

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGIA

Reingeniería del proceso de capacitación nuevo ingreso para el puesto de representante de atención al cliente, en el servicio de telefonía celular para usuarios empresariales

INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PRESENTA:

ROSALÍA MARÍN LÓPEZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

ASESORA:

DRA. MARGARITA MATA ACOSTA

2012



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.

ÍNDICE

Introducción	4
1. Antecedentes y giro de la empresa en la cual se ubica la práctica	5
1.1 Antecedentes, el outsourcing como nuestro negocio	5
1.2 La evolución del call center	8
1.3 Empresa de telefonía celular	12
1.4 Estructura organizacional y canales de comunicación en el contact center	13
1.5 Capacitación, el medio para consolidar la estrategia	16
2. Área de capacitación y papel del pedagogo como responsable de los procesos formativos	18
2.1 Capacitación, un diagnóstico del área	18
2.2 Los resultados	25
2.3 El plan de trabajo	33
2.4 Actualización en el equipo y programa	34
2.5 Reingeniería : Procedimientos	36
2.6 Evaluación, mediciones del aprendizaje en curso de forma teórica-práctica, curva de aprendizaje	37
2.7 Reportes del área	41
3. La práctica: Desarrollo y resultados en el servicio empresarial	44
3.1 Presentación de resultados	44
3.2 Planeación del esquema de trabajo, plan piloto	47
3.3 Desarrollo del cambio	49
3.4 Proceso laboratorio	53
3.5 Curva de aprendizaje, sinergia capacitación – calidad y operaciones	59
3.6 Resumen comparativo de satisfacción	65
4. Impacto del ejercicio pedagógico en el área de capacitación en la empresa	69
6. Bibliografía	73
Anexos	74

Introducción:

El presente informe busca compartir la experiencia que como profesional en pedagogía he adquirido a lo largo de 14 años en el ámbito laboral de los recursos humanos, específicamente en el área de Capacitación. Retomaré el periodo dentro de una empresa con giro servicios de call center, en la cual colaboré durante 7 años y me permitió especializarme en este tipo de servicios asimismo practicar día con día lo aprendido en la licenciatura.

Durante ese tiempo había dos situaciones que me ocupaban, la primera es que ante el creciente surgimiento de call centers con servicio outsourcing la empresa en la que me desempeñaba buscaba ofrecer servicios diferenciales que lograran la satisfacción de los clientes y a su vez ser un valor agregado, fue entonces que el área de capacitación comenzó a tener la relevancia. Tomando esto como punto de partida una de las estrategias se dirigió a ofrecer dentro de sus servicios una capacitación que garantizaba formar a los representantes de atención a clientes para que el servicio en cada llamada fuera de excelencia. A diferencia de otros call center que posicionaban a las áreas de recursos humanos (reclutamiento, capacitación, desarrollo, etc) como medios para obtener personal que contestará llamadas a "destajo", nosotros ofrecíamos tener al personal mejor capacitado que ofreciera a los clientes-usuarios un servicio amable, de solución y con buen tiempo de respuesta.

Mi segunda ocupación no menos relevante, era asegurarme de contar con los procedimientos y personal adecuado en el área de capacitación, no solo debía tratarse de publicidad o de realizar grandes inversiones en salas de capacitación, sueldos de instructores y contar con tecnología de punta, sino también alinear al equipo, ante la oportunidad de capacitarse para lograr un desarrollo en su trabajo diario y dar cumplimiento a las metas organizacionales y las propias.

Es así como un proyecto de mejora continua, logró ser un diferencial no sólo para una empresa en proceso de crecimiento, sino también para todos aquellos que participamos buscando profesionalizar el área de capacitación y desarrollarnos tanto personal como profesionalmente.

A continuación, presento el trabajo realizado dividido en tres capítulos y con un apartado referente a las conclusiones:

- Dentro del capítulo 1 describí los antecedentes y giro de la empresa en la cual se ubica la práctica, esto nos permite ir estableciendo la estructura y objetivos no solo de la organización sino del área y a su vez definir claramente la relación con el cliente interno y externo, posicionando al área de capacitación en un área de servicio.
- El capítulo 2 lo direccioné totalmente a detallar el área de capacitación y papel del pedagogo como responsable de los procesos formativos, me permitió introducir todo el marco teórico y aterrizar de forma concreta todo lo aprendido en la licenciatura, asimismo muestra el proceso de mi crecimiento dentro del puesto.
- Es en el capítulo 3 es donde plasmo todo el desarrollo y resultados en el servicio para clientes empresariales, se pueden observar las mediciones, los seguimientos y controles que se fueron perfeccionando para llegar al objetivo, hacer un área de contribución para clientes internos y externos.
- Para finalizar integré en las conclusiones, un proceso reflexivo sobre el impacto del ejercicio pedagógico en el área de capacitación, enfocado totalmente a valorizar y exaltar el trabajo del pedagogo en las organizaciones y el sentido que en este caso le he dado a mi profesión.

Capítulo 1

Antecedentes y giro de la empresa en la cual se ubica la práctica

1.1 Antecedentes, el outsourcing como negocio

La organización donde laboré es una empresa española que se dedica al outsourcing¹ en call center ofreciendo servicios de ventas, atención y soporte técnico a través de la vía telefónica.

Hace más de 10 años en España, un grupo de empresas (formado por negocios de giro: Bancario, Telefonía celular, Internet, entre otros) observa su crecimiento en México, por lo que en la búsqueda de que éstos sigan siendo competitivos apuntala su estrategia en el servicio al cliente, como valor agregado y para cubrir las nuevas necesidades de sus usuarios².

Este servicio consistía en habilitar una línea telefónica de atención a usuarios, la cual les permitiría comunicarse con un representante del proveedor, el especialista del producto y/o servicio resolvería su petición de acuerdo a los procedimientos establecidos por la empresa que solicitó la prestación de servicios.

Se decidió una solución práctica, se invertiría en un call center que estuviera dividido por cuantas empresas del grupo que requirieran el servicio, y entonces los grupos de "especialistas" se segmentarían para brindar la atención a cada usuario que llamara, la ventaja es que la administración sería en un mismo lugar reduciendo significativamente la inversión que cada empresa tendría que hacer si decidiera tener su propio call center. El resultado, fue el inicio de operaciones en la Ciudad de Monterrey.

¹ El término outsourcing, es una estrategia que comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

² Usuario: Persona que adquiere un servicio. Un cliente que sigue en contacto después de la venta.

Los call center (o centro de llamadas) son el claro ejemplo de un outsourcing, el outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos.³

Para las empresas del grupo nuestro call center represento la solución ideal para concretar su proyecto de atención y servicio a clientes, ya que esto les permitía que siguieran ocupándose de lo principal del negocio (ventas, producción, logística, marca, etc.) y adicionalmente ofrecieran servicios de venta o post-venta al usuario (cliente), sin tener que realizar ningún cambio radical dentro de su estructura.

Dentro de este negocio me desempeñe del 2003 al 2010 (7 años de permanencia). Los inicios del call center fueron con los servicios de telemarketing (ventas por teléfono - para Banco), atención al cliente (resolución de dudas en el manejo de telefonía celular) y soporte técnico (apoyo en el manejo de Internet), adicionalmente se encargaba de la selección y capacitación del personal que atendía las llamadas de todos los usuarios que tenían contacto con el número telefónico de atención a clientes de las distintas empresas del grupo.

Es mi intervención dentro del negocio como responsable del área de capacitación para el cliente (llámese así una de las empresas del grupo) que se dedicaba a dar servicio y soporte a usuarios de telefonía celular. Las funciones tenían origen en la implantación de un programa de capacitación de producto para personal de nuevo ingreso, programas de actualizaciones y planes de desarrollo en el puesto, que permitiera a los operadores telefónicos que atendían a sus usuarios, volverse especialistas de atención y servicio en telefonía celular. Y aunque a simple vista la petición no solicitaba tareas desconocidas por mí, fue la formación profesional como

³ SCHNEIDER BEN, *Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Pag. 33

pedagoga la que me permitiría diagnosticar y establecer programas de capacitación y evaluación acordes a las necesidades, sin embargo mi experiencia en un call center con servicio de outsourcing era nula, lo que implicaba tener que familiarizarme con esta forma de hacer negocio, que incluía conocer más a detalle las expectativas del call center y del cliente para adecuarla a las propuestas que permitirían el cumplimiento de las metas, de una manera lógica y real a lo que se esperaba del área y de mí.

Mis antecedentes profesionales formales iniciaron en 1997 en otro call center (no estaba bajo el esquema de outsourcing) en donde por buena fortuna aprendí cuál es la dinámica de este negocio y obtuve una experiencia de instructor de capacitación en producto de 3 años, enseguida continúe trabajando como instructor en ventas para una marca de automóviles y durante este periodo logré desarrollarme hasta nivel de coordinador, en donde adicionalmente de impartir capacitación, elaboraba reportes ejecutivos, procedimientos, atendía auditorias para ISO 9000, STPS y lideraba un equipo de 2 personas en el área de capacitación.

Cuando ingreso al call center al que refiero la experiencia, inicie como analista con 2 personas a cargo y la responsabilidad era gestionar la capacitación para una empresa de telefonía celular, este call center ya contaba con operación en la ciudad de Monterrey y ahora deseaba operar también en la ciudad de México.

Ante tal reto, el planteamiento se fundamentó en la reestructura del proceso de capacitación, ya éramos más que un soporte a la operación y nos consideraban la estrategia, debido a que todos los servicios que ofrecíamos estaban enfocados a generar una satisfacción en la atención a los usuarios y entonces esto, sería la diferencia con los competidores.

1.2 La evolución del call center

Después de informarme sobre qué era un outsourcing, y participar por una breve inducción a la organización, me instalé en el call center a manera de entender la operación cotidiana. Un centro de atención de llamadas (en inglés call center) es un área donde agentes o ejecutivos, especialmente entrenados realizan llamadas (llamadas salientes / outbound) o reciben llamadas (llamadas entrantes /inbound) desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.⁴

El call center donde laboré ofrecía servicio integrales :

- Se brindaba la posibilidad de atender llamadas entrantes (inbound) o hacer llamadas salientes (outbound).
- Nosotros controlábamos el volumen de llamadas durante la jornada (horario de atención) establecida por la empresa contratante
- Teníamos la posibilidad de manejar jornadas laborales de 365 días al año y horarios que cubrieran las 24 hrs del día.
- El personal que atendía o realizaba las llamadas los realizaría en cualquiera de estos idiomas: español o inglés
- Nos adaptábamos a cualquier situación de empresa contratante, es decir podíamos absorber: personal, procesos, procedimientos y si lo deseaban instalarnos en su empresa directamente o bien iniciar desde cero ofreciéndole que nuestra capacidad instalaría lo que ellos necesitarán, lo único que necesitábamos era saber: Si deseaban que vendiéramos un producto o servicio, atender a sus clientes para sus dudas, sugerencias o quejas o bien dar soporte técnico sobre el manejo de su producto o servicio.

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_de_llamadas. [Consultado el 26 septiembre 2011]

- Personal capacitado para atender realizar ventas, dar atención a cliente o soporte técnico sobre cualquier producto o servicio.

Y adicionalmente tener la capacidad de hacer trajes a la medida de acuerdo a las necesidades de cada cliente (empresa):

1. Instalaciones físicas de alto nivel, recursos tecnológicos y materiales en lugares céntricos y de fácil acceso, asegurando una adecuada imagen
2. Contrataríamos y manejaríamos su plantilla de personal (perfiles, amplios horarios, sin restricción en días de atención)
3. Entregar varios tipos de reportes para el cliente (acorde a necesidades)
4. Diseñar o manejar sistemas o bases de datos (crear sistemas y soluciones tecnológicas)
5. Proponer costo por hora, posición (lugar físico con personal operando en horario y días establecidos), volumen de llamadas, etc.
6. Reclutamiento y selección de personal (asesorar sobre el perfil del personal que conteste o genere las llamadas)
7. Capacitación y formación en producto (asegurar que el personal que atenderá llamadas tiene el conocimiento adecuado). *Es en este aspecto específico que diseñe las actividades que se presentan en este informe*
8. Manejo administrativo y de nómina del personal
9. Planes de motivación e incentivos para el personal, que asegure estabilidad

Al contar con un menú de servicios tan completo, el call center comenzó a crecer de manera exponencial, de manera que no sólo atendía empresas del grupo sino para afianzarse como outsourcing comenzó a comercializarse con otras empresas fuera del grupo.

Es en el 2001 cuando se apertura el call center en Pachuca e Interplaza (Ciudad de Pachuca, Hidalgo), atención para la cobranza a clientes de bancarios.

Ese mismo año inicia operaciones el call center identificado como Roma (Distrito Federal), atención a clientes de diversos productos bancarios (tarjeta de crédito, crédito de auto, etc) asimismo innovación de manejo de prospección de futuros estudiantes para preparatoria (universidad).

En el 2003 call center Puebla (Distrito Federal), atención a clientes para telefonía celular y venta de boletos para aerolínea.

Mismo año se expandió a Guatemala y El Salvador (Guatemala y El Salvador) atención a clientes primordialmente de telefonía celular para usuarios mexicanos.

Para 2004 call center Dinamarca y Legaria (Distrito Federal), venta y atención de tarjetas de crédito bancarias, servicio de agencia de viajes y atención a clientes de productos de belleza.

En 2005 call center Plaza INN (Distrito Federal), atención a clientes servicios bancarios y venta de seguros.

Es en el 2006 la apertura de call center Sevilla (Distrito Federal) atención a clientes de productos bancarios y atención a clientes de tarjetabientes de supermercados.

En 2008 call center Yucatán (Distrito Federal) prospección de clientes para compra de casas, venta para sistemas operativos y cobranza para bancaria y call center Amores (Distrito Federal) venta de tarjeta de crédito bancaria.

Como lo mencioné párrafos atrás, el cliente de telefonía celular que inicio operaciones en la cd de Monterrey creció hacia la cd de México en donde se le dedicó el 90% del call center ubicado en la calle de Puebla. Por el tipo de servicios y para mejorar nuestra imagen mercadológicamente hablando de ser un call center evolucionamos al nombre de contac center o (centro de contacto), la diferencia es visible en la siguiente definición: ...” el propósito es recibir y transmitir un amplio

volumen de llamados y pedidos a través del teléfono, los cuales se pueden realizar por canales adicionales al teléfono, tales como fax, e-mail, chat, mensajes de texto y mensajes multimedia entre otros".⁵

Después de conocer el giro del negocio y entender el servicio que brindaríamos, continúe trabajando en la operación del área de capacitación para realizar un diagnóstico de lo que estaba sucediendo; Las variables más notables que encontré (y que después reconocí como "típicas del negocio") fueron:

1. El perfil de los participantes, la gran mayoría son jóvenes, por lo que las técnicas instruccionales deben ser dinámicas.
2. La operación es de 24 hrs y los 365 días del año, por lo que debe haber mucha disponibilidad del área para capacitar cuando se puede y no cuando se quiere.
3. Los grupos no son homogéneos, pueden ir de 1 participante a 30 en una sola sesión.
4. La rotación incrementa la urgencia de personal operando, por lo que los servicios de capacitación requieren ser procesos rápidos y efectivos.
5. Tenemos muchos clientes: Cliente interno, externo y usuarios.

Estas son sólo algunas de las consideraciones que identifiqué, adicionalmente que todos los días nos recordaban que los resultados positivos son lo único que debía escuchar nuestro cliente. Continúe con mi formación y seguí con el conocimiento y manejo del negocio en servicio de telefonía celular.

⁵ PARDO VARGAS, Fernando, *Outsourcing la nueva relación cliente-proveedor*, Pág 45,

1.3 Empresa de Telefonía celular

A diferencia de lo que muchas personas se imaginan, el negocio de las empresas de telefonía celular no es la venta de equipos celulares de renombre, sino la venta de tiempo aire para realizar llamadas o de otros servicios; actualmente los teléfonos celulares han permitido que el negocio se incremente, puesto que los usuarios no sólo lo ocupan para realizar cualquier tipo de llamada (nacional, internacional, etc) sino también se comunican por internet, mensajes escritos, etc. El mercado a quien está dirigido la telefonía celular es tan amplio que ellos identifican a sus usuarios a través del tipo de pago o consumo que realizan, por ejemplo: aquellos que llaman o utilizan los servicios con un consumo igual cada mes, generalmente pagan por una tarjeta de "recarga" (prepago), es decir solo pagan por adelantado lo que van a gastar. Para los usuarios que cada mes tienen un consumo alto en llamadas o servicios, es más conveniente pagar una renta mensual (ya sea como persona física o empresarial), el cual les permite consumir hasta cierto límite y pagar una factura de consumo (uso y después pago).

Nuestro cliente de telefonía celular espera que el contact center, ofrezca el servicio de atención telefónica a los usuarios que lo requieran y ellos puedan dedicarse a seguir generando estrategias de venta competitivas y servicios que atraigan más usuarios.

Cada que se vende una línea celular con determinados servicios, el usuario tiene acceso a una línea de atención telefónica, por lo que cada usuario que marca por primera vez desde su teléfono celular, la llamada se direcciona a la línea de atención en donde se le ofrecen los siguientes servicios:

- Bienvenida al servicio, conocer su plan y servicios adquiridos

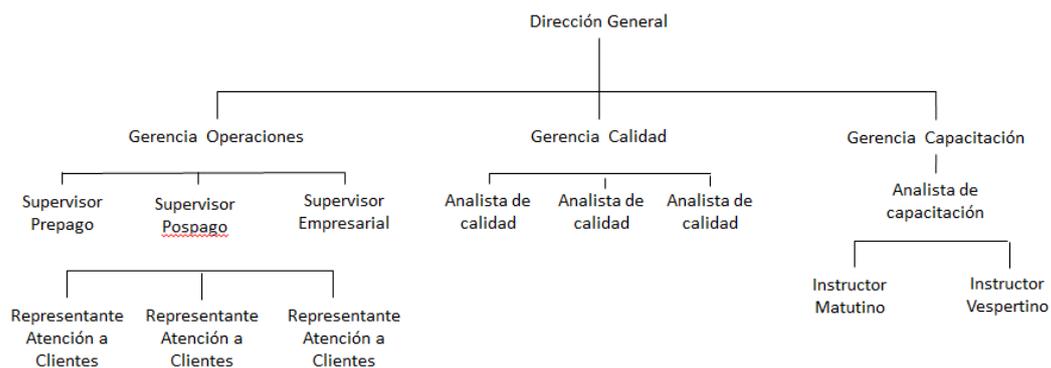
- Resolución de dudas sobre cualquier tema relacionado con su línea o teléfono celular (costos, bolsa de minutos, servicios de valor agregado, marcaciones, direcciones, ventas, cancelaciones, cambio de equipo, quejas, etc)
- Seguimiento a ticket abierto para solucionar problemas con su línea o teléfono

Nuestra responsabilidad se resumía en administrar y dar respuesta a cada uno de los usuarios que se comunica, porque ahora somos los responsables ante los usuarios de ofrecer un servicio de calidad: tal si fuéramos el dueño del negocio.

1.4 Estructura organizacional y canales de comunicación en el contac center

El contac center debía planificar cuidadosamente los recursos humanos, financieros y tecnológicos, para eso nos ubicaremos en el más importante que son los recursos humanos y al ser extensa la estructura solamente mostraré el nivel de personal operativo y capacitación:

Operativo y capacitación



Esta estructura fue planteada para liderar una plantilla aproximada de 800 representantes de atención a cliente (RAC) para contestar las miles de llamadas que entran diariamente al Contac Center, por lo que debíamos contar con suficientes

recursos. Como se observa, la organización para atención de usuarios estaba segmentada, prepago, contrato y empresarial, por lo que cada uno contaba con su respectiva estructura de atención y control a nivel operativo y calidad, no así para capacitación, sin embargo más adelante se observará el incremento de plantilla.

Tipo de servicio:

- Prepago: Grupo de operadores telefónicos que atienden a usuarios con teléfono celular y que utilizan su servicio a través de pagos anticipados y parciales para hacer llamadas o tener acceso a servicios de valor agregado (sms, mms, tonos, logos, etc).
- Renta mensual: Grupo de operadores telefónicos que atienden a usuarios con teléfono celular que pagan una renta mensual después de hacer uso del servicio (pospago), tienen la ventaja de tener una línea de crédito para usar el servicio, también tienen acceso a servicios de valor agregado.
- Empresas: Grupo de operadores telefónicos que atienden a ejecutivo de una empresa que tiene a cargo más de 5 líneas y con teléfono celular. Pagan una renta mensual después de hacer uso del servicio (pospago), tienen la ventaja de tener una línea de crédito para usar el servicio, asimismo tienen acceso a servicios de valor agregado y servicios llamados avanzados (internet, chat, etc).

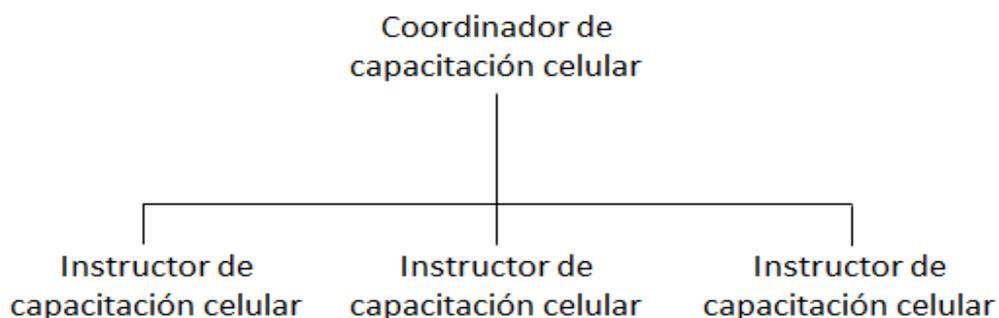
Para efecto de seguimiento y tratamiento entre el cliente y el contact center existe el puesto de gerente de operaciones, el cual lideraba todo nuestro equipo.

Ubicados en un edificio de 2 pisos con capacidad hasta para 1200 personas, la relación entre el contact center y el cliente de telefonía celular se remitía a los siguientes entregables:

- Reportes mensuales de llamadas atendidas, etc.
- Control de calidad con normas establecidas y reconocidas a nivel mundial
- Planes de mejora de cada con seguimiento para eficientar los servicios (con menos haces más)
- Reporte de cobertura y selección de vacantes
- Reporte de horas capacitación especializada y aprovechamiento para toda la plantilla
- Entre otros.

Nuestro servicio debía cumplir con las expectativas de nuestro cliente y contribuir de tal manera que cuando se ofertará otro proveedor (competencia), fuera visible el diferencial de nuestros servicios, requeríamos controlar todo el ciclo: Cubrir vacante – capacitación técnica y desarrollo – atender a los usuarios – reportar lo que sucedía en la operación – plantear mejoras para el negocio.

El cliente dispuso varios recursos humanos para que fueran los intermediarios en la comunicación (empresa de telefonía celular y contac center), adicionales a la posición gerencial. Para el área de capacitación se visualizó de la siguiente manera:



Se definió la relación de la siguiente manera, el cliente externo para el área de capacitación lo identificaríamos a través de esta estructura, el coordinador de capacitación celular era el responsable de la capacitación por parte de la empresa

de telefonía celular, él tenía a cargo hacer las peticiones, dar seguimiento y auditar nuestros procesos de capacitación. Los instructores por parte del cliente externo eran responsables de auditar que cada instructor nuestro conociera perfectamente el producto y lo impartiera en aula de acuerdo a las condiciones previamente pactadas, asimismo eran los encargados de organizar los train the trainers (cursos de formador a formadores) sobre nuevos productos o servicios.

1.5 El área de Capacitación, un medio para consolidar la estrategia

Con esta información inicié la operación del área de capacitación ya que conocía y me había identificado con el contact center, tenía un diagnóstico general de lo que nos enfrentaríamos al capacitar, había aprendido sobre el producto que manejaríamos e identificaba quién sería mi cliente externo (telefonía celular), el cliente interno (operaciones contact center) por lo que fue muy claro saber a quién debía responder en caso de cuestionar los resultados de mi área.

Finalmente, el punto de partida de mi gestión se situaba sobre la importancia en la atención y servicio de calidad, para el contact center esta era la estrategia y sus promotores eran dos áreas: Operaciones y Capacitación visto como el resultado y valor agregado.

Debíamos hacer sinergia con el cliente interno, cada uno desde sus objetivos debía cumplir la siguiente regla, los resultados no son nada si un cliente se queja por un mal servicio; el servicio depende en un 50% de los RAC (Representante de Atención a Clientes) por lo que debíamos asegurarnos de que cada uno había aprendido de manera adecuada y siempre se manejaría con la cortesía y amabilidad que los usuarios demandan.

Desde mi posición de analista de capacitación debía contribuir a que todo lo anteriormente descrito se cumpliera, por lo que consideré necesario que después de

lo que conocía, debía hacer una revisión en toda el área a través de un diagnóstico más profundo en donde se planteara la redefinición del área incluyendo un tema no explorado antes, el seguimiento de la curva de aprendizaje. Este último tema nuevo para mí, ya que si buscaba ser el valor agregado ante el cliente externo y un diferencial ante la competencia, los procesos de capacitación debían ir más allá de lo tradicional. Ahora buscaríamos mostrar el seguimiento e impacto al operar el nuevo aprendizaje por parte del personal capacitado, evidenciaría que nuestra capacitación era la adecuada y confirmaría que los cambios que se realizaran a los procesos que hasta el momento el área de capacitación manejaba, debían actualizarse para lograr los resultados esperados por el cliente externo.

En el siguiente capítulo abordaré de manera detallada la implantación del diagnóstico, el plan de acción y el impacto que se generó dentro del equipo, resaltando la importancia de la intervención de un pedagogo en el proceso de reingeniería y sensibilización del equipo del contact center sobre el cambio.

Capítulo 2

Área de capacitación y papel del pedagogo como responsable de los procesos formativos

2.1 Capacitación, un diagnóstico del área

Anteriormente describí las circunstancias sobre las que se ubica el área de capacitación contemplada desde el giro del call center por lo que implicaba que no perdieran de vista dos objetivos:

- 1) Los resultados deberían ser medibles y concretos, identificando el valor que se agrega al negocio
- 2) Considerar dos tipos de clientes: interno y externo, por lo que se debe contemplar un tratamiento distinto para cada uno de ellos, sin perder de vista que el servicio debe ofrecer beneficio a ambos

Bajo estas consideraciones inicie inmediatamente el trabajo dentro del área de capacitación y durante los siguientes meses se generaron e implantaron los cambios que permitieron la profesionalización del área a favor del cumplimiento de los objetivos del negocio.

Fue durante este periodo que sin dejar de impartir cursos, formar instructores, realizar reportes, confrontar a clientes internos y externos, se fueron estructurando acciones que en situación ideal y bajo las expectativas ofertadas a la empresa de telefonía celular debieron darse desde el inicio, como parte de una planificación para la estructuración del área, sin embargo ante la creciente operación se debía trabajar bajo estricto sentido de urgencia e ir haciendo los cambios sobre la operación diaria.

Ya he mencionado la estructura del área, la cual era liderada por una gerencia de capacitación (a distancia), recordemos que los orígenes del contac center fueron en la ciudad de Monterrey por lo que allá se encontraba esta figura, la posición que me ofrecen al llegar era considerada como analista de capacitación, por lo que se me informa que esperaban que mi desempeño se dirigiera a aplicar procesos de capacitación visionados a la instrucción y elaboración de reportes, también debía centrarme en interactuar con el cliente interno y externo y que en algunas ocasiones fungiría como la portavoz de la gerencia de capacitación que no se encontraba físicamente en el contac center (ubicado en el D.F)

Sin embargo, al llegar me encontré con que las necesidades eran otras, no sólo requerían que se cumpliera con lo ya mencionado, sino que era importante tomar decisiones sobre el análisis de los resultados del área, dar a conocer y consensar con la gerencia acciones que nos permitieran cumplir con lo ofrecido al cliente externo y contemplar las necesidades del cliente interno, adicionalmente hacia el interior del equipo no había mucha motivación, es más el área de capacitación caminaba sin rumbo .

Una de mis primeras aportaciones fue realizar un trabajo reflexivo sobre cómo debía ser el área de capacitación del contac center en el D.F, porque desde mi apreciación la gerencia de capacitación no tenía el alcance para el control de la operación del D.F y por lo tanto el tratamiento debía ser diferente a la de Monterrey, partiendo desde datos muy simples: en el D.F se capacitaba un 50% más de RAC que en Monterrey, el cliente externo tiene sus oficinas en el D.F por lo que el nivel de auditoría sería bajo estándares de calidad diferentes a las que haría en Monterrey y no podíamos seguir dependiendo de que la gerente viajara una vez al mes para tomar decisiones y verificar el funcionamiento correcto del área.

Por lo que retomando mi experiencia y lo que había aprendido en la universidad, el área de capacitación la visualicé como el medio para que los colaboradores nuevos o con antigüedad dentro de la empresa contarán con programas o herramientas de formación en el puesto, sería la capacitación el apoyo especializado que les permitiera obtener una certificación de lo aprendido y contribuiría en su desempeño laboral.

La realidad es que nos dedicábamos a cumplir con lo básico, “contar con programas o herramientas de formación”, sin embargo no teníamos ninguna evidencia de que el personal había aprendido lo suficiente o siquiera lo podíamos llamar “certificado”, es decir, se ofrecía capacitación pero se desconocía sus resultados e impacto en el desempeño laboral.

La capacitación no es un proceso sencillo de ejecutar y tampoco fácil de medir, en la empresa todos los días se dirigen muchos esfuerzos para que las personas de recién ingreso participen en ella, sin embargo no hay una comprensión por parte de los instructores sobre el impacto que deben generar.

“La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que propicia la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el personal para el desempeño de una función productiva, en un ambiente de mejora continua”.⁶

Por lo tanto, si el área de capacitación promueve a través de programas formativos que el personal, en este caso los operadores adquieran conocimientos y mejoren habilidades y actitudes, ¿Qué están haciendo los instructores para asegurarse de que esto se aplique?, y si estamos ante un cliente externo que auditará nuestros procesos y seguramente estará interesado en saber cuáles son las evidencias que demuestran

⁶ REZA TROSINO, Jesús Carlos, *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*, p. 25.

que efectivamente los operadores son el personal capacitado y calificado para atender a sus usuarios, ¿en qué momento de nuestro proceso estábamos asegurando que los operadores habían tenido un proceso de enseñanza-aprendizaje adecuado?, ¿cuáles eran nuestros métodos como área de capacitación para certificar a los operadores?, ¿qué hacíamos para fomentar la mejora continua? Estas preguntas fueron parte del planteamiento para formalizar el seguimiento y evaluar el impacto de la capacitación que ofrecíamos.

Mencionaba que el proceso de capacitación no es sencillo, pareciera que todo se remite a estar en una sala de capacitación y hacer oratoria sobre un tema (o temas) en particular, sin embargo esto es sólo un eslabón. Es necesario que el personal que recibirá los servicios de capacitación identifique las etapas del proceso:

1. Análisis de necesidades

- Identificar las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.
- Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como a sus actitudes y a sus motivaciones personales.
- Establecer los objetivos de la capacitación.

2. Diseño de la instrucción

- Reunir objetivos, métodos, recurso, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la instrucción. Organizarlos en un programa.
- Asegurarse de que los materiales, como guiones de video, guías del instructor y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.

3. Validación

- Presentar y validar previamente la capacitación, ante una audiencia representativa. Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

4. Aplicación

- Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además de en el contenido mismo de la capacitación.

5. Evaluación y seguimiento

- Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

Reacción, documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación

Aprendizaje, usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores, para medir lo que se aprendió en el proceso.

Comportamiento, una vez terminada la capacitación, anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento.

Resultados, determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral ⁷

Desde mi punto de vista, si a la capacitación se le formaliza desde el inicio bajo lo anteriormente escrito, la empresa y los colaboradores la observan como un proceso profesional que contribuye a la mejora continua del personal y del negocio, en gran parte generamos sentido de pertenencia a la empresa por el conocimiento que damos en las inducciones al personal, afianzamos la seguridad en el desempeño del puesto e impactamos en la permanencia y motivación del personal con la formación que permite el desarrollo y crecimiento hacia otros niveles.

⁷ DESSLER GARY, VARELA Ricardo. *Administración de Recursos Humanos*, P.105

Para el área de recursos humanos somos el proceso más noble por los diferentes fines para los que colaboramos, se nos puede observar como un medio de reconocimiento y en ocasiones (lamentable) como el requisito para conservar al personal, la capacitación es sumamente solicitada para "cambiar lo que RESULTA incambiable", y también la respuesta más utilizada para justificar el bajo rendimiento de otras áreas.

El dinamismo y la actualidad de la capacitación promueven que los responsable del proceso evolucionemos en técnicas y medios para impactar a la gente, buscamos dar una imagen de que el "trabajador", es un ser integral compuesto de una personalidad e influido por su entorno social, por lo que la inversión que realicemos en ellos nos llevará a tener mejores personas en la empresa.

En mi intervención con la gerente del área expuse que queríamos dar a conocer el área de una manera más estructurada y que era necesario iniciar el trabajo con los instructores, se me autorizó realizar un diagnóstico el cual lo planteé con metas ambiciosas:

- 1) Identificaría la situación actual de la capacitación y del equipo , para que se implantarían planes de mejora o adquisición de recursos
- 2) Seguramente se actualizarían o reestructurarían planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades del servicio
- 3) Se evaluaría el modelo de evaluación para verificar si permitía evidenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje
- 4) Plantearía un programa de desarrollo para el equipo de instructores en habilidades y conocimientos requeridos por el puesto
- 5) Se verificaría que existieran indicadores para la medición de la efectividad de los procesos de capacitación

Para documentar y analizar la información visioné un diagnóstico de necesidades, el cual decidí aplicar en el inicio porque considero que es una herramienta que

“proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo y dinero. El diagnóstico proporcionaría la materia prima para hacer un plan de programas concretos de trabajo, facilitará la autorización de presupuesto, proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación”⁸

Mi consideración es que el diagnóstico es una herramienta efectiva que me permitiría formalizar mi proceso de investigación y ante mi gerente tendría sentido formal.

El diagnóstico también incluía la participación de clientes internos y externos:

- a) Conocer la relación y comunicación actual con el cliente externo
- b) Identificar las expectativas que tenía nuestro cliente interno

Inicialmente decidí utilizar dos métodos para realizar la recopilación de la información, misma que me llevó más de seis meses, debido a que como ya lo mencione anteriormente, debíamos seguir impartiendo cursos al personal de nuevo ingreso y trabajar bajo este proyecto.

El método de la observación y la entrevista, fueron las herramientas que utilicé para recabar la información y que detallo a continuación.

Entrevista: Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico. La entrevista Abierta se plantean solo algunos aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia observación, de modo que éste habla la mayor parte de la sesión, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o a plantear otro aspecto⁹ (Anexo 1)

Observación: Un investigador realiza un examen en el contact center de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos.

⁸ REZA TROSINO, JESÚS. Op. Cit. P. 72

⁹ MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. *Manual para determinar necesidades de capacitación*, P. 73

Utiliza una guía de observación. Tipo de observación utilizada: Sistemática: se define con precisión el hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía. ¹⁰

Seleccioné estos métodos porque en principio son los más sencillos, rápidos de ejecutar, sin costo y evidenciables sobre el trabajo que se estaba realizando, asimismo considero que el riesgo de ser poco objetiva o superficial no era viable, debido a que con el poco tiempo que tenía en la organización no contaba con información que pudiera "contaminar" mi percepción y respecto a la profundidad era yo quien más estaba interesada en contar con toda la información de los procesos para establecer un reporte y plan de trabajo efectivo.

2.2 Los resultados

a) En el área de capacitación me encontré con lo siguiente:

- Área de reciente creación (Enero 2003 y mi llegada fue en abril del mismo año), enfocada a una empresa de Telefonía Celular
- Mi ubicación y operación estratégica era el Distrito Federal, sin embargo la Gerente de capacitación estaba situada en ciudad de Monterrey, sólo contábamos con dos instructores en el área DF, con carrera económico-administrativa trunca y nula experiencia en capacitación, debido a que en el proceso de la tercerización el cliente externo solicitó que los mejores operadores de atención a clientes se tomarán como instructores.
- El contac center hasta antes de mi contratación no tenía planeado la contratación de personal con experiencia en capacitación, porque hasta el momento "había funcionado" y consideraban que la experiencia es mucho más relevante que ser profesional de la capacitación. Sin embargo esto fue

¹⁰ *Ibidem*, pag 77.

una problemática, ya que aunque los conocimientos eran profundos, no sabían cómo transmitirlos porque carecían de conocimiento en técnicas de enseñanza-aprendizaje, marcos teóricos y utilizaban empíricamente los recursos didácticos.

- Los “instructores” mencionados no recibían ningún proceso de formación en desarrollo, todo era conocimientos técnicos sobre aspectos propios de las funciones a desempeñar capacitación (conocimientos técnicos).
- Los instructores no tenían relación directa con el área de capacitación del cliente externo para la toma de decisiones, solo recibían actualizaciones, quien acordaba cambios o asistía a las juntas era la gerente de capacitación (a distancia).

b) Respecto a la situación con el cliente externo, se obtuvo lo siguiente:

- La razón de ser del área de capacitación de la empresa de telefonía celular era: Capacitar, actualizar y auditar que todos los procesos formativos que el contac center replicaba, fueran de acuerdo a lo acordado por contrato y en cumplimiento de que cuando se entrevistaría a un operador de nuevo ingreso sobre lo enseñado en el curso éste respondiera acertadamente sobre el producto, servicios o sistemas enseñados en su capacitación inicial.

A continuación un esquema para clarificar la relación:

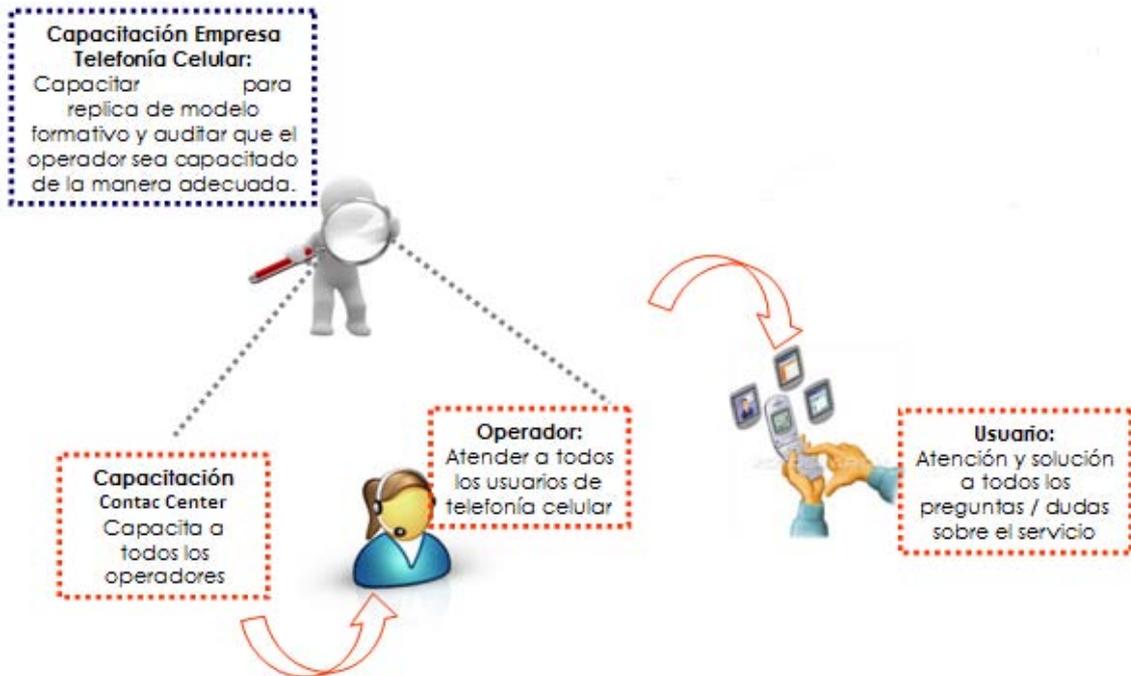


Fig. 1. Diagrama para identificar roles dentro del proceso de capacitación para atención a clientes.

Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2003

- La comunicación sobre petición de información, reportes, seguimientos, etc., se hacía por correo electrónico a la gerente de capacitación del contac center (que estaba en Monterrey) y luego ella comunicaba vía reenvío de correo o telefónicamente la petición del cliente externo, lo que hacía que la comunicación no fluyera con la rapidez requerida.
- No había un reporte previamente acordado para entregar los avances en la capacitación, con la finalidad de que el cliente externo viera los beneficios que ofrecíamos como outsourcing.
- No había credibilidad en nuestros procesos de capacitación debido a que eran distintos (en forma y tiempos) respecto a lo que antes hacía el cliente

externo. Por lo que había continua discrepancia entre las áreas (capacitación empresa telefonía celular y el contac center)

A continuación adjunto un cuadro comparativo entre lo que ofrecía la empresa de telefonía celular (en materia de capacitación inicial, antes de la tercerización), lo que se hacía en el contac center cuando administro totalmente el proceso.

Área de capacitación Empresa Telefonía celular	Área de capacitación Contac Center	Explicación del porqué del cambio en el proceso
Curso de nuevo ingreso con duración de 37 días de 6 hrs diarias	Curso de nuevo ingreso con duración de 8 días de 6 hrs diarias	Disminuye el costo de la capacitación inicial
Herramienta de intranet para capacitar	No hay control de herramienta de intranet y no hay carpetas instruccionales	No había personal que se hiciera cargo de esa responsabilidad. La gerencia no la visionaba.
Evaluaciones de aprendizaje y prácticas para evaluar conocimiento	Evaluación de aprendizaje (solo conocimiento teóricos)	No había personal que se hiciera cargo de esa responsabilidad. La gerencia no la visionaba.
Práctica en sistemas de prueba	Sin práctica en sistemas de prueba	No se contempló solicitar esta opción
Práctica con el modelo de calidad, rol play en aula	No se hacía rol play ni incluía modelo de calidad	No se contempló solicitar esta opción

Cuadro comparativo, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2003

- Los únicos medios de evaluación que existían para validar el aprendizaje de lo enseñado en el curso, se supeditaba a un examen general de conocimientos que lo único que demostraba era si la gente podía memorizar gran cantidad de información y una opinión sobre su satisfacción con el evento, que serviría para darnos información sobre lo que los participantes opinaban sobre la organización del curso, materiales utilizados y entregados, asimismo el desempeño del instructor durante todo el evento. Y clarifico que utilice la palabra serviría (tiempo futuro) porque hasta el momento la información que aquí se describía no formaba parte de un reporte o análisis para la mejora del área.

c) Expectativas del cliente interno (área de operaciones Contac Center)

Se agendó una reunión con el gerente de operaciones y supervisores de los servicios prepago, renta mensual y empresas (de acuerdo al primer capítulo a los clientes se les segmenta de acuerdo a su forma de pago y es de esta misma manera que reciben atención telefónica), se indicó que el motivo de la reunión era conocer su satisfacción y beneficios obtenidos por parte de nuestro trabajo formativo con los operadores de nuevo ingreso. A continuación se escriben comentarios textuales, de las personas que participaron en la reunión (Guía de entrevista, ver anexo 1)

- *El primer día ya en la operación a los operadores de nuevo ingreso se les olvida todo, ya no saben ni el guión del protocolo de calidad, ni donde consultar la información para dar respuesta a las consultas de los usuarios.* (Gerente de operaciones, junio 2003)
- *El modelo de calidad, les parece información sin relación directa con su trabajo, la mayoría de los operadores de nuevo ingreso dice: ¿Quieres que le conteste su pregunta al usuario o que me fije en la etiqueta telefónica?* (Supervisor renta mensual, junio 2003) Con esta información hace referencia a que los operadores se ponen tan nerviosos que dudan en que sistema deben consultar la información para dar respuesta a las dudas de los usuarios, asimismo durante la llamada olvidan los protocolos de calidad (dar saludo, pedir tiempos de espera, agradecer la espera, etc.)
- *Se les dificulta la interacción entre sistemas, pues utilizan más de uno para consulta y captura.* (Supervisor renta mensual, junio 2003)
- *No saben explicar al cliente, por lo que se desesperan y terminan llamando al supervisor para que retome la llamada.* (Supervisor empresas, junio 2003)
- *Diariamente se reciben miles de llamadas, por lo que cada operador debería de contestar más de 40 llamadas en su turno, pero al ser de nuevo ingreso*

contesta solo el 50% y su productividad es baja, es necesario iniciar las retroalimentaciones para su mejora. (Gerente de operaciones, junio 2003)

- *Capacitación no nos apoya para la retroalimentación del personal, después de que los entrega a su jefe inmediato no vuelve a preocuparse por cómo va el personal de recién ingreso. (Supervisor empresas, junio 2003)*
- *Desconocemos porque hay rotación los tres primeros días, la gente no debería irse ya que es su primer día y está "capacitado" para el trabajo, por lo que no es difícil. (Supervisor empresas, junio 2003)*

Era claro que el área de capacitación no hacía un seguimiento después de impartir el curso inicial para conocer el desempeño del personal de nuevo ingreso, no se consideraba si la información impartida había sido comprendida, si los operadores manejaban correctamente los sistemas, el uso de protocolo de calidad era claro y entendible para su aplicación. Por lo que a los supervisores no les parecía funcional la capacitación, ya que la curva de aprendizaje podía ser hasta de 6 meses o bien se incrementaba la rotación.

Los operadores de recién ingreso eran percibidos con alto nivel de estrés al atender por primera vez todo tipo de llamadas, consumían demasiado tiempo ya que había muchas dudas de cómo manejar una llamada, esto ocasionaba que se elevaran las quejas, el equipo de operadores con antigüedad se desmotivaba, ya que debían "re-capacitar a los nuevos" y también su promedio de calidad se veía afectado, debido a que este no solo se media de manera individual sino a nivel grupal y definitivamente los nuevos no alcanzaban las metas propuestas, por lo que perdían derecho a su bono de productividad todos nuestros clientes internos como externos terminaban interrogándose sobre la efectividad de su capacitación.

Para concluir el diagnóstico, confronté la información obtenida en la primera fase (área de capacitación) a través de un método comparativo ¹¹

El principal fundamento del modelo radica en establecer las discrepancias que existen entre lo que *DEBE HACERSE Y LO QUE REALMENTE SE HACE*. Es decir, compara una situación con otra para definir diferencias que serán las necesidades a satisfacer. Se revisa la manera apropiada de hacer las cosas y se le observa a la luz de la manera REAL de hacerlas.¹²

El modelo elegido fue Modelo Expectativas el cual como arriba escribo busca formalizar lo observado y confrontarlo con el debería ser, a continuación se describe:

Etapa Definición idónea. Todo proceso, actividad, empresa, producto etc. tiene un estándar de calidad óptimo.

¹¹ REZA TROSINO Jesús Carlos. Op. Cit.P.72

¹² *Ibidem*, P.74

<i>Modelo Expectativas</i>	<i>Resultados de comparativo</i>
<i><u>Recursos materiales:</u> Son los útiles o utensilios de trabajo que el trabajador, empleado, funcionario o ejecutivo, requiere para realizar sus labores de trabajo.</i>	Todo el material que se utiliza en la capacitación debe ser validado el área de capacitación del cliente externo, para asegurar su actualización y que este completo (recursos materiales).
<i><u>Resultados:</u> Son las evidencias de la producción de un bien y/o servicio expresadas en productos tangibles y concretos. Evidentemente, tendrán que realizarse acciones para lograr un trabajo productivo, creativo y útil. Los expertos en organización les llaman funciones. En otras palabras, el QUEHACER del oficinista, etc.</i>	Garantice que el personal que participe en curso apruebe a través de una evaluación de conocimientos y manejo de sistemas con calificación mínima de 90 puntos. Dicho instrumento necesariamente debe tener casos prácticos y nunca información memorizada (Resultados).
<i><u>Índices de eficiencia:</u> algunos QUEHACERES pueden ser cuantificados, sobre todo los operativos. Entonces un índice de eficiencia es la cuantificación de la actividad P.E. La secretaria deberá dar 600 golpes por minuto en la máquina de escribir, con un índice del .5% de error y sin faltas de ortografía.</i>	La duración de los cursos de capacitación deberán garantizar la revisión de todos los productos y servicios actualizados sobre telefonía celular que maneja el cliente externo (índice de eficiencia) Durante la capacitación se debe enseñar el modelo de calidad, para que el personal de nuevo ingreso lo conozca y sepa manejar antes de recibir la primera llamada. (índice de eficiencia)
<i><u>Requerimientos</u> se refieren a escolaridad, experiencia, edad, sexo, aspecto físico que necesitan para desempeñar un puesto de trabajo o ser competente en alguna capacidad central</i>	Se deberá seguir garantizando que los participantes cumplan con el perfil requerido (experiencia en atención a clientes, manejo de la pc, escolaridad, etc) para asegurar que el proceso de capacitación tendrá un buen inicio (requerimientos).
<i><u>Ambiente laboral físico</u> es todo aquello que envuelve al trabajador y a su puesto de trabajo , es el contexto físico que está en torno a su actividad cotidiana, incluye aspectos relacionados con la ergonomía, P.E. Luz, color, mobiliario, ambiente de trabajo, ruido, etc.</i>	El proceso de capacitación se impartirá en una sala de capacitación adecuada a las necesidades (pcs, cañon, pc para instructor, pizarrón, etc) y los lugares destinados para la práctica serán siempre en la operación (ambiente laboral físico).
<i><u>Medidas de seguridad</u> son aquellos aspectos a considerar para evitar que se contraigan enfermedades profesionales o se provoquen accidentes de trabajo</i>	Sobre el tema de las medidas de seguridad, está resuelto debido a que contamos con un área que se encarga de este tema Protección civil.

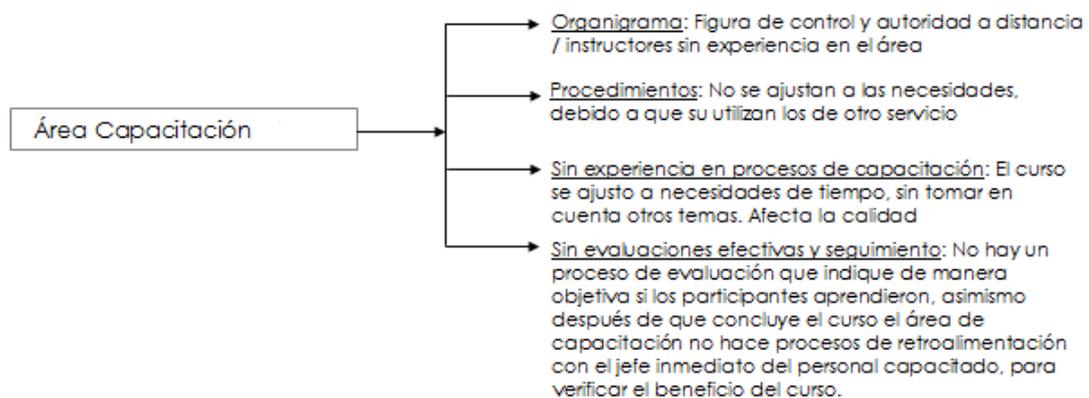
Cuadro 1. Comparativo entre modelo de expectativas y situación actual área de capacitación.

Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2003

Ante los resultados, los primeros cambios se suscitarían en los procedimientos y desarrollar al equipo para poco a poco mejorar la imagen ante los clientes internos y externos.

2.3 Plan de trabajo

A continuación presento un acercamiento a la presentación que se realizó con la gerencia de capacitación a partir de lo obtenido con el diagnóstico:



Formato Presentación resultados DNC Capacitación Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2003

La aplicación de la reingeniería fue sobre los siguientes temas:

1. Equipo, organigrama, sensibilización en el puesto y programa
2. Procesos de capacitación inicial y relación con procesos operativos

3. Evaluación, mediciones del aprendizaje en curso de forma teórica-práctica, curva de aprendizaje
4. Reportería, avances mensuales, efectividad y beneficios de la capacitación a favor de mejorar la comunicación de cliente interno y externo

La reingeniería venía muy bien con estos cambios, se trataba de dejar de lado los procesos empleados hasta la fecha, examinarlos y crear algo nuevo. Es "volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo" ¹³

Mi gestión buscaba darle una formalidad y lugar al proceso de capacitación como se había planteado al cliente externo, un servicio de valor que permitiera ser un diferencial ante la competencia ofreciendo calidad y satisfacción por su aplicación.

Estaba segura que gran parte de los cambios funcionaría y se empezarían a ver mejoras si me ocupaba rápidamente del equipo, ya que ellos me ayudarían a modificar o crear los procedimientos.

Estaba buscando rediseñar desde los cimientos para entregar un nuevo servicio y mejorar las actitudes y aptitudes del personal, éstos no se pueden rediseñar pero si motivar para que alcancen un mejor desempeño.

2.4 Actualización en el equipo y programa

Después de conocer al equipo e identificar sus antecedentes, a lo primero que me apegue fueron mis conocimientos básicos, debía mostrarles que uno de los objetivos de mi llegada no sólo era lograr resultados mejores sino enriquecer el equipo. Para que el equipo comenzará a utilizar conceptos y herramientas que tienen relación directa con capacitación (manuales, didáctica, etc), formalicé su capacitación en estos temas, preparé un curso de formador de instructores extraído de mis clases de la universidad (Didáctica General, Psicotécnica, etc) y experiencia, lo considere

¹³ CHAMPY, James, HAMMER, Michael. *Reingeniería*. P33

necesario por dos razones: que el equipo de instructores tuviera un proceso de enseñanza formal que los acreditara ante los demás y darle una nueva imagen al área, la cual se percibiera manejada por profesionales con conocimiento, quizá esta idea parece ante otros una necesidad, pero sin duda ¿cómo podíamos guiar un área de capacitación si el personal que estaba al frente no tenía el conocimiento necesario? Debíamos ser congruentes, no podemos ayudar a nadie a aprender algo nuevo, sino no somos capaces de reconocer que antes tenemos que prepararnos e identificar cuál es la manera de difundirlo.

Lo que siguió fue trabajo reflexivo sobre lo aprendido en la formación de instructores y formalizar nuestro nuevo programa que permitiera generar una congruencia entre el nuevo aprendizaje y el uso de sus habilidades instruccionales, el resultado se fundamentó en el siguiente modelo:

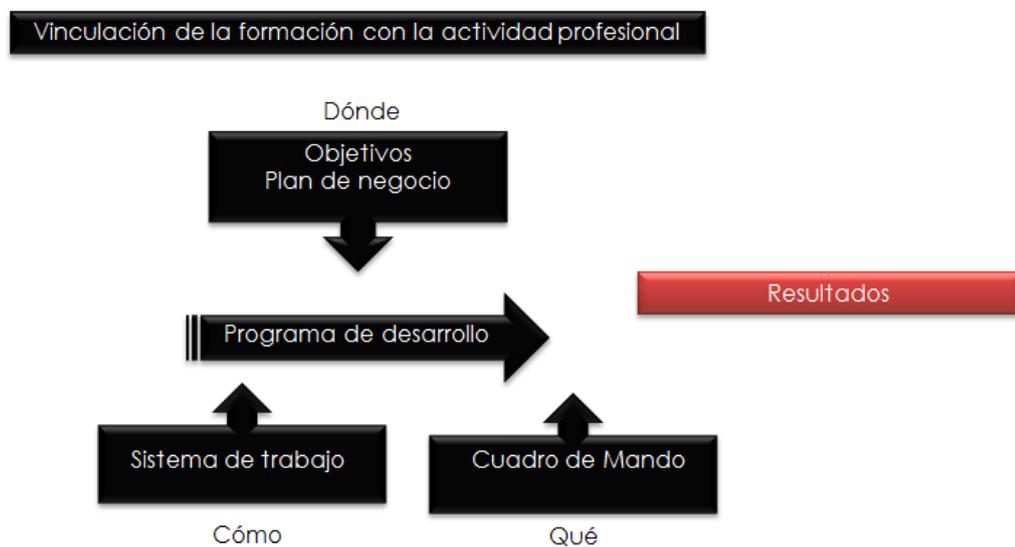


Fig. 1 .Acción formativo y Gestión Empresarial Fuente: Gregorio Casamayor, 2008

Este modelo lo que confirmaba es que el equipo ahora buscaría que los programas de capacitación estuvieran alineados con los objetivos del negocio y operativos, relacionando de una manera adecuada los contenidos y los indicadores (cuadro de mando), asegurarse que en la práctica se manejaran todos los parámetros de

medición que se utilizarían cotidianamente en la operación, lo anterior para llegar a los resultados esperados.

2.5 Reingeniería procedimientos

Dentro de la capacitación inicial se realizó un análisis de la interacción con otros procesos operativos: (ver anexo 2):

- Procedimiento de capacitación de personal inicial (nuevo ingreso)

Al leerlo se observa la mezcla de la inducción (sentido de pertenencia al contact center) y la capacitación en producto (desde el desarrollo del proceso administrativo dentro del aula de capacitación hasta la entrega a su jefe inmediato), sin embargo no hay ni un seguimiento o bien un conectivo con otro proceso para controlar el impacto de la capacitación en el desempeño del operador después de que se integra a su área de trabajo.

- Procedimiento de Atención a clientes

Este muestra la labor de un operador para atender las llamadas de los usuarios, y aunque a simple vista parece un proceso sencillo de ejecutar, se requiere de conocimientos adecuados, uso correcto del protocolo de calidad y un adecuado análisis de la pregunta del usuario para hacer la búsqueda en los sistemas y dar una respuesta adecuada (esto se enseña en la capacitación inicial). El proceso mencionado lo tomo solo como evidencia, de que de acuerdo al reporte de diagnóstico que realicé en el área, el equipo de instructores ni siquiera conocía el proceso, por lo que seguramente la capacitación en aula tampoco se enfocaba al cumplimiento de éste.

Desde mi punto de vista y con base en los cambios que se iniciaban ya en el área, el contar con un solo proceso para la capacitación de personal de nuevo ingreso sin la

adaptación a las necesidades del nuevo cliente, no lo visionaba como el medio que nos ayudaría a lograr los resultados que nos proponíamos, confirmaba lo presentado en el reporte de diagnóstico y apresuraba las modificaciones.

En resumen esto nos llevó a tener más claridad en el proceso de capacitación y a contar con procedimientos para cada tipo de capacitación para colaboradores de nuevo ingreso:

- Procedimiento para la inducción
- Procedimiento de la capacitación inicial en producto con redefinición en los medios de evaluación
- Procedimiento para evaluar el éxito o fracaso del proceso a través de la curva de aprendizaje con esto lograríamos dejar de ser juez y parte, para ser más críticos ante nuestro trabajo y resolveríamos la necesidad de seguimiento.

Ahora ofreceríamos a nuestros clientes internos y externos procedimientos enfocados a la efectividad y a la calidad, en donde los operadores que se capacitaran con nosotros conocerían perfectamente el producto y serían capaces de brindar una respuesta adecuada para solucionar los casos que le presentaba el usuario, asimismo haríamos sinergia con el área operaciones y de calidad (que hasta el momento no habíamos charlado con ellos) para aterrizar las necesidades de capacitación acordes al modelo de calidad y cumplimiento de metas operativas (indicadores = número de llamadas atendidas, tiempo utilizado por llamada, calidad de las llamadas atendidas).

2.6 Evaluación, mediciones del aprendizaje en curso de forma teórica-práctica, curva de aprendizaje

La complejidad del tema de la evaluación radicaba en que se evaluaba algo que no cubría la necesidad operativa, es decir no evidenciábamos que el operador estaba listo para tomar las llamadas . Por lo que entonces se visualizó trabajar para entregar

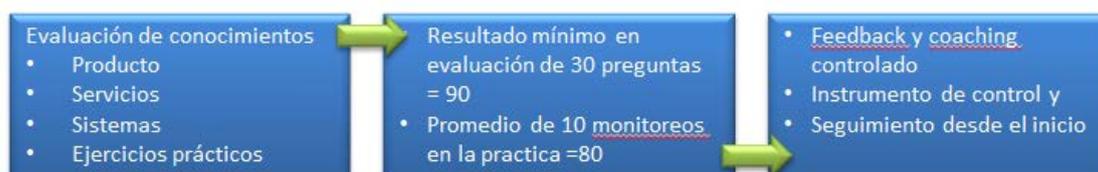
al personal de nuevo ingreso evaluado bajo un esquema sencillo, práctico y objetivo, cumpliendo a la vez la petición del supervisor o coordinador sobre que los RAC de recién ingreso, llegará utilizando adecuadamente sus conocimientos y herramientas de trabajo .

“La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado” ¹⁴

No fue tan sencillo en un principio crear una herramienta que garantizará una medición objetiva, sobre todo porque veníamos de usar la típica evaluación de “n” preguntas abiertas y dar una calificación mínima de 9 para su aprobación.

En este cambio decidimos incorporar el esquema de medición del modelo de calidad, esto es un check list que evalúa una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que se deben presentar en cada llamada, la calificación mínima es de 90, para un operador con experiencia de 1 mes en servicio.

Propuesta de nuevo modelo de evaluación efectiva



Formato, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2003

El nuevo proceso de evaluación tendría un impacto controlado, y nos permitía entregar resultados apegados al objetivo, de una forma clara en donde también obteníamos el beneficio de la medición de la curva de aprendizaje a este modelo se decidió integrar la figura de un evaluador externo al proceso de capacitación, el analista de calidad que diariamente convive con los proceso e información y es un

¹⁴ REZA TROSINO, Jesús Carlos. *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. P.15

experto al momento de calificarlos con el apego al modelo, con su intervención valiosa incrementaría la objetividad, y fueron también los supervisores que reciben al grupo nuevo, enriquecía la experiencia.

Curva de aprendizaje

Una curva de aprendizaje describe el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. Las curvas de aprendizaje se pueden aplicar tanto a individuos como a organizaciones. El aprendizaje individual es la mejora que se obtiene cuando las personas repiten un proceso y adquieren habilidad, eficiencia o practicidad a partir de su propia experiencia.¹⁵

La forma de seguimiento era clara entonces, el objetivo de la capacitación se enfocaba principalmente en que: *“los operadores fueran capaces de identificar la información y sistemas que brindaría solución con calidad a cada una de las peticiones de nuestros clientes”*.

El reporte para sustentar el seguimiento mencionado, se haría en conjunto con el analista de calidad y el supervisor, entonces iríamos anotando los resultados de cada monitoreo así como los planes de acción para la mejora en caso de no estar en la nota (menor de 80), entonces esto nos permitiría los siguientes análisis:

- 1) ¿Qué porcentaje de personal se integra a su nuevo puesto de trabajo con la nota mínima requerida al concluir la capacitación?
- 2) ¿Qué porcentaje llega a la nota solicitada cuando ya está en la operación en: la primera semana, segunda semana, tercera semana y cuarta semana? (1 mes)

¹⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Curva_de_aprendizaje, [Consultado 17 Agosto 2010

- 3) ¿Qué porcentaje de personal baja la nota y no logra mantenerse en 1 semana, 2 semanas, 3 semanas, y 4 semanas? (1 mes)
- 4) Después de los resultados del primer mes, en caso de que el personal no haya alcanzado la estabilidad en la nota o siquiera la nota, cuánto tiempo más debemos darle seguimiento
- 5) Mantener un registro de cuáles son los planes de mejora que se activaron en el personal que alcanzó y se mantuvo en la nota

Este análisis no incluiría por el momento el perfil del operador, tampoco revisaríamos la variable horario, supervisor, analista de calidad, instructor. Solo nos remitiríamos a ver la permanencia en la nota y los planes de trabajo para su mejora, porque definitivamente estábamos interesados en verificar si el personal tenía los conocimientos necesarios sobre los productos, servicios y modelo de calidad, asimismo incorporar aquellos planes de mejora que funcionaban a nivel operativo en las sesiones prácticas del curso.

Evaluación del servicio de capacitación

Este tema aunque a simple vista parecía resuelto, tampoco estaba dando la información completa para una retroalimentación, no sólo por la estructura del formato, sino también a que no había una reflexión sobre la calificación que emitía el participante sobre el desempeño del instructor y mucho menos se tomaban las recomendaciones sobre los recursos didácticos. La evaluación estaba integrada por 3 partes:

Instructor (dominio tema, explicación clara, cumplimiento de objetivos, uso de ejercicios y puntualidad)

Material de apoyo (uso y claridad en manuales)

Instalaciones (equipo actualizado, limpieza y mobiliario adecuado)

Cada uno de las opciones podía evaluarse con una escala del 1 al 10, teniendo en cuenta como el 1 como el más bajo y el 10 como lo máximo. Cada parte nos arrojaba una calificación promedio, que era constante el instructor siempre oscilaba entre el 8.5 y 10, sin embargo el material de apoyo e instalaciones la gran mayoría salía reprobada (igual a 5 o menos).

Como era de esperarse los instructores después del curso de formador de instructores, deseaban que estas evaluaciones llegaran para empezar a mejorar, por lo que cada uno tenía la responsabilidad de hacer su reporte sobre los resultados y platicar con una servidora sobre los planes de acción para mejora. “En este sentido, podría decirse que la actividad de la evaluación es una característica inherente a toda actividad humana intencional. En general, la evaluación aspira a conocer y valorar, no sólo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre éstos y los medios utilizados” ¹⁶ (Anexo 3)

2.7 Reportes de área

Ante semejante reestructura, y como evidencia del impacto mínimo o significativo en los resultados, era necesario contar con controles profesionales que hablaran el mismo lenguaje que el área de operaciones, o sea números. No podíamos seguir tratando de comunicarnos desde nuestro lenguaje “humanista”.

Hasta el momento, en el área sólo se manejaba un control de capacitaciones, el cual tenía el único objetivo de saber cuántos cursos se habían impartido en el mes y cuantas personas se habían capacitado, por lo que se incorporaron indicadores de resultados de grupo, resultados de instructor, reporte análisis de medición de curva, análisis de impacto de programa de capacitación. Esta información nos permitió más

¹⁶ *Ibidem*, P.43

adelante contribuir al área de planeación y finanzas sobre la inversión de la capacitación, con costo-beneficio por grupo, etc.

“La misión del esfuerzo de capacitación consiste en formar profesionalmente al personal de la empresa, de tal manera que esté en posibilidad de apoyar el alcance de los objetivos organizacionales que les proporcionan su razón de existir ” ¹⁷

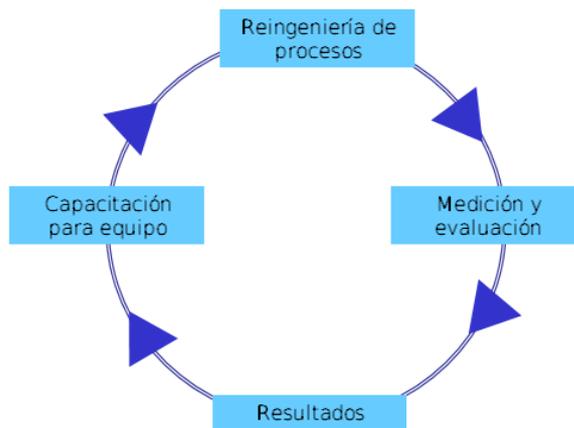
El proyectarnos más allá que sólo un proveedor de conocimiento e ir más allá como socios que contribuyeran al resultado, no sólo nos mantuvo motivados, sino que revaloró nuestro sentido de pertenencia al área y a la organización.

Con la incorporación de mediciones de impacto después de la capacitación aunque parecía ambicioso, estaba segura que nos permitiría controlar mejor el proceso, contar con información fiable que nos mostrará en que momento un participante de nuevo ingreso alcanzaba resultados óptimos respecto a la productividad y manejo del modelo de calidad, nos permitiría entrar en un proceso de mejora continua, pues haríamos variaciones (con evidencia lógica) dentro del curso de nuevo ingreso y no a ciegas, realizando ajustes aquí y por allá, La incorporación del uso de la curva de aprendizaje... nos permitirá describir el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo, es un diagrama en que el eje horizontal representa el tiempo transcurrido y el eje vertical el número de éxitos alcanzados en ese tiempo” ¹⁸

Para concluir, los cambios los visualizaré de la siguiente manera:

¹⁷ PAIN Abraham, *Capacitación Laboral*. P.64

¹⁸ [Wikipedia.org/ wiki/curva de aprendizaje](http://Wikipedia.org/wiki/curva_de_aprendizaje). [consultado 17 agosto 2011]



Círculo de Mejora Continua. Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2003

La implementación de un círculo de mejora continua, en donde la capacitación continua del equipo, nos lleve a la búsqueda de mejorar los procesos con métodos confiables y evidenciables el seguimiento al impacto de éstos, nos permitirá dar resultados a nuestros clientes internos y externos acordes al cumplimiento de sus expectativas.

Este capítulo expuso el proceso de evaluación que provocaron la aplicación del diagnóstico para los cambios en el área de capacitación, sin duda era una acción necesaria no sólo para alinearnos a la exigencia de Contac Center , sino también porque como pedagoga, una de mis responsabilidades es promover que dentro de mi alcance los procesos de capacitación formal o informal, se realicen con conocimiento fundamentado, con técnicas adecuadas buscando que las personas obtengan un desarrollo positivo en su vida.

El siguiente capítulo, detallará cada una de las acciones que se plantearon en el presente como parte de la reingeniería del área de capacitación.

Capítulo 3

Desarrollo y resultados en servicio para clientes empresariales

3.1 Presentación de resultados

Una vez que se ha descrito el análisis de los resultados sobre los diagnósticos y revisión de procedimientos los envié a la gerente de capacitación misma que a su vez consideró viable realizar una presentación primero a los clientes internos del contact center y después con un objetivo "preventivo" una reunión con el cliente externo para mostrarle el nuevo plan de trabajo bajo el esquema de mejora continua. En ambas reuniones habrían dos constantes: dar a conocer los cambios que se implantarían en los grupos de nuevo ingreso (para tener un mejor control, el impacto se elegiría solo un servicio) y conocer el apoyo e intervención de cada área.

En la reunión con la gerencia de operaciones del contact center observé resistencia (muy natural) en los primeros momentos de la reunión, reconocieron que era un avance importante que se hubiera realizado un diagnóstico tan exhaustivo y completo y que el cambio ya era notable lo que brindaba confianza sobre que estábamos actuando con un sentido de urgencia acorde a las expectativas del negocio, sin embargo aún no ubicaban cuál era el papel que ellos iban a jugar dentro del plan de mejora. La presentación avanzó y se les dio a conocer una lista de acciones que dudo hubieran escuchado antes:

- Ofrecíamos tener instructores certificados en producto y calibrados, es decir alineados sobre el conocimiento y manejo del modelo de calidad, asegurando que la capacitación fuera precisa y enfocada a la realidad operativa.
- Establecer procedimientos que incluyeran un modelo integral de capacitación, es decir dar seguimiento al proceso de formación en aula, evaluar en conocimientos- práctica y seguir formando en la curva de

aprendizaje para conseguir una mejor adaptación por parte de los nuevos ingresos a la operación.

- Mantener un proceso de comunicación más oportuno y efectivo con las áreas de operaciones y calidad del contact center, con la finalidad de fortalecer el trabajo en equipo y corregir de manera rápida cualquier inconveniente que afectara nuestros procesos formativos.

La resistencia se transformó en apoyo y acordamos que todos los cambios se implantarían en un solo servicio (grupo de operadores que atienden un solo tipo de usuario), el elegido fue: empresarial, el cual era un segmento reducido por el momento, contaba con un instructor dedicado y un analista de calidad lo que permitiría un control más preciso del proceso.

El servicio seleccionado, está dirigido a atender a todos los usuarios que tienen de 2 o más líneas y que son catalogados como "empresariales" porque su plan cuenta con bolsas grandes de minutos y servicios de valor agregado ejecutivos (acceso a Internet, correo electrónico, roaming internacional, etc). Su facturación es considerablemente más alta que la de otros planes y adicionalmente tienen trato distinto.

En la reunión con el área de Formación Movistar (cliente externo), nos fue muy bien ya que los comentarios por parte de la coordinadora como de su equipo de instructores, se dirigió a que reconocían que era visible que el área había realizado cambios, los instructores habían mejorado en su desempeño del aula y que por primera vez se les hablaba de una estructura fundamentada en principios básicos de la capacitación, esto por los elementos que ahora se incorporaban y que les parecían adecuados para el camino al logro de las expectativas.

Los acuerdos relevantes de esta reunión fueron:

1. Se validó una propuesta carpeta de instrucción para el curso de nuevo ingreso al servicio empresarial (guía didáctica, manual instructor, manual del participante, material didáctico)

2. Se acordó evaluar a los instructores por parte del cliente externo para certificar sus conocimientos en los temas de producto
3. El proceso de evaluación del instructor consistiría en: aplicación de evaluación de 70 preguntas (cerradas y abiertas) en conocimientos de productos y servicios, del cual debía obtenerse un resultado mínimo de 9, asimismo hacer una presentación de un tema de la guía didáctica en un grupo de máximo 5 participantes, con la finalidad de reevaluar sus habilidades en aula y dominio de conocimientos
4. Se comprometieron a generarnos claves de entrenamiento, para realizar ejercicios en los sistemas y así practicar desde los primeros días con el sistema real
5. Estuvieron de acuerdo en iniciar los cambios con el servicio empresarial con la finalidad de tener reportes comparativos de avance y mejora (de ser el caso)

3.2 Planeación del esquema de trabajo, plan piloto

Servicio: Empresas

Proceso: Capacitación Nuevo ingreso

Duración de capacitación aula : 19 días

Duración seguimiento en piso: 6 días

Grupos muestra: Mínimo 3 grupos

Periodo: Junio -Agosto

Recurso	Actividad	Responsable	Resultado
Grupos hasta máximo 25 participantes	Impartir curso y medir curva de aprendizaje	Instructor	Información para análisis y comparativo
Guía didáctica autorizada por cliente	Elemento básico para impartir capacitación	Instructor	Aprobatorio en evaluación aprendizaje
Instructor certificado y calibrado	Impartir capacitación	Coordinador capacitación	Certificación por parte de cliente externo y área calidad interna
Sala de capacitación técnica con pcs suficientes, cañon y sistemas disponibles	Recurso didáctico básico para impartir capacitación	Coordinador capacitación	Equipada con todos los recursos
Diademas doble jack	Conexión en paralelo	Instructor	Análisis en aula
Formato para evaluación y análisis de llamadas	Escucha de llamadas	Instructor	Análisis en aula
Periodos establecidos de seguimiento en operación	Reporte semanal	Instructor y supervisor	Cumplimiento en la nota mínimo 90
Cronograma de reuniones seguimiento	Análisis de avance y planes de acción	Supervisor, calidad y Instructor	Planes de acción para la mejora
Información de 2 grupos anteriores de la misma plataforma	Comparativo-análisis con grupos de nuevo proceso	Capacitación	Reporte de seguimiento
Cronograma con fecha de presentación de resultados a nivel gerencial	Revisión de resultados	Gerencia operaciones y área capacitación	Reporte resultados aprendizaje vs curva de aprendizaje

Plan de trabajo, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2003

Certificación para instructores:

<i>Instructor</i>	<i>Turno</i>	<i>Estatus</i>
María Magdalena Romero Álvarez	Matutino	Certificado
Roberto García Soto	Vespertino	Certificado

Programa de capacitación en aula

El proceso de capacitación se divide en tres fases:

Fase de introducción y conceptos básicos, en donde se enseñaba al personal los conceptos básicos y se ejercitaba con ellos con actividades escritas y de conceptualización.

Fase de manejo de sistemas, en esta los participantes tenían acceso a los sistemas e iban identificando la información previamente aprendida, asimismo práctica con los sistemas de uso diario.

Fase evaluación, cada semana se realizaba una evaluación teórica-práctica en donde a través de análisis de casos, cada uno debía describir la respuesta correcta localizando la información y uso de sistemas para llegar a la solución correcta.

Programa de capacitación práctica (On job the training)

Esta es una de las partes más enriquecedoras del proceso de capacitación, ya que es cuando los participantes ingresan al ambiente real desde varias perspectivas, ya sea como escucha-análisis o como operador en training, de manera que en ambas se pone a prueba los conocimientos adquiridos e inician operando el manejo de la llamada e interactuando con los sistemas. En esta fase también se incluye el proceso de retroalimentación con la finalidad de que formen un hábito hacia la mejora continua.

Al finalizar el proceso de capacitación, se emitía un reporte en donde se reportaba la asistencia, el promedio final (conocimientos y promedio de calidad), asimismo se entregó una base de datos con las claves de usuario para sistemas y teléfono de cada uno de los participantes y se generó una hora para la presentación del equipo.

Con esto se formalizaba la "entrega" al supervisor en la operación, de manera que los cambios a los que ahora se enfrentaba el operador de recién ingreso, era conocer su lugar fijo de operación, firmar un lista de asistencia con su jornada laboral y un horario diferente para tomar su descanso. Todo lo demás debía ser igual a lo que había estado viviendo en laboratorio.

3.3 Desarrollo del cambio

El cambio dentro del proceso fue considerable, ya que incluía ampliar en horas el programa de capacitación y aplicar técnicas prácticas con medición sobre los resultados, por lo que era necesario tener muy claro cuáles iban siendo las conclusiones de la aplicación del nuevo proceso vs lo anterior, y primeramente sería necesario explorar la parte teórica.

A continuación se presentan los comparativos del programa de capacitación:

Grupo sin cambios

Grupo 1 Empresas FO
Abril –Mayo
8 días contando inducción

Duración	Tema	Se cumple Objetivo	Explicación detallada	Ejemplos y ejercicio en gran cantidad	Recursos didácticos suficientes	Se aplica evaluación de aprendizaje	Resultados de evaluación	Grupo Inicial	Asistencia	Promedio final	Observaciones
2	1. Conceptos básicos de telefonía celular	B	B	C	A	C		8	8		Falta tiempo
1	2. Definir prepago, contrato, control y empresas	B	B	C	A	C		8	8		Falta tiempo
4	3. Planes tarifarios empresas-intranet	B	A	C	A	C		8	8		Falta tiempo
2	4. Roaming y ejercicios	B	A	C	A	C		8	8		
3	5. Servicios de valor agregado	B	C	C	A	C		8	8		Falta tiempo
1	6. Servicios de avanzados	B	B	C	A	C		8	8		Falta tiempo
	7. Sistemas										
8	SCL	B	B	C	A	A		8	8		Falta tiempo
8	GESTOR DE CONTACTOS	B	B	C	A	A		8	8		Falta tiempo
6	ALTAMIRA	B	A	A	A	A		8	8		
2	8. Manejo de equipos	B	C	B	A	C		8	8		
2	9. Instructivos y procedimientos	B	C	C	A	C		8	8		Falta tiempo
1	10. Modelo de calidad	B	B	C	A	C		8	8		
1	11. Evaluación escrita total	B	B		A	A	9.3	8	8	9.3	
1	12. Uso de teléfono Avaya	B	B	A	A	C		8	8		
42	Horas Totales										
7	Días										
	Ponderación										
A	Si										
B	Se requiere ajustar información o tiempo para cerrar adecuadamente										
C	No										

, Control de Grupo Nuevo Ingreso, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2004

Se observan menos horas de formación, en la gran mayoría del proceso es constante la falta de tiempo para concluir los temas, no hay evaluaciones de seguimiento que evidencien que los temas han quedado aprendidos, el promedio de la evaluación aunque es muestra una calificación satisfactoria solo refleja conocimientos teóricos segmentados. No hay rotación en el grupo.

Grupo con cambios

Grupo 2 Empresas FO
Junio-Julio
26 días contando inducción

Duración	Tema	Se cumple Objetivo	Explicación detallada	Ejemplos y ejercicio en gran cantidad	Recursos didácticos suficientes	Se aplico evaluación de aprendizaje	Resultados de evaluación	Grupo Inicial	Asistencia	Promedio final	Observaciones
5	1. Conceptos básicos de telefonía celular	A	A	A	A	A	9	10	10	9	
2	2. Definir prepago, contrato, control y empresas	A	A	A	A	A	9	10	10	9	
7	3. Planes tarifarios empresas-intranet	A	A	A	A	A	9.4	10	10	9	
7	4. Roaming y ejercicios	A	A	A	A	A	9	10	10	9	
5	5. Servicios de valor agregado	A	A	A	A	A	9.8	10	10	9	
9	6. Servicios de avanzados	A	A	A	A	A	9.5	10	10	9	
	7. Sistemas										
24	SCL	A	A	A	A	A	9	10	10	9	
10	GESTOR DE CONTACTOS	A	A	A	A	A	9	10	10	9	
8	ALTAMIRA	A	A	A	A	A	9.4	10	10	9	
3.5	8. Manejo de equipos	A	A	B	A	A	9	10	10	9	
17	9. Instructivos y procedimientos	A	A	A	A	A	9	10	10	9	
3	10. Modelo de calidad	A	A	A	A	A	9	10	10	9	
13	11. Evaluación escrita por tema					A		10	10	9	
2	12. Uso de teléfono Avaya	A	A	A	A	A	9	10	10	9	
35	13. Laboratorio	A	A	A	A	A	9	10	10	9	Se debe ampliar a más horas la practica
150	Horas Totales										
25	Días										
	Ponderación										
	Si										
	Se requiere ajustar información o tiempo para cerrar adecuadamente										
	No										

Control de Grupo Nuevo Ingreso, Fuente: Marin López Rosalía, Contac Center 2004

Sin duda, el incremento en tiempo para cada uno de los temas, la estructuración de ejercicios para reforzar el aprendizaje (recurso didácticos y actividades que permitían la reflexión sobre lo que se estaba transmitiendo), tener claves en sistemas para realizar prácticas (desde el 1er día con la pc) y generar practicas controladas (escucha de llamadas, interacción con el sistemas y acción real-diaria), fue el éxito de la implantación del programa, debido a que el personal contaba con mayor entendimiento de la información, más claridad sobre las tareas que debía desempeñar en el puesto y tenía una visión real sobre las expectativas en sus

resultados , estos eran los comentarios que mencionaba el instructor desde el punto de vista beneficio- participante, sin embargo también las ventajas para él no se hicieron esperar, indicaba que el seguimiento y control era mucho más sencillo ya que el contar con una guía didáctica con material preparado, no solo le permitía moverse con más seguridad y ampliar el discurso, sino la interacción que ahora se percibía que su puesto "crecía", y efectivamente no solo era la sala de capacitación el lugar en donde él podía enseñar y aprender, sino que el estar presente en la operación y apoyar al grupo de nuevo ingreso desde un punto de vista "coach del conocimiento" le permitía reconocer los puntos débiles en el proceso de formación para mejorar en sus próximos grupos o bien seguir mejorando las técnicas que proveían de más destreza al participante para la atención y resolución.

Asimismo la manera de evaluar el impacto de estas acciones y/o conocimientos, se volvía clara debido que ahora en vez de tener una sola evaluación que examinaba todos los temas desde el punto de vista teórico y que se aplicaba al final, ahora se contaba con una evaluación por tema, lo cual no solo daba oportunidad de reforzar los siguientes temas, sino que involucraba más al participante, ya sea para alentarlo o generar un compromiso de mejora.

Respecto a este último punto, es de llamar la atención que el promedio de resultados final aunque a simple vista parecían haber bajado, no es recomendable hacer la comparación ya que recordemos que el número de evaluaciones incremento, la metodología(teórico-práctica) se implantó y esta calificación acierta más a detallar los conocimientos en acción (llamada), que sólo la memorización.

Comparativo de evaluaciones:

Versión anterior	Versión actual
<p>2. ¿En que situaciones utilizarías el gestor de contactos?</p> <p>a) Sólo en caso de <u>contingencia</u></p> <p>b) Cuando Medusa se encuentra fuera de servicio</p> <p>c) Siempre, para revisar los seguimientos</p> <p>3. Si un usuario te pide el costo del minuto se plan prepago 3, tu le indicas:</p> <p>a) Un peso más IVA</p> <p>b) Dos pesos más IVA</p> <p>c) Tres pesos más IVA</p>	<p>2. El señor Rojas indica que extravió su equipo , ya has realizado el procedimiento para registra su baja, como registras el contacto</p> <p>a) Solicitud, robo o extravió, alta</p> <p>b) Información, robo o extravió, alta</p> <p>c) Solicitud, <u>extravió</u>, registro</p> <p>3. El sr. Sánchez tiene un plan prepago 3, realizó una llamada de 10 minutos dentro de su región ¿Cuál es el costo que se refleja en el sistema?</p> <p>a) 10 pesos más IVA</p> <p>b) 10 pesos más IVA</p> <p>c) 10 pesos de su plan más 2 pesos de <u>roaming</u> y el IVA</p>

Cuadro Comparativo, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2004

3.4 Proceso laboratorio)

Las expectativas sobre este proceso eran considerables, por lo que no podíamos dejar de lado la preocupación de reconocer que era un proceso que nunca se había realizado, por lo tanto no podíamos compararlo con nada y se tendría que poner un estimado en los resultados que esperábamos, asimismo debíamos contar con recursos humanos suficientes para el apoyo de los participantes, ya que al contestar llamadas reales corríamos riesgos de tener errores extraordinarios que afectarían de igual manera a usuarios y probabilidades de un impacto negativo o afectación en el desempeño del personal (temor, demasiado estrés, etc).

Recursos:

- *Instructor, resolvería dudas en conocimiento teórico-prácticos (información general, manejo sistemas, análisis de respuesta, registro información)*
- *Analista de calidad, monitoreo en paralelo (junto de la persona que contesta y con diadema doble jack) para dar una retroalimentación oportuna en el uso del modelo (saludos, tiempos de espera, muletillas, amabilidad, etc)*
- *Operador de apoyo, persona con expertise de más de 6 meses en operaciones con buenos resultados en calidad, sentado junto de él para poder apoyar en*

caso de dudas, (preguntas rápidas sobre localización de la información, transferencia de llamadas).

- Supervisor, tendrá dos actividades importantes, resolver dudas sobre el análisis de la pregunta del cliente en caso de dudas por parte del participante para confirmar respuesta y al finalizar el día, en conjunto con el instructor dar retroalimentación sobre el desempeño en general.

Asimismo fue necesario elaborar un formato de seguimiento para el proceso de laboratorio, en donde se registrarán los resultados de cada monitoreo realizado por calidad, esto para contar argumentos formales y apoyar la retroalimentación clara y puntual a cada participante y sobre temas específicos. Este debía ser controlado por el instructor, consensado con el analista de calidad (ya que este es el que evalúa) y el supervisor de manera que el llenado del formato tuviera una participación de las figuras evaluativas y fuera más fácil de recordar los puntos a reforzar.

Servicio: _____ Periodo de capacitación: _____ Facilitador: _____
 Analista de calidad: _____ Supervisor: _____

Login	Nombre del participante	Monitoreo 1	Monitoreo 2	Monitoreo 3	Monitoreo 4	Monitoreo 5	Promedio	Anota puntos de entrenamiento a reforzar
								1
								2
								3
								4
								5

Formato seguimiento curva de aprendizaje, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2004

Este formato, se complementaba con un resumen diario que debía emitir solamente el instructor, en donde explicaba de manera general cuáles habían sido sus percepciones de acuerdo a los siguientes puntos:

1. Puntualidad y asistencia de cada participante.
2. Ubicación y adaptación a las herramientas de trabajo(diadema, pc, teléfono).

3. Recordación de claves de acceso.
4. Recordación del reglamento en piso.
5. Actitud del supervisor y analista de calidad hacia cada participante.
6. Actitud del participante hacia compañeros y autoridad (supervisor, analista calidad, instructor).
7. Actitud y uso de la retroalimentación sobre las llamadas.
8. Avances en plan de mejora o acuerdos en retroalimentaciones impartidas para las siguientes llamadas.
9. Problemas con herramientas, lugares físicos, horarios u otros en plataforma (general) que hayan impactado el horario o a los participantes.

Resultados

Para este tema no hay comparativo previo, debido a que antes no se realizaba, se anexa reporte de monitoreos semanal:

Servicio: Empresas

Periodo: 7 junio - 3 julio

Instructor: Magdalena Romero

Analista de calidad: Sergio Cordido

Supervisor: Angélica Guadarrama

Login	Nombre del participante	Monitoreos					Promedio	Anota puntos de entrenamiento
		1	2	3	4	5		
1101	Gonzalez Cervantes Roberto	58.59	94.52	91.71	96.11	100	89	Uso de la intranet para localizar respuesta de saldo. Mejora tiempo de espera
1102	Morales Animas Erick	58.59	94.52	98.11	96.53	100	90	Muy buen, maneja adecuadamente la intranet y resuelve la petición de envío de factura. Olvida llamar al usuario por su nombre
1103	Cardenas Flores Edgar Saúl	58.59	100	94.52	96.53	94.12	89	1. Incorrecta codificación de la llamada
1104	Romero Cortez Julio César	90.65	96.11	58.59	100	100	89	1.No identifica requerimiento del usuario, codificación incorrecta
1105	Gonzalez Matadamas Carlos Alberto	58.59	97.08	91.71	100	100	91	Muy bien, concluye adecuadamente la llamada. Olvida despedida.
1106	Granados Salazar César Roberto	58.59	97.08	91.71	100	100	93	Muy bien, concluye adecuadamente la llamada. Protocolo de tiempos de espera inadecuado
1107	Ramirez Ríos Ana Erika	58.59	94.62	96.01	100	97.07	89	No identifica requerimiento del usuario, codificación incorrecta
1108	Hernández Martínez Oscar	58.59	96.01	94.52	100	100	90	Muy bien, concluye adecuadamente la llamada. Olvida despedida.
1109	Teran Ortiz Jose Manuel	77.59	96.53	92.54	96.53	96.53	92	Muy bien manejo de información . Uso de lenguaje, abuso muletillas
1110	Roman Davila Dulce Nayeli	89.28	94.52	87.47	90.65	96.53	92	Muy bien, concluye adecuadamente la llamada. Olvida despedida.

Formato seguimiento curva de aprendizaje, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2004

Dicha información se complementa con un reporte que contemplaba el desempeño a nivel asistencia, expertise y retroalimentación que recibía:

Servicio: Empresas

Periodo: 7 junio - 3 julio

Instructor: Magdalena Romero

Analista de calidad: Sergio Cordido

Supervisor: Angélica Guadarrama

Login	Nombre del participante	Puntualidad	Uso de herramientas	Claves	Retroalimentación	Actitud	Planes de mejora	Observaciones
1101	González Cervantes Roberto	100	100	USO CORRECTO	EN TIEMPO Y FORMA	100	NA	
1102	Morales Animas Erick	100	90	USO CORRECTO	EN TIEMPO Y FORMA	100	1	Capacitación en uso de teléfono
1103	Cárdenas Flores Edgar Saúl	90	90	USO CORRECTO	EN TIEMPO Y FORMA	100	2	Compromiso puntualidad y uso de sistemas
1104	Romero Cortez Julio César	100	80	USO CORRECTO	EN TIEMPO Y FORMA	100	1	Capacitación en desglose factura
1105	González Mata damas Carlos Alberto	50	90	USO CORRECTO	EN TIEMPO Y FORMA	100	Carta administrativa	Compromiso puntualidad y uso de sistemas
1106	Granados Salazar César Roberto	90	90	USO CORRECTO	EN TIEMPO Y FORMA	100	1	Compromiso puntualidad y uso de teléfono
1107	Ramírez Ríos Ana Erika	100	100	USO CORRECTO	EN TIEMPO Y FORMA	100	NA	
1108	Hernández Martínez Oscar	90	100	USO CORRECTO	EN TIEMPO Y FORMA	100	1	Compromiso puntualidad
1109	Terán Ortiz José Manuel	100	100	USO CORRECTO	EN TIEMPO Y FORMA	100	NA	
1110	Román Dávila Dulce Nayeli	100	90	USO CORRECTO	EN TIEMPO Y FORMA	100	1	Capacitación uso de sistemas

Formato seguimiento curva de aprendizaje, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2004

Una vez obtenida toda la información, se realiza la junta entre el analista de calidad, supervisor, coordinador de servicio e instructor, para verificar quien ha aprobado el curso, como se puede leer de las 10 personas que participaron en el evento, el mismo número aprobó:

Participante	Laboratorio	Teoria	Promedio
GONZALES CERVANTES ROBERTO	89	90	90
MORALES ANIMAS ERICK	90	90	90
CARDENAS FLORES EDGAR SAUL	89	90	90
ROMERO CORTEZ JULIO CESAR	89	90	90
GONZALES MATADAMAS CARLOS ALBERTO	91	90	91
GRANADOS SALAZAR CESAR ROBERTO	93	90	92
RAMIREZ RIOS ANA ERIKA	89	90	90
HERNANDEZ MARTINEZ OSCAR	90	90	90
TERAN ORTIZ JOSE MANUEL	92	90	91
ROMAN DAVILA DULCE NAYELLI	92	90	91

Extracto de formato seguimiento curva de aprendizaje, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2004

Esto nos permitió cumplir la expectativa del proyecto en número y promedio, con base en esto se concluía, que aunque se había generado tareas adicionales, el apoyo de otras áreas que antes no participaban en el proceso de capacitación, era de gran ayuda.

Los beneficios para cada área fueron:

Capacitación: Identificación oportuna y clara sobre información que se debe puntualizar o ejercitar más en el curso.

Supervisor: Mayor y mejor conocimiento del personal que ingresaría, oportunidad de ir conociendo la dinámica del servicio desde antes, para que en su ingreso en horario laboral, se hubiera cumplido la presentación, la lectura del reglamento, horarios laborales y de descanso.

Analista calidad: Les permitió darse cuenta que el tema de modelo de calidad, así como los ejercicios, debía ser impartido por ellos dentro del curso de nuevo ingreso, asimismo generar actividades adicionales, para el momento en el que el personal apruebe el curso y comience a operar puedan ofrecer una serie de talleres para la mejora continua en el manejo del modelo de calidad.

Participante: Al contar con un registro tan preciso, les permite reconocer sus errores de manera puntual, de manera que día a día saben cómo están respecto a la aprobación del curso y también saben tienen opciones de mejora a través de un plan de acción para la mejora.

3.5 Curva de aprendizaje, sinergia capacitación – calidad y operaciones

Ya anteriormente se mencionaba, que uno de los motivos principales para realizar los cambios en el programa, fue la retroalimentación obtenida por parte del área de operaciones y en la búsqueda de ofrecerles un mejor servicio, y estar alineados con el negocio, se ofreció la medición de la curva de aprendizaje.

Este proceso también era nuevo, por lo que todo los resultados que se obtuvieran serían los primeros parámetros de medición fidedigna, para establecer metas respecto a próximos objetivos del área de capacitación.

Los elementos primordiales que se requirieron son:

1. Un instructor en Piso, es decir alguien que recibiera al personal de recién ingreso
2. El personal de recién ingreso se integre en una misma área física, de manera que pudiera controlarse en espacios razonables.
3. Reporte de registro y seguimiento para identificar el avance y cumplimiento de la curva

Para el punto 1, lo que se requirió fue ampliar la plantilla con dos instructores más, esto para que pudieran cubrir turno matutino y vespertino, y tener un seguimiento más controlado (por el número de personas que se integraban a plataforma), asimismo después de lograr la certificación de conocimientos como instructores de nuevo ingreso, estar calibrados en el modelo de calidad (es decir conocer y evaluar el modelo de calidad como experto) y participar en un taller de “Retroalimentación efectiva “, por lo que se asignaron la siguientes personas :

Israel Rivas en turno matutino y Ramsés Bautista Vespertino, estas personas, de acuerdo al documento que avalaba el fin de capacitación con 10 personas aprobadas, le correspondían 5 a cada uno, estos grupos les llamamos: Grupo Empresas FO 1 (Israel) y Grupo Empresas FO 2 (Ramses).

Nombre	Horario de trabajo	Inducción	Curso producto																							Evaluación			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Inducción	Producto	Final	
Gonzalez Cervantes Roberto	9 a 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	90	A
Morales Animas Erick	9 a 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	90	A
Cardenas Flores Edgar Saúl	9 a 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	F	1	1	1	1	1	1	1	100	90	A
Romero Cortez Julio César	9 a 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	90	A
Gonzalez Matadamas Carlos Alberto	9 a 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	R	R	R	R	1	1	100	91	A	
Granados Salazar César Roberto	15 a 21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	92	A
Ramirez Ríos Ana Erika	15 a 21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	90	A
Hernández Martínez Oscar	15 a 21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	F	1	1	1	1	1	1	100	90	A
Teran Ortiz Jose Manuel	15 a 21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	91	A
Roman Davila Dulce Nayeli	15 a 21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100	95	A
Total de asistencia		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	10	10	100	91		

Formato control de capacitación, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2004

El siguiente paso fue, ponerse de acuerdo con el supervisor y analista de calidad, en la forma de trabajo, ya que no debía seguir siendo la misma dinámica que se realizaba dentro del proceso de capacitación, por lo que las actividades se asignaron de la siguiente manera:

- *Analista de calidad, asignado al equipo del supervisor Angélica Guadarrama, realizaría su proceso normal, evaluaría las llamadas a través de un sistema de grabación llamado Nice y de acuerdo a su programa iría examinando para calificar el desempeño de la llamada, emitiría su reporte y se lo enviaría al supervisor. La conexión es remota, por lo que se realiza fuera de la operación y no en tiempo real.*
- *Supervisor, respondería las dudas de todo su equipo de acuerdo a la solicitud de ayuda, al grupo nuevo lo acomodaría intercalado con los operador de*

expertise, para que se apoyaran, y programaría a lo largo de su jornada la retroalimentación de los resultados enviados por el analista de calidad. Serían con desfase de 24hrs, ya que el reporte se manda al final del día.

- *Instructor de piso, se encargaría de impartir toda la formación que tenga que ver con la actualización en producto y reunirse al final del día con el supervisor para verificar si procede impartir refuerzos en manejo de producto o sistemas a los RAC de recién ingreso, de acuerdo al resultado de los monitoreos. En caso de ser más de 1 persona la que tenga el mismo punto de reforzamiento la sesión de impartía en aula y no en la operación.*

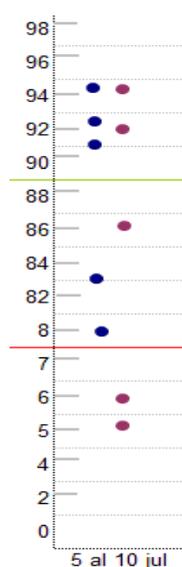
Al finalizar la semana, el supervisor debía compartir el reporte de cada RAC de nuevo ingreso al área de capacitación para que se generara el reporte con gráficas de dispersión e ir teniendo el avance en resultados, la nota de calidad que debían mantener era 90. Y ésta se consideraría cumplida si por lo menos se mantenía en 3 semanas seguidas, es decir después de 2 monitoreos diarios por 6 días a la semana (36 en total).

Se presenta un ejemplo de reporte que envía el supervisor:

EJECUTIVO	5 al 11 julio						PROMEDIO
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	
GONZALES CERVANTES ROBERTO	0	95.36	100	89.69	100	100	80.84
MOARLES ANIMAS ERICK	83.7	90.43	96.53	90.13	96.53	96.53	92.31
CARDENAS FLORES EDGAR SAUL	95.35	92.54	100	95.35	91.88	91.88	94.50
ROMERO CORTEZ JULIO CESAR	96.01	96.53	89.1	82.39	52.52	85.67	83.70
GONZALES MATADAMAS CARLOS ALBERTO	85.58	89.57	89.39	95.36	89.1	100	91.50
GRANADOS SALAZAR CESAR ROBERTO	89.7	89.1	82.39	100	100	inc	92.24
RAMIREZ RIOS ANA ERIKA	0	0	84.43	92.32	81.53	90.63	58.15
HERNANDEZ MARTINEZ OSCAR	89.69	100	100	100	87.68	87.68	94.18
TERAN ORTIZ JOSE MANUEL	80.63	94.12	52.52	85.67	0	0	52.16
ROMAN DAVILA DULCE NAYELLI	90.63	81.53	88.4	inc	inc	inc	86.85

Extracto de formato seguimiento curva de aprendizaje, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2004

Graficado con interpretación por área de capacitación:



, Gráfica curva de aprendizaje, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2004

El grupo entregado a operaciones el 4 de julio, fue dividido en grupo 1 y 2 para darle un adecuado seguimiento, el grupo 1 en color azul nos permite observar que solo tiene 2 personas por debajo de la nota la primera semana de su estancia en operaciones en jornada laboral normal, el personal que oscila en promedio de 80 refiere puntos de entrenamiento en el manejo de la llamada, no son temas de conocimiento. Su asistencia, puntualidad y cumplimiento del reglamento son adecuados, asimismo su adaptación a la dinámica laboral va muy bien, ya que tienen buena relación con sus compañeros y su supervisor. Respecto a los procesos de retroalimentación, se han otorgado 5 sesiones en total por parte del supervisor, con duración de menos de 15 minutos, en las cuales sólo hay 2 planes de acción implantados, que se refieren a tiempos de espera, muletillas y registro de la llamada.

Respecto al grupo 2, identificado en color rojo se puede leer que hay 2 personas con una nota no aprobatoria muy por debajo de la nota, uno de los principales puntos son manejo de la llamada y conocimiento sobre aplicación de tarifas en

factura, por lo que cual se realizó un plan de mejora, estas personas si han tenido sesiones adicionales a la retroalimentación del supervisor (con calidad e instructor de piso, se anexa planes de trabajo), respecto a una 3era persona que está por debajo de la nota es debido a la incapacidad de 2 días, y esto deriva en que no hay monitoreos suficientes para promediar. Al regreso de su periodo de ausencia se establecerá en su retroalimentación y puntos de entrenamiento para su mejora.

En general, y de acuerdo al desempeño de su estancia en laboratorio se consideran sus resultados satisfactorios. Asimismo se ha pensado incluir un focus group a los 30 días de ingreso a plataforma con todo el grupo, para verificar cómo evalúan su desempeño vs el curso recibido para su ingreso.

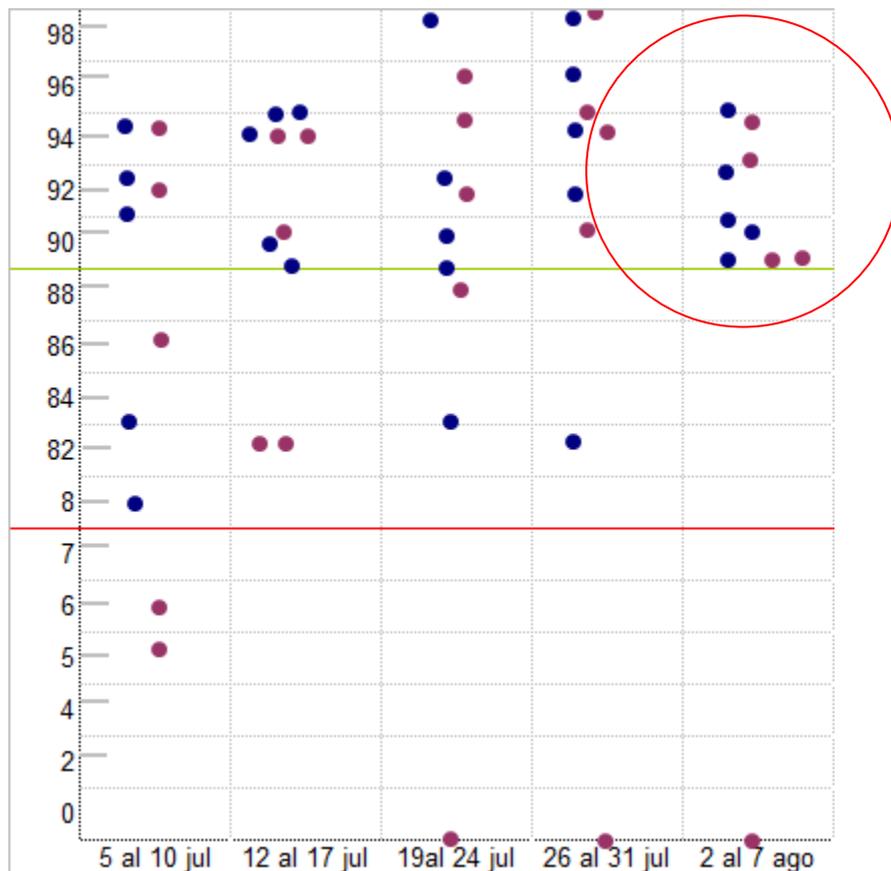
Como se lee con anterioridad, el reporte es un tipo bitácora en donde se van registrando los sucesos más relevantes del proceso de adaptación al servicio, y asimismo también obtener más información sobre el desempeño una vez, que la atención al cliente se ha vuelto cotidiano.

A continuación se presenta la gráfica del primer mes, que abarca del 5 de julio al 7 de agosto, en donde se podrá observar si 30 días son suficientes para que un grupo de 10 personas con antecedentes de formación tan cuidados, superaran la curva de aprendizaje o requiere más tiempo.

RAC	5 julio al 7 agosto				
	Promedio 1	Promedio 2	Promedio 3	Promedio 4	Promedio gral
GONZALES CERVANTES ROBERTO	80.8	94	98.5	94.1	91.9
MORALES ANIMAS ERICK	92.3	90.43	92.3	92.2	91.8
CARDENAS FLORES EDGAR SAUL	94.5	92.54	90.13	98.5	93.9
ROMERO CORTEZ JULIO CESAR	83.7	95.35	89.1	82.39	87.6
GONZALES MATADAMAS CARLOS ALBERTO	91.5	89.57	83.7	96.53	90.3
GRANADOS SALAZAR CESAR ROBERTO	92.2	94.1	0	0	Baja
RAMIREZ RIOS ANA ERIKA	58.1	90.13	92.3	92.32	83.2
HERNANDEZ MARTINEZ OSCAR	94.1	82.39	94.5	95.35	91.6
TERAN ORTIZ JOSE MANUEL	52.1	94	96.53	98.5	85.3
ROMAN DAVILA DULCE NAYELLI	86.8	82.1	88.5	94.1	87.9

Extracto de formato seguimiento curva de aprendizaje, Fuente: Marín López Rosalía, Contac Center 2004

Graficado con interpretación por área de capacitación



Gráfica de curva de aprendizaje, Fuente: Marin López Rosalía, Contac Center 2004

De acuerdo a los resultados, el 50% del personal le falta muy poco para superar la curva de aprendizaje, por lo que este personal ya contará con seguimiento del área de capacitación, sin embargo el personal restante de acuerdo a la gráfica se ha mantenido 3 semanas en el resultado mínimo de 90, de acuerdo a las reuniones que se han tenido con el personal de calidad y supervisores, tanto los procesos de retroalimentaciones y planes de mejora (que están enfocados más a puntos de entrenamiento del manejo de la llamada), se cumplieron en tiempo y forma, de manera que realizó una contribución importante para el cierre exitoso en resultados del servicio empresas Fo, asimismo el supervisor recalcó que debido al seguimiento tan detallado, la atención hacia todas las necesidades del personal ya fueran de conocimiento o laborales, la apertura y profesionalismo en las retroalimentaciones se sumó de manera importante para cuidar al grupo y se

registraron muy pocas bajas de personal, lo que también impacta en costos inmejorablemente, debido a que no es necesario seguir solicitando personal y realizar una inversión tan considerable de más de 30 días en personal de recién ingreso.

3.6 Resumen comparativo de satisfacción

A continuación y a manera de resumen, se mencionan todos los puntos que impactaron para que la satisfacción de nuestro cliente (interno-externo) se lograra, y también aquellos que nos permiten seguir haciendo ajustes al proceso o retomar practicas anteriores al cambio que ofrecen un mejor resultado.

Programa de capacitación

Sobresaliente:

- Información actualizada y certificada por cliente externo
- Evaluaciones de aprendizaje, con control y evolución de mejora marcada
- Reforzadores continuos , uso de mejores técnicas y material didáctico
- Innovación al incorporar practica con casos reales
- Alineación más rápida hacia las expectativas del servicio esperadas
- Mejor manejo y entendimiento de los sistemas
- Claridad en la interacción del modelo de calidad

Mejorar:

- Incremento del tiempo de formación, costo considerable
- Incremento en las horas de trabajo por el instructor, para la preparación y actualización de material
- Resistencia al uso de guía didáctica por parte de los instructores

En el proceso de laboratorio

Sobresaliente:

- Contacto con casos reales en tiempo más corto
- Proceso de formación más dinámico
- Acercamiento para disminuir curva de aprendizaje

Mejorar:

- Mayor inversión de tiempo y recursos por parte de todas las áreas
- Control y cuidado excesivo en monitoreos para evitar la molestia del cliente al detectar que era personal en entrenamiento

Grupo de nuevo ingreso

Sobresaliente:

- *Claridad en resultados y expectativas desde el primer día*
- Mayor confianza e integración con áreas de soporte: supervisión y calidad
- Mejora en la relación profesional con el instructor
- Disminución de curva de aprendizaje
- Alineación sencilla a la dinámica de la organización
- Mejor calidad en los recursos

Mejorar:

- Estrés
- Poco tiempo de laboratorio

- Modelo de calidad muy estricto

Cliente interno y externo

Sobresaliente:

- Resultados reales y medibles del proceso de capacitación
- Seguridad y confiabilidad en instructor y programas de capacitación

Mejorar:

- Demasiado tiempo y costo para proceso de formación

Por lo que respecto al programa anterior, lo único específicamente donde se nos pide poner foco es la operación de los procesos, ya que el costo es considerable, sin embargo respecto a cada uno de los rubros mencionados anteriormente, el comparativo (cuando es posible establecerlo), tiende a presentar una mejor evaluación, tanto en contenidos, controles y profesionalismo del personal que ejecuta. Y aunque el proceso aún cuenta con puntos que hay que evolucionar o hacerlos más claros en general, se observa como un proceso que contribuye a mostrar al área de capacitación y sus procesos como innovadores y alineados a la contribución de resultados.

4. Conclusiones

Impacto del ejercicio pedagógico del área de capacitación en la empresa

Todos nosotros sabemos algo.

Todos nosotros ignoramos algo.

Por eso, aprendemos siempre...

Paulo Freire

El proceso de transformación que se dio durante mi estancia en el contact center, considero que ha sido el mayor de mis aprendizajes a nivel laboral. El reto inicio desde conocer un giro que hasta entonces me era poco familiar y en responsabilizarme de un equipo de trabajo sin el respaldo directo de un jefe, gran parte de mi labor se enfocaría a que mi propia área aceptará el proyecto de cambio, antes que mis clientes internos-externos.

En cada capítulo trate de plasmar el trabajo de documentación, análisis, negociación, rediseño y aprendizaje que tanto el equipo como yo hicimos y que sin duda a veces fue desgastante, muy exigente y con un panorama poco favorecedor hacia el cumplimiento de metas, durante esos siete años para avanzar, regresé constantemente hacia las raíces de mi profesión (las lecturas, apuntes, etc), experiencias laborales anteriores, esto en mucho me ayudo a generar alternativas de solución para cubrir los compromisos con los clientes interno y externos.

El primer capítulo habla de mucha labor de comprensión, aprendizaje del negocio y estilos de liderazgo, lo más difícil no es realizar un programa de nuevo ingreso ó capacitar para un producto tan extenso como lo son los servicios de telefonía celular, si no que el equipo que tienes a cargo y tus clientes internos - externos crean en tus iniciativas y generen sinergia para su realización, hoy después de todo el esfuerzo observo con mucho agrado que todo esto me permitió ser especialista en un mercado actualmente en crecimiento : Call center.

En el capítulo dos plasmó el sentido de invertir 4 años de aprendizaje en la licenciatura, podría ser más extenso y abarcar desde mis ideas básicas de pedagogía hasta la evolución que me permitió llevarla a la práctica en recursos humanos, el entendimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje en un adolescente-adulto, la práctica con recursos didácticos actuales que van de acuerdo a la evolución de un mundo globalizado, la alineación de procesos de evaluación acordes a las necesidades de una empresa y el trabajo en equipo con personas que les gusta la enseñanza pero que no están familiarizados con una formación hacia la educación, con esto puedo concluir y reafirmar un texto de Alfonso Siliceo : "...todo esfuerzo de educación en la empresa debe orientarse a que la persona aprenda a aprender, para aprender a ser y así aprenda a hacer¹⁹.

Ya el capítulo tercero muestra el por qué la reingeniería del área y por qué una pedagoga en la empresa, intente clarificar porque el proceso de enseñanza-aprendizaje no se remite a capacitar y evidenciar la efectividad con una calificación aprobatoria se trabajó para demostrar que lo enseñado permitirá que el RAC sea el mejor en su trabajo, que el usuario de telefonía celular será atendido bajos estándares de calidad requeridos y que la medición de una curva de aprendizaje son la evidencia más contundente para demostrar que el área de capacitación da resultados.

En general las conclusiones sobre los resultados de la intervención que tuve en el contac center fueron los siguientes:

¹⁹ cfr;SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, p.15

- ✓ El proceso de capacitación aunque es perfeccionable está más estructurado, fácil de medir y no lejos de los resultados esperados en la operación, comparado con lo que en un inicio se tenía.
- ✓ La formación que tienen los instructores está avalada por nuestro cliente externo, y sigue desarrollándose para mejorar sus conocimientos a nivel pedagógico. De manera que haya confiabilidad entre lo que se enseña y se ejecuta.
- ✓ El programa de capacitación se cambia constantemente, en busca de que sea atractivo y sencillo para los participantes, la inclusión de ejercicios prácticos e interacción con el sistema, genera una motivación positiva a su permanencia en el curso.
- ✓ El incluir la medición de curva de aprendizaje como un valor agregado y como medio de aseguramiento de que lo que se enseña en capacitación sirve para el trabajo diario.
- ✓ La oportunidad que tuve de dirigir un área tan importante para el negocio, confirma que hoy más que nunca la labor del pedagogo se está reconociendo a nivel empresa, y ante los demás nuestra profesión a dejado de ser solo "el maestro" para convertirse en el especialista en educación.

Y aunque esto parecía un "final feliz", el trabajo no ha concluido ahí en lo que respecta a la formación del ser humano en la empresa (y en cualquier otro ámbito) la exigencia permanece y seguramente seguiré viviendo en un medio que califique el trabajo del área de capacitación como:

1. Es un gasto, no una inversión.
2. Los instructores son incompetentes... los internos no están bien preparados, carecen de conocimientos pedagógicos y no tienen voluntad para compartir sus conocimientos.
3. Los participantes no se interesan en los programas de capacitación. Están mucho más interesados en obtener reivindicaciones de tipo económico y motivacional que en ser entrenados...
4. A los expertos les falta formación en el tema . En gran cantidad se cree que la capacitación es un acto sencillo que cualquiera lo puede realizar. Existen muchas personas improvisadas que siendo producto del nepotismo, el amiguismo... dirigen los esfuerzos de capacitación al interior de muchas organizaciones. Si agregamos que todo mundo cree saber de capacitación, la cosa se agudiza considerablemente. No hay conciencia para percatarse que la capacitación es un acto relevante y serio.²⁰

Sin embargo esta visión o prejuicio no fueron ni serán desalentadores, sino más bien los puntos de partida para que como cualquier profesional tenga retos que me permitan dar sentido a mi desempeño y desarrollo.

Para concluir, considero que el proceso de desarrollo de una persona está plasmado de constantes elecciones, en mi caso los pasos que he seguido desde que inicie mi proceso de formación en la licenciatura de pedagogía han sido de total enriquecimiento y aprendizaje de manera integral. He venido describiendo la vivencia laboral que más impacto en mi desarrollo y que modelo todo lo aprendí en la universidad.

Necesariamente (como ya también lo mencioné), regrese a los libros, apuntes, consejos y traté de recordar mis clases de psicotécnica, didáctica general,

²⁰ REZA TROSINO Jesús Carlos. Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones p. 172

organización educativa, didáctica - práctica de la especialidad y estadística que fueron los principales pilares que fundamentaron mis conocimientos para la evolución de mi práctica laboral. Fue también la exigencia de algunos profesores hacia la disciplina de lectura y reflexiones, promover discusiones que fijaran una postura de apertura ante ideas contemporáneas y todos aquellos que fomentaron la creatividad y trabajo en equipo a quienes agradezco me ayudaron a desarrollar competencias de: análisis, planeación, negociación, visión y autoaprendizaje, que me han permitido moverme en un medio profesional muy competitivo y buscar siempre regresar a las aulas para estar mejor preparada.

Actualmente el ámbito laboral tiene medios de reclutamiento y selección más exigentes: conocimientos, experiencia, habilidades y valores son parte de complejo perfil pero sin temor a equivocarme nosotros los Pedagogos de la UNAM somos hoy personas con talento y capacidad para entrar a la competencia y posicionarnos como la mejor elección.

Bibliografía

CASAMAYOR, Gregorio La formación on-line , una mirada sobre el e-learning, b learning

Ed. Graó; España; 2008; 1ra edición; 238 p

CHAMPY, James, HAMMER, Michael. Reingeniería

Ed. Norma; Colombia; 1994;226p

DESSLER GARY, VARELA Ricardo. Administración de Recursos Humanos.

Pearson. México, 2004; 328p

MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación.

Ed. Trillas; México ; 139 p

PAIN, Abraham. Capacitación laboral

Ed. Novedades educativas; Argentina; 2001; 2da edición; 122 p

PARDO, VARGAS Fernando. Outsourcing la nueva relación cliente-proveedor

Ed.Cinseyt, Lima Perú 1998; 250p

REZA TROSINO, Jesús Carlos. Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones

Ed. Panorama; México 2006;199 p

REZA TROSINO, Jesús Carlos. Evaluación de la capacitación en las organizaciones

Ed. Panorama; México 2007;173 p

SHNEIDER, Ben. Outsourcing, la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios

Ed. Norma; Colombia; 2004; 287 p

SILICEO Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal

Ed. Limusa; México; 1993; 2da ed; 152 p

Anexo 1 . Entrevista para evaluar la satisfacción sobre los “Servicios área de capacitación”

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción sobre los servicios que ofrece el área de capacitación reconociendo cuales son los elementos que se deben fortalecer y aquellos que se deben mejorar logrando cubrir la necesidades de nuestros clientes internos y externos.

Guía de preguntas.

I. Datos generales:

Cliente interno o externo	Puesto	Antigüedad	Edad

II. Preguntas generales sobre conocimiento de servicio área

1. ¿ Cuáles son los servicios que le ofrece el área de capacitación?
2. Con base en su respuesta anterior, identifique si los que le serán nombrados tienen relación o son de su conocimiento :
 - Diagnóstico de necesidades
 - Programa de capacitación
 - Evaluaciones de capacitación
 - Reporte de resultados de capacitación
 - Planes de actualización y desarrollo
3. ¿Conoce a los instructores? Si su respuesta es si continuar, de ser no continuar con pregunta 5
4. ¿Cuál es su opinión sobre su labor instruccional , es decir considera que tienen habilidades que les permite impartir cursos de capacitación adecuados a las necesidades de su operación? Explique
5. Evalué del 5 al 10 siendo 10 la mejor la calificación y 5 la peor

Tema	Calificación
El servicio del área en genera el es:	
Los reportes que presenta el área en general son:	
Los resultados que ofrece el área en general son:	
Los programas de capacitación cubren las necesidades que se requieren en la operación:	
El expertise de los instructores es:	

III. Programas de nuevo ingreso y seguimiento

1. ¿Conoce el programa que se aplica a personal de nuevo ingreso?
2. Ha participado en él (si ó no y porqué)
3. ¿Conoce las evaluaciones que se aplican?

4. ¿Qué opina de ellos? ¿Los considera suficientes y prácticos para sus necesidades?
5. Una vez que el personal capacitado ha sido entregado a su servicio ¿usted considera que está bien capacitado? (sí o no y por qué)
6. Evalúe del 5 al 10 siendo 10 la mejor la calificación y 5 la peor

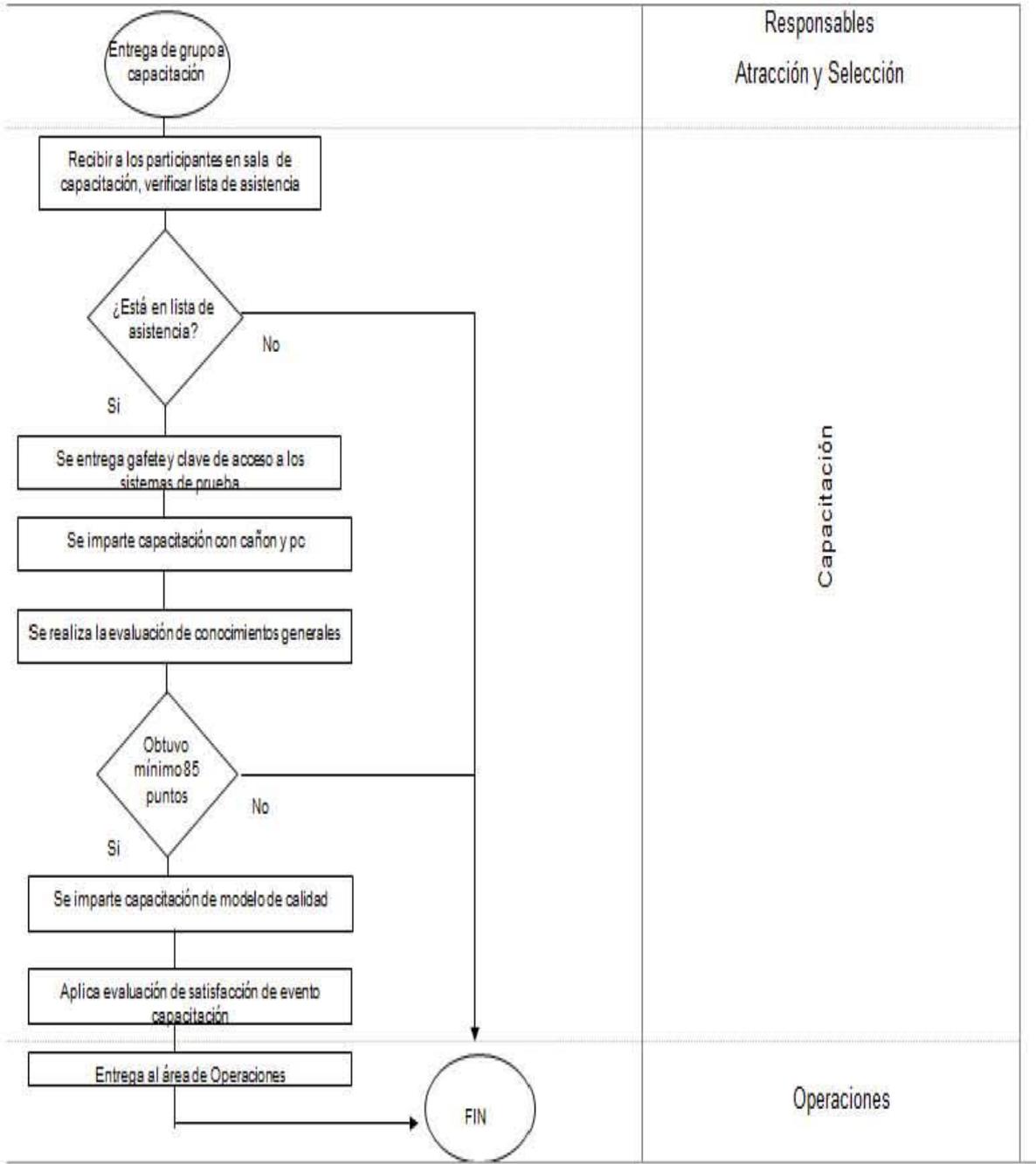
Desempeño del representante de atención a clientes de nuevo ingreso	Calificación
Conocimientos del producto:	
Manejo del sistema:	
Aplicación del modelo de calidad en cada llamada:	
Cumplimiento del reglamento y parámetros operativos:	
Preparación para atender llamadas en los dos primeros días:	

IV. En general ¿Cuál es la calificación que daría al área de capacitación y por qué?

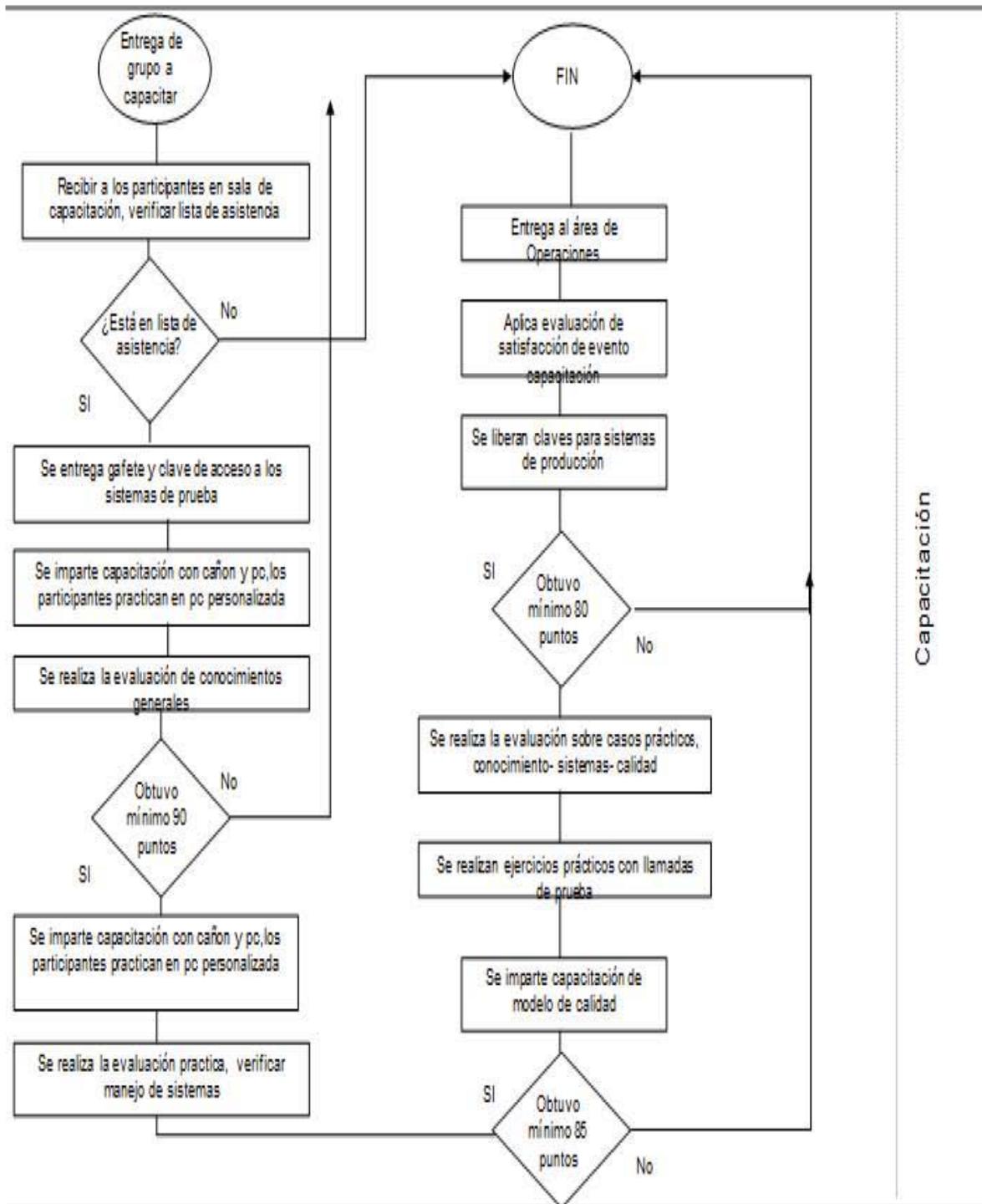
Gracias

Anexo 2. Procedimientos

Procedimiento para capacitación nuevo ingreso (antes de la reingeniería)

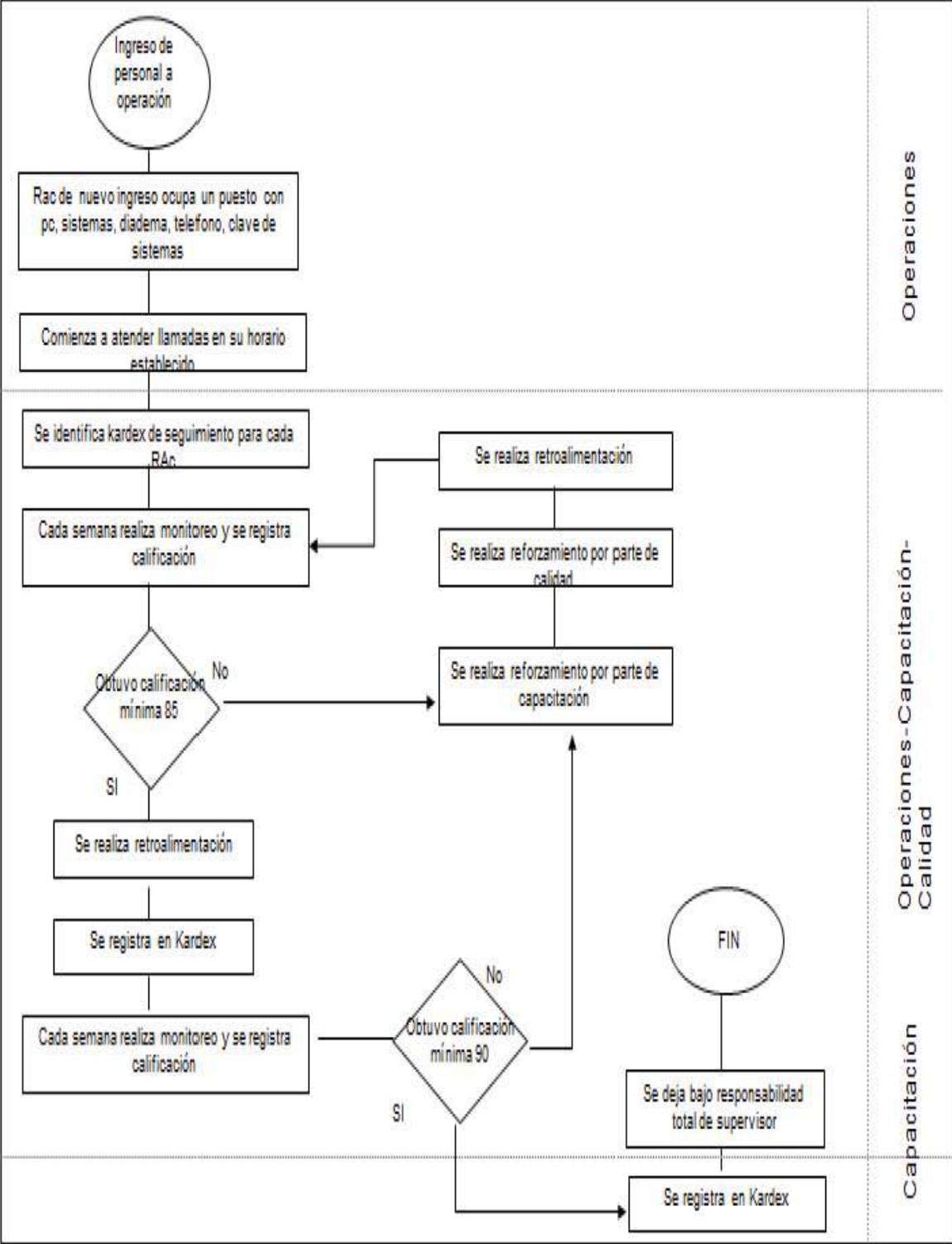


Capacitación de Inicial para personal de nuevo ingreso servicio Telefonía Celular (Con cambios)



Capacitación

Curva de aprendizaje



Anexo 3. Formato evaluación

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN

Nombre del Curso: _____

Fecha: _____

Nombre del Instructor: _____

Sucursal: _____

INSTRUCCIONES:

Por que tu opinión es importante para nosotros y queremos seguir mejorando, ayúdanos contestando los siguientes reactivos.

Marca con una "X" la respuesta que refleje mejor tu sincera opinión.

Esta evaluación es anónima.

ORGANIZACIÓN	EXCELENTE SOBREPASO MIS EXPECTATIVAS	BUENO CUBRIO MIS EXPECTATIVAS	REGULAR ME FUE INDIFERENTE	MALO NO CUBRIO MIS EXPECTATIVAS
1 Tu invitación al curso fue con la debida anticipación				
2 Los horarios y la duración del evento				
3 La puntualidad con la que se inició el curso				
4 La puntualidad con la que se termino el curso				
5 Se contaba con el material antes de iniciar la sesión				
6 Se respetan los tiempos de break en el curso				

CONTENIDO	EXCELENTE SOBREPASO MIS EXPECTATIVAS	BUENO CUBRIO MIS EXPECTATIVAS	REGULAR ME FUE INDIFERENTE	MALO NO CUBRIO MIS EXPECTATIVAS
1 Se cumplieron correctamente los objetivos y contenidos planteados				
2 La claridad y profundidad de los temas				
3 La correlación entre cada uno de los temas				
4 La presentación del material de apoyo proporcionado				
5 La utilidad del material proporcionado				
6 La información fue lo suficientemente clara para su comprensión				
7 Las conclusiones sobre los temas vistos				
8 Lo visto en la sesión agrega valor a mi desempeño				

INSTRUCTOR	EXCELENTE SOBREPASO MIS EXPECTATIVAS	BUENO CUBRIO MIS EXPECTATIVAS	REGULAR ME FUE INDIFERENTE	MALO NO CUBRIO MIS EXPECTATIVAS
1 La actitud del Instructor ante el grupo				
2 La Imagen del Instructor				
3 El trato con los participantes (Respeto, amabilidad)				
4 Utilizó un lenguaje adecuado al tema visto				
5 Mostro seguridad frente al grupo				
6 El tono de voz				
7 El dominio de los temas vistos en la sesión				
8 Las tecnicas realizadas facilitaron el aprendizaje				
9 Los ejemplos utilizados en la sesión fueron suficientes				
10 Capacidad de respuesta y aclaración de dudas				
11 Manejo de imprevistos				

¿Qué factor consideras que tenemos que trabajar para mejorar la capacitación?

INSTRUCTOR	ENTORNO (LUGAR)	CONTENIDO DE INFORMACIÓN	MATERIALES DIDÁCTICOS	OTRO

¿Porque y explica?

Observaciones:

¡Agradecemos tu participación en la realización de este curso, recuerda que el curso lo hacemos todos!