

10622  
48



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS**

**"PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL  
SERVICIO AL CLIENTE VIA TELEFONICA EN LA CAMPAÑA  
LINEAS ADICIONALES DENTRO DE UN CALL CENTER".**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
GABRIELA OLMEDO LOPEZ**

**ASESOR: L.A.E. JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO**

**ABRIL 2003.**

**A**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
UNIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE  
MEXICO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijangos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-Cuautitlán.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, se permite comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas

"Propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al

cliente vía telefónica en la campaña Líneas Adicionales dentro  
de un call center."

que presenta la pasante: Gabriela Olmedo López

con número de cuenta: 9213812-8 para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 12 de marzo de 2003

MODULO

PROFESOR

FIRMA

<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Ch5vez</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Sergio Ortega Campos</u>

1

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Este es el resultado de 11 años de esfuerzo y dedicación desde mi ingreso a la Universidad Nacional. Al fin lo he logrado y doy gracias a dios sobretudo por haberme dado la vida, salud, y convicción para llegar hasta este momento.*

*Mamá:*

*Gracias a ti he llegado hasta donde estoy, porque tú eres mi ejemplo de trabajo y superación, gracias por tu confianza pero antes que nada; gracias por haberme dado la vida.*

*Papá:*

*A ti te debo mi carácter y el ejemplo del respeto. Gracias por haberme educado como lo hiciste.*

*Patricia, Rubén y Edith:*

*Queridos Hermanos; ustedes son mi corazón y quiero que sepan que los amo dondequiera que estén, este es un triunfo que quiero compartir con ustedes. Y de todo corazón espero el día en que yo pueda compartir el suyo.*

*Ricardo:*

*Tú eres mi alma y mi razón de ser. Gracias por haberte cruzado en mi camino y acompañarme en todo momento, así sea hasta el fin de nuestros días.*

*Profesor Alberto Viveros:*

*Mil gracias por su tiempo, paciencia y dedicación*

*Gracias a todos por su apoyo, comprensión y su amor.....*

**INDICE**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>9</b>
<b>GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Conceptos generales de la Administración.....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Objetivos de la Administración.....	10
1.1.2 Características de la administración.....	12
1.1.3 Los Principios de la Administración.....	13
<b>1.2 Administración de Recursos Humanos.....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Relación entre la empresa y sus colaboradores.....	15
1.2.2 Funciones de la Gerencia de Recursos Humanos.....	16
1.2.3 Capacitación y Desarrollo de Personal.....	19
1.2.4 Productividad.....	21
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>24</b>
<b>CALIDAD.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Antecedentes de la Calidad.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Teorías de la Calidad.....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Joseph M. Juran.....	24
2.2.2 Edward Deming.....	27
2.2.3 Phillip B. Crosby.....	29
2.2.4 Kaoru Ishikawa.....	31
<b>2.3 Concepto y objetivo de la Calidad.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4 Normas ISO 9000.....</b>	<b>34</b>
2.4.1 Principios de Gestión de la Calidad.....	36
<b>2.5 Calidad en los recursos humanos de la organización.....</b>	<b>38</b>
2.5.1 Motivación y Conducta.....	38
2.5.2 Las Relaciones sociales.....	42
2.5.3 Los grupos dentro de la organización.....	43
2.5.4 Comunicación.....	44
2.5.5 Los equipos de trabajo.....	46
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>48</b>
<b>EL SERVICIO A CLIENTES Y EL TELEMARKETING.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 El Servicio.....</b>	<b>48</b>
3.1.1 Características del servicio.....	48
3.1.2 Mejoramiento del servicio.....	49
3.1.3 Orientación del servicio hacia los clientes.....	51
<b>3.2 El Telemarketing.....</b>	<b>54</b>
3.2.1 Características operativas del Telemarketing.....	57

3.2.2	Términos utilizados en el Telemarketing.....	60
3.2.3	Servicios Ofrecidos por el Call Center.....	63
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>65</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE VIA TELEFÓNICA EN LA CAMPAÑA DE LINEAS ADICIONALES DENTRO DE UN CALL CENTER.....</b>		<b>65</b>
<b>4.1</b>	<b>Antecedentes.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2</b>	<b>Problema.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4</b>	<b>Resultados de la Investigación.....</b>	<b>68</b>
1.-	Investigación estadística del porcentaje de ventas falsas realizadas por los operadores telefónicos en el último cuatrimestre del año pasado.....	68
2.-	Investigación documental de los pronósticos de ventas para líneas telefónicas en el país.....	72
3.-	Recopilación de información de herramientas de ventas en el Telemarketing... ..	74
4.-	Observación de las actividades realizadas por las diferentes áreas de la empresa involucradas en el proceso de venta de líneas adicionales.....	89
<b>4.5</b>	<b>Propuesta.....</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>102</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**OBJETIVO GENERAL:**

- Proporcionar una mejor atención y servicio a los clientes durante el proceso de venta de líneas telefónicas, aplicando un método de Calidad que permita con ello incrementar la productividad.

**OBJETIVOS PARTICULARES:**

- Proporcionar las herramientas necesarias a la fuerza de ventas para detectar más rápida y fácilmente las necesidades de los clientes
- Establecer un método de trabajo basado en principios de calidad, que permita dar seguimiento y retroalimentar las posibles desviaciones que se presenten durante la operación.

**JUSTIFICACIÓN:**

La falta de información, aunada a la monotonía del trabajo entre los operadores telefónicos que conforman la fuerza de venta de la campaña líneas adicionales en la empresa Tecmarketing, han originado que día con día se pierda el interés por ofrecer servicios de calidad a los clientes, esto origina malestar por parte de los clientes y por supuesto el motivo de rechazar las ofertas de venta que los operadores realizan.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Aunado a esto los operadores manipulan la información que proporciona el cliente a modo de que acepte la venta sin realmente quererla o necesitarla, esto se convierte en una venta falsa.

Es por ello que con este trabajo se pretende ofrecer una alternativa a la dirección de la empresa para aplicar un programa de calidad que implique el mejoramiento del servicio ofrecido a los clientes.

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

La monotonía, la falta de capacitación y del desarrollo de las habilidades para vender, han generado que los operadores telefónicos presenten y proyecten una actitud de desinterés por su desempeño y únicamente alcanzar su meta de ventas aunque esta no sea 100% verdadera; y una mala atención a los clientes. Esto trae como consecuencia, quejas, cancelaciones de líneas ya instaladas, pérdida de credibilidad de la empresa a la que se representa y deterioro de la imagen.

#### **HIPÓTESIS:**

Si se lleva a la práctica un programa de calidad que involucre a todas las áreas de la organización, entonces se mejorara la atención a los clientes y con ello la capacidad para ofrecer más y vender mejor las líneas telefónicas adicionales, cumpliendo con los objetivos corporativos de la empresa.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## INTRODUCCION

El cuerpo del presente trabajo está conformado por cuatro capítulos en los cuales se retoman los conceptos generales de la administración hasta su aplicación dentro de una organización. Considerando como punto principal la aplicación de las teorías de Calidad.

En el capítulo I, se habla de la importancia que tiene la Administración como herramienta para el funcionamiento de cualquier ente que implique la utilización y planeación de recursos (humanos, técnicos y económicos) para obtener el mas y mejor beneficio. Así también se dedica un espacio importante a una de las áreas de la Administración que tiene gran importancia en el manejo de uno de los recursos más importante dentro de una organización; el Recurso Humano. Se habla de las funciones primordiales que desempeña la Gerencia de Recursos Humanos su influencia en cada uno de los integrantes de la organización, para obtener su colaboración y el mayor de sus esfuerzos en el desempeño de sus actividades.

Las teorías de la Calidad ofrecen a la organización una alternativa de mejora de la actividad empresarial, así como del logro de la cooperación laboral. En el capítulo II se hablan de los autores que más han influido en la aplicación de teorías de la calidad y que ofrecen métodos para que las organizaciones sean más

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

competitivas. Teniendo siempre como foco de atención a los empleados como hacedores de la calidad a través de sus actitudes, acciones y motivaciones.

El capítulo III habla de una de las técnicas más nuevas y efectivas de vender en cualquier empresa; El Telemarketing, el cual ha venido a reemplazar las ventas de puerta en puerta que no siempre son las más efectivas. Además de las diferentes tendencias que se dan en esta actividad de la mercadotecnia.

Por último un caso práctico en el cual se realiza un análisis de la situación existente dentro de mi área de trabajo y a la que pretendo proporcionar una herramienta que sirva para mejorar nuestra calidad en el servicio a los clientes para los cuales servimos.

A través de la observación se detecta un ambiente de apatía y poco interés, por lo que un método de calidad bien aplicado puede ayudar a mejorarla, siempre manteniendo y respetando los intereses de la propia empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPITULO I

## GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

### 1.1 Conceptos generales de la Administración

La administración es la actividad social que sigue un razonamiento científico y tiene principios aplicables en su aplicación. Es objetiva, emplea mediciones, persigue la generalización y establece sistemas y teorías. "La Administración es una ciencia, porque basa gran parte de su actividad sobre dos aspectos; **El comportamiento humano y el comportamiento de las organizaciones**, por lo tanto debe tener dominio de las ciencias conductuales, ya que la organización trabaja con personas individualmente o en grupos".<sup>1</sup>

La metodología administrativa implica el uso de ciencias exactas para precisar y cuantificar datos por ejemplo, utiliza las matemáticas para realizar análisis estadísticos, proyectar modelos econométricos. Se habla de una estructura social básica porque es la reunión de recursos (entre ellos los humanos), que se conoce como organización y debe estar diseñada para obtener un fin determinado, se basa en la división del trabajo, establece jerarquías, canales de comunicación, manuales y procedimientos específicos y debe ser concebida como un sistema.

Aplica métodos de desarrollo para la solución de problemas y la utilización racional del esfuerzo de los recursos humanos y materiales para el logro de los

objetivos de la organización. De esto se desprende que el objeto de estudio de la administración es el hombre como integrante de un organismo social con objetivos específicos a cumplir.

### ***1.1.1 Objetivos de la Administración***

El alcance de estos objetivos es el móvil de cada uno de los integrantes y de su conjunto, pues satisfacen una serie de necesidades. Se definen 3 tipos de objetivos principales que se persiguen dentro de las organizaciones:

**Objetivo de servicio.-** El modo de actuación de las organizaciones es satisfacer las necesidades de las personas a través de la creación y generación de productos y servicios. Las organizaciones al operar dan un servicio que satisface esas necesidades. El ofrecer productos y servicios al consumidor implica que estos sean de buena calidad, a un precio competitivo y ofrecerse de forma oportuna; con ello se está asegurando el tiempo de vida de la organización y el desarrollo social y económico de los individuos.

**Objetivo Social.-** Primordialmente se basa en el hecho de que las organizaciones deben mantener el cumplimiento de las obligaciones con el Gobierno a través del pago de impuestos; con sus colaboradores por medio del pago de salarios y prestaciones; y ante la comunidad en donde se encuentran sus instalaciones, manteniendo la ecología de los espacios, además de ser generadora de empleos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Objetivo económico.-** Se enfoca en que la organización en fuente generadora de riqueza.

Para el alcance de estos objetivos, la organización cuenta con recursos que debe utilizar racionalmente y que son la herramienta para lograr sus objetivos, estos recursos son:

- RECURSO HUMANO
- RECURSO MATERIAL
- RECURSO TÉCNICO

**Recurso Humano.-** El elemento humano interviene en el proceso e incluye desde al alto directivo hasta la persona del puesto mas bajo dentro de la organización. De la buena administración de este recurso depende que la organización sea productiva.

**Recurso Material.-** Son todos los elementos tangibles que son necesarios para llevar a cabo las operaciones de las organizaciones: inmuebles, mobiliario, materia prima, inversiones etc.

**Recurso Técnico.-** Incluye los procesos, conocimiento, técnicas, reglas o lineamientos que se establecen para el logro del producto final o servicio que ofrece la organización, estos son recursos intangibles.

### 1.1.2 Características de la administración.

**“Universalidad.-** La administración se da en cualquier ente social ya que siempre se tienen objetivos que cumplir y se crean procesos para su cumplimiento. Se aplica en menor o mayor medida dependiendo del grado de complejidad del ente.

**Especificidad.-** Dependiendo de la magnitud del organismo social, de la misma proporción será la especialización de cada uno de sus integrantes a modo de que se realicen las tareas de manera más específica y con los conocimientos necesarios para el desempeño.

**Unidad temporal.-** Los procesos y fases que conforman el fenómeno administrativo se dan siempre en cualquier momento de la vida de un organismo social ya sea en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de estos.

**Unidad jerárquica.-** Todas las personas integrantes de un organismo social desempeñan una función específica y tienen un grado o modalidad de la misma administración”.<sup>2</sup>

Durante la historia de la administración, han existido estudiosos que han hecho aportaciones importantes al estudio y aplicación de esta ciencia social. Sin embargo los trabajos que más destacan son los realizados por Henry Fayol, quien aporta una diferencia entre Administración y Organización; define a la Administración como un conjunto de procesos estrechamente relacionados, mientras que la Organización dice, es el establecimiento de una estructura para la realización de las diferentes tareas y actividades que implica un ente económico.

### **1.1.3 Los Principios de la Administración**

Como complemento de su teoría administrativa, Fayol aportó los siguientes principios de la Administración que hoy en día se aplican como universales:

1. División del trabajo.- Se refiere a la especialización de los trabajos entre los miembros de la Organización
2. Autoridad y Responsabilidad.- La autoridad es una capacidad que proporciona un puesto y que implica una responsabilidad dentro de la organización de este se desprende que **"la responsabilidad no se delega, se comparte"** entre los integrantes, Además que una no se puede dar sin la otra.
3. Disciplina.- Mantener el orden por medios positivos a modo que prospere la armonía dentro de la organización.
4. Unidad de mando.- Ningún integrante debe tener más de un jefe, a fin de evitar la duplicidad de tareas y evasión de las responsabilidades.
5. Unidad de Dirección.- Todos los miembros deben tener un objetivo en común para el cual existe una cabeza que dirige un plan para el logro de dicho objetivo.
6. Subordinación de los intereses individual al interés general.- Se refiere a que se deben satisfacer primordialmente los objetivos de la organización y en consecuencia los de los integrantes de la misma.
7. Remuneración al personal.- Se debe retribuir monetariamente el esfuerzo de las personas de manera justa y razonable.

8. Centralización.- Se refiere a las funciones y el grado de complejidad en que se pueden realizar y se deben delegar las funciones entre los integrantes dependiendo de los niveles y jerarquías.
9. Cadena de Mando.- Debe existir una línea de autoridad desde la alta dirección hasta el puesto más bajo a modo de agilizar la comunicación entre los miembros.
10. Orden.- Existe la necesidad de determinar una forma de hacer las cosas y va acorde con el proverbio de: "Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa".
11. Equidad.- Se refiere a que siempre debe existir la justicia dentro de la práctica administrativa
12. Estabilidad del personal.- Se debe procurar al mínimo la rotación del personal.
13. Iniciativa.- Pretende crear un ambiente laboral en el que se fomente y promueva la creatividad de los miembros de la organización.
14. Espiritu de Grupo.- Se considera más productivo mantener los grupos en armonía, ya que genera mayor participación e impulso a los miembros. Simplificado en la frase: "La unión hace la fuerza".

Todos y cada uno de estos principios están dirigidos a modo de lograr la mayor estabilidad organizacional y por ende el logro de la productividad al interior de las organizaciones, por ello debe ser aplicados por el administrador en el ejercicio profesional.



## **1.2 Administración de Recursos Humanos**

### **1.2.1 *Relación entre la empresa y sus colaboradores***

La administración de Recursos Humanos es la función que tiene como objetivo la adquisición, desarrollo y conservación de las personas que conforman a la empresa en beneficio de esta y de la sociedad en general.

Dentro de la interacción entre los empleados y la dirección de la organización se dan relaciones humanas y laborales:

Las Relaciones Humanas son las interacciones que tienen las personas entre sí y se dan dentro y fuera de la organización. Estas relaciones son las que se dan por la condición del ser humano mismo, es decir que siempre está rodeado de seres semejantes, no puede estar aislado y por lo mismo crea grupos de interacción formal o informal.

Las Relaciones Laborales son las conocidas como obrero-patronales dirigidas básicamente a las actividades de tipo legal. Se refieren también a que dentro de lo establecido en el contrato de trabajo ambas partes cumplan con lo estipulado y aplicar las medidas reguladoras en caso de no ser así. Son estas resultado de la interacción en el trabajo.

Las diferentes interacciones que se dan en el entorno de las personas y que son producto de sus actividades, son factores importantes en su desarrollo cualquiera que este fuere.

### ***1.2.2 Funciones de la Gerencia de Recursos Humanos***

El departamento de Recursos humanos tiene una enorme importancia e influencia ya que es aquí donde se eligen a las personas que se emplearan en la organización que esta solicitando sus servicios. Además de otorgarles la oportunidad de alcanzar de manera directa o indirecta sus objetivos personales llámense estos: mejoramiento de su nivel de vida, desarrollo profesional, mejores ingresos, entre otros. "La finalidad de la dirección de personal es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente que, a través de procesos desarrolla utiliza, evalúa, mantiene y retiene una actuación adecuada de los trabajadores..".<sup>3</sup>

A través de las diferentes actividades de esta área se determinan los requerimientos de personal de la organización. Estas actividades tienen un proceso definido en el cual se analiza el perfil del prospecto, para identificar si es apto o no para el desempeño del puesto para el cual se le está orientando. Estas actividades son:

- ✓ **Planeación.-** Es la primera de las actividades para la elección de los empleados pues a través de esta, se determinan los elementos

---

<sup>3</sup> Werther, Davis. Administración de Personal. Editorial McGraw Hill

humanos que se estiman necesarios para realizar las actividades diversas del ente económico.

- ✓ Reclutamiento.- Durante este proceso, se reciben los generales de los candidatos posibles con el perfil adecuado para competir por el puesto requerido por la organización.
- ✓ Selección.- Una vez elegidos estos candidatos, se ajustan a un proceso de *selección* en el cual se elige a los más aptos para el desempeño, a través de exámenes de conocimientos, como de aptitudes y psicométricos. Dentro de este proceso también se encuentra la entrevista que permite observar la capacidad de respuesta, seguridad y confiabilidad que tiene el candidato.
- ✓ Contratación.- Después de haber realizado las pruebas necesarias y detectar que el individuo si es el más apto, se procede a establecer las condiciones legales bajo las cuales se va a contratar; sueldo, horario de trabajo, prestaciones etc. Con ello se asegura tener el control y aplicar las medidas correspondientes en caso de violación de los acuerdos establecidos, tanto de la empresa como del individuo.

✓ **Capacitación.-** Esta se proporciona a los candidatos ya seleccionados con el perfil adecuado, para proporcionar los conocimientos del puesto y las actividades que implica, con esto el candidato esta listo para desempeñar sus actividades dentro de la organización.

Una actividad del área de Recursos humanos, es la de incentivar a los trabajadores a través de salarios justos, programas de especialización y capacitación constante. Con ello se logra un *desarrollo personal* que puede cumplir con las expectativas de los trabajadores e incrementar su alto desempeño.

Si estas necesidades son insuficientemente satisfechas se puede llegar a crear desmotivación y falta de interés en el desempeño de las tareas por parte de los trabajadores, esto tiene como consecuencia una baja en la productividad y obviamente repercute directamente en el logro de los objetivos organizacionales.

Incluso hablando de problemas más severos, en donde la empresa no cumple con las especificaciones mínimas de condiciones de trabajo, puede dar pie a que los trabajadores se reúnan en congregaciones sindicales para defender sus derechos.

Es importante por ello mantener un ambiente laboral sano de colaboración y prosperidad entre los integrantes, por lo que la organización debe proporcionar y difundir el crecimiento de su personal, tanto laboral como individual. Para ello existen la capacitación y el desarrollo de personal.

### 1.2.3 Capacitación y Desarrollo de Personal

“El proceso para proporcionar competencias en un trabajo, se denomina **capacitación**. En cambio, el proceso de acentuar o adquirir valores como el trabajo en equipo se denomina **desarrollo**...”<sup>4</sup>.

La Capacitación, es la actividad que se aplica al personal nuevo o ya existente, con la finalidad de que conozca y se refuerce el cómo, por qué y para qué la realización de cada una de las actividades a desempeñar dentro de la organización para la cual fue contratado e implica el **adiestramiento** (habilidades manuales) dirigido principalmente a los niveles operativos; mientras que la misma **capacitación** (conocimientos teóricos), está orientada mas hacia los niveles ejecutivos.

El fin principal de esta actividad es el desarrollo íntegro de las personas, llámese desarrollo educativo, personal (carácter, hábitos, capacidad de dirección), así como el desarrollo intelectual. De tal forma que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos es el esfuerzo planeado y continuo de las organizaciones para mejorar los niveles de competencia y productividad entre todos y cada uno de sus integrantes y con ello automáticamente el crecimiento de ésta.

La capacitación está dirigida al conocimiento y habilidades necesarias para el buen desempeño de las actividades en el puesto, mientras que el desarrollo es un aprendizaje que se va adquiriendo de las experiencias cotidianas y que se quedan

<sup>4</sup> Carlos Galcerá Fernando Heredia Espinosa Victor. *Administración de Recursos Humanos por el alto desempeño*. Ed. Trillas, México 2001

como activo en el individuo y lo harán responder de manera inmediata a las vivencias de la misma similitud.

Dentro de este contexto, es importante que la gerencia de RH mantenga una constante actualización de las innovaciones que se vayan presentando dentro del mercado en el cual se desarrolle la organización, tanto en el ámbito tecnológico como en el ámbito de administración de personal, ya que con esto se obtendrán mayores beneficios en la productividad de los individuos, pues constantemente se les debe capacitar para ofrecer el mayor esfuerzo y dedicación en sus labores, ya que cuentan con las herramientas necesarias para el desempeño.

#### 1.2.4 *Productividad*

Productividad es el cociente que se obtiene al dividir: **Productos Obtenidos / Recursos Empleados.**

Para que la productividad sea satisfactoria, siempre los beneficios deberán ser mayores a las inversiones. Para observar los resultados de esta productividad, es necesario controlarla muy detenidamente durante un período determinado y establecer estándares evaluatorios que permitan identificar el avance de los resultados.

Es necesario tomar en cuenta algunos factores importantes para el logro de la productividad:

***Inversión.***- Implica la adquisición de equipos, tecnología, maquinaria etc. para el desarrollo del trabajo así como; el mantenimiento en buenas condiciones del mobiliario y/o herramientas de trabajo para que cumplan con su buen funcionamiento durante el proceso productivo o desarrollo de las actividades o tareas de cada individuo. También se considera dentro de este rubro los inmuebles y en general las condiciones de trabajo (físicas) bajo las cuales se desempeñen las labores.

***Tecnología.***- Se debe contar con especialistas que conozcan el uso de la maquinaria, equipos de cómputo y/o sistemas mecánicos que permitan obtener más y mejores resultados en el menor tiempo. Esto es un factor importante para el

logro de la productividad, ya que la innovación en la actualidad es un recurso que no debe descuidarse. Además de que facilita la operación a las personas para ser más productivas.

**Personas.**- Este factor es decisivo para la obtención de productividad pues es necesario contar con personas que tengan una visión amplia y conocimientos en cada una de sus actividades para que puedan tomar decisiones durante su desempeño, es decir se debe contar con personal con iniciativa, evitar al máximo la mecanización del trabajo, mantener la innovación y conocimiento general de las actividades afines al área.

Las organizaciones tienen la obligación de promover la productividad, el uso de programas de calidad que lograrán el alto desempeño de todos y cada uno de sus integrantes, ya que de ello dependerá los buenos o malos resultados y por supuesto el mantenimiento en el mercado competitivo en el cual se desenvuelve la organización.

Es por ello que se debe estimular a los empleados a través de metas y objetivos que provoquen una cooperación sana al interior, en donde todos sean beneficiados por el logro del trabajo en equipo. Indispensable es también que los objetivos que tenga las gerencias sean dados a conocer a los participantes y orientarlos a laborar con calidad.



La falta de liderazgo, de recursos materiales y técnicos, la inexistencia de objetivos, visión y misión en la organización, pueden ser factores que impidan que la productividad sea lograda muy a pesar de que los empleados deseen alcanzar sus objetivos. Por ello la dirección debe crear una cultura de calidad que genere productividad para lograr los mejores resultados.

Las personas son quienes contribuyen e influyen en el logro de los objetivos, ya que estas son quienes tienen las ideas, la creatividad; diseñan los procesos y métodos; planean, ejecutan y controlan cada una de las actividades de la organización. Sin embargo estas cualidades no podrán explotarse si no existe una clara noción y orientación hacia el logro de los objetivos y sobretodo de una cultura de calidad que permita cohesionar a las personas para hacer una organización productiva y competitiva, pues con ello los empleados también se verán beneficiados.

## **CAPITULO II**

### **CALIDAD**

#### **2.1 Antecedentes de la Calidad.**

A lo largo de la historia industrial moderna, ha habido escritores que tratan de la Calidad en el campo de la administración, estos autores han hecho aportaciones importantes al mejoramiento de los procesos productivos y administrativos dentro de las organizaciones. A continuación se enuncian algunos de los más importantes escritores sobre la Teoría de la Calidad.

#### **2.2 Teorías de la Calidad**

##### **2.2.1 *Joseph M. Juran***

Promocionó la idea de vigilar la calidad y crear métodos de control, dice en su teoría que uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la: "adecuación de uso de un producto", es decir ofrecer un producto que cumpla con las especificaciones de calidad para que satisfaga las necesidades para las cuales fue creado. Entre los pasos que estableció para controlar la calidad se encuentran:

- a) ***La importancia de fomentar un estricto control de la calidad y la búsqueda de métodos de mejora;***
- b) ***El establecimiento de objetivos de calidad y la aplicación de todo tipo de medidas y cambios para poder alcanzar esas metas;***

Para ello es necesario concientizar a los trabajadores en la obtención de una mayor calidad mediante programas de formación profesional, comunicación y aprendizaje; la revisión de los sistemas y procesos productivos a través del control para mantener el nivel de calidad

La teoría de Juran sobre la administración de la calidad se basa en 3 apartados:

#### *1.- Implementación de la Calidad*

Independientemente del tipo de organización, producto o programa; el proceso de la administración de la calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos que llama **mapa de planeación de la calidad**, en donde determina quienes son sus clientes y las necesidades que estos requieren satisfacer para así, desarrollar productos que los satisfagan de manera óptima.

#### *2.- Control de Calidad*

La alta dirección debe estandarizar sus procesos para controlar sus operaciones y medir sus objetivos. Se debe establecer una retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos, asegurándose de que cada empleado realice su parte para el logro de los objetivos preestablecidos. **Evaluar el desempeño del proceso y cumplir con las normas establecidas** del producto mediante análisis estadísticos, son clave para aplicar las medidas correctivas necesarias para restaurar la desviación en caso de existir y dirigirla hacia el objetivo de calidad.

### ***3.- Mejoramiento de la Calidad***

**Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de la calidad, sus métodos y sus herramientas para establecer el programa de mejora continua de la calidad.**

### **2.2.2 Edward Deming**

Establece que la aplicación de la calidad debe darse desde la alta administración de las organizaciones, ya que esta debe involucrar a todas las áreas de la organización y dice que cada una de sus tareas están directamente vinculadas hacia el logro de la calidad.

Para ello establece 14 principios que considera importantes para que se obtenga una cultura de la Calidad en el ámbito organizacional:

- 1.- Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado.
- 2.- Adoptar una filosofía de estabilidad económica, rechazando las demoras, errores, mermas.
- 3.- Eliminar la dependencia de inspecciones masivas solicitando pruebas estadísticas inherentes a la calidad en la fabricación y las compras de materiales.
- 4.- Terminar la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio.
- 5.- Búsqueda constante de problemas existentes en el sistema a fin de mejorar los procesos.
- 6.- Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora continua al personal.

- 7.- Concentrar la supervisión en mejorar el desempeño del personal
- 8.- Estimular la comunicación eficaz para evitar la incertidumbre.
- 9.- Eliminar las barreras entre los departamentos, estimulando el trabajo en equipo.
- 10.- Eliminar el uso de objetivos numéricos y lemas en los cuales se pidan niveles de productividad sin antes proveer los métodos, herramientas y entrenamiento necesarios par su alcance.
- 11.- Eliminar normas de trabajo en donde se prescriban cuotas numéricas
- 12.- Eliminar las barreras que impidan al trabajador sentirse orgulloso de su trabajo.
- 13.- Instituir un vigoroso programa de educación y auto mejora.
- 14.- Definir el compromiso permanente de la alta dirección con la calidad y productividad.

Sin duda el ejercicio de la calidad no sólo es parte del área operativa de la organización, implica unir los esfuerzos de todas las demás ya que finalmente persiguen el mismo objetivo. Sin embargo también es cierto que la mayor responsabilidad recae en el nivel mas alto de la organización pues es esta la cabeza y debe mostrar su visión y misión hacia los niveles que conforman su plan organizacional.

### 2.2.3 Philip B. Crosby

Su filosofía se basa en el concepto de cero defectos y que la calidad comienza por la gente, no en las cosas. Basa su teoría en 4 puntos absolutos de la Calidad:

**Definición.-** La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos.

**Sistema.-** El sistema de la calidad es la prevención.

**Estándar de desempeño.-** El estándar de realización es el de cero defectos.

**Medición.-** La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Al igual que Deming, propone un programa para el mejoramiento de la calidad consistente en 14 pasos:

- 1.- Compromiso de la dirección.
- 2.- Equipo para el mejoramiento de la calidad
- 3.- Medición del nivel de calidad
- 4.- Evaluación del costo de la calidad
- 5.- Crear una conciencia sobre la calidad
- 6.- Sistema de acciones correctivas
- 7.- Establecer comités para la evaluación de cero defectos.
- 8.- Entrenamiento del personal
- 9.- Planificar el día de cero defectos.
- 10.- Fijar metas.
- 11.- Eliminar las causas de los errores
- 12.- Otorgar reconocimientos

**13.- Formar un consejo de calidad**

**14.- Repetir el proceso**

**Los estudios de Crosby se enfocan en la prevención de defectos con la mera intención de que el cliente sea satisfecho al cumplir con los requisitos de calidad de un producto. Hacerlo bien y a la primera.**

**Además de que también el logro de la calidad depende del esfuerzo y compromiso de los trabajadores de la organización.**



#### 2.2.4 Kaoru Ishikawa-

La mayor contribución de este pensador japonés fue la simplificación de los métodos estadísticos utilizados para el control de la calidad en general. Aplicó las técnicas de Pareto y el diagrama de causa y efecto, para la mejora de la calidad.

Además enfatiza que el control de calidad no sólo debe aplicarse a los procesos productivos, sino también en todas las áreas de la organización e incluso, habla de la calidad en el ámbito personal en cada uno de los involucrados en ella.

Los trabajos de Ishikawa se resumen en los siguientes puntos que definen Las consecuencias del control de calidad:

- a) La calidad del producto es mejorada y uniforme
- b) Se reducen los defectos
- c) La organización es cada vez mayormente confiable
- d) Se reducen los costos
- e) La producción se eleva, logrando el alcance de las metas
- f) Se reducen los retrasos y las mermas
- g) Se mejoran las técnicas establecidas
- h) Las pruebas se reducen
- i) Se mejora la comunicación y las relaciones humanas
- j) Hay libertad para sugerir
- k) Las reparaciones e instalación de los equipos son más eficaces.

Se ha podido observar que las teorías anteriormente enunciadas tienen dos factores en común: la participación de los trabajadores y la completa satisfacción del cliente. Aunque tienen modos, conceptos y formas de implementación diferentes, es significativa la importancia que se hace a la reducción de mermas en los procesos productivos mediante el ejercicio de un programa de calidad, el establecimiento de procesos bien definidos, precisamente para evitar el máximo los desperdicios y reducir los costos.

Además se habla de la comunicación en todos los niveles de la organización como esencial en el logro de los objetivos, se habla del elemento humano como factor importante en el desarrollo de los procesos, pues es éste quien los idea y los aplica para el logro de los objetivos.

### **2.3 Concepto y objetivo de la Calidad**

La palabra calidad, implica el conjunto de atributos o propiedades tangibles e intangibles de un objeto que permite emitir un juicio de valor acerca de él; en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto.

Cuando se dice que algo tiene calidad, significa que para efectos de utilización, sus características cumplen con las necesidades y/o deseos del consumidor.

El significado del vocablo calidad es equivalente de los términos de excelencia y perfección. La existencia de Calidad implica beneficios tanto para los productores como para los consumidores de los productos y/o servicios ofrecidos por las organizaciones, por ejemplo: Precios competitivos, posicionamiento en el mercado, adquisición de productos con alta durabilidad.

Los objetivos de la calidad se pueden resumir en dos básicos:

1. Obtener la mayor productividad que implique la permanencia en el mercado de las organizaciones a través de la diferenciación con su competencia y que gradualmente se refleje en generación de mayores ganancias.
2. El cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes con la finalidad de hacerlo fiel a la organización (marca), por ofrecer productos de calidad.

## **2.4 Normas ISO 9000**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad, debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación de este sistema están determinados por los objetivos, los insumos, los procesos, el tamaño y estructura de la organización.

La existencia de Normas Internacionales de Certificación de calidad dentro de una organización, implica un proceso estrictamente definido y detallado, bajo el cual se rige cada organización para el desempeño de sus actividades y con el cual demuestra su alta competitividad, su capacidad para elaborar productos que satisfagan los requerimientos de sus clientes y que les permite hacerlo a través de la aplicación de procesos para la mejora continua de sus sistemas de producción.

Estas normas se han creado con la participación de ISO (La Organización Internacional de Normalización) la cual se compone de un comité gestor y de aseguramiento de la calidad integrado por participantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los diferentes países integrantes.

La familia de Normas Mexicanas de Control de Calidad (NMX-CC) citadas a continuación se han elaborado para ayudar a las organizaciones, en la implementación de sistemas de gestión de la calidad.

- La norma NMX-CC-9000-IMNC describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para dichos sistemas.
- La norma NMX-CC-9001-IMNC especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicable a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La norma NMX-CC-9004-IMNC proporciona directrices que consideran tanto la eficiencia como la eficacia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de la norma es la mejora del desempeño de la organización y lograr la satisfacción de los clientes.
- La norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad de gestión ambiental.

Todas estas normas forman un conjunto de especificaciones de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Con el propósito de conducir y operar una organización exitosamente, es necesario que esta mantenga procesos ordenados sistemáticamente y con

claridad. Según el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. "se han identificado 8 principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de lograr una mejora en el desempeño:

#### **2.4.1 Principios de Gestión de la Calidad**

- 1. Enfoque al cliente.-** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, para satisfacer sus requisitos y esforzarse por superar las expectativas.
- 2. Liderazgo.-** Se debe crear al interior de la organización, un ambiente en el que cada uno de los participantes se involucren en el logro de los objetivos establecidos.
- 3. Participación del personal.-** El total compromiso de todos los niveles de la organización permite que sus habilidades sean aplicadas para su beneficio.
- 4. Enfoque basado en procesos.-** Un resultado se obtiene más eficientemente cuando las actividades y los recursos son bien administrados por un proceso específico y detallado.
- 5. Enfoque de sistema para la gestión.-** El logro de los objetivos de una organización se puede lograr a través de identificar todos los procesos como uno solo, en donde el final de uno es el inicio del siguiente.

6. **Mejora continua.**- Debe ser un valor de todo ente económico.
7. **Enfoque basado en los hechos para tomar decisiones.**- El análisis de datos y la información deben dar las opciones para tomar las decisiones más acertadas.
8. **Relaciones con los proveedores.**- Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor<sup>5</sup>

Estas reglas son las bases de las normas NMX-CC.

## **2.5 Calidad en los recursos humanos de la organización**

### **2.5.1 *Motivación y Conducta***

La productividad y el alcance de los objetivos dentro de las organizaciones radican en que todos los integrantes tengan claramente definido lo que se busca, sin embargo en nuestro país, aún existen muchas organizaciones que no tienen un panorama amplio sobre como lograr que sus trabajadores tengan un compromiso con ella y sobre todo una conciencia laboral que impulse al trabajo en equipo.

Varios de esos factores en contra son los bajos salarios, las condiciones de trabajo inadecuadas, los abusos de los patrones con la condición de los trabajadores, entre otras. Las organizaciones que han podido implantar buenos métodos de calidad las han hecho más competitivas y estables en el mercado.

Las teorías de Fayol e Ishikawa tienen herramientas que si fueran aplicadas de manera correcta, realmente podrían crear un cambio dentro de las organizaciones, tomando en cuenta que el elemento humano es el recurso más importante y debe ser atendido, considerado y, motivado para tener ese compromiso y estimular el desempeño de sus tareas. Sin embargo, esta aplicación requiera un gran esfuerzo y dedicación para alcanzar el éxito.



La mayor parte de las empresas en el mundo trabajan por la obtención de utilidades que, con el paso del tiempo debe irse acrecentando; pero no es esto lo que pasa con la cultura Japonesa, ellos tiene como política la mejora continua y la excelencia total, manteniendo como resultado de la implementación de estas dos políticas: *el objetivo económico*. Tienen la plena convicción de que su política los lleva al incremento de su productividad, la disminución de los costos y el posicionamiento en los mercados. Además de que incentivan de manera frecuente a sus empleados, pues al realizar bien las tareas y obtener un producto o servicio final de calidad, la utilidad es implícita, pues se generan mayores volúmenes de venta y la recompra de los consumidores.

Es por ello que existen infinidad de autores que hablan acerca de la importancia del recurso humano dentro de la organización, pero esto no se reduce a incentivar económicamente o cumplir con las obligaciones legales; es necesario conocer aún más allá; las emociones los intereses personales que tienen los empleados y más aún su estabilidad emocional o psicológica que influye en el desempeño de sus actividades.

La motivación es un factor importante en este proceso de sensibilización hacia la productividad, pues los individuos actuamos a través de mecanismos llamados: *motivos*, que impulsan la conducta y que varían de una persona a otra.

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas. Según Chlavenato, existen 3 premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. " ... *el comportamiento es causado*, existe

una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, puede ser innata o creada por el medio ambiente. *El comportamiento es motivado*; los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento. El comportamiento está orientado hacia objetivos; hay una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera .."<sup>6</sup>

La motivación representa una conducta que es causada por un móvil. Representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo; ".. radica del *instinto*, este es un mecanismo adoptado a fin de afrontar la supervivencia, son los impulsos meramente naturales y humanos".<sup>7</sup>

Dentro de las organizaciones, los individuos reaccionan ante las experiencias que les han servido de apoyo en su actuación y que contribuyen a su autoestima y valor personal; por el contrario, reaccionan ante las experiencias amenazantes que reducen o minimizan su autoestima y le intimidan. Es decir, las personas tienden a repetir las experiencias o conductas que les han originado beneficios o satisfacciones, pues adquieren un aprendizaje positivo. Por el contrario, toda

---

<sup>6</sup> Chlavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill México 1994  
<sup>7</sup> Arús Galici, Fernando, *Heredia Espinosa, Victor*. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, México 1991. Pág. 234

acción que implique agresión y/o daño emocional con poca probabilidad podrá ser repetida, pues implica una situación de desagrado.

Por otra parte requiere de la apreciación, reconocimiento y el saber de su importancia dentro del medio en el cual se desenvuelve. Por tanto, las interacciones de los individuos dentro de la organización deben ser de confianza en su capacidad y en el desarrollo de sus habilidades.

Dentro de sus funciones, la gerencia de RH debe desarrollar el sentido de pertenencia, la motivación y el interés en el crecimiento personal ya que estos, son elementos que impulsan al individuo a integrar grupos que le permitan realizar sus actividades en un ambiente de armonía y estabilidad, no olvidando los incentivos económicos, que la organización debe ofrecer a estos para lograr una cohesión de grupos que genere el estímulo por el trabajo; el alcance de los objetivos de la organización primordialmente así como los personales.

### **2.5.2 Las Relaciones sociales.**

Estas influyen sobre la autoestima de una persona, el ambiente laboral, familiar, escolar etc. ya que estos pequeños grupos influyen directamente en la conducta y autoestima de las personas que los integran, claro algunas en mayor medida que otra, pero es el ambiente en el que se desarrolla en individuo, según lo aprobó Elton Mayo en sus experimentos en Hawthorne.

Estas mismas relaciones sociales son un elemento más que contribuye a lograr una calidad personal ya que el flujo de información existente en esos grupos, reduce muchas barreras psicológicas y desarrollan lenguajes especiales y conductas que los relacionan entre sí.

Los grupos establecen normas de conducta aceptable entre sus integrantes, tales normas regulan el comportamiento y pueden ser conductas positivas o negativas. *Los factores que influyen sobre la integración de los grupos sociales (formales o informales), son aquellos en los que se encuentra satisfacción de una necesidad común.* Se puede enunciar algunos de estos factores: las actividades del grupo; la coincidencia del área de trabajo; las metas de los integrantes del grupo; el estatus o posición que mantengan cada uno de los integrantes y las metas personales, solo por mencionar algunas.

### 2.5.3 *Los grupos dentro de la organización*

"Los grupos comparten ideas, conductas, valores, creencias e intereses comunes que contribuyen a su integración".<sup>8</sup> Las organizaciones funcionan de manera formal; lo cual establece que tiene grupos específicos de personas para la realización de las actividades; sin embargo, entre la interacción de personas se crean incidentalmente los llamados *grupos informales*, los cuales establecen normas y relaciones dentro de la misma organización pero para esos grupos en particular, que a través de las conductas, dan pie al cumplimiento de las tareas de manera óptima y armónica dependiendo de su orientación; además de satisfacer sus necesidades sociales de afiliación y de seguridad.

El desempeño de un grupo depende tanto de la instrucción de los individuos como del aprendizaje que se obtenga durante las actividades cotidianas de los miembros. El apego a sus normas es un requisito indispensable para la cohesión constante del grupo. Un grupo altamente cohesionado tiene la capacidad de influir directamente en la productividad; tiene mayor resistencia a las presiones del exterior y existe una mayor concordancia entre las ideas de las integrantes lo que se traduce en estabilidad.

#### 2.5.4 *Comunicación.*

A lo largo del tiempo, el hombre ha conjuntado esfuerzos para que se desarrollen más y mejores canales de comunicación, pues las organizaciones tienen una necesidad impresionante de estar comunicadas con los diferentes ambientes que les rodean. Sin embargo, nos damos cuenta que en nuestros tiempos, aún existiendo infinidad de medios para que esa comunicación sea más fluida; ésta se distorsiona o bien hay muchos problemas por el mal uso que se le dan a los medios. Sin una comunicación adecuada no será posible la comprensión entre los hombres, de donde se desprende la importancia y significado que tiene para el ser humano la búsqueda y aplicación de sistemas que la hagan más accesible.

Comunicación significa: "compartir, hacer participe de algo. Hacer que algo sea de todos, dar parte de una cosa..."<sup>9</sup>. Hablamos del proceso de comunicación cuando el receptor reacciona ante el mensaje del emisor y este a su vez responde; es decir existe una retroalimentación; se transmiten ideas, emociones, gestos, palabras, señas etc.

Existen diferentes medios a través de los cuales las personas hacen llegar sus ideas; el lenguaje hablado y el escrito que implica hablar, leer, escribir y escuchar.

La mayor parte del tiempo las personas son partícipes de un proceso de comunicación en cualquiera de sus modalidades. Es imposible concebir a una persona aislada, callada o que decida cerrar sus canales de comunicación con su

exterior, pues mantenerse en contacto con los demás, forma parte de una actividad social.

Las organizaciones por estar conformadas de personas necesariamente implican la existencia de un proceso de comunicación determinado por la misma estructura organizacional. "La comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden.." <sup>10</sup> .

La comunicación es una herramienta muy importante dentro de las organizaciones, que permite a los grupos sociales establecer bases para lograr un trabajo en equipo con la participación de todos los integrantes implicados en alguna tarea específica.

### 2.5.5 *Los equipos de trabajo.*

El ser humano forma grupos con el propósito de asegurar su estabilidad, llámese ésta: emocional, física, social e incluso laboral. A través de ellos, se propicia una interacción singular para las personas que dependen de las actitudes, el comportamiento y la relación interpersonal de sus integrantes.

Las actitudes individuales se conforman por los pensamientos y sentimientos del grupo, lo que permite identificar la actitud grupal.

La integración de equipos de trabajo constituye uno de los retos más importantes de la organización actual, y se puede sintetizar en su capacidad de concebirse así misma como una unidad armónica de esfuerzos personales y grupales. .... "El problema radica en aprovechar las diferencias individuales para alcanzar los objetivos del equipo con efectividad, así como hacer el trabajo dentro de aquel más placentero y provechoso para el desarrollo individual de los miembros.."11. Un elemento que puede ser facilitador u obstaculizar el desarrollo personal en la organización, es el equipo inmediato de trabajo.

En la medida en que cada individuo dentro de un equipo de trabajo integre su empeño a la misión de la organización, y en la que conozca la forma en la que contribuye con su tarea al logro de los objetivos, será mayormente efectivo. La ausencia del trabajo en equipo en cualquier nivel, limitará la efectividad organizacional.



Laboralmente, quien no cree en el trabajo en equipo, no tendrá las mismas satisfacciones que las personas quienes consienten la existencia de su grupo de trabajo.

Los integrantes del equipo de trabajo, han de laborar física, mental y moralmente unidos de lo contrario; su actuación es anárquica e individualista, nada bueno para la obtención de buenos resultados. Para ello será necesario que cada uno de los miembros tenga claras sus motivaciones y desear que los demás integrantes tengan en mismo interés de alcanzar los objetivos del grupo.

Es cierto que no todos los integrantes de la organización podrán laborar sin haber tenido por lo menos una diferencia de opiniones y/o incompatibilidades de carácter, sin embargo, el mayor reto de las organizaciones es generar ambientes laborales de concordia y de sana cooperación en donde cada quién tenga perfectamente bien definidas sus tareas y actividades, para evitar la duplicidad y además exista un ambiente de mejora continua que permita beneficiar a la organización y a sus integrantes. Una de estas actividades corresponde al trabajo que implique implantar alguna técnica de calidad, en la que se tenga como objetivo la satisfacción de los clientes.

## **CAPITULO III**

### **EL SERVICIO A CLIENTES Y EL TELEMARKETING**

#### **3.1 El Servicio**

Servicio es toda actividad que ofrece un beneficio intangible con el objetivo de satisfacer un deseo o una necesidad.

El servicio está directamente relacionado con la calidad de los productos que ofrecen las organizaciones ya que se busca la completa satisfacción del cliente, para que aprecie el valor agregado en un producto adquirido.

##### **3.1.1 *Características del servicio***

El servicio tiene ciertas características que lo hacen contrastar con alguna otra actividad, estas son:

- ***Intangible.***- El consumidor o beneficiado por el servicio, no puede percibir con sus sentidos el servicio recibido, sólo se percibe en cuanto se logra la satisfacción de una necesidad.
  
- ***Heterogéneo.***- Existe una gran diversidad de los servicios que se ofrecen por distintas organizaciones. Los consumidores finales difícilmente pueden comparar la calidad entre los servicios por las diferencias que hay entre uno y otro.

- **Inapropiable.**- Los beneficiados del servicio no tienen propiedad sobre el servicio ya que sólo pagan el uso, acceso y/o alquiler con lo cual adquieren un derecho.
- **Responsabilidad.**- El servicio debe ser ofrecido con un alto sentido de responsabilidad con la cual se tenga la premisa de la satisfacción del cliente.

### **3.1.2 Mejoramiento del servicio**

Según las Normas Internacionales ISO, las organizaciones deben contar con un programa de calidad en el servicio que se ofrezca a sus clientes, así como la productividad de la operación completa del servicio, incluyendo un esfuerzo adicional. Ello es con la intención de identificar:

- El servicio que al ser mejorado, beneficie más al cliente y a la organización.
- Los cambios o fluctuaciones del mercado, que puedan afectar el suministro del servicio.
- Las oportunidades para reducir los costos y no ver afectada la mejora y ofrecimiento del servicio a clientes.

La mejora en el servicio implica el seguimiento de "normas" o bases importantes para que éste se pueda dar, de hecho se habla de una cultura organizacional que implique la importancia de la satisfacción del cliente.

Algunas de las normas implícitas en esta cultura son:

#### **Orientación al cliente**

El intercambio de información e insumos al interior de la organización y la satisfacción de los clientes INTERNOS (empleados y compañeros de trabajo), dará la pauta para mejorar las necesidades de los clientes EXTERNOS que son los que finalmente determinan la calidad del servicio ofrecido por la organización.

#### **Compromiso**

Dentro de la cultura organizacional se debe involucrar la mejora de la calidad, pero en conjunto, es decir desde la alta dirección al nivel más bajo de la estructura organizacional debe existir el compromiso con la satisfacción de los clientes internos y externos.

#### **Control**

Deben existir medidas que permitan dar seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

#### **Mejora continua**

Se debe buscar la innovación y cada vez más una reducción de errores, debe existir un programa de prevención de problemas. Se habla en este caso de la proactividad: prevenir las posibles desviaciones que se llegaran a presentar por alguna acción realizada.

### ***3.1.3 Orientación del servicio hacia los clientes***

De lo anterior, es importante mencionar que la orientación del servicio hacia la satisfacción de los clientes es primordial, pues son ellos quienes definirán el tiempo de vida de la organización en el mercado en el que se desenvuelve.

Por ello es importante involucrar en una política de calidad a las personas que forman parte de la organización.

Es importante considerar los siguientes puntos que permitirán crear una conciencia de servicio a los clientes:

- I. Comunicar a los empleados la línea de acción a seguir en el ofrecimiento de productos y servicios así como el enfoque que utilizarán para posicionarlos en la mente de los consumidores.
- II. Identificar la necesidad para lograr la preferencia de los clientes, necesidad que debe ser basada en el ofrecimiento de un producto que tenga una diferenciación contra el de su competencia. En este caso se estará satisfaciendo la necesidad de un segmento que no encuentra en otro producto y/o servicio la satisfacción de su deseo o necesidad.
- III. El establecimiento de estándares que permitan evaluar el avance de las metas y detectar las desviaciones o posibles áreas de oportunidad que permitan garantizar el servicio a los clientes.

- IV. La capacitación a la fuerza laboral es importante, ya que se debe tener una adecuada atención a los clientes para que se sientan atendidos y escuchados por su proveedor.
- V. La formación y el desarrollo que se ofrezca al personal son importantes, para crear la facilidad de identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas. Invertir tiempo en estas actividades permitirá en un futuro obtener resultados más alentadores y mantener personal altamente sensibilizado con la cultura de satisfacción del cliente. Importante también es, tratar al personal como cliente interno, para de esta manera pueda transmitir su agradecimiento y lealtad a quién lo trata de ayudar y ofrecerle la mejor atención; "tratar como quisiera ser tratado"
- VI. El seguimiento es lo que permite ofrecer un mejor servicio a los clientes, ya que la facilitación de información de retorno inmediato servirá para determinar el grado de satisfacción y la dedicación con la que las personas desempeñen sus labores (servicio post-venta).
- VII. Las recompensas y el reconocimiento del personal al lograr los objetivos, creará un ambiente de competencia para la buena aplicación de los estándares de calidad en el servicio.

La cultura de la calidad es un tema que cada vez se torna necesario dentro del ambiente organizacional, pues el que un cliente identifique a una empresa, marca o producto por un valor agregado que no obtiene de otra compañía es una oportunidad que le permitirá permanecer en la preferencia del cliente, hasta que no llegue otra que le ofrezca algo que no tiene aún y la sustituya, pues los clientes siempre buscan una diferenciación, beneficios y sobretodo tener el servicio en el momento y tiempo en cual lo requiere.

### **3.2 El Telemarketing**

El Telemarketing o telemercadeo es una forma de vender un producto (tangible o intangible) vía telefónica.

“El término Telemarketing describe el uso de operadores telefónicos para atraer clientes nuevos, para ponerse en contacto con los ya existentes y/o para determinar los niveles de satisfacción”<sup>12</sup>

Esta forma de acercamiento a los clientes, es una herramienta que se utiliza para la venta directa. Algunos sistemas de Telemarketing están tan automatizados que dependiendo de la necesidad del cliente, este marca a un número telefónico determinado y realiza sus pedidos siguiendo el mensaje del contestador o bien solicita la transferencia a un ejecutivo especializado, para tener una asesoría personalizada.

En la actualidad, en los Estados Unidos si una organización no dispone de un sistema de Telemarketing se encuentra en una situación similar a la de carecer de vendedores para realizar visitas personales a los clientes. Por lo que tienen una idea clara de la eficacia del teléfono como herramienta integral de sus estrategias de mercadotecnia.

---

<sup>12</sup> Philip Kotler  Dirección de Marketing Ed Prentice hall, México 2001



El Telemarketing reconoce a cada uno de sus productos como campañas, que se refiere a los esfuerzos dirigidos a apoyar la venta de un producto en específico y que pretende ser posicionado en un mercado objetivo.

Cada campaña cuenta con una base de datos y un argumentario diseñados específicamente para el ofrecimiento de un producto en particular; aunado a ello se cuenta con un grupo de personas llamados operadores telefónicos, que realizan la labor de llamar a los clientes prospectos o los ya existentes dependiendo del tipo de labor mercadotécnica objetivo.

Dentro de la operación del Telemarketing, existen sistemas en los que las llamadas se realizan de forma automática es decir, se extraen los números a marcar de una base de datos en donde la llamada es asignada al operador que se encuentre libre.

El operador solamente tiene que esperar a que el Sistema le asigne una llamada en su terminal con los datos del cliente llamado, y el argumentario asociado a la campaña a la que corresponde. Con ello, se consigue un ahorro de tiempo en la marcación, que es automática y predictiva.

En este tipo de canal se puede vender cualquier cantidad de productos, sin embargo no para todos es el más adecuado por ejemplo; la venta de bienes raíces, nadie va a comprar una casa vía telefónica, ya que es un proceso que implica la visita al inmueble, tener en vivo el producto para conocerlo y ver sus beneficios e inconvenientes. Muy probablemente no funcionaría realizar una

campaña de venta de casas vía telefónica, pero sin embargo quizá si se pudiese asignar recursos en una campaña de atención a clientes en donde se concreten citas para conocer los inmuebles o simplemente se proporcione información del producto.

En cada fase de la campaña, y comparando los resultados obtenidos con los objetivos previamente fijados, se puede controlar el desarrollo, analizar los beneficios, señalar errores y modificar la planificación o estrategia de venta de los productos o servicios ofrecidos.

### **3.2.1 Características operativas del Telemarketing.**

Para que el resultado de un Telemarketing sea eficaz, es necesario reclutar al personal correcto, capacitarlo bien y ofrecerle incentivos para el desempeño. Los vendedores o asesores de un Telemarketing deben tener una voz agradable y proyectar entusiasmo para ganar la confianza del cliente, para ello se cuenta con un argumentario que desempeña las funciones de guía, en el momento de establecer el contacto con los clientes, sin embargo, se requiere de mucha improvisación y creatividad para contestar a las diferentes cuestiones que el cliente tenga, sin proporcionar información errónea y con la mayor certeza posible.

Bajo este contexto, uno de los principales detalles que deben tomarse en cuenta dentro de este canal de ventas, es que la persona que se contacta con el cliente (operador telefónico), dispone de su percepción auditiva para entablar el contacto con la otra persona, además del tono de la voz. En un contacto telefónico, al no existir contacto visual, se requiere prestar especial atención a lo que dice el interlocutor y la forma en como lo dice.

Para establecer sintonía con el interlocutor, se debe igualar o emparejar su tono de voz y utilizando algunas de sus frases o palabras clave (anclar). Es importante comprender que igualar el tono de la voz, no significa imitar, sino armonizar, para lograr la confianza del cliente y evitar que en cualquier momento de la llamada, el se sienta incomodo.

Algunas de las recomendaciones que se hacen a los operadores telefónicos para lograr los objetivos de sus llamadas telefónicas son:

- Formar una imagen mental del interlocutor a través del tono de su voz. Con esto el operador lo imagina y concentra su guión en atender al cliente como si la tuviera de frente.
- Concentrarse en el dialogo, escuchar al cliente, para después contestar con efectividad y seguridad a sus cuestionamientos u objeciones.
- Igualar palabras o expresiones. Es empatizar, hacer sentir al cliente que se le comprende.
- Un tono de voz fuerte suele percibirse como agresivo y genera resistencia, por lo cual se debe utilizar un tono interrogativo y neutro.
- Cuando se realizan muchas llamadas con el mismo guión, suele surgir el aburrimiento por parte del operador, para ello se debe procurar utilizar sinónimos y/o frases parecidas que no cambien el fondo de la información ofrecida.
- Se debe contar con toda la información a la mano por cualquier duda aislada que el cliente tenga, para contestar inmediatamente y de forma veraz.

Las aplicaciones del Telemarketing son múltiples y sólo están limitadas por la capacidad creativa de los que se dedican a esta actividad.

Este es el único medio en el ámbito de la mercadotecnia en el que se establece un diálogo por teléfono para vender, comunicar y convencer. La compra de un producto o servicio, requiere una gran dosis de creatividad y conocimiento para identificar el interés del interlocutor.

Una conversación telefónica tiene que ser un diálogo, y no un monólogo, el Telemarketing se dirige a personas que quieren que se les escuche y se les reconozca, de ahí la importancia de un buen argumentario telefónico o guión que no parezca del todo frío, sino que tenga alto porcentaje de empatía y sensibilización.

### 3.2.2 *Términos utilizados en el Telemarketing*

Es importante conocer los significados de algunas palabras usuales en el Telemarketing.

#### **Argumentario**

Es el diálogo que funge como guía durante una llamada. En este argumentario se indican las características, beneficios, y toda la información referente al producto o servicio ofrecido. Se presenta de manera ordenada y con todas las respuestas a las posibles cuestiones de los clientes.

#### **Campaña**

Es la conjunción de recursos asignados hacia un objetivo específico, es decir; si se requiere vender líneas adicionales en una región específica de la República Mexicana, es necesario contar con la base de datos de los clientes a contactar, la capacitación necesaria a los operadores telefónicos para realizar la labor de ventas.

#### **Monitoreo**

Se refiere al control y revisión de los argumentos que realizan los operadores durante su labor.

#### **Llamadas Inbound**

Llamadas de Entrada. Se refiere a los esfuerzos dirigidos hacia la **recepción** de llamadas por ventas, información, soporte técnico o cualquier otro tipo de

asesoramiento que los clientes tengan acerca de un producto o servicio adquirido o deseado.

### **Llamadas Outbound**

Llamadas de Salida. Se refiere a los esfuerzos dirigidos hacia la **realización** de llamadas para el ofrecimiento de un producto o servicio o sobre un proceso postventa.

### **Contact Center**

Es una **instalación** en donde se permite la facilitación de la comunicación a los clientes a través de todos los medios, ofreciendo así una atención multicanal. Permite el acercamiento con los clientes a través del teléfono, fax, e-mail, voz, Internet, etc. y así genere un punto único de contacto. El mayor valor agregado que proporciona un Contact Center es registrar la historia de los contactos, independiente de la vía de comunicación, potenciando una mejor atención a los clientes.

### **Outsourcing**

Es la contratación de servicios externos con beneficio específico a una organización. Representa algunas ventajas para las empresas que recurren a él:

- ✓ Permite la transformación de gastos fijos en gastos variables, ya que las necesidades de recursos necesarios implícitos en el arranque de una

campana, dependerá del tamaño y/o impacto que represente los esfuerzos invertidos.

- ✓ Mayor eficiencia en la administración de recursos humanos al contratarlos de manera externa. Se tiene acceso a un servicio especializado con innovación tecnológica permanente, disponibilidad flexible y dinámica de recursos humanos y tecnológicos, que permite enfrentar con éxito demandas variables de atención, "las 24 horas del día, 365 días al año".

### **Call Center**

Es una plataforma telefónica que tiene la función de facilitar la comunicación entre las personas, a través del teléfono. Permite la contactación de los clientes por la organización para solucionar problemas e inquietudes acerca de un producto ya adquirido o bien para ofrecer uno nuevo.

Implica la integración de tecnología, procesos, información y recursos humanos que permite poner en contacto a una organización, con sus diferentes grupos de interés.



### **3.2.3 Servicios Ofrecidos por el Call Center**

Los Call Center ofrecen servicios Inbound (recepción de llamadas) y outbound (llamadas de salida), desde los más simples como mesas de operadoras, hasta servicios más complejos que requieren agentes especializados, como son las Mesas de Ayuda de Sistemas (Help Desk).

Los servicios de Call Center están divididos en 5 tipos:

1. Atención a Clientes
2. Campañas de Venta
3. Gestión de Cobranza
4. Mesas de Ayuda
5. Internet Contact Center.

#### **3.2.3.1 Atención a Clientes**

Es un servicio Inbound para empresas que requieren ofrecer una atención personalizada a sus clientes a través de distintos medios; números 800, e-mail, fax, u otros. Estos servicios pueden ir desde la obtención de información de los productos que comercializa una empresa hasta quejas, fallas de los mismos.

#### **3.2.3.2 Campañas de Ventas.**

Existe el servicio outbound, que consiste en campañas de Telemarketing para vender sus productos o servicios a un grupo de clientes potenciales previamente identificados.

#### **3.2.3.3 Gestión de Cobranza**

Consiste en realizar llamadas a clientes morosos, otorgando una atención personalizada y efectiva de manera que estos regularicen la situación en plazos más breves.

#### **3.2.3.4 Mesas de Ayuda**

Es un servicio Inbound de características más complejas, a través del cual los clientes son atendidos por agentes especializados y capaces de solucionar en línea problemas técnicos de computadoras, conexión y navegación por Internet. Para este servicio se requiere un perfil técnico y capaz de atender cualquier situación y/o problema presentado por el usuario.

#### **3.2.3.5 Internet Contact Center**

Es una herramienta que permite brindar una atención multicanal a los usuarios, integrando medios de comunicación como, teléfono e Internet. Esto genera un punto único de contacto y aprovecha las ventajas de las nuevas tecnologías. Con esta aplicación el agente de Call Center puede darle al cliente la opción de ser contactado por teléfono, de responder a sus consultas vía e-mail, generar una sesión de chat, entablar conversaciones vía Web (Voz IP) ó entregar ayuda en forma remota para la navegación en Internet.

## **CAPÍTULO IV**

# **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE VIA TELEFÓNICA EN LA CAMPAÑA DE LINEAS ADICIONALES DENTRO DE UN CALL CENTER.**

### **4.1 Antecedentes**

El Call Center con razón social Tecmarketing, SA de CV inicia sus operaciones en el año de 1995 con la venta de tarjetas de crédito Conffa. Para el año 1998 y producto del ingreso de la competencia en telefonía de Larga distancia en México, Telmex contrata los servicios Outsourcing de la empresa Tecmarketing, SA de CV, creciendo esta de manera considerable y trabajando para una de las empresas más importantes de México. Tecmarketing ofrecía servicio de recuperación de clientes (Outbound) y asesoramiento de los diferentes productos Telmex a través de los servicios de Inbound.

Tecmarketing logra obtener la cuenta completa de casi todos los servicios y productos de la empresa Telmex, obteniendo con ello un crecimiento inesperado y la necesidad de ampliar sus instalaciones, dada la mínima capacidad física para realizar sus operaciones.

Dado los buenos resultados del Telemarketing, Telmex comienza a tomar participación financiera y administrativa dentro de Tecmarketing hasta lograr que después de 6 años de operaciones la empresa forme parte de Grupo Carso y mantenga un respaldo económico importante.

## **4.2 Problema**

Desde los inicios de operación de la empresa se trabajó con operadores asignados a una campaña específica, debido al crecimiento inesperado, siempre se dejaron a las mismas personas laborando en el mismo proyecto los cuales ha generado aburrimiento, monotonía y apatía en el desempeño de las labores. Explícitamente en la campaña de Líneas Adicionales se presenta esta situación en el aspecto de que tienen bastante tiempo trabajando en la misma campaña, que conocen el producto, el argumentario y realizan las llamadas de manera muy mecánica, lo que ocasiona que muchas de las ventas se ofrezcan con información inadecuada. Los operadores tienen una meta mensual de ventas y se preocupan más por alcanzarla que por vender una línea con las especificaciones establecidas.

Aunado a esto, el departamento de Control de Calidad no tiene las herramientas y capacidad suficiente para monitorear y supervisar el desarrollo de las llamadas realizadas por los operadores, lo que implica que cuando llega una queja de una venta realizada de manera incorrecta, no existe el modo de identificar la grabación y analizar las características bajo las que se vendió.

Los operadores no tienen una capacitación orientada a la venta por teléfono, debido al crecimiento de la empresa se han descuidado aspectos que deben ser primordiales, como aplicar y capacitar en técnicas de atención telefónica, modulación de voz, detección de necesidades, y toda una serie de habilidades que deben ser desarrolladas por los operadores para generar ventas efectivas y sobretodo, motivarlos a realizar su labor con ahínco y seguridad.

#### 4.3 Metodología

1. Investigación estadística del porcentaje de ventas con información incorrecta realizadas por los operadores telefónicos durante el último cuatrimestre del año pasado.
2. Investigación documental de los pronósticos de ventas para líneas telefónicas en el país.
3. Recopilación de información de herramientas de ventas en el Telemarketing:
  - a. Técnicas de comercialización telefónica
  - b. Desarrollo de habilidades para la labor de ventas
4. Observación de las actividades operativas realizadas por las diferentes áreas de la empresa, involucradas en el proceso de venta de líneas adicionales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **4.4 Resultados de la Investigación**

##### ***1.- Investigación estadística del porcentaje de ventas falsas realizadas por los operadores telefónicos en el último cuatrimestre del año pasado.***

Durante los últimos 4 meses de operación de la campaña de Salida para venta Líneas Adicionales, se recibieron quejas por parte de las divisionales Telmex, en donde hacen mención de los problemas que tienen al momento de confirmar la instalación de la línea telefónica, ya que los clientes mencionan no tener conocimiento de la solicitud o bien, mencionan que le ofrecieron tarifas o beneficios que no están contemplados dentro de la promoción de líneas.

Esta queja se hace más grande aún cuando el cliente solicita la cancelación de la Orden de servicio abierta por concepto de la línea y de manera inmediata, envían la queja al área Comercial de la empresa Tecmarketing, en donde se investiga a la persona y la grabación para determinar si efectivamente la información ofrecida fue la correcta. Mientras tanto, estas ventas no son contabilizadas por la división, pues no culminó con la instalación y facturación de la Línea.

Se obtuvieron los siguientes resultados de las quejas que han sido enviados por las divisionales respecto a las ventas reportadas por Tecmarketing.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Concentrado de líneas no instaladas por ofrecerse con información incorrecta

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Total	
El cliente menciona no haber aceptado la contratación de la línea	1582	1369	1091	1251	5293	23.24%
Se ofreció con información incorrecta	235	155	107	98	595	2.61%
Casos especiales: ventas fuera de base. Sujetas a disponibilidad	740	655	361	325	2081	9.14%
<b>Total de Ventas no Concretadas</b>	<b>2557</b>	<b>2179</b>	<b>1559</b>	<b>1674</b>	<b>7969</b>	<b>34.99%</b>
Ventas Tecmarketing	7459	7459	5027	2828	22773	100.00%
Proporción de líneas no instaladas vs ventas reportadas por Tecmarketing	34.28%	29.21%	31.01%	59.19%	34.99%	

En la tabla anterior se observa que del mes de Agosto a Noviembre de 2002 el número de líneas no instaladas reportadas por las divisiones es de casi el 35%, respecto al total de las ventas reportadas.

Representado este porcentaje:

- 23.24% venta de líneas que los clientes no contrataron o mencionaron no haber aceptado el ofrecimiento realizado via telefónica.
- 2.61% de las ventas no concretadas, fue debido a que al cliente se le ofreció la línea con beneficios que no estaban incluidos dentro de la promoción.
- 9.14% de las ventas fue por haber realizado la solicitud de la línea en un domicilio diferente del cual se encuentra la línea en la cual ofrecieron el servicio y donde no hay disponibilidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo para este último caso, no debe considerarse como venta incorrecta ya que la aplicación de captura de las solicitudes de los clientes, existe una opción de Casos Especiales en donde existe la posibilidad de que si un cliente no desea una Línea Adicional en el domicilio al que se le llama, puede solicitarla para un domicilio diferente y para diferente titular (familiar).

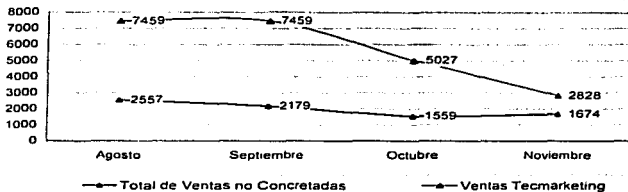
Al observar estas cifras, la empresa ha tomado medidas al respecto, ofreciendo retroalimentación a los operadores telefónicos, acerca del producto y las características de las promociones, inclusive se ha recurrido a realizar sanciones más drásticas, como suspensiones sin embargo, no ha sido suficiente para erradicar el problema.

Como se observa en la siguiente gráfica, la tendencia era a la baja hasta el mes de octubre teniendo una ligera alza en noviembre, por lo que es urgente establecer un programa de calidad con políticas firmes y en el cual se incluya la importancia de la labor de los operadores y la concientización en el servicio al cliente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Tendencia de Ventas



Se observa que la línea de las ventas reportadas por los operadores es más alta que la cantidad real de líneas que se instalan.

En el siguiente gráfico se observa la proporción de las razones de no-instalación de Líneas.

Razones de no instalación de Líneas

Casos especiales:  
ventas fuera de base.  
Sujetas a  
disponibilidad  
26%

El cliente menciona no  
haber aceptado la  
contratación de la línea  
63%



Se ofreció con  
información incorrecta  
11%

\* Los porcentajes mostrados, representan el 100% de las ventas no concretadas, es decir el 35% de las ventas totales reportadas por la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**2.- Investigación documental de los pronósticos de ventas para líneas telefónicas en el país.**

De acuerdo a un comunicado, publicado en el periódico El Financiero (1 Octubre 2002), se habla de que a 13 años de la privatización de Telmex y a seis de la apertura del sector a la competencia, aún existen en nuestro país, 60 millones de mexicanos no cuentan con servicios de comunicación.

Nuestro país registra "un gran rezago", ya que frente a naciones de desarrollo similar, presenta un déficit de ocho millones de líneas, además de la falta de entre 15 mil y 20 mil millones de dólares para cumplir con los objetivos planeados.

A seis años de apertura a la competencia entre concesionarios, crecieron en seis millones las líneas fijas y en la presente administración federal el número de líneas móviles pasó de 14.2 a 26 millones estimados para el cierre de 2002". Sin embargo esto no es suficiente para cumplir con la meta de lograr que a final de este sexenio, exista por lo menos el 50% de la población mexicana con una línea telefónica y, para ello se debe considerar que las telecomunicaciones son un sector privatizado y tiene la influencia del recesivo mercado estadounidense.

Se estima que al cierre de 2002, las inversiones sumarán cuatro mil millones de dólares, contra cinco mil millones de 2001; pero debemos tener en cuenta que éste es un año de recesión, de fraudes y que pese a ello, las empresas mexicanas han tenido un mejor comportamiento.

Abel Hilbert (Comisionado de Planeación y análisis económico de la Comisión Federal de Telecomunicaciones) aclaró que el rezago mexicano en telecomunicaciones refleja el bajo nivel de ingreso per cápita, pero por esa poca penetración "México representa una gran oportunidad de negocio." Álvarez Hoth (Subsecretario de Comunicaciones de la SCT), observó que la apertura es un medio y que el Estado debe atender las zonas donde no funcionan las fuerzas del mercado, por lo que destacó ya se cuenta con un fideicomiso por 600 millones de pesos como cobertura social, además de los planes de conectividad de e-México.

En este mismo contexto, se ha hablado de la decisión de Telmex de mantener sus tarifas en los servicios de la canasta básica, durante todo el siguiente año 2003, y con ello se buscan tres objetivos: garantizar la viabilidad financiera de Telmex, asegurar el equilibrio frente a sus competidores y lograr que la productividad se refleje en beneficios para los consumidores.

También es importante destacar que la competencia ha propiciado una caída tanto en las tarifas de larga distancia como locales: la tarifa de renta mensual se ha reducido 3 por ciento en términos reales y los costos por instalación de líneas residenciales han disminuido 20 por ciento, desde que comenzó la competencia en el servicio local.

**3- Recopilación de información de herramientas de ventas en el Telemarketing.**

**Técnicas de Comercialización Telefónica**

**Desarrollo de habilidades para la labor de venta**

Son muchas las acciones que se pueden realizar para adecuar los comportamientos de las personas hacia la imagen de Calidad dentro de una organización, todos, desde la alta gerencia hasta los proveedores proporcionan servicios a sus clientes y como tal participan de la reputación que la organización tenga con el servicio ofrecido.

Para cualquier organización interesada en crecer y ser líder en su ramo, debe tener una conciencia de la importancia que tiene el trato adecuado con sus clientes, por ello mismo a continuación se muestran los puntos que deben considerarse y llevarse a la práctica para la atención de los clientes que trata Tecmarketing, con la intención de identificar los errores más comunes que se presentan en la atención vía telefónica y la forma de cómo superarlos para ofrecer un servicio de calidad con el objetivo único de que el cliente quede satisfecho con el servicio que se le proporciona.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### ***Técnicas de Comercialización telefónica***

Como clientes nos hemos encontrado con situaciones en las que llamamos a un número telefónico para aclarar dudas respecto a un servicio o producto con el cual nos hemos o pretendemos involucrarnos, y la atención recibida no siempre es la que esperamos.

Para ello existen técnicas de control de reacciones para la atención todo tipo de personas que se atienden vía telefónica, que sirven para moderar el tono de la llamada con la firme intención de solucionar el problema del cliente, sin percibir su problema como propio.

Por ejemplo, cuando un cliente habla y da gritos por teléfono, furioso por algún problema, se debe tomar con calma y recordar que no es su interlocutor a quien le está gritando, sino a otra persona, para evitar percibir que el reclamo es directo y personal, sin embargo se debe escuchar con detenimiento y claridad cada una de las palabras que menciona el cliente para identificar el motivo de su molestia.

La situación difícil con un cliente, surge cuando el servicio o producto o adquirido presenta alguna falla en su funcionamiento o bien no se cumplieron características ofrecidas al vender un producto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Cualquier situación de este tipo, que por supuesto es difícil, implica una percepción por parte del cliente de impotencia y estafa que generalmente lo engloba a la imagen de la empresa que le ofrece el servicio. En este caso lo primero que debe hacerse es:

Hacer entender al cliente que el problema que presenta es por falta de información acerca del producto y,

Explicar al cliente que su problema no es usual y exteriorizar lo particular de su caso, ofrecer una disculpa y tratar de buscar la mejor solución en el menor tiempo.

#### Modelo de atención al cliente via telefónica

Escuchar.- La mayor parte de las personas cuando se enojan, no mantienen este comportamiento durante mucho tiempo si no existe otra persona que les rebata y que haga crecer el enojo. Por esto, la primera táctica que debe practicarse al tener a un cliente molesto en línea es, mantenerse sereno hasta que el cliente termine de hablar

Empatizar.- Esto implica comprender la situación del cliente para resolver más rápidamente el problema que presenta y además el cliente puede ayudar y mostrarse accesible ante la actitud de solucionar su problema

Ofrecer Soluciones.- Una vez que se haya identificado el problema del cliente se debe proceder a ofrecerle la solución adecuada y a detalle con la finalidad de que le quede claro el funcionamiento o procedimiento para que no vuelva a suceder, con ello el cliente mantendrá la confianza y posteriormente se podrá tratar

cualquier tipo de gestión. Por esto mismo se debe tratar de solucionar el problema en línea y de nos ser posible, solucionarlo en el menor tiempo. Con ello también se está ofreciendo satisfacción con la cual el cliente seguirá aceptando el producto ofrecido

Con los pasos anteriormente enunciados, se lograrán llamadas efectivas y con un alto grado de satisfacción a los clientes, sin embargo no siempre las llamadas se presentan de la misma manera, sobretodo por que existen algunos clientes más agresivos y menos tolerantes que otros.

Estas herramientas surtirán efecto cuando e programa de calidad establezca bases con las cuales los participantes se involucren en sus actividades.

Por otro lado, también existen los errores por parte de quién llama para solicitar alguna información.

- El no poner atención cuando se le está explicando el procedimiento
- Creer que todo está mal y no hacer caso a las recomendaciones

Sin embargo en este último caso difícilmente se podrá "educar" al cliente para que indique su problema, pero si el operador puede controlar sus variables, para ofrecer una mejor calidad en el servicio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Manejo de situaciones ante los diferentes clientes

Mediante la conducta, los seres humanos demostramos y manifestamos nuestros deseos, necesidades y motivaciones y, los proyectamos a través de gestos, movimientos corporales y el lenguaje. Cada persona tiene una personalidad y estilo diferente de actuación ante alguna situación, para el caso de los clientes que se atienden vía telefónica pueden encontrarse los siguientes:

- ✦ Cliente Exagerado. Incrementa el grado del problema real con la intención de llamar la atención y recibir una respuesta más rápida.

Para este tipo de clientes la mejor manera de mantener el control de la llamada es:

Concretar los hechos; no rebatir sus argumentos; no caer en su juego de exageración, manejar un lenguaje neutral (".... lo entiendo Sr... Sin embargo.."); Desviar las objeciones de manera diplomática y respetuosa, no proyectar indiferencia.

- ✦ Cliente Indeciso. Este tipo de cliente es el que no toma una decisión concreta por medio a equivocarse y pide que le repitan la información para asegurarse de ella. Generalmente responde con evasivas y encuentra la confusión para no comprometerse.

Para estos casos se debe realizar un cierre de llamada claro y una especificación exacta del compromiso adquirido es la más conveniente para este tipo de clientes ya que posteriormente puede llegar a negar que la información ofrecida fue incorrecta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



♣ **Cliente Seguro de sí mismo.** Son personas generalmente centradas, que tienen la atención fija sobre lo que el interlocutor le informa, realiza preguntas claras y exactas, no se anda con rodeos.

Por ello es importante ganar la confianza del cliente con pruebas reales y no hacerle sentir que está equivocado en alguna replica.

♣ **Cliente Escéptico o Negativo.** Es el tipo de clientes que no creen en nada, tiene la costumbre de aseverar aspectos negativos de la empresa, producto o personal de algún producto o servicio adquirido.

Para ellos se debe ser concreto y no forzar la situación.

♣ **Cliente Pretencioso.** Son las personas que por obtener ventaja de alguna posición o estatus económico, social para exigir atención y/o beneficios adicionales, intenta demostrar poder y autoridad personal.

La conducta a seguir es una atención más delicada sin comprometer algún beneficio que no se le pueda cumplir.

♣ **Cliente Locuaz.** - Es aquel que convierte la llamada en un monólogo o bien que aprovecha la llamada para explayar situaciones que desvían el objetivo de la llamada.

Para ello lo mejor es permitirle hablar y escucharlo pero en cuanto haga un espacio retomar la conversación y dirigir la llamada nuevamente, tratando de manera educada que desvie nuevamente la conversación.

- **Cliente Irritable.** Son los clientes desesperados y poco amables.

Para ellos es necesario utilizar todas las herramientas de trato y cortesía a modo de no participar en su probable agresión y mantener la calma durante la conversación, contestando de manera segura y oportuna cada una de sus objeciones.

### ***Desarrollo de habilidades para la labor de ventas***

La actitud es una de las virtudes que los humanos tenemos y que es parte fundamental del éxito o fracaso en cada uno de los proyectos que se desean cumplir en la vida.

Dentro de la labor de un operador telefónico, la actitud es clave en el desarrollo de la labor que tiene encomendada. Una actitud de servicio y conciencia de atención a las personas serán las que establezcan su posición dentro de la organización para la cual presta sus servicios.

Una actitud jovial, emprendedora, sociable, dinámica es la que debe caracterizar a una persona con una idea clara del servicio al cliente, por que ellos son por los cuales existimos y los que definen el rumbo de la organización a la cual se pertenece.

### **La postura.**

Es parte importante en donde se proyecta la actitud de una persona. La postura que se mantiene al sostener una conversación telefónica es de gran importancia, ya que no es lo mismo hablar estando sentados correctamente (erguidos), que mantenerse tumbados sobre el asiento, ya que la modulación de la voz cambia.

Además de que estas posturas demuestran flojera y desánimo, con lo cual no se puede atender de manera correcta a un cliente que solicita de nuestra accesoria o al cual se le pretende vender un producto, ya que aunque se encuentre del otro lado de la línea, la voz proyecta el estado de ánimo de las personas.

#### La voz.

Es la herramienta más importante con la que cuenta un operador telefónico ya que a través de ella se manifiestan opiniones y sentimientos respecto a alguna situación en particular. Además de que como ya se menciono, la voz proyecta estados de ánimo, actitudes y personalidades.

Para su mejor utilización y cuidado, se deben considerar los siguientes aspectos:

#### Entonación.

También conocido como modulación, se refiere al tono con el cual se emite el sonido de la voz, determina el resultado en una llamada telefónica. De acuerdo a la fase en la cual se encuentre la llamada se debe modular el tono a modo de hacer énfasis en los puntos clave.

### Elocución o Ritmo.

La velocidad de la voz debe adecuarse a las características de cada situación y a las establecidas por el cliente. Una conversación telefónica debe establecerse de manera moderada ya que en muchas ocasiones el cliente no capta la atención de lo que se le informa, por lo mismo se debe establecer un ritmo que para el cliente atienda lo que se le indica ya que una velocidad excesiva provoca ansiedad y angustia, mientras que la lentitud causa aburrimiento y desinterés.

### Articulación.

También llamado dicción se refiere a la claridad con la que se pronuncian las palabras, implica la nitidez de los mensajes. Es desesperante escuchar a una persona que apenas y pronuncia bien algunas palabras y no e le entiende, así es imposible poder transmitir un mensaje claro y preciso.

### Lenguaje.

Este comprende el vocabulario que se utiliza durante las conversaciones con las personas. El lenguaje utilizado habla de la personalidad de un individuo y sobretudo la riqueza de este, habla de la eficiencia en la transmisión de un mensaje y por ende la capacidad de convicción. Durante una llamada telefónica en donde se ofrezca atención y servicio a clientes se deben evitar la utilización de palabras que emitan pesimismo o negativa con lo cual el cliente perciba desconfianza, por el contrario el uso de un lenguaje con palabras que proyecten seguridad y confianza logrará buenos resultados.

Parte del lenguaje negativo que no debe utilizarse en una conversación son las "muletillas", que son palabras que se pronuncian muy frecuentemente durante las conversaciones y que muestran inseguridad y ocultan deficiencias, por ejemplo: Mire, eh, bueno, este, claro vamos a ver...

### Escucha Activa.

Esta es la herramienta que ayudará a mantener el control de la llamada. Además de implicar el escuchar con atención al cliente, implica el saber en que momento se debe realizar una intervención. Esta herramienta utiliza 2 componentes: el sondeo, invitar a que el cliente hable para conocer sus necesidades y confirmar sus argumentos, y en todo momento hacerlo sentir que se le está escuchando y de esta manera se obtenga su confianza.

### Proceso de una llamada telefónica

Para lograr el éxito de una llamada telefónica ya sea de entrada o de salida, se deben considerar las siguientes fases:

1. **Protocolo Inicial.-** El saludo y la forma en como se trate al cliente al inicio de la llamada es clave para determinar el rumbo que esta vaya teniendo. Al inicio de una llamada se debe presentar quien está iniciando la conversación, se debe indicar el nombre de la empresa a la cual se está representando, además del nombre propio de la persona que está llamando al cliente (operador telefónico). Por último se debe informar el motivo de la llamada que se está

realizando en forma amable, cálida a modo de que el cliente perciba la disponibilidad y seguridad de quien le está llamando.

2. **Sondeo.**- En esta fase del proceso se trata de detectar a través de preguntas breves y claras; las posibles necesidades que el cliente tenga respecto al producto que se le va a ofrecer para hacerlo más ágil y sin rodeos. Se debe realizar un sondeo profundo y aplicar una escucha activa, para captar las frases importantes que el cliente mencione y de ello detectar la funcionalidad o beneficio que obtendría con el producto o servicio que se le va a ofrecer.
3. **Ofrecimiento del Servicio.**- Se trata de entrar de lleno a explicar las características, beneficios y costo del producto que se está ofreciendo. Esta fase es una de las más importantes ya que el modo en el que se le proporcione la información al cliente, debe ser clara y concisa para que no tenga duda alguna del producto, este ofrecimiento se realiza de acuerdo a las necesidades que se detectaron en la fase anterior del proceso.
4. **Manejo de Objeciones.**- Se trata de una fase previa al cierre en donde el cliente NO permite hacer cierres de ventas, acudiendo a objeciones que pueden darse de dos tipos: las de pretexto y las reales.

Las de pretexto son generalmente, vagas e imprecisas y de rápida detección, ya que estos argumentos son inseguros y presentan titubeos. Las objeciones reales, se basan en argumentos válidos y más precisos. En esta fase se trata de que estas objeciones sean superadas resaltando los beneficios que otorga el servicio o producto ofrecido.

**5. Cierre de ventas.-** Cuando ya se han rebatido las objeciones y se han cubierto las demandas del cliente y a este se la ha convencido en importante de inmediato cerrar la venta con argumentos cerrado y precisos, por ejemplo:

Le tomo sus datos Sr. Para que en este mismo momento comience a gozar de los beneficios;

Sr. Para que goce de estos beneficios, sólo requerimos que Ud. Cubra los siguientes requisitos. .... etc.

**6. Protocolo Final.-** En este se realiza la despedida y agradecimiento por la atención a la llamada, se proporciona nuevamente el nombre del asesor y de la empresa a la que representa. Es la última imagen que el cliente percibe de quien le llamó, por lo tanto debe ser lo más cordial y con la proyección de haber tenido el placer de servirle.

Cada una de las fases enunciadas anteriormente, tienen como objetivo lograr que la llamada realizada culmine en una venta efectiva y que el cliente perciba la seguridad y confianza que se le esta ofreciendo.

Todas las fases son importantes, sin embargo el sondeo es clave para el éxito de la llamada, ya que a través de este se detectan las necesidades que el cliente tiene y con ello se realizará un ofrecimiento dirigido y a la medida del prospecto.

Es importante explicar y orientar a los asesores telefónicos de los momentos importantes de una llamada en donde se debe enganchar al cliente y de los momentos clave en donde se debe realizar el cierre de ventas.

El control de la conversación debe ser mantenido por el asesor u operador telefónico, esto a través de una voz cálida, segura y que proyecte confianza ya que de lo contrario el cliente no quedara convencido de que el producto ofrecido cubrirá sus necesidades, crea desconfianza. El éxito de cualquier organización está basado en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, por lo tanto a continuación se presentan algunas técnicas que pueden ayudar a descubrir precisamente estas necesidades.

### **Técnicas de Sondeo**

Existen técnicas de Sondeo Cerrado y abierto.

El sondeo cerrado se da a través del manejo de preguntas cortas, orientadas a la respuesta y buscando una respuesta concreta. Estas preguntas son recomendadas cuando se encuentra a un cliente locuaz o también cuando se va a hablar de un tema específico o diferente del cual lleva la conversación.

El sondeo abierto, busca obtener una respuesta amplia en la cual el cliente pueda responder todo lo que quiera, sin que haya una condición. Necesario aplicarlo cuando el cliente es indeciso o tímido. La intención del asesor determina que tipo



de sondeo utilizar, si el cliente no responde a sondeos abiertos, es necesario inmediatamente cambiar a sondeos cerrados.

La estrategia más efectiva de sondeo para detectar necesidades durante una llamada es comenzar realizando preguntas abiertas y sólo cuando este no ha tenido la reacción del cliente del cliente es necesario cambiar a preguntas cerradas.

### **Detección de Necesidades**

Generalmente al contactar a un cliente para ofrecerla algún servicio, se debe primeramente detectar la necesidad que tiene para posicionar el producto en su mente como una posible solución a su carencia, deseo y necesidad. La necesidad se presenta ante la existencia de un problema y el deseo de una solución.

Durante el proceso de detección de necesidades es importante realizar preguntas de implicación, es decir las consecuencias que le provoca el problema manifestado y sobre la base de esto ofrecer opciones de utilidad mismas que incitan al cliente a expresar de forma clara su deseo o necesidad explícita

### **Superación de Objeciones**

Las objeciones surgen por 2 causas fundamentales:

Actitud defensiva del cliente o deseo de recibir mayor información.

Las objeciones pueden ser adversas pero también pueden demostrar que el cliente está interesado en la oferta realizada y además permite conocer sus motivaciones.

Lo más importante ante una objeción o aclaración es haberla previsto con anterioridad, tener la respuesta precisa con seguridad y firmeza con el único fin de mantener la atención del cliente y por supuesto el interés por la información que se le está proporcionando y lograr el objetivo de la llamada. Ante una objeción, siempre se debe mantener una actitud positiva y mostrar tranquilidad, serenidad y amabilidad; no contradecir abiertamente al cliente; evitar interrumpir el diálogo del cliente; reconocer la aparente firmeza del punto de vista del cliente; evaluar la objeción y mantener la imparcialidad; responder de forma breve, precisa y con firmeza, evitar cualquier tipo de discusión

**4- Observación de las actividades realizadas por las diferentes áreas de la empresa involucradas en el proceso de venta de líneas adicionales.**

Este análisis se realizó a través de la observación y el sondeo informal realizado a diferentes actores involucrados en cada una de las áreas.

**Capacitación.**

Las retroalimentaciones que se realizan a la fuerza de ventas de la campaña son pobres, ya que sólo se les proporciona reforzamiento sobre el producto y no sobre las diferentes técnicas de venta y/o manejo de objeciones que se deben implementar durante el proceso de venta.

Hacen falta dinámicas que permitan involucrar más a los operadores durante el proceso de capacitación para retener el mayor número de ideas y ser aplicadas durante su labor.

Los facilitadores requieren no tienen la preparación necesaria que les permita desenvolverse más durante la presentación de un producto, control del grupo así como conocimiento de dinámicas y técnicas para involucrar a los participantes de las sesiones.

### **Control de Calidad.**

Este departamento sufre de ineficiencias que en su momento son una parte importantísima con la que se corregirían varios de los problemas que se presentan durante la operación. Uno de ellos es que los monitores no están realmente involucrados ni tienen el conocimiento certero de la operación de la campaña y a la información del producto, lo que contribuye a que durante el proceso de calificación sólo se orienten hacia el cumplimiento de las variables consideradas para obtener una calificación.

En este mismo sentido es necesario que exista un conocimiento bien claro por parte de los monitores de esta campaña, no sólo de las variables que se califican sino también de las diferentes situaciones que se presentan durante el proceso de la llamada y de acuerdo a las necesidades que el cliente tiene. Por supuesto, que el conocimiento de estas situaciones o políticas deberán mantenerse dentro de lo que las políticas comerciales del producto establecen.

Existe personal insuficiente para realizar monitoreos representativos y constantes para detectar las incidencias o desviaciones que se presentan durante cada una de las llamadas realizadas por los operadores telefónicos, lo que permite que estos incurran en malos manejos de información. El número de posiciones asignadas a esta campaña es de 60 por turno, para las cuales sólo hay 2 personas que monitorean las llamadas, algunas otras se guardan en el equipo de

grabación, pero en total; apenas y se alcanza a calificar el 2% del total de las llamadas realizadas.

Además de que el equipo tecnológico que permite realizar la grabación de las llamadas, sólo retiene un porcentaje mínimo de ellas debido a la insuficiente capacidad, pues no sólo se monitorea a esta campaña sino a todas las demás que opera en el centro.

### **Comercialización**

Este departamento es el encargado de determinar las políticas a manejar durante el proceso de venta de líneas adicionales de acuerdo a lo establecido por el cliente (Telmex). Está conformado por un Administrador de Producto y un Ejecutivo de Campaña, quienes en conjunto informan a las diferentes áreas de la empresa de las adecuaciones, cambios y/o promociones que se presentan en el producto para que se lleven a cabo en la operación.

A pesar de que esta área es por llamarlo de alguna manera, el líder y dueño del producto existe poco involucramiento de este con las actividades de las demás áreas, debido a que no existen canales definidos para fluir la información.

No existe una retroalimentación sana para aplicar métodos de mejora y trabajo de equipo que favorezcan la operación de la campaña.

## Operaciones

Esta área es en la que se lleva a cabo los trabajos de venta y comercialización de los productos, incluye a los Operadores telefónicos, Supervisores y Gerentes de sector; liderados por una Subdirección operativa.

Los operadores telefónicos tienen una gran desventaja que es de alguna manera factor clave para el desarrollo de sus habilidades, esta debilidad se llama antigüedad, debido al crecimiento de la empresa se ha dejado a la mayor parte de ellos en la campaña con que iniciaron sus actividades en la empresa, es decir; tienen más de 3 años manejando la misma campaña, lo que hace aún más difícil retirar malos hábitos y trampas que han aprendido durante su estancia en la empresa, y más difícil es involucrarlos en actividades que tal vez para ellos sean innovadoras ya que puede darse la resistencia al cambio y dejar su cómoda posición en la cual no se les controla al 100%.

La rotación de personal dentro de la empresa es poca, pues dentro del mercado de los call center es de los mejor pagados, por lo mismo los supervisores "padecen del mismo mal" que los operadores, no existe rotación, ni siquiera dentro de la misma campaña lo que también se ha convertido en cierta apatía y el no detectar las necesidades que tiene la campaña, pues se han acostumbrado a ver siempre lo mismo.

Por otro lado les falta mayor involucramiento en las actividades reales que debe realizar un supervisor de Telemarketing, que son monitorear, retroalimentar en línea, realizar dinámicas de trabajo en equipo y reforzamiento de conocimiento de producto, estas actividades han sido reemplazadas por labores más administrativas como pasar la asistencia de los operadores, proporcionarles los avances en sus indicadores de productividad, generar incidencias de incapacidades, permisos etc. Esto por supuesto se ha dado porque la misma empresa lo ha permitido y no existe un proceso específico que atienda este tipo de actividades.

Cada una de las áreas tiene debilidades que deben retomarse para aplicar un método de calidad que permita, tal vez no eliminar del todo las malas costumbres de las personas involucradas, pero sí crear una conciencia de la importancia que tiene la labor de cada uno de ellos para el buen funcionamiento no sólo de campaña, sino de la empresa. Es importante crear nuevos estímulos que permitan crear mayor colaboración de cada uno de los participantes, sobre todo en el área operativa que es donde se encuentra el personal más antiguo.



#### **4.5 Propuesta**

Realizado ya un análisis de las actividades de cada una de las áreas involucradas dentro de la empresa y de su participación en el desarrollo de la campaña "líneas adicionales", se presenta la siguiente propuesta de método de calidad que permitirá en el mediano plazo el mejoramiento del servicio a cliente. Deberán atenderse las debilidades al interior para crear el ambiente de participación y con ello paulatinamente direccionar esfuerzos hacia el objetivo principal.

Considerando que cada una de las teorías de Calidad tienen puntos importantes de aplicación, he tomado alguna parte de cada una de ellas para formar un método que permita el logro del objetivo de mejora de la calidad en la atención a clientes de esta campaña.

##### **1. Proporcionar entrenamiento y capacitación del personal.**

Legalmente es obligación de la empresa proporcionar capacitación constante a sus empleados, sin embargo para efectos de este caso no debe ser vista como tal, sino como una necesidad que permitirá perfeccionar los conocimientos adquiridos y aprovechar la experiencia que tienen los operadores telefónicos en el desempeño de su trabajo.

Por otro lado es importante considerar el llevar a cabo una rotación de personal y eliminar grupos informales destructivos ya creados durante el desarrollo de la operación, con ello se permitirá la entrada de nuevas ideas que pueden servir para el mejoramiento del control operativo, pues involucra el asentamiento de nuevas formas de trabajo y actitudes optimistas.

## **2. Eliminar las posibles causas de los errores.**

Los manuales de capacitación, argumentarios, variables de calidad deben ser actualizados mediante la participación de todas las áreas y verificar que la información plasmada en ellos sea la real y este apegada a las políticas comerciales del cliente, para no dar pie a confusiones que obliguen a los operadores a inventar nuevos argumentos que no tienen nada que ver con la realidad durante el proceso de venta.

## **3. Implementar Círculos de Calidad.**

Esta técnica permitirá involucrar a todas las áreas de responsabilidad en la operación de la campaña: Control de Calidad, Capacitación, Operaciones, Comercialización, Base de Datos.

Esta técnica permite crear grupos de trabajo en los que se iniciará con el establecimiento de objetivos y reglas a seguir durante el proceso, como por ejemplo los días y horarios en que se realizaran las reuniones de seguimiento, el

compromiso de cumplir con las tareas pendientes durante las sesiones y que serán revisadas en la siguiente.

En cada sesión se resolverán dudas, situaciones, problemas y casos que durante el proceso de venta han creado un conflicto de información y/o de actitud que a evitado que el objetivo sea cumplido. Cada integrante ofrecerá su punto de vista de cómo se pudo haber resuelto la situación y crear una lluvia de ideas para crear un argumento que pueda utilizarse en situaciones similares, siempre apegados a las políticas comerciales

#### **4. Establecer estándares de evaluación y avance de resultados.**

Cada una de las actividades realizadas durante el proceso de venta de una línea adicional, debe ser evaluado, desde el momento en el cual el operador contacta al cliente, hasta el momento en el cual se realiza la instalación de la misma. En esta parte existe la pauta para considerar el trabajo de una labor post-venta. Aquí debe agregarse la parte de revisión de las variables de calificación que actualmente son operables durante el proceso de venta. Eliminar la "política" de calificar sólo por cumplir con un estándar.

**5. Implementar niveles de escalación y medidas correctivas.**

Es necesario dar solución breve a los problemas presentados durante la operación. Si una situación no es solucionada en tiempo y forma de primer instancia, se canalizará al inmediato superior hasta ser resuelta.

Es importante establecer los tiempos en que estos deberán ser solucionados. Ante estas situaciones la aplicación de medidas correctivas es indispensable para el completo funcionamiento del programa de mejora de la calidad.

**6. Contar con los recursos necesarios para la evaluación de las llamadas en línea.**

Debe existir un número adecuado de monitores para realizar las retroalimentaciones de las llamadas en "vivo", se debe dejar atrás la cultura de calificar por cumplir con una evaluación. La llamada debe ser escuchada a detalle para detectar la desviación presentada y en ese preciso instante sugerir al operador la respuesta más adecuada. De hecho esta tarea debe ser reforzada por el supervisor de campaña, mientras que las personas del departamento de control de Calidad deben orientarse hacia la evaluación de las grabaciones de llamadas realizadas durante la operación, pero ampliando el criterio de evaluación. Considerar factores como la actitud del cliente hacia el operador.

**7. Incrementar la supervisión eficaz, para el desarrollo de habilidades de venta.**

El supervisor como líder del equipo o grupo de trabajo en operación debe avocarse a la atención de las necesidades de los operadores, incluyendo al monitoreo de llamadas en vivo. El área de capacitación debe proporcionar herramientas de venta y dinámicas para retomar el trabajo en equipo y la estimulación hacia la adecuada labor de los operadores.

**8. Concientizar a la fuerza de ventas sobre la nueva política de calidad.**

Es importante dar a conocer el objetivo que persigue la empresa con esta nueva actividad y cambios que se darán en el proceso de venta de "líneas adicionales". Dando credibilidad a lo expuesto a través de la actuación. Con ello, los operadores confiarán en que los resultados obtenidos son benéficos para la mejora de la campaña y que ellos como tal, son considerados parte importante dentro de este proceso.

**9. Analizar el programa de incentivos.**

Es necesario establecer nuevos estándares en la evaluación de los incentivos, ya que con las nuevas actividades se tendrán mayores herramientas para no perder oportunidades de venta que paulatimamente se verán reflejados en la mejora de la atención a clientes. No solamente manejar incentivos económicos, también pueden considerarse estímulos como la proyección a subir de puesto.

## CONCLUSIONES

La administración es la actividad que debería ser utilizada por todas las organizaciones para su óptimo funcionamiento, sin embargo no todas la aplican a modo de alcanzar sus objetivos más ambiciosos. Sólo las organizaciones que realmente tienen una visión estratégica, son las que inyectan los recursos necesarios para mantenerse en pie. Uno de estos recursos que proporciona la administración, son las técnicas de Calidad, que están orientadas hacia la cultura de hacer todos bien desde el principio y evitar al máximo las desviaciones.

Los programas de Calidad que se implantan dentro de las organizaciones, siempre se inician con buenas intenciones y con la convicción de que estas serán la clave que saque a las empresas de los problemas que en algún momento dado presenten, sin embargo estos programas por sí solos no pueden funcionar sin la completa colaboración de todos los involucrados dentro de las organizaciones.

Es importante dar a conocer dentro de la empresa, los objetivos generales que se persiguen, para con ello determinar los particulares en cada área y como será su desempeño para el logro del objetivo. Establecer una política en la que todos los integrantes son clientes internos y que nuestro principal objetivo sea satisfacer la necesidad y los requerimientos de los "externos".

Aplicar Planeación Estratégica, que implique el conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa como pieza clave del éxito de un programa de calidad ya que con ello los empleados conocen el rumbo que se le quiere dar a la empresa, su razón de ser y todo ello en su conjunto, lo cual permitirá involucrar a los empleados y motivar su participación en el desarrollo organizacional que también los incluye.

La cultura de Calidad debe ser difundida en cada espacio de la empresa, para con ello obtener el beneficio que presta a cada uno de sus clientes del exterior; el apoyo, colaboración y armonía de un ambiente laboral. Estos conceptos son parte del logro de una empresa competitiva y rentable.

A través de la efectiva utilización de las herramientas administrativas y las teorías de calidad se pretende que la propuesta de este trabajo se lleve a cabo dentro del ambiente de trabajo de la empresa Tecmarketing. Este es una aportación que considero puede ser parte de las acciones de la alta dirección que paulatinamente puede ayudar a la transición hacia el mundo de las empresas altamente competitivas y exitosas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, Fernando; Heredia Espinosa, Víctor. Administración de Recursos humanos. Ed. Trillas, México 1999
- Arias Galicia, Fernando; Heredia Espinosa, Víctor. Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño. Ed. Trillas, México 2001.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. México 1994.
- Crosby, Philips. Calidad es libertad, Ed. McGraw Hill, México 1994
- Deming , W Edwards. Calidad, productividad y competitividad, Ed. Díaz de Santos, México 1986
- Donn, Hellriegel; John W. Slocum. Administración. Ed. International Thompson Editores, México 1998
- Flores de Gortari, Sergio; Orozco Gutiérrez, Emiliano. Hacia una comunicación administrativa integral. Ed. Trillas. México 1974
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC. Sistemas de gestión de la Calidad. COTENNSISCAL, México 2001
- Mendizábal Pérez, Lidia. Propuesta de un modelo para medir el nivel de calidad en el servicio bancario, tomando como base la calidad personal. UNAM, México 2000.
- Miranda Aguilera, José Luis. Desarrollo de las Capacidades Gerenciales. Asociación Internacional de Ventas AC. México 1998



- Philip, Kotler. Dirección de Marketing, Ed. Prentice may, México 2001
- Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna, Ed. Limusa, México 2002.
- Romero Castañeda, María Isabel. Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios turísticos dirigido a la secretaria de turismo. UNAM. México 2000.
- Schiffman, León G. Comportamiento del consumidor, Ed. Prentice Hall México, 2001
- Wherther; Davis. Administración de Personal, Ed. McGraw Hill