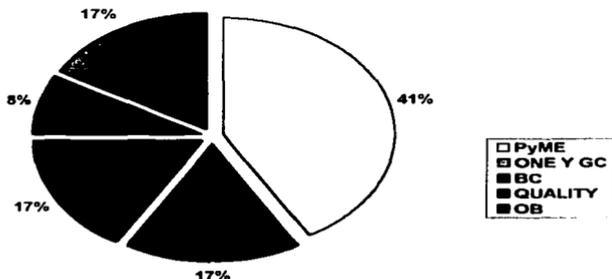


Figura 6.1 En esta gráfica se observa el 100% de los ejecutivos distribuidos en las cinco diferentes células, 41% PyME; 17% ONE Y GC; 17% BC; 8% QUALITY Y 17% OB.

La intervención se llevó a cabo en dos etapas. En la primera etapa se aplicó un total de 96 monitoreos, cuatro por cada ejecutivo. En estos monitoreos no se dio ningún tipo de retroalimentación inmediatamente después de la llamada. En general el desempeño en la siguiente llamada era mas bajo, sin embargo bien podía tener un desempeño mas alto o igual, este desempeño no era consistente. Asimismo al no tener retroalimentación, las áreas de oportunidad no siempre mejoraban y los resultados de las llamadas no eran consistentes,

pues había resultados favorables y desfavorables de manera indistinta. (Tabla 6.1).

Tabla 6.1. Promedio de cada uno de los cuatro monitoreos aplicado a cada ejecutivo en la primera etapa del procedimiento SIN retroalimentación.

Ejec.	No. de monitoreo				Promedio Total de monitoreos
	1	2	3	4	
PyME					
EM	88.8	89.0	77.4	89.6	86.2
AA	94.9	94.0	89.6	90.6	92.3
ID	92.5	88.7	78.3	72.6	83.0
LR	87.8	88.5	80.2	77.4	83.5
RE	94.3	99.1	83.0	94.3	92.7
SR	81.6	79.2	74.5	73.6	77.2
PS	92.5	89.6	92.5	93.4	92.0
BO	89.8	88.2	82.4	84.0	86.1
MC	84.9	88.0	85.6	81.7	85.1
EP	91.5	96.2	95.2	91.3	93.6
ONE y GC					
AS	95.1	93.9	93.0	96.5	94.6
OR	96.3	92.3	91.0	92.5	93.0
J1	97.6	90.0	89.0	86.3	90.7
AO	93.8	92.5	85.4	86.3	89.5
BC					
CS	86.5	85.1	75.7	77.0	81.1
GS	90.5	94.6	90.5	89.2	91.2
SH	86.5	91.9	87.8	83.8	87.5
MAC	90.5	90.5	91.9	91.9	91.2
Quality					
ÉR	93.9	95.5	95.5	89.4	93.6
MS	97.0	93.9	93.9	95.5	95.1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 6.1 (Continuación)

Ejec.	No. de monitoreo				Promedio Total de monitoreos
	1	2	3	4	
<i>OB</i>					
RC	92.1	97.4	92.1	86.8	92.1
SG	89.5	86.8	82.9	85.5	86.2
FR	97.4	93.4	94.7	94.7	95.1
LE	98.7	96.1	98.7	92.1	96.4

Nota: El total es el promedio de los cuatro monitoreos.

En la segunda etapa, se aplicaron un total de 72 monitoreos, tres por cada ejecutivo. En esta etapa se encontró que cuando a los ejecutivos se les retroalimentaba oportuna e inmediatamente al finalizar cada llamada mejoraron su desempeño con respecto a la llamada anterior. En algunas ocasiones se encontró que algún proceso no cambiaba de inmediato pero si mejoraba en las llamadas subsiguientes. En general se observó una mejora en el desempeño y una mayor consistencia en los procesos ya que cada llamada mejoró a través de la retroalimentación. (Tabla 6.2)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 6.2. Promedio de tres monitoreos aplicado a cada ejecutivo en la segunda etapa con retroalimentación.

Ejec.	1	No. de monitoreo 2	3	Promedio total de monitoreos
PyME				
EM	78.3	92.5	97.2	89.3
AA	86.8	98.1	98.1	94.3
ID	87.7	96.2	97.2	93.7
LR	90.6	94.3	96.2	93.7
RE	89.6	98.1	99.1	95.6
SR	85.8	95.3	98.1	93.1
PS	93.4	98.1	100.0	97.2
BO	90.6	94.3	94.3	93.1
MC	86.8	95.3	97.2	93.1
EP	97.2	100.0	99.1	98.8
ONE y GC				
AS	94.3	95.3	100.0	96.5
OR	92.0	100.0	100.0	97.3
JI	90.9	96.5	96.5	94.6
AO	93.0	100.0	98.9	97.3
BC				
CS	86.5	93.2	94.6	91.4
GS	89.2	97.3	95.9	94.1
SH	91.9	93.2	94.6	93.2
MAC	90.5	97.3	98.6	95.5
Quality				
ER	93.9	100.0	97.0	97.0
MS	97.0	98.5	100.0	98.5
OB				
RC	90.8	98.7	100.0	96.5
SG	88.2	94.7	92.1	91.7
FR	94.7	96.1	100.0	96.9
LE	96.1	98.7	100.0	98.3

Nota: El total es el promedio de los tres monitoreos.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

A continuación se presentan los puntajes totales de cada una de las células. En las gráficas comparativas de monitoreo, se puede apreciar a simple vista que el porcentaje con retroalimentación inmediata es mas elevado en todos los casos por lo que se consideró que la retroalimentación fue efectiva para modificar el desempeño e incrementar la calidad. Se determinó el porcentaje de incremento en la calificación restando al puntaje mas alto (con retroalimentación), el puntaje mas bajo (sin retroalimentación), al resultado de la resta de puntajes se le dividió entre el puntaje mas alto y con esto se logró obtener de cada ejecutivo el porcentaje total de incremento en la calidad.

En el caso de la célula PyME, en donde se encontraba el 41% de la población, el porcentaje mas alto de incremento en la calificación con retroalimentación inmediata fue de 17.02 % correspondiente al ejecutivo SR, y el porcentaje mas bajo de incremento fue el de AA con 2.18%. El promedio general de incremento en la calificación después de ofrecer retroalimentación inmediata a los ejecutivos de la Célula PyME fue el mas alto de todas las células con un porcentaje de 7.48%. (Tabla 6.3).

Tabla 6.3. Porcentaje de incremento de calidad después de administrar retroalimentación a cada ejecutivo en célula PyME.

PyME			
Ejec.	Promedio 1ra. Etapa SIN retroalimentación.	Promedio 2da. Etapa CON retroalimentación.	% de incremento de calidad
EM	86.2	89.3	3.52%
AA	92.3	94.3	2.18%
ID	83.0	93.7	11.39%
LR	83.5	93.7	10.91%
RE	92.7	95.6	3.06%
SR	77.2	93.1	17.02%
PS	92.0	97.2	5.32%
BO	86.1	93.1	7.49%

Tabla 6.3.		(Continuación)	
Ejec.	Promedio 1ra. Etapa SIN retroalimentación.	Promedio 2da. Etapa CON retroalimentación.	% de incremento de calidad
MC	85.1	93.1	8.65%
EP	93.6	98.8	5.28%
Promedio grupal de incremento de calidad			7.48%

Nota: El promedio grupal es el incremento promedio de calidad en la célula PyME.

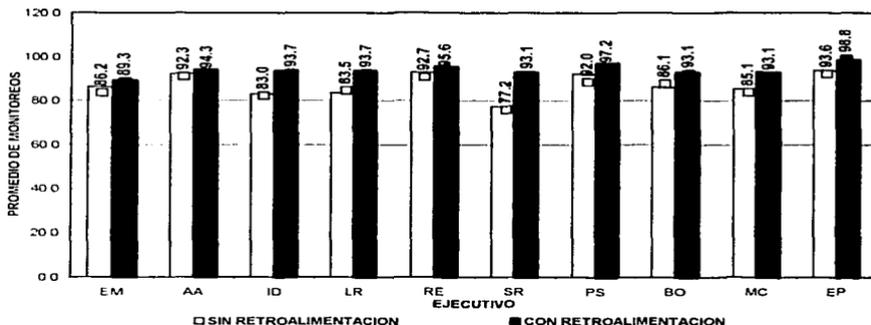


Figura 6.2 Comparativo entre las dos etapas de la intervención en la célula PyME. En la 2da. Etapa CON retroalimentación inmediata hubo un incremento promedio general de 7.48% en el puntaje total que se reflejó en el desempeño.

En el caso de la célula ONE Y GC en donde se encontraba un 17% de la población, el porcentaje mas alto de incremento en la calificación después de retroalimentación inmediata fue de 8.02 % correspondiente al ejecutivo AO, y el porcentaje mas bajo de incremento fue del ejecutivo AS con 1.98%. . El promedio general de incremento en la calificación después de ofrecer retroalimentación inmediata en esta célula fue de 4.64%. (Tabla 6.4)

Tabla 6.4. Porcentaje de incremento de calidad después de administrar retroalimentación a cada ejecutivo de la célula ONE y GC.

ONE y GC			
Ejec.	Promedio 1ra Etapa SIN retroalimentación.	Promedio 2da Etapa CON retroalimentación.	% de incremento de calidad
AS	94.6	96.5	1.98%
OR	93.0	97.3	4.43%
Ji	90.7	94.6	4.13%
AO	89.5	97.3	8.02%
Promedio grupal de incremento de calidad			4.64%

Nota: El promedio grupal es el incremento de calidad en la célula ONE y GC.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

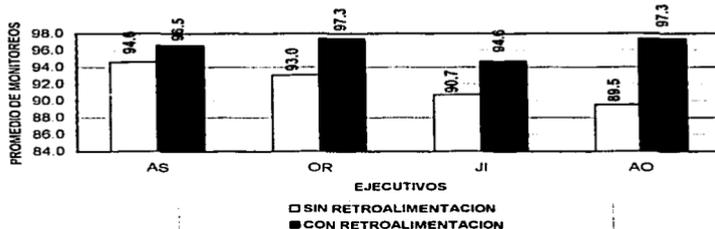


Figura 6.3 Comparativo entre las dos etapas de la intervención en la célula ONE Y GC. En la 2da. Etapa CON retroalimentación inmediata hubo un incremento promedio general de 4.64% en el puntaje total que se reflejó en el desempeño.

En el caso de la célula BC en donde se encontraba otro 17% de la población, el porcentaje más alto de incremento en la calificación con retroalimentación inmediata fue de 11.33% correspondiente a CS, y el porcentaje más bajo de incremento fue el de GS con 3.12%. El promedio general de incremento en la calificación después de ofrecer retroalimentación inmediata en esta célula fue de 6.27% (Tabla 6.5)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 6.5. Porcentaje de incremento de calidad después de administrar retroalimentación a cada ejecutivo en célula BC.

BC			
Ejec.	Promedio 1ra. Etapa SIN retroalimentación.	Promedio 2da. Etapa CON retroalimentación.	% de incremento de calidad
CS	81.1	91.4	11.33%
GS	91.2	94.1	3.12%
SH	87.5	93.2	6.15%
MAC	91.2	95.5	4.47%
Promedio grupal de Incremento de calidad			6.27%

Nota: El promedio grupal es el incremento de calidad en la célula BC.

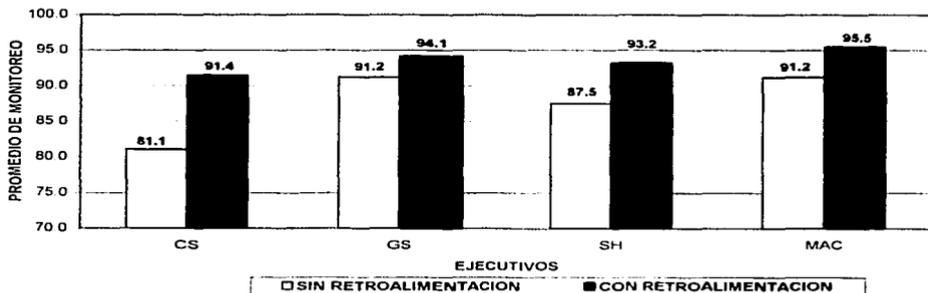


Figura 6.4 Comparativo entre las dos etapas de la intervención en la célula BC. En la 2da. Etapa CON

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

retroalimentación inmediata hubo un incremento promedio general de 6.27% en el puntaje total que se reflejo en el desempeño.

En el caso de la célula Quality en donde se encontraba un 8% de la población, el porcentaje mas alto de incremento en la calificación con retroalimentación inmediata fue de 3.50% correspondiente a ER, y el porcentaje mas bajo de incremento fue el de MS con 3.48%. . El promedio general de incremento en la calificación después de retroalimentar inmediatamente a los miembros de esta célula fue de 3.49% (Tabla 6.6)

Tabla 6.5. Porcentaje de incremento de calidad después de administrar retroalimentación a cada ejecutivo en célula Quality

Quality			
Ejecutivo	Promedio 1ra. Etapa SIN retroalimentación.	Promedio 2da Etapa CON retroalimentación.	% de incremento de calidad
ER	93.6	97.0	3.50%
MS	95.1	98.5	3.48%
Promedio grupal de incremento de calidad			3.49%

Nota: El promedio grupal es el incremento de calidad en la célula Quality.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

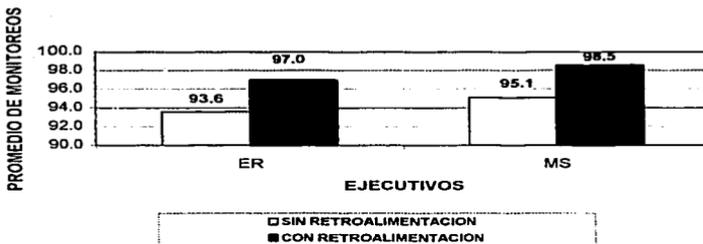


Figura 6.3 Comparativo entre las dos etapas de la intervención en la célula ONE Y GC. En la 2da. Etapa CON retroalimentación inmediata hubo un incremento promedio general de 4.64% en el puntaje total que se reflejo en el desempeño.

Por último, en el caso de la célula OB en donde se encontraba el restante 17% de la población, el porcentaje mas alto de incremento en la calificación con retroalimentación inmediata fue de 5.99% correspondiente a SG, y el porcentaje mas bajo de incremento fue el de 1.90%. El promedio general de incremento en la calificación después de ofrecer retroalimentación inmediata en esta célula fue de 3.60% (Tabla 6.7)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 6.7. Porcentaje de incremento de calidad después de administrar retroalimentación a cada ejecutivo en célula OB

OB			
Ejecutivo	Promedio 1ra. Etapa SIN retroalimentación.	Promedio 2da. Etapa CON retroalimentación.	% de incremento de calidad
RC	92.1	96.5	4.56%
SG	86.2	91.7	5.99%
FR	95.1	96.9	1.94%
LE	96.4	98.3	1.90%
Promedio grupal de incremento de calidad			3.60%

Nota: El promedio grupal es el incremento de calidad en la célula OB.

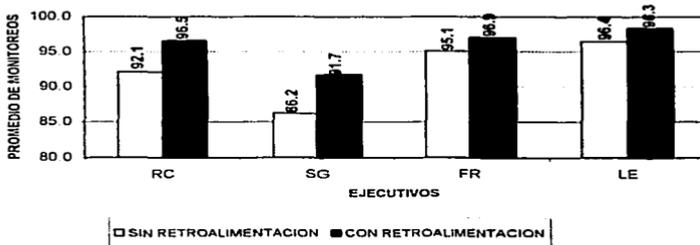


Figura 6.6 En esta gráfica se observa el comparativo entre las dos etapas de la intervención en la célula OB. En la 2da. Etapa CON

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

retroalimentación inmediata hubo un incremento en el puntaje total que se reflejó en el desempeño.

Lo que se pretendió con la intervención fue mejorar el desempeño y con ello incrementar la calidad de las llamadas a través de retroalimentación inmediata, por lo tanto se hizo un comparativo en el cual se situó a los 24 ejecutivos antes y después de la intervención en las cuatro evaluaciones posibles que se explicaron en la fase cuatro del procedimiento. El desempeño que se tomó en cuenta para graficar los resultados fue el promedio total de las llamadas por cada ejecutivo en cada una de las etapas, sin retroalimentación y con retroalimentación inmediata.

El desempeño de cada ejecutivo pudo variar entre cada llamada, esto se puede observar en las tablas 6.1 y 6.2, sin embargo al momento de promediar los resultados individuales de cada llamada la posibilidad de caer en un rubro cambió completamente. Las cuatro evaluaciones posibles se presentan en la tabla 5.2

Con base en lo anterior, se interpretaran los siguientes resultados:

En la primera etapa, cuando no hubo retroalimentación posterior a las llamadas, el 54% (13 ejecutivos de atención telefónica) tuvo un mal desempeño de acuerdo a la tabla de evaluación (tabla 5.2). El 33% (8 ejecutivos de atención telefónica), tuvo un desempeño regular y solo el 13% (3 ejecutivos de atención telefónica), tuvo un buen desempeño. No hubo ningún ejecutivo de atención telefónica que tuviera una evaluación excelente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

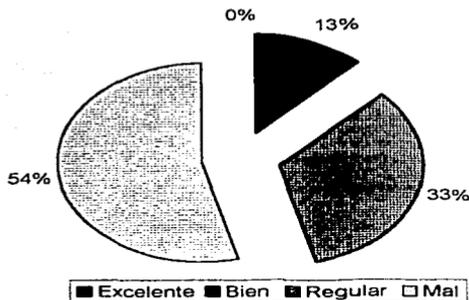


Figura 6.7 En esta gráfica se observa el porcentaje total de ejecutivos de todas la células, de acuerdo a la evaluación obtenida en la primera etapa de la intervención SIN retroalimentación inmediata.

En la segunda etapa, cuando si se dio retroalimentación posterior a cada llamada, los ejecutivos modificaron el mal desempeño pues este se redujo del 54% al 13% (tres ejecutivos de atención telefónica).

Por el contrario, el desempeño regular que en la primera etapa ocupaban el 33% de los ejecutivos se incrementó a un 37% (nueve ejecutivos de atención telefónica) cuando se dio retroalimentación posterior a las llamadas. Asimismo, el 13% de ejecutivos de atención telefónica que tuvieron un buen desempeño sin retroalimentación, aumentó con retroalimentación al 21% (cinco ejecutivos de atención telefónica).

Por último el desempeño excelente en el que no hubo ningún ejecutivo en la primera etapa, se incrementó al 29% (siete ejecutivos de atención telefónica) en la segunda etapa, cuando se dio retroalimentación después de cada llamada.

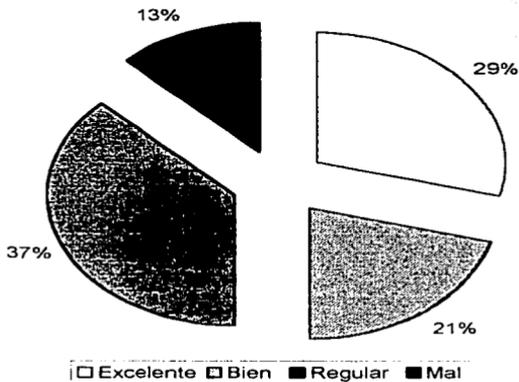


Figura 6.8 En esta gráfica se observa el porcentaje total de ejecutivos de todas la células, de acuerdo a la evaluación obtenida en la segunda etapa de la intervención CON retroalimentación inmediata.

Con base en lo anterior se puede concluir que en general la retroalimentación inmediata administrada a Ejecutivos de Atención Telefónica, fue efectiva para mejorar el desempeño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Análisis y Conclusiones

La conclusión a la que se llegó después de esta intervención, es que la retroalimentación inmediata mejora el desempeño en los ejecutivos de atención telefónica y con esto se mejora la calidad de las llamadas. Con base en estos resultados se pretende incrementar a través de monitoreos la calidad de las llamadas hasta llegar a la calidad total con cero defectos como lo menciona Isikawa citado en Zúñiga (1991), sin embargo este proceso deberá ser gradual y este fue el primer paso.

De acuerdo al objetivo planteado en cuanto a los cambios en el desempeño y la mejora en la calidad de servicio en los ejecutivos de atención telefónica a través de retroalimentación inmediata y permanente se encontró que:

A mayor tiempo de desempeño en su función, los ejecutivos tardaban mas en adaptarse al formato de evaluación, esto se debió a que anteriormente a estos ejecutivos se les evaluaba sin formato y se les retroalimentaba esporádicamente.

Se identificó que a los dos ejecutivos de mayor edad les fue más difícil aceptar la retroalimentación.

Los ejecutivos de atención telefónica que provenían de otros centros de atención y servicio a clientes, y que tenían experiencia previa, se adaptaban mas fácilmente a los procesos, de esta manera se pidió a recursos humanos que en futuras contrataciones, se reclutaran candidatos con experiencia.

Otra conclusión fue la identificación de dos procesos difíciles de modificar en los ejecutivos de atención telefónica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Uno de ellos fue el uso de muletillas. Para erradicarlas del lenguaje de los ejecutivos se les pedía que las identificaran. Una vez identificadas, se les pedía que las hicieran conscientes y al momento en que fueran a decir las las cambiaran por alguna otra palabra o un silencio sin que se formara otra muletilla.

El segundo proceso difícil de modificar fue "pronunciar correctamente las palabras". Algunas palabras mal pronunciadas se detectaban sobretodo cuando los ejecutivos tuteaban al cliente. Ejemplos de estas palabras son "dijistes", "levantastes", "vistas", "buscastes", para poder cambiar éstas en la sesión de retroalimentación se le pedía al ejecutivo que las pronunciara. Se les dio la pronunciación correcta, de esta manera fue un poco más fácil lograrlo.

Otro aspecto importante de destacar es que en las células con procesos más sencillos, las mejoras en desempeño se dieron mas fácilmente que en las que tenían procesos más complejos.

Se concluyó que las mejoras en el desempeño de los ejecutivos fueron directamente proporcionales a la retroalimentación inmediata, ya que en la primera etapa de intervención en ausencia de retroalimentación, el desempeño fue mas bajo en general.

Para conservar un alto nivel en la calidad del servicio, se estableció a los supervisores una cuota de monitoreos con su respectiva retroalimentación inmediata. Al terminar la sesión de retroalimentación cada ejecutivo de atención telefónica debía establecer compromisos de mejora y firmar el formato de monitoreo.

Para mejorar su desempeño, algunos ejecutivos colocaron una copia del formato de monitoreos junto a su PC y su teléfono con la finalidad de tenerlo a la mano en cada llamada. En el formato marcaron identificaron los procesos en

los que fallaban. De esta manera su desempeño mejoró notablemente. Esta práctica de éxito se compartió con los demás ejecutivos.

Con la retroalimentación inmediata los estándares de calidad se incrementaron, sin embargo, deberían ser más exigentes para lograr la calidad total, es por ello que se exigió a los ejecutivos se familiarizaran con los procesos. La meta era alcanzar la excelencia a través de obtener cero errores.

Si la excelencia se mantiene por parte de un ejecutivo a lo largo de tres meses consecutivos por lo menos, se pretende impulsar y desarrollar otras actividades que le permitieran a mediano plazo ascender a otros puestos dentro del área o incluso en otras áreas de la empresa.

Por el contrario, si el desempeño de un ejecutivo de atención telefónica es constantemente regular o malo y no se modifica ni con retroalimentación inmediata, podrá darse de baja del proyecto definitivamente.

Gracias a esta intervención se logró establecer un proceso de retroalimentación inmediata permanente que permitió incrementar la calidad de las llamadas.

Referencias

- Aguayo, R. (1993). *El método Deming*. México: Vergara
- Albrecht, K. & Bradford, L. (1990). *La excelencia en el servicio: satisfacer las expectativas y necesidades del cliente*. México: Legis.
- Andrade, R de San M. H. (1991). **Hacia una definición de la comunicación organizacional**. En Fernández, C. La Comunicación en las organizaciones. (pp. 29-34). México: Trillas
- Arias, F. (1998). *Administración de Recursos Humanos* (4ta. Ed.) México: Trillas.
- Canales, A. (1993). *La evaluación del desempeño laboral en la organización, como instrumento generador de productividad y su relevancia ante una inminente apertura comercial*. México: UNAM.
- Carrión, C. & Espinosa de los Monteros, M. (1993). *Programas de Calidad: actitudes hacia el trabajo del mexicano*. México: UNAM.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Coens, T. & Jenkins, M. (2001). *¿Evaluaciones de desempeño? Porque no funcionan y como reemplazarlas*. Colombia: Norma.
- Espinosa, M. 1999. *Un plan de capacitación Integral para solucionar problemas organizacionales en una empresa de servicios*. México: UNAM.
- Fernández, C. (1991). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, R. M. & Lima, D. T. (1998). **Comunicación**. En Arias, F. Ed. Administración de Recursos Humanos. (4ta. Ed.) (pp. 385-394) México: Trillas.
- Hill, J. (2002). *Administración del Desempeño*. México: Panorama.
- Houmanfar, R. & Hayes, L. (1998). **Effects of Feedback on Task Completion, Time Distribution an Time Allocation of Graduate Students**. Journal of organization behavior management. Vol. 18(1).
- Jerome, P. (1999) *La comunicación mediante un feedback eficaz*. Argentina: Granica.

- Katz, D. & Kahn, R. (1999). *Psicología social de las organizaciones* (5ta. Ed.) México: Trillas.
- Kossen, S. (1995). *Recursos Humanos en las organizaciones*. (4ta. Ed.) México: Harla.
- Lozano, M. & Serna, P. (1993). *La influencia de la comunicación ante el cambio de actitud en el trabajo*. México: UNAM.
- Martínez, A. & Nosnik, A. (1993). *Comunicación Organizacional práctica. Manual Gerencial*. México: Trillas.
- Mata, M. Á. (1991). *Análisis de los diferentes enfoques de calidad-productividad*. México: UNAM.
- Moreno, M. C. (1997). *Experiencia en la instrucción de cursos orientados a la calidad en el servicio*. México: UNAM.
- Muro, G. & Pedraza, R. A. (2001). *La evaluación del desempeño como herramienta para lograr la reingeniería organizacional*. México: UNAM.
- O'Connor, J. & Seymour, J. (1995). *Introducción a la PNL*. Barcelona, España: Urano.
- Ocampo, M.R. (1996). *Eustres y Desempeño Laboral*. México: UNAM.
- Palomo, B. (2002) *Análisis del proceso de selección de personal a través de la evaluación psicológica y la evaluación del desempeño en una institución gubernamental*. México: UNAM.
- Peppard, J. & Rowland, P. (1996). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. México: Prentice Hall.
- Reyes, A. (1998). *Administración de Personal. Relaciones Humanas*. México: Limusa
- Rivas, C. & Xolalpa, A. (1999). *La evaluación del Desempeño Laboral dentro de una empresa de participación estatal mayoritaria como determinante de productividad*. México: UNAM.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. (8va. Ed.). México: Prentice Hall
- Rubín, A. F. (2002). *Diseño del perfil facilitador integral para Grupo Nacional Provincial. La importancia de la retroalimentación*. México: UNAM.

- Salinas, A. (1996). *Actitud hacia la calidad en una microempresa*. México: UNAM.
- Sherman, B. (1999). *Administración de recursos humanos*. (11ª. Ed.) México: Thompson.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional impacto de las emociones*. México: Thomson
- Trevor, B. (1993). *Capacitación empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Zúñiga, E. (1991) *La Psicología y contribución en la planeación estratégica de desarrollo de los recursos humanos orientada a la calidad total y productividad en una organización*. México: UNAM.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de Monitoreo de la célula PyME.

PyME

FECHA: _____
 NOMBRE DEL EJECUTIVO: _____
 NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____

Procesos y Subprocesos a evaluar en monitoreo

ASERTIVIDAD (Cada vez que el		
Saludó y presentó correctamente al HP y al ejecutivo.		2
Gracias por llamar a Via HP.		2
Le agradece.		2
¿Con quién tengo el gusto?		2
Sr (ta) _____ ¿Cómo le puedo ayudar?		2
Identificó tipo de llamada y le atendió correctamente (Llamada Via /NO Via).		2
Realizó preguntas de identificación.		2
Identificó la cuenta nombrada (preguntó el nombre de la empresa)		2
¿Sr (ta) _____ ¿Qué uso le va a dar al equipo?		2
Realizó al menos cuatro preguntas adicionales para recomendar el producto adecuado		2
Investigó el tiempo de entrega requerido por el cliente (en días)		2
Realizó todas las preguntas para la base de datos.		2
Preguntó todos los datos del contacto o target (tomador de decisiones)		2
Preguntó todos los datos del(a) asistente / Sr _____ me puede dar los datos de su asistente por favor?		2
Preguntó todos los datos de la cuenta		2
Preguntó por cuál medio se enteró del teléfono de Via HP		2
Preguntó si su empresa cuenta con productos Hewlett Packard		2
Preguntó cuáles son esos productos		2
Preguntó cuál es el medio por el que le gustaría recibir información		2
Preparación información solicitada y completa al cliente (verificó el producto).		2
Ofreció características del producto acordes a la solicitud o necesidad del cliente		2
Comentó los beneficios que ofrecen cada una de estas características		2
Estableció un buen cierre de venta (confirmó acuerdos)		2
Ofreció beneficios adicionales.		2
Soporte post-venta		2
CAS		2
Página WEB		2
Comentó al menos diez veces postventa.		2
Mencionó proactivamente y de manera correcta la información de promoción.		2
Dio las características de la promoción (Si no se ha bajado alerta o información, pidió datos al cliente)		2
Dio las características del producto y/o de la promoción		2
Mencionó las restricciones de la promoción		2
Ofreció ayuda adicional.		2
¿Sr (ta) _____ hay algo más en lo que le pueda ayudar?		2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 1: Formato de Monitoreo de la célula PyME (continuación rubro cortesía)

PyME

FECHA: _____

NOMBRE DEL EJECUTIVO: _____

NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____

CORTESIA (Como se dice)		VALOR
Escuchó activamente al cliente:		
Puso atención a los requerimientos del cliente		2
No interrumpió al cliente		2
Parafraseó por lo menos dos veces a lo largo de la llamada		2
Asumió cuando hablaba el cliente a lo largo de la llamada		2
Utilizó el lenguaje adecuado		2
Se adaptó al nivel técnico del cliente		2
No utilizó más de dos veces algunas muletillas		2
Utilizó lenguaje positivo (Evitó frases prohibidas)		2
Utilizó correctamente la tecla silencio:		
<i>Sr. _____ me tomará unos minutos, transfiri su llamada, por favor no cuelgue</i>		2
Mantuvo al cliente en Stand by activando la tecla silencio		2
Al regresar a hablar con el cliente agradeció el tiempo de espera		2
Habla de usted al cliente:		2
Mantuvo volumen, dirección y ritmo adecuados al hablar:		
El volumen de la voz fue el adecuado		2
Habla y pronunció correctamente las palabras y frases		2
El ritmo de la voz fue variable		2
Personalizó la llamada:		
Llamó al cliente por su nombre, apellido o título		2
Mostró cortesía y amabilidad:		
Habla siempre con respeto al cliente		2
Mostró paciencia		2
Mostró al cliente el gusto por atenderlo		2
Oyó y mantuvo el control de la llamada:		2
Mantuvo la seguridad al dar información:		
Habla con firmeza y no titubeo		2
PUNTAJE MAXIMO EN CORTESIA		40

PUNTAJE MAXIMO DE MONITOREO

102

¿El tiempo promedio de la llamada fue el óptimo?

SI / NO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 1: Formato de Monitoreo de la célula PyME (continuación compromisos)

PyME

FECHA

NOMBRE DEL EJECUTIVO

NOMBRE DEL SUPERVISOR

Puntos positivos

Áreas de oportunidad

Recomendaciones

COM PROMISOS

FIRMA EJECUTIVO

FIRMA SUPERVISOR

M LO HEZO = 3 puntos; NO LO HEZO = 2 puntos; NO AFLECA = 00 (sin valor)

CALIFICACION DE MONITOREO = PUNTAJE NOTAS / puntaje supremado = 100
Ejemplo: 100 / 100 = 100

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 2: Formato de Monitoreo de la célula ONE Y GC (continuación rubro cortesía)

ONE Y GC

FECHA: _____
 NOMBRE DEL EJECUTIVO: _____
 NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____

CORTESÍA (Como se dice)		VALOR
Actuó activamente al cliente.		
Puso atención a los requerimientos del cliente		2
No interrumpió al cliente.		2
Parafraseó por lo menos dos veces a lo largo de la llamada		2
Ayudó cuando hablaba el cliente a lo largo de la llamada		2
Utilizó el lenguaje adecuado.		
Se adaptó al nivel técnico del cliente		2
No usó más de dos veces algunas muletillas		2
Utilizó lenguaje positivo (Evito frases prohibidas)		2
Utilizó correctamente la tónica al hablar.		
Si la espera fue mayor de 30 segundos, comentó al cliente que le seguía atendiendo		2
Mantuvo al cliente en Stand by activando la tecla silencio		2
Al regresar a hablar con el cliente agradeció el tiempo de espera		2
Mantuvo la actitud al cliente.		
Mantuvo volumen, dicción y ritmo adecuados al hablar		2
El volumen de la voz fue el adecuado		2
Habó y pronunció correctamente las palabras y frases		2
El ritmo de la voz fue variable		2
Personalizó la llamada.		
Llamó al cliente por su nombre, apellido o título		2
Mantuvo control y seguridad.		
Habó siempre con respeto al cliente		2
Demostó paciencia		2
Demostó al cliente el gusto por atenderlo		2
Controló y mantuvo el control de la llamada.		
Mantuvo la seguridad al dar información.		2
Habó con firmeza y no trubeó.		2
PUNTAJE MAXIMO EN CORTESIA		40

PUNTAJE MAXIMO DE MONITOREO

97

¿El tiempo promedio de la llamada fue el óptimo?

SI / NO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 2: Formato de Monitoreo de la célula ONE Y GC (continuación compromisos)

ONE Y GC

FECHA: _____

NOMBRE DEL EJECUTIVO: _____

NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____

Puntos positivos

Áreas de oportunidad

Recomendaciones

Compromisos

FIRMA EJECUTIVO

FIRMA SUPERVISOR

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

BUSINESS CENTER

FECHA: _____

NOMBRE DEL EJECUTIVO: _____

NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____

Puntos positivos

Áreas de oportunidad

Recomendaciones

Compromisos

FIRMA EJECUTIVO

FIRMA SUPERVISOR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI C = HEZO = 2 puntos; NO LO HEZO = 1 punto; NO APLICA = N/A (sin valor)

CALIFICACION DE MONITOREO = PUNTAJE TOTAL / PUNTAJE ESPERADO * 100

Ejemplo: 74 / 74 * 100 = 100

Anexo 4: Formato de Monitoreo de la célula Quality (Continuación rubro cortesía)

QUALITY

FECHA: _____
 NOMBRE DEL EJECUTIVO: _____
 NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____

CORTESIA (Como se dice)		
Puso atención a los requerimientos del cliente	2	
No interrumpió al cliente	2	
Parafraseó por lo menos dos veces a lo largo de la llamada	2	
Asintió cuando el cliente hablaba a lo largo de la llamada	2	
Utilizó el lenguaje adecuado	2	
No utilizó más de dos veces una muletilla	2	
Utilizó lenguaje positivo (Evitó frases prohibidas)	2	
Mantuvo contacto con la tecla silencio	2	
Mantuvo al cliente en Stand by activando la tecla silencio	2	
Agradeció al cliente el tiempo de espera	2	
Si la espera fue mayor de 30 segundos, comentó al cliente que le seguía atendiendo	2	
Habló de usted al cliente	2	
Mantuvo volumen, dicción y ritmo adecuados al hablar	2	
El volumen de la voz fue el adecuado	2	
Habló y pronunció correctamente las palabras y frases	2	
El ritmo de la voz fue variable	2	
Parafraseó la llamada	2	
Llama al cliente por su nombre, apellido o título	2	
Mostró cortesía y amabilidad	2	
Habló siempre con respeto al cliente	2	
Demostro paciencia	2	
Demostro al cliente el gusto por atenderlo	2	
Identificó y mantuvo el control de la llamada	2	
Seguridad con la información	2	
Habló con firmeza y no titubeó	2	
PUNTAJE MAXIMO DE CORTESIA	30	
PUNTAJE MAXIMO DE MONITOREO	66	
¿El tiempo promedio de la llamada fue el óptimo?	SI / NO	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

QUALITY

FECHA: _____

NOMBRE DEL EJECUTIVO: _____

NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____

Puntos positivos

Áreas de oportunidad

Recomendaciones

Compromisos

FIRMA EJECUTIVO

FIRMA SUPERVISOR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexo 5: Formato de Monitoreo de la célula OB (continuación compromisos)

OUT BOUND

FECHA: _____

NOMBRE DEL EJECUTIVO: _____

NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____

Puntos positivos

Áreas de oportunidad

Recomendaciones

Compromisos

FIRMA EJECUTIVO

FIRMA SUPERVISOR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN