

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA ORGANIZACIONAL APLICANDO LA FILOSOFÍA FISH! PARA EL MEJORAMIENTO
DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA TELEMÓVIL EL SALVADOR S.A.,
ÁREA DE CALL CENTER”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MARÍA ALEJANDRA MEJÍA GARCÍA

RIGOBERTO ANTONIO MIRA CRUZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2007

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Doctora María Isabel Rodríguez

Secretario General : Licenciada Alicia Margarita Rivas de Recinos

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Licenciado Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas : Licenciada Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Jurado Evaluador

Coordinador del Seminario de Graduación : Licenciado Rafael Arístides Campos

Docente Director : Licenciada Ángela Marina Suárez de Arias

Docente Observador: : Licenciado Abraham Vásquez Sánchez

Febrero de 2007

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

ALEJANDRA MEJÍA;

Agradezco a Dios Todopoderoso el haberme permitido alcanzar esta meta, gracias por tu bendición, inteligencia, apoyo y fidelidad en todo momento, gracias porque siempre estuviste a mi lado.

También quiero agradecer de una forma especial a mi mamá, hermana y cuñado por todo su cariño y apoyo durante todos estos años de universidad, los quiero mucho. De igual forma quiero agradecer a Rigo Mira, mi mejor amigo, compañero de colegio, universidad y tesis, por todo tu apoyo, colaboración, cariño y esmero para poder llevar a cabo este trabajo, porque siempre estuviste ahí y porque pudimos con la ayuda de Dios terminar con orgullo nuestra carrera universitaria y a nuestro docente director por guiarnos en el desarrollo de esta tesis.

Finalmente, dedico con mucho cariño esta tesis a mi Señor Jesús, mi mamá, hermana, cuñado, Rigo, familia, amigos y en especial a mi sobrinita Andrea y a mi papi que desde el cielo comparten esta alegría conmigo. ¡Dios eres lo máximo!

RIGOBERTO MIRA;

Agradezco a Dios, por haberme dado la oportunidad de terminar este trabajo, le agradezco por haberme dado la inteligencia, capacidad y fortaleza en los momentos difíciles a lo largo de mi carrera y siempre.

Además, dedico este trabajo a mi madre, a mi padre, a mi hermana y hermano, que en todo momento me han mostrado su cariño, apoyo y comprensión necesaria para seguir adelante; a mis amigos que han sido una fuente de alegría inagotable, a Alejandra que ha compartido conmigo conocimientos, ideas, esfuerzo y esmero para concluir este trabajo y nuestra carrera, y con mucho cariño a nuestro asesor Licenciada Marina de Arias, que nos brindó el apoyo necesario durante todo el trabajo y la carrera.

También, agradezco a todos mis profesores a lo largo de la carrera que aportaron invaluable conocimientos para mi formación y a todos los compañeros con los que tuve la oportunidad de compartir.

ÍNDICE

	<u>Página</u>
Resumen	i
Introducción	iii
 CAPÍTULO I	
“Marco teórico sobre la propuesta organizacional aplicando la filosofía FISH!	
para el mejoramiento del servicio al cliente”	1
A. Antecedentes de las empresas de telecomunicaciones en El Salvador	1
B. Generalidades de la empresa Telemóvil El Salvador, S.A.	1
1. Antecedentes	1
2. Misión de la empresa	3
3. Estructura organizativa	4
4. Marco Legal	5
C. Marco teórico Administrativo y Organizacional	8
1. Organización	8
a. Definición	8
b. Herramientas de la organización	9
i. Organigrama	9
ii. Manuales	10
2. Dirección	10
a. Definición	10
b. Importancia	11
c. Principios de la Dirección	12
d. Elementos de la Dirección	13
i. Liderazgo	13
– Teorías contemporáneas sobre liderazgo	14
ii. Comunicación	14

iii. Motivación	16
e. Trabajo en equipo	17
f. Clima organizacional	18
3. Filosofía FISH!	19
a. Generalidades	19
b. Concepto	20
c. Principios	21
i. Elegir la actitud	21
ii. Jugar	22
iii. Estar presente	23
iv. Alegrar el día a los demás	23
D. Marco teórico sobre Servicio al Cliente y Calidad	24
1. El Servicio	24
a. Definición	24
b. Características	24
c. Tipos de Servicios	25
2. Cliente	26
a. Definición	26
b. Importancia de los Clientes	26
c. Tipos de Clientes	27
d. Necesidades de los Clientes	28
e. Expectativas de los Clientes	28
3. Servicio al Cliente	29
a. Definición	29
b. Importancia del Servicio al Cliente	30
c. Elementos del Servicio al Cliente	31
4. La Calidad	31
a. Definición	31
b. La Calidad en el Servicio al Cliente	33

CAPÍTULO II

“Diagnóstico organizacional aplicando la filosofía FISH! en la empresa

Telemóvil El Salvador S.A., área de Call Center”	34
A. Situación problemática	34
B. Formulación del problema	34
C. Objetivos de la investigación	35
D. Metodología de Investigación	35
1. Método de Investigación	35
2. Tipo de investigación	36
3. Diseño de Investigación	36
4. Fuentes de información	36
a. Fuentes primarias	36
b. Fuentes secundarias	36
5. Técnicas e instrumentos de recolección de información	37
a. Entrevistas	37
b. Encuesta	37
6. Procesamiento de la información	37
a. Cuestionario para personal del Call Center	38
– Descripción del instrumento de recolección de datos	38
– Evaluación del cuestionario	40
b. Cuestionario para usuarios del Call Center	43
7. Determinación de universo y muestra	43
a. Universo	43
i. Ejecutivos del Call Center	44
ii. Usuarios del Call Center	44
b. Muestra	44

E. Descripción del diagnóstico de la situación actual	46
1. Estructura organizativa	47
2. Manual de organización	47
3. Manual de procedimientos	47
4. Liderazgo	48
5. Comunicación	51
6. Motivación	53
7. Trabajo en equipo	56
8. Clima organizacional	59
9. Servicio al cliente	62
F. Conclusiones y Recomendaciones	66
1. Conclusiones	66
2. Recomendaciones	68

CAPÍTULO III

“Propuesta organizacional aplicando la filosofía FISH! para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Telemóvil El Salvador S.A., área de Call Center”

A. Propuesta de Herramientas Organizacionales	70
1. Estructura organizativa	70
2. Manual de organización	72
3. Manual de procedimientos	88
B. Programa de capacitación sobre la dirección y el servicio al cliente aplicando la filosofía FISH!	106
1. Misión	106
2. Visión	106

3. Objetivos	106
4. Estructura del Programa	107
a. El Cambio	107
b. Filosofía FISH!	110
c. Mecanismos de liderazgo	112
d. Mecanismos de comunicación	114
e. Mecanismos de motivación	117
f. Mecanismos de trabajo en equipo	119
g. Mecanismos de clima organizacional	124
h. Mecanismos de servicio al cliente	126
5. Determinación de recursos	128
6. Cuadro integrado de costos totales de la propuesta	128
7. Financiamiento de la propuesta	130
D. Modelo control y evaluación de los Factores de la Dirección y FISH!.	130
1. Generalidades	130
2. Objetivos	130
3. Políticas	131
4. Estrategias	131
5. Importancia	132
6. Componentes del modelo	132
7. Requisitos básicos	133
E. Cronograma de desarrollo de la propuesta	134
BIBLIOGRAFÍA	136
ANEXOS	140

- Anexo 1: Encuesta para Ejecutivos del Call Center
- Anexo 2: Asignación de puntos a las respuestas de cada enunciado por factor
- Anexo 3: Encuesta para usuarios del Call Center
- Anexo 4: Tabulación de datos de las Encuestas de Ejecutivos del Call Center
- Anexo 5: Matrices de Puntuaciones por Factor, Porcentaje Obtenido y Categoría
- Anexo 6: Gráfica de resultados globales sobre los factores de dirección
- Anexo 7: Tabulación de datos de las Encuestas Usuarios del Call Center
- Anexo 8: Guía didáctica para el desarrollo de los módulos del programa de capacitación
- Anexo 9: Hoja de evaluación de los módulos
- Anexo 10: Sección FISH! que se agregará a la Encuesta para Ejecutivos del Call Center, y la asignación de puntos para su evaluación

RESUMEN

La elaboración del presente trabajo de investigación pretende contribuir con la visión de la Universidad de El Salvador, de proyectar su calidad académica a través de los profesionales que son formados en la institución, mediante la propuesta de soluciones a necesidades de la sociedad, en este caso particularmente, para una empresa del sector servicios de gran trascendencia en el mercado salvadoreño.

La investigación se origina de la necesidad de la empresa por mejorar el servicio que brindan a los clientes a través de su recurso humano desde el área de Call Center, con el objetivo de servir de manera más efectiva a sus clientes, y crear una atmósfera agradable de trabajo para los empleados que desarrollan tal actividad. El área de Call Center es una dependencia de la Sección de Operaciones con el Cliente, que tiene la función de atender a los clientes de la empresa que se comuniquen vía telefónica para hacer cualquier tipo de consulta o requerir otros servicios.

Los objetivos principales que se cumplieron con la investigación fueron la determinación de la situación actual de algunas herramientas de la organización, como el organigrama, y los manuales de organización y procedimientos, también, de algunos elementos de la dirección, como lo son el liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y clima organizacional; asimismo, conocer la apreciación de los clientes con respecto al servicio que reciben, y así crear una propuesta de mejora que contribuya a aumentar la calidad en el servicio al cliente.

El documento está constituido por tres capítulos, donde el primero, desarrolla el marco teórico que agrupa los principales conceptos relacionados con el entorno de la empresa y específicamente el área de

investigación, la fase de organización y aspectos de gran relevancia relacionados con la fase de dirección. Dentro del entorno de la empresa se abordan aspectos como historia y aspectos generales de la empresa, así como el marco legal que regula el funcionamiento de la misma, por otro lado, respecto a lo organizacional son tratados conceptos relacionados con las herramientas básicas de la organización como organigramas y manuales, asimismo, en cuanto a la dirección, se hace mención de factores determinantes como el liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y clima organizacional y, finalmente, se desarrolla una temática relacionada con el servicio al cliente en la actualidad y la calidad.

El segundo capítulo contempla la investigación de campo, donde se utilizó como metodología principal, la investigación bibliográfica, el muestreo estadístico que se llevó a cabo mediante cuestionarios donde se recopilaron datos e información relacionada con los factores determinados en el estudio, la cual a través de distintas herramientas es posible determinar la situación real que presentaba el objeto de estudio durante el tiempo del diagnóstico. La investigación permitió conocer la apreciación de los clientes acerca del servicio, la cual no es satisfactoria, y está relacionada con las deficiencias en las herramientas de la organización y falta de desarrollo de los elementos de la dirección estudiados, que están incidiendo directamente en la calidad en el servicio que ofrecen a los usuarios, y que debe ser mejorada.

Finalmente, en el tercer capítulo, se describe la propuesta de nuevas herramientas de la organización, que serán de utilidad tanto para la dirección del área como para los ejecutivos, y además, un programa de capacitación en los que se incluye la filosofía FISH! para que sea implementada en la unidad de Call Center, y lograr así crear un ambiente de trabajo ideal, en el que los empleados disfruten su trabajo y se sientan satisfechos con su esfuerzo, y así, elevar la calidad en el servicio en un corto plazo, y consolidar la excelencia en el servicio al cliente en el mediano plazo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe un desarrollo acelerado de las tecnologías, un creciente aprendizaje de los consumidores de cómo funciona el mercado, y cual es su rol dentro de él. A medida transcurre el tiempo, los clientes son agentes más exigentes y demandantes de calidad en los productos y servicios que adquieren, y en nuestros días, las empresas ya reconocen que son lo más importante, y que la decisión que tiene mayor peso es la de ellos. Los mercados evolucionan continuamente y se convierten en más competitivos, donde las compañías trabajan ahora en programas de fidelización de clientes para garantizar su subsistencia en el mercado.

En El Salvador, luego de la apertura del mercado de las telecomunicaciones tras la privatización de tal se ha convertido en un mercado altamente competitivo, donde las empresas líderes luchan por mantenerse y las demás luchan por arrebatarles tal liderato. Es por ello que además de la calidad de los productos y servicios que ofrecen, el recurso humano juega un papel muy importante en la pre-venta y seguimiento post-venta, donde de ellos dependerá construir una relación sólida entre el cliente y la compañía.

Considerando tal situación, la investigación pretende contribuir a una empresa de servicios perteneciente al sector de las telecomunicaciones, en el mejoramiento del servicio al cliente que brindan a través del Call Center, mediante de la implementación de una propuesta organizacional y la aplicación del a filosofía FISH!

El presente documento consta de tres capítulos, donde en el primero de ellos se desarrolla el marco teórico que describe los principales conceptos relacionados con la organización y dirección, las cuales son fases del proceso administrativo. Asimismo, se explica en que consiste la filosofía FISH!, como surgió y cuales son los principios que contempla. Además, se abordan conceptos referentes con la calidad y el servicio al cliente.

El segundo capítulo, contiene el diagnóstico organizacional realizado a la unidad de Call Center, que permite determinar las condiciones reales en las que se encuentra respecto de los factores estudiados relativos a la organización, dirección y servicio al cliente. Donde a través de la recopilación de información, su procesamiento y análisis, se demuestra las debilidades y falencias de la unidad, que no permiten que haya un ambiente de trabajo ideal y que afectan la calidad en el servicio al cliente.

Además, se exponen las conclusiones y recomendaciones surgidas de la investigación teórica y de campo, que garantizan el diseño de la propuesta organizacional, el programa de capacitación y la aplicación de la filosofía FISH! en la unidad de Call Center.

Finalmente, en el tercer capítulo, se describe la propuesta que comprende nuevas herramientas de organización, un programa de capacitación para mejorar los factores relacionados con la dirección, así como su guía de implementación, que al ser llevada a cabo, elevará la calidad en el servicio en un corto plazo, y consolidará la excelencia en el servicio al cliente en el mediano plazo, satisfaciendo y creando relaciones sólidas con sus clientes.

CAPÍTULO I

“Marco teórico sobre la propuesta organizacional aplicando la filosofía FISH! y el mejoramiento del servicio al cliente”

A. Antecedentes de las empresas de telecomunicaciones en El Salvador

La empresa Telemóvil El Salvador S.A., donde se realizó la investigación, pertenece al sector de servicios, subsector de las Telecomunicaciones.

El mercado de los servicios de telecomunicaciones en El Salvador, dejó de ser estatal y en 1996 pasó a ser un mercado en competencia, de acuerdo con el Decreto Legislativo No. 807, de fecha 12 de septiembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 189, Tomo N° 333, de fecha 9 de octubre del mismo año, se emitió la Ley de de Privatización de la Administración de Telecomunicaciones.¹

Con los cambios económicos mundiales y el desarrollo de nuevas tecnologías, El Salvador decidió privatizar el sector de las telecomunicaciones y de esta manera convertirlo en un mercado competitivo. La apertura del sector se inició con el otorgamiento de una concesión para el servicio de telefonía celular a la empresa Telemóvil El Salvador S.A., posteriormente se privatizó ANTEL dando lugar a la formación de dos empresas, la alámbrica y la inalámbrica (CTE e INTEL).

B. Generalidades de la empresa Telemóvil El Salvador, S.A.

1. Antecedentes

Telemóvil El Salvador S.A., es una empresa que comenzó sus operaciones comerciales en Enero de 1993, brindando inicialmente servicio de telefonía celular, que ha contado con el respaldo de Millicom International Cellular (MIC).²

A través de los años, esta empresa ha ensanchado sus operaciones, de manera tal que a la fecha de Agosto de 2006, superó el millón de clientes en el país.

¹ <http://www.asamblea.gob.sv/leyes/19960900.htm>

² <http://www.telemovil.com/historia.html>

Asimismo, el sector de las telecomunicaciones, está en un constante desarrollo, ya que comercialmente la competencia es fuerte, en lo concerniente a calidad del servicio, precio, tecnología, productos, etc., lo cual requiere que la empresa ponga atención a su desarrollo propio y se acople a las condiciones que se van generando en el ambiente.

Actualmente, Telemóvil El Salvador S.A., ofrece distintos servicios, como los de telefonía celular, fija y pública, carrier para llamar al extranjero y servicios de conexión a Internet.

En el año de 1997 la Gerencia de Operaciones con el Cliente tomó la decisión de crear el área de Call Center dentro de la empresa, como un plan estratégico de acercamiento al consumidor, además de proporcionar valor agregado en el servicio al cliente.

Con el fin de tener un mayor contacto con los usuarios, inició las operaciones el departamento de atención al cliente a través del Call Center, con un número de 5 teleoperadores; el que a su vez permitía obtener información por medio del flujo de llamadas recibidas sobre la aceptación de los productos que se ofrecen, la opinión de las promociones realizadas y sobre el uso de los diferentes modelos de aparatos de telefonía móvil que los clientes adquirirían.

Transcurridos diez años de haberse fundado el Call Center este cuenta con una subgerencia, dos coordinadores, 34 teleoperadores con un área exclusiva para su funcionamiento, cinco turnos rotativos de ocho horas laborales y un "team leader" (líder de equipo) por cada grupo.

Por otra parte, los servicios que ofrece el Call Center se han diversificado según las exigencias de los clientes entre los cuales están: información sobre precio de productos y servicios, sobre publicaciones en los periódicos, sobre forma de marcación para hacer llamadas internacionales a través del teléfono móvil, sobre las diferentes funciones de los aparatos según el modelo, activación de roaming, bloqueo de teléfonos por robo o extravío, consultas de facturación, entre otras.

La función principal del Call Center es brindar al cliente en el menor tiempo posible las respuestas a sus consultas de forma satisfactoria.

Procedimiento

Los clientes pueden acceder al Call Center de dos formas marcando el PBX 2246-9977 y el *611.³

Las llamadas entrantes por el PBX 2246-9977 pasan al sistema IVR (Interactive Voice Responding), el cual cuenta con un menú de opciones para que el cliente se auto-atienda, como información de precios, ubicación de agencias, horarios de servicio, servicios adicionales, así como la opción de poder ser atendido por un operador. Si el cliente elige esta opción, entra en función el sistema distribuidor automático de llamadas, el cual se encarga de administrar las llamadas en cola, ordenar el flujo de llamadas y distribuir las a los diferentes operadores de acuerdo a la disponibilidad de la línea de éste.

Las llamadas entrantes por el *611, es exclusivo para clientes Tigo, ya sea que cuenten con una línea pre-pago o post-pago, éstas acceden de una forma inmediata al sistema distribuidor automático de llamadas, donde el teleoperador resuelve el inconveniente que el cliente presenta.

Los operadores del Call Center cumplen con un protocolo, es decir, saludar cordialmente al cliente, identificación de ellos con el cliente y la forma de abordar el problema.

Desempeño y niveles de servicio

El desempeño de los operadores es medido por el cumplimiento de los turnos, las llamadas que responde, los cumplimientos de calidad, como el protocolo que debe seguir, la personalización de la llamada, escuchar atentamente al cliente y el proporcionar información veraz y oportuna.

Por otra parte, el nivel de servicio mide la velocidad de respuesta con la que un operador atiende la llamada del cliente, el cual debe ser en un máximo de 20 segundos.

Así mismo, los operadores cuentan con un máximo de 1:44seg. Para atender la llamada del cliente de manera satisfactoria.

2. Misión de la empresa

La misión de la empresa es la siguiente: "Nuestro compromiso es brindar a nuestros socios usuarios la mejor alternativa en servicios de comunicación inalámbrica, excediendo sus necesidades y

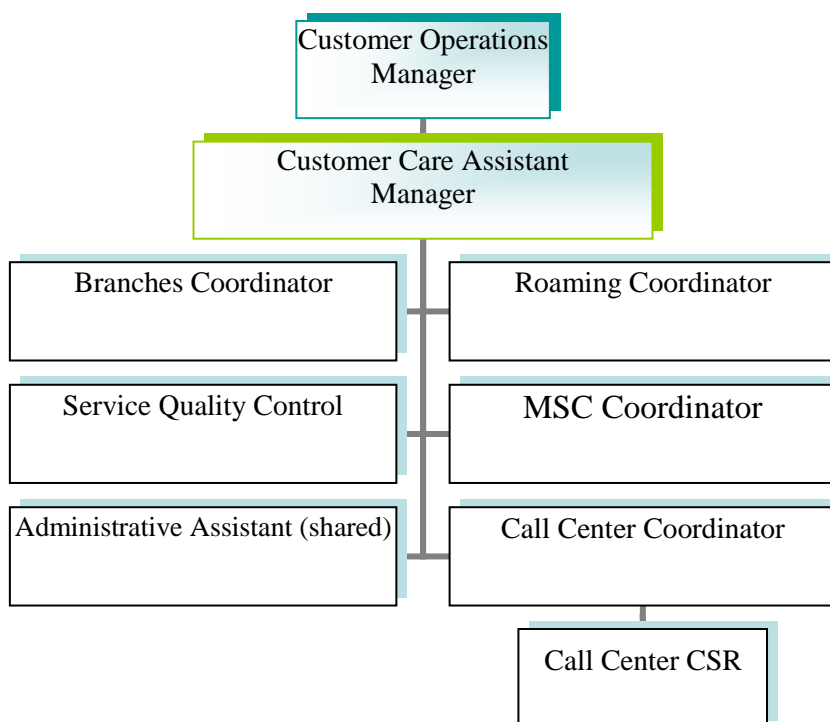
³ http://www.telemovil.com/test/tigo/atencion_telefonica.php

expectativas a través de la aplicación de avanzada tecnología, innovación, espíritu de servicio, y una elevada ética profesional”.

No se hace mención de “Visión” de la empresa, debido a que ésta no cuenta con una.

3. Estructura organizativa

Dentro de la estructura organizativa de la empresa Telemovil El Salvador S.A., el área de Call Center está ubicado en la sección de operaciones con el cliente, encabezada por la Gerencia de Operaciones con el Cliente, la cual está bajo la Gerencia General de la empresa; la sección está dividida en distintos departamentos, que llevan a cabo actividades diversas, aunque todas importantes, que tienen que ver con el contacto con clientes. A continuación se muestra el organigrama correspondiente al área de operaciones con el cliente.



**TELEMOVIL CUSTOMER OPERATIONS ORGANISATION
(JUNIO 2006)**

4. Marco Legal

Con respecto al marco legal que engloba la institución en que se realizará la investigación, existen leyes que otorgan derechos y norman el accionar de la misma. A continuación se hará una breve mención de algunas de ellas.

a) *Constitución de la República* ⁴

De acuerdo con la Constitución de la República de El Salvador, según el Decreto 38, emitido en el año 1983, en el artículo 2, menciona los derechos fundamentales de las personas, dentro de los que destacamos el derecho al *trabajo*. Por otro lado, en el artículo 7, se fundamenta el derecho a los habitantes de El Salvador, a “asociarse libremente y reunirse pacíficamente para cualquier objeto lícito”; el cual, unido al derecho al trabajo, generan una figura, que bien podemos decir que permiten la asociación de personas para realizar actividades productivas, que es lo que se realiza en la empresa. Asimismo, en la Sección Segunda, denominada “Trabajo y Seguridad Social”, se enuncian una serie de disposiciones que se deberán cumplir para velar por el buen desarrollo de las actividades laborales. Dentro de dicha sección, en el artículo 38 se menciona la regulación del trabajo por una ley específica, que es el Código de Trabajo; y también, en el artículo 50, se menciona la Seguridad Social, en la cual deberá haber aporte tanto del trabajadores y patronos.

b) *Código de Trabajo* ⁵

Como lo menciona la Constitución de la República de El Salvador, la regulación del trabajo será por una ley específica que es el Código de Trabajo; por lo que según el Decreto 15 emitido por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador en 1972, el Código de Trabajo en el artículo 1 expone que “el presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores”.

⁴ <http://www.asamblea.gob.sv/constitucion/1983a.htm>

⁵ http://www.csj.gob.sv/ppl_cliente.htm

Por lo tanto, los patronos, para este caso, los dueños de la empresa y encargados de su administración, así como los trabajadores pertenecientes a la misma, sus actos serán normados bajo las disposiciones de este Código.

c) Código de Comercio ⁶

De acuerdo con el Decreto 671 emitido por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, el Código de Comercio en el artículo 1 expone que, “los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este Código, y en las demás leyes mercantiles”; es por ello, que la empresa y sus actividades comerciales están reguladas por este Código, normativa que deberá de cumplir para actuar dentro de lo legal.

d) Código Tributario ⁷

Asimismo, la empresa está sometida a cumplir con los impuestos y tasas establecidas por el Estado, normados de acuerdo al Decreto 230 emitido en el año 2000, donde el Código Tributario en su artículo 1, dispone que “el presente Código contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria”.

e) Ley de Telecomunicaciones ⁸

En conformidad con el sector de telecomunicaciones, al cual pertenece la empresa Telemóvil El Salvador S.A., esta tiene una regulación especial, según el Decreto 142 emitido en 1997, la Ley de Telecomunicaciones en su artículo 1 expone que, “la presente Ley tiene por objeto normar las actividades del sector telecomunicaciones, especialmente la regulación del servicio público de telefonía”, por lo que la empresa debe cumplir con la normativa ahí establecida.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

*f) Ley del Seguro Social*⁹

Los patronos (empresas), también están obligados a cumplir con aportaciones económicas, al igual que los empleados, al Instituto Salvadoreño del Seguro Social, el cual es la institución determinada por el Estado a velar por la seguridad social. De acuerdo con el Decreto 1263 emitido el año de 1949, dentro de la Ley del Seguro Social, en el artículo 33, se expone que, “Las cuotas de los patronos no podrán ser deducibles en forma alguna de los salarios de los asegurados”; además que, “el patrono deberá deducir a todas las personas que emplee y que deben contribuir al régimen del Seguro Social, las cuotas correspondientes a los salarios que les pague y será responsable por la no percepción y entrega de tales cuotas al Instituto, en la forma que determinen los reglamentos”; y por último que, “el patrono estará obligado a enterar al Instituto, las cuotas de sus trabajadores y las propias, en el plazo y condiciones que señalen los reglamentos”.

*g) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones*¹⁰

También, la empresa deberá cumplir con las regulaciones estipuladas de acuerdo al Decreto 927, emitido en el año de 1996, con respecto a la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, que en relación a las cotizaciones, en su artículo 13, establece que, “durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores”.

*h) Ley de Protección al Consumidor*¹¹

Asimismo, la empresa debe de cumplir con la normativa contenida según el Decreto 776, emitido en el año 2005, referente a la Ley de Protección al Consumidor, la cual, en su artículo 2 menciona que “son sujetos a la ley, los consumidores y los proveedores, sean éstos personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta,

⁹ http://www.isss.gob.sv/comunicaciones/ley.htm#ley_del_iss

¹⁰ <http://www.spensiones.gob.sv/normativa/leyes/ley%20del%20sap/ley%20sap%20%20compilado.doc>

¹¹ <http://www.cdc.org.sv/ley.html>

arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes o contratación de servicios.

C. Marco teórico Administrativo y Organizacional

1. Organización

Cuando se habla de “organización” se puede entender de varias maneras, por lo que a continuación se hará una diferenciación al concebir organización en sus distintos significados.

a. Definición

El término organizar puede tener diversos significados, refiriéndose generalmente a lo siguiente¹²:

- a) Organización: Empresa (la organización Diana, ADOC, etc.)
- b) Organización: Acomodar espacios (organizar un clóset, escritorio, etc.)
- c) Organización: Ajustar el tiempo (organizar la agenda)
- d) Organización: Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos de una institución.

Luego de conocer los distintos significados, los que serán de mayor utilidad para la investigación, es comprender la organización como Empresa y como Fase del proceso administrativo.

Considerando el término organización como empresa, es la agrupación de dos o más personas que coordinadamente buscan el logro de objetivos. Es por ello, que en la actualidad se puede distinguir distintas organizaciones, como por ejemplo, empresas industriales, comerciales o de servicios, gobiernos, iglesias, escuelas, ejércitos, etc., los cuales están conformados por un sinnúmero de personas, que por medio de la coordinación de ideas, trabajo y esfuerzos pretenden alcanzar los objetivos establecidos por la misma organización.

¹² Benavides Pañeda, Javier, “*Administración*”, (México: Edit. McGraw Hill, 2004), p. 124

Por otro lado, la organización como una fase del proceso administrativo, es definida como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos”¹³

La organización, es la segunda fase del proceso administrativo, precedida por la planeación, y sucedida por la integración, dirección y control.

Principalmente, en la etapa de organización se definen claramente las líneas de autoridad de la institución, los canales de comunicación, la división de responsabilidades y funciones de manera tal, que se cumpla con lo planificado y con los objetivos eficiente y eficazmente.

b. Herramientas de la organización

i. Organigrama

Primeramente, se debe tener claro el concepto “estructura organizativa”, que es simplemente la distribución de áreas, unidades, departamentos, gerencias, jefaturas, etc., en una empresa, que generalmente se muestra a través de un organigrama.

Un organigrama, según Serrano Ramírez, “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí las unidades, departamentos y secciones que la conforman”.¹⁴

Es por ello que un organigrama se define como un conjunto de figuras geométricas que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de la estructura de una organización.

Las ventajas de que presentan ver la estructura de una organización a través de un organigrama, es la distribución de unidades y las líneas de autoridad existentes.

¹³ Gómez Ceja, Guillermo, “Planeación y organización de empresas”, (México: Edit. McGraw Hill, 1995), p. 191.

¹⁴ Serrano Ramírez, Américo, “Administración I y II”, (El Salvador, 1999), p. 111.

ii. Manuales

En un principio, los manuales de organización eran principalmente para asentar por escrito todas las instrucciones, indicaciones, recomendaciones, etc., de carácter permanente que se consideraban necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, con el objetivo de eliminar inconvenientes y perjuicios que traía consigo dejar las cosas a la memoria, el criterio o el juicio personal.

Los manuales son documentos que se utilizan como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información relacionada con una organización, que dependiendo del tipo de manual será el contenido del mismo, como por ejemplo información sobre estructura, procedimientos, entre otros.

La importancia de que una organización cuente con manuales, radica en la documentación de instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de los empleados, facilitando el procesamiento de las funciones asignadas a cada unidad administrativa, en las que se define responsabilidades, autoridad, niveles jerárquicos, etc.

Algunos manuales, de acuerdo con su contenido son:

- *De organización*: son aquellos que contienen la información detallada referente a antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como también, canales de comunicación.
- *De Procedimientos*: estos constituyen un instrumento técnico que incorporan información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

2. Dirección

a. Definición

La dirección es una etapa en el proceso administrativo, que es trascendental para el logro de los objetivos fijados por una organización.

Según Benavides Pañeda, la dirección es, “el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la organización”.¹⁵

Asimismo, la dirección consiste en animar a los miembros de una unidad de trabajo a contribuir positivamente hacia el cumplimiento de los propósitos y las metas de la organización.¹⁶

La acción de dirigir gente en todo organismo es una función básica, que implica influir o inducir a los subordinados a que observen determinados comportamientos, mediante el ejercicio del mando sobre el personal de la empresa, para que cooperen en la consecución de los objetivos.

b. Importancia

La dirección es parte del trabajo de todos los administradores, ya sea el presidente de la compañía, gerente de ventas, o el supervisor de un departamento; todo individuo que tiene a su cargo un grupo de subordinados, sin importar el número, debe dirigir.

Además, es importante considerar que la dirección se aplica tanto en lo individual como en lo grupal, es decir, es necesario dirigir a cada miembro considerando su personalidad, y existe la necesidad de dirigir a los miembros como grupo; en el último aspecto, los esfuerzos de dirección están encaminados a que el personal realice sus tareas como un equipo de trabajo.

También, la dirección es fundamental ya que se ponen en marcha los lineamientos establecidos en la planeación y organización; a través de ella se logra que los empleados muestren las conductas deseables, contribuyendo así, con la productividad de la empresa. Del mismo modo, la calidad de la dirección es evidenciada en el logro de los objetivos, calidad de los productos o servicios y el ambiente laboral.

¹⁵ Benavides Pañeda, Javier, Op. Cit.¹², p. 202.

¹⁶ Rue, Leslie; Byars, Lloyd; “*Supervisión*”, (Estados Unidos: Edit. McGraw Hill, 1999), p. 3.

c. Principios de la Dirección

Como se mencionó anteriormente, cualquier individuo que tenga subordinados debe dirigir, pero los que dirigen deben de tomar en cuenta ciertas consideraciones, ya que la dirección en una organización, puede llegar a ser un factor diferencial, capaz de generar ventajas competitivas, por lo que se requiere una dirección efectiva.

Para ser un buen dirigente, se deben tomar en consideración los siguientes principios:¹⁷

- *Coordinación de intereses*: la dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa; los cuales solo serán logrados si el personal se interesa en ellos, y se facilitarán si los objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización, si éstas no contraponen su autorrealización.
- *Impersonalidad de mando*: el ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados; no de la voluntad personal o arbitraria.
- *De la supervisión directa*: se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- *De la vía jerárquica*: postula la importancia de respetar los canales de comunicaciones establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- *De la resolución de conflictos*: indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento que aparezcan, evitando que dichos inconvenientes se propaguen y creen problemas colaterales más graves.
- *Del aprovechamiento del conflicto*: este principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

¹⁷ Benavides Pañeda, Javier, Op. Cit.¹², p. 203.

Asimismo, al dirigir aplicando los principios, es necesario tener en cuenta a las personas tal como son, con sus conocimientos, capacidades y voluntades.

d. Elementos de la Dirección

A continuación se mencionarán algunos de los elementos de la dirección, los cuales inciden directamente en la efectividad de la misma, y los cuales deben de irse perfeccionando, para lograr los objetivos propios de la dirección, que conllevarán al logro de los objetivos de la organización.

i. Liderazgo

Primero, una definición de liderazgo es, “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.¹⁸

Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. Éstos se colocan al frente de un grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

Algunos componentes del liderazgo son, primero, el *poder*, poder de influir en los demás y guiarlos por el mejor camino hacia el logro de los propósitos. Segundo, es *el conocimiento de los individuos*, partiendo de ello, es más fácil para el líder diseñar las estrategias y los medios para poder influir en ellos, motivarles y obtener de ellos las respuestas deseadas. Tercero, *capacidad para inspirar a los seguidores*, con el objetivo de que ellos hagan su mejor esfuerzo y empleen todas sus capacidades para la ejecución de un proyecto. Este componente pasa también por el comportamiento del líder, que debe ser un modelo atractivo a seguir. Cuarto, *el estilo del líder y el ambiente que crea*, esto incide en la motivación de los subordinados, de acuerdo a las expectativas que crea en ellos, y la visión que transmita de hacia donde deben ser encaminados los esfuerzos, y de la generación de condiciones favorables para ello.

¹⁸ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, “*Administración: una perspectiva global*”, (México: Edit. McGraw-Hill, 1998), p. 532

– Teorías contemporáneas sobre liderazgo

De las teorías contemporáneas se retomarán, el *empowerment* y el *coaching*.

Al hablar de *empowerment*, es un enfoque que resalta que una función directiva básica es la delegación de responsabilidad como de autoridad. Expone que para un liderazgo eficaz, el dirigente debe otorgar a quien se le confiere la delegación, toda la confianza necesaria para que se desempeñe bajo su propia responsabilidad, permitiéndole actuar solo, e intervenir solamente en casos extraordinarios. De acuerdo con Koontz, *empowerment*, que algunos traducen como “empoderamiento”, significa que “los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores”.¹⁹

Así, el *empowerment* pretende facultar a los subordinados para que desempeñen funciones que les son delegadas, junto con la independencia suficiente para la toma de decisiones.

Por otro lado, una de las teorías que ha tomado lugar en los últimos años, es el *coaching*, que hay quienes traducen como “tutoría”. La cual consiste en “la capacitación y formación de una persona para que se perfeccione y obtenga mejores resultados a escala profesional y los consolide”.²⁰

A través de esta práctica, se pretende guiar a las personas a que consideren su comportamiento, el cual debe estar acorde a los objetivos de la organización. De tal manera, existe un “coach”, el cual está encargado de facilitar al subordinado que busque soluciones propias y que sean las más efectivas.

ii. Comunicación

Comunicarse es una parte fundamental para la convivencia entre los humanos y para la administración.

Particularmente, para la función de dirección, la comunicación resulta un eslabón trascendental, que condicionará la calidad de la dirección y el logro de los objetivos organizacionales.

¹⁹ Koontz, Harold y otros; Op. Cit.¹⁸, p. 303

²⁰ Benavides Pañeda, Javier, Op. Cit.¹², p. 219.

La comunicación, “es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”.²¹

El hecho de comunicarse, implica la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas.

La comunicación puede ser *no verbal* o *verbal*. La no verbal es a través de señales o corporalmente, mientras que la verbal puede ser oral o escrita.

Los elementos principales de la comunicación son, *el emisor*, que es la persona o grupo de personas que desean transmitir algo a otros, y por lo tanto inician el proceso de comunicación. Otro elemento es *el código*, que es el conjunto de signos con significado común para el emisor y el receptor, como puede ser el idioma, taquigrafía, Braille y otros. Además, se utiliza un *canal*, que es el medio a través del que se envían y reciben los mensajes, los cuales están formados por los sentidos que emiten y captan los mensajes. También, en el proceso está la persona o grupo de personas que reciben el mensaje del emisor, a quienes se les llama *receptor*; y finalmente, es necesaria una *retroalimentación*, que es la respuesta de receptor al mensaje enviado por el emisor, lo que permite comprender si su mensaje fue interpretado en la forma en que quiso transmitirlo.

La comunicación no siempre resulta ser efectiva, debido a que se presentan barreras, que pueden ser de distintos tipos, ya sean estas semánticas, que son cuando los símbolos (palabras, letras, etc.) que se transmiten no tienen el significado deseado. También, las barreras físicas, que pueden ser de naturaleza mecánica, acústica, óptica, entre otras. Así también, las barreras psicológicas, que se basan en el “marco de referencia o filtro individual”, mediante el cual las personas interpretan los mensajes, es decir, la formación de la personalidad y conocimientos, varía de persona a persona, lo que en algunas ocasiones no permitirá tener una comunicación efectiva; entre las principales barreras psicológicas están, el agrado o desagrado, valores emocionales y prejuicios.

²¹ Koontz, Harold y otro; Op. Cit.¹⁸, p. 588

iii. Motivación

La motivación es un estado interno del individuo que lo hace comportarse de forma tal que logre algo que pretende. Ésta varía de individuo a individuo, y dependerá de los intereses y convicciones que cada persona intente alcanzar.

Según Benavides Pañeda, la motivación “es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas”.²²

En conformidad con lo anterior, en una organización, debe motivarse a los empleados proporcionándoles una razón para actuar en una forma deseada, esta debe ser válida para la persona a quien se pretenda motivar, la razón es válida cuando satisface una necesidad.

Existen tres factores de gran influencia en la motivación, y son, las diferencias individuales, las características de los puestos y las prácticas organizacionales.

En lo que respecta a la fase de dirección, la motivación resulta un elemento determinante, ya que los que dirigen deben de motivar a sus subordinados a que hagan su trabajo, ya sea en menos tiempo, mayor producción, mejor disposición y actitud, etc.; y hay que reconocer también, que las personas varían entre sí, aún cuando trabajen en un mismo departamento o área, por lo que es necesario conocerlos individualmente, y establecer estrategias que les motiven, sin llegar a los extremos de manipular o chantajear.

Además, la motivación de acuerdo con algunos estudios que se han realizado a través de los años, tiene una jerarquía dentro del individuo, como en el caso de la pirámide de A. Maslow, que parte en la base con la satisfacción de necesidades fisiológicas, seguidas de necesidades de seguridad, sociales, de autoestima, y de autorrealización en la punta; en donde para satisfacer un nivel deberá ser satisfecho el nivel anterior. Partiendo de este modelo, las organizaciones tienen la obligación de crear las condiciones y el trabajo mismo, que satisfagan tales necesidades a sus empleados.

²² Benavides Pañeda, Javier, Op. Cit.¹², p. 242.

Asimismo, la organización debe crear periódicamente nuevos retos para sus empleados, que generen nuevas expectativas y nuevas razones, para que ellos brinden su mejor esfuerzo en busca de satisfacer tales expectativas.

e. Trabajo en equipo

La sociabilidad de las personas es natural, por lo que éstas buscan relacionarse con otras, y en las organizaciones, la diferencia es que, algunas organizaciones son solo un grupo de personas trabajando y no precisamente un equipo de trabajo.

Inicialmente, como grupo de trabajo entenderemos un conjunto de personas que trabajan en la misma área para emprender una tarea, pero que no necesariamente se integran como unidad y el individualismo es perceptible.

Por otro lado, un equipo de trabajo está integrado por personas con habilidades suplementarias, quienes confían unas en otras y se han comprometido con un objetivo, metas y un enfoque común, para el cual se consideran a sí mismas mutuamente responsables.²³

El ejemplo más representativo de un equipo, es el equipo de fútbol, que está conformado por varios jugadores, cada uno con habilidades y responsabilidades distintas, ya que unos defienden, otros atacan, etc., y que al momento de jugar ellos confían en sí mismos y en sus compañeros, que realizarán el mejor esfuerzo y lograrán su objetivo. Debería de suceder lo mismo en las organizaciones, ya que de acuerdo con la distribución de funciones y trabajo, todas las áreas se ven relacionadas, es decir, el personal de ventas debe de confiar en el personal de bodega y entrega que llevarán el producto al cliente, así los ejecutivos en el personal de sistema que preparará toda la plataforma informática para la comunicación electrónica, etc. Eso a nivel macro, pero debe comenzar ello por cada uno de los departamentos o unidades. No es fácil convertir un grupo de trabajo a un equipo de manera inmediata, se debe pasar a través de un proceso, que por lo menos tiene cuatro fases.

²³ Benavides Pañeda, Javier, Op. Cit.¹², p. 278.

- 1) *Aceptación mutua*: fase de integración de los miembros y generación de confianza.
- 2) *Toma de decisiones*: se desarrolla la solución de problemas y estrategias para efectuar el trabajo y ayudarse a tener un rendimiento eficaz.
- 3) *Motivación*: el grupo ya ha alcanzado cierta madurez, ya han aceptado que es mejor cooperar que competir, por lo que el grupo se torna solidario.
- 4) *Control*: ya están organizados con mucho éxito, el mismo grupo ejerce sanciones cuando es necesario el control, para que los integrantes sigan las directrices y normas formadas por el grupo.

f. Clima organizacional

El término clima como tal, es el conjunto de condiciones atmosféricas propias de una región.

También, se puede referir al conjunto de circunstancias que rodean a una persona, institución o que caracterizan o condicionan una situación, como por ejemplo, "clima político", "clima económico", etc.

Partiendo de esto último, el término clima se traslada a la organización, para interpretar la serie de características que describen una organización, la distinguen de otras y condicionan el comportamiento de las personas que la integran, a lo que se le llama *clima organizacional*.

Según Darío Rodríguez, el clima organizacional "se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo".²⁴

Por lo tanto, el clima organizacional, es la opinión de los miembros de una organización que se forma a partir de las características del ambiente laboral, que influyen en ellos y su desempeño.

En muchos de los casos, los comportamientos de los empleados o trabajadores viene a ser el resultado de las percepciones que estos tienen sobre el ambiente en el que se desenvuelven, por lo que la importancia del clima organizacional, es el grado de bienestar y agrado que se pueda transmitir a las personas de un departamento o área, que les genere condiciones necesarias para desempeñar

²⁴ Rodríguez, Darío, "*Diagnóstico organizacional*", (Chile: Edit. Universidad Católica de Chile, 1999).

mejor su trabajo, les facilite cumplir con sus responsabilidades y además sirva de motivación para ellos.

La función principal del clima organizacional es satisfacer las necesidades y mantener un equilibrio emocional de todos los miembros de la organización. El cual no se solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también al a necesidad de pertenencia, de estima y de autorrealización. Si la función del clima organizacional, es llevada a cabo correctamente esta será de un impacto positivo, que se reflejará en el desempeño de la empresa en general, sin embargo, de no cumplirse, esto causará problemas de adaptación, productividad y relaciones internas.

Entre algunos de los factores del clima organizacional, se puede mencionar la influencia, innovación, responsabilidad, satisfacción, deseo de cambio y el trabajo en equipo; aspectos que se deben de trabajar para crear las condiciones adecuadas que los empleados perciban como un ambiente agradable.

Algunas características del clima organizacional son, la cierta permanencia que tienen a pesar de poder experimentar cambios por situaciones coyunturales, por lo que requiere de programas bien estructurados para crear una buena atmósfera. Asimismo, el clima organizacional genera un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la empresa, afectando el grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización. Además, el clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales como el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, procesos de contratación y despidos, entre otros.

3. Filosofía FISH!

a. Generalidades

La filosofía FISH! , ha sido creada por Stephen C. Lundin, Harry Paul y John Christensen, y tiene su origen en la narración de la historia de un grupo de empleados del mercado de pescado “Pike Place” en la ciudad de Seattle, Washington, Estados Unidos de América. Esta narración cuenta la historia de una ejecutiva, que trabaja en una empresa donde se enfrenta al reto de tener que mejorar la situación

del ambiente laboral que se vive en uno de los departamentos más importantes de la empresa y que tiene relación con las demás áreas de la misma.

El ambiente que se vive dentro de ese departamento, ha generado que se tenga un mal concepto de todos los empleados que laboran dentro de él, por lo que se le encarga la misión de tomar el control del departamento y elevar los niveles de eficiencia, de atención al cliente, productividad y sobre todo mejorar el ambiente que impera en dicho departamento. Esta ejecutiva al verse desesperada por encontrar una solución efectiva, decide tomarse un tiempo al aire libre y dar un paseo por el mercado de pescado "Pike Place" en la ciudad de Seattle; en este lugar ella descubre a un grupo de empleados de una pescadería que le llamaron su atención, debido a que ellos se complacían en hacer su trabajo de la mejor manera posible; mientras ella los observaba uno de los empleados se le acercó y comenzaron una conversación en la cual ella le comentó sobre el reto que se le había asignado, de cambiar el hostil departamento en que ella trabajaba, por un lugar agradable donde la gente se sintiera complacida de realizar sus labores diarias, y es ahí donde toma origen la filosofía FISH!.

Esta filosofía es una respuesta a las diversas situaciones que surgen dentro de una organización en cada una de los diferentes áreas que la constituyen, busca hacer que el trabajo sea una recompensa en sí mismo y no sólo una vía para obtener recompensas, lo que conlleva a mejorar el ambiente laboral en la que se realizan las actividades diarias de los empleados.

La filosofía FISH! Comprende cuatro principios fundamentales para su aplicación, en el trabajo, en el lugar de estudio y en la vida personal, jugar, alegrar el día a los demás, estar presente y escoger la actitud.

b. Concepto

FISH! es una filosofía, no un programa, debido a que un programa está orientado para cambiar o ajustar situaciones, pero las personas no se sienten motivadas a hacer algo programado. Al implementar una filosofía se tiene que explorar, probar y decidir si su implementación tendrá resultado positivo. Esta filosofía invita a las personas a ser parte de un ambiente agradable donde todos

muestran estar interesados en el otro de una forma espontánea, permite que otros al ver surgir estas cualidades quieran unirse porque desean aplicarla en su vida personal. La manera mas fácil de reducir los beneficios de esta filosofía es querer manipularla, no dejándola ser espontánea.²⁵

Asimismo, ésta crea un lenguaje común; cuando se pone en práctica, se crea un lenguaje y da la pauta, para que cambien aspectos como la manera de hablar sobre las cosas, la forma en como sentir y la forma en como actuar. Además, la filosofía busca despertar la creatividad, inspiración e innovación que tienen las personas dentro de ellas para realizar las actividades de la mejor manera que permita cumplir con las metas establecidas.

Otro aspecto importante es, que cada persona elige su actitud ante las situaciones que se le presentan, y como sentirse con las personas que están a su alrededor.

Finalmente, FISH! es divertido. Busca despertar la creatividad, inspiración e innovación que tienen las personas dentro de ellas para realizar las actividades de la mejor manera, lo que permita cumplir con las metas establecidas.

c. Principios

Los principios de la filosofía FISH!, proporcionan un nuevo lenguaje que inspira a nuevos retos acerca de lo que es posible, permite en las personas el desarrollo de nuevas actitudes, comportamiento y aumento de la confianza en sí mismas. Los principios son los siguientes²⁶:

- Elegir la actitud
- Jugar
- Estar presente
- Alegrarle el día a los demás

i. Elegir la actitud²⁷

En la mayoría de ocasiones no se puede escoger el trabajo en sí, debido a que generalmente en las empresas u organizaciones, ya están los puestos establecidos, con las funciones y responsabilidades

²⁵ http://www.charthouse.com/fp_manifesto.asp

²⁶ Lundin, Stephen; Paul, Harry y Christensen, John, "*Fish!*", (España: Ediciones Urano, 2001), p.40

²⁷ Ibid.

asignadas, algunos cuentan con manuales, etc., por lo que se dificulta elegir las actividades que probablemente le resulten a alguien más tolerables; a pesar de ello, lo que si se puede hacer al respecto es elegir cómo se va hacer ese trabajo. Siempre se tiene la opción de elegir la actitud que se va a adoptar en el trabajo. La actitud determina el comportamiento. Elegir la actitud con la que se va a enfrentar ante las situaciones que se presentan despierta la creatividad, flexibilidad, pasión y entusiasmo por hacer las cosas de la mejor manera que se tenga que hacer.

Es por ello que, los empleados pueden elegir hacer sus actividades mal encarados y disgustados, lo que probablemente les generará más estrés, desmotivación, poca sociabilidad, etc., o bien, lo pueden hacer con entusiasmo, alegres y poner su mejor esfuerzo y al final del día sentirse satisfechos con lo que han hecho y se alejan de pasar un día laboral aburrido y tedioso.

ii. Jugar²⁸

Cuanto mas ameno resulta un trabajo, antes se termina, sobre todo si se elige realizar las tareas difíciles de manera alegre y espontánea. Jugar no es solo una actividad; es un estado mental que aporta nueva energía a las tareas cotidianas y que genera soluciones creativas.

Todos pueden obtener beneficios al divertirse un momento al día. Las personas que incorporan el juego en sus vidas diarias enfrentan su trabajo, responsabilidades y retos con entusiasmo.

Incluso alguno de los ambientes más hostiles podrían beneficiarse al implementar una cultura de juego, de hacer las cosas con seriedad sin estar tan serio. Jugar es sinónimo de diversión, y en la actualidad las personas buscan divertirse, para tener un buen momento, relajarse, botar el estrés del trabajo, y que mejor oportunidad de botar tal estrés al mismo momento de realizar el trabajo.

Aplicar este principio despierta la creatividad para encontrar las soluciones más apropiadas a las situaciones en las que se tienen que enfrentar diariamente, causa un efecto de entusiasmo, diversión, libertad y compañerismo.

²⁸ Lundin, Stephen, et al., Op. Cit.²⁶, p. 66.

iii. Estar presente²⁹

Estar presente tiene un efecto intenso para las personas. Un aspecto importante de estar presente es escuchar a las demás personas que nos rodean; prestar atención a sus sentimientos y necesidades crea un ambiente de seguridad, de pertenencia al grupo, lo que aumenta el autoestima de las demás personas al sentirse importantes para sus demás compañeros o amigos.

Cuando no se está presente, se pueden perder momentos significativos que se pudieron compartir con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo o clientes. Se puede estar presente físicamente pero lo más importante es estar emocionalmente presente.

Este principio nos enseña la importancia de estar presente no solo físicamente sino, también de estar presente emocionalmente para escuchar, comprender y ayudar a las personas que nos rodean. La consecuencia que conlleva el no practicarlo es que las relaciones interpersonales lleguen a convertirse en relaciones superficiales, vanas y vacías conllevando a un ambiente hostil.

Este principio es llevado al ambiente de trabajo, y la práctica de este facilita las relaciones con los colegas y el acercamiento real con los clientes, estar en el momento justo para satisfacer sus necesidades o solucionar sus problemas.

iv. Alegrar el día a los demás³⁰

Alegrar el día a los demás significa brindar un interés genuino por el bienestar de las demás personas. Implica brindar un gesto planeado o espontáneo no solo por el hecho de recibir una recompensa externa, sino por el hecho de hacer sentir bien a la otra persona. La acción o el objeto con el que se alegra el día de las personas no es de gran consecuencia sino el hecho de la satisfacción que queda internamente por haberle alegrado el día a los demás, esto promueve una relación ganar-ganar entre los colaboradores creando un ambiente agradable de trabajo.

Seguramente las personas que visitan las oficinas de atención al cliente o llaman a los números asignados a estas oficinas, generalmente es porque tienen algún inconveniente con un producto o

²⁹ Lundin, Stephen, et al., Op. Cit.²⁶, p. 72.

³⁰ Lundin, Stephen, et al., Op. Cit.²⁶, p. 69.

servicio previamente adquirido, y en ese estado de insatisfacción de los clientes la única manera de cambiar su estado de ánimo es solucionando sus inconvenientes, por lo tanto, los empleados de atención al cliente, deben de esforzarse dentro de sus posibilidades a solucionar esos inconvenientes a la brevedad posible y así alegrarles el día a sus clientes; lo cual deriva en fidelización de clientes y una buena imagen de la empresa.

D. Marco teórico sobre Servicio al Cliente y Calidad

1. El Servicio

a. Definición

El servicio como tal, Jorge Acuña lo define como: “el deseo y la convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la búsqueda del cumplimiento de una necesidad”.³¹

Por lo tanto, en términos simples el servicio se puede decir que es el trabajo que se realiza para otra persona. El mismo concepto se puede aplicar para escenarios distintos, como puede ser el de la vida cotidiana de una persona, como también en términos de negocio para una empresa u organización.

En términos de negocio, se puede decir que un *servicio* es un conjunto de procesos mediante los cuales un cliente es complacido ante una necesidad planteada.

b. Características

Las características que en general permiten distinguir los servicios de los bienes son:

- *Intangibilidad*: Los servicios no se pueden gustar, sentir, ver, oír u oler antes de comprarlos. Es decir, no son apreciables con los sentidos humanos, como por ejemplo el servicio de conexión a Internet, diferente al instrumento para conectarse que es un producto: una computadora.

³¹ Acuña Acuña, Jorge, “*Mejoramiento de la Calidad: Un enfoque a los servicios*”, (Costa Rica: Edit. Tecnológica de Costa Rica, 2005), p. 13.

- *Heterogeneidad*: Cada servicio que se presta es diferente a otro, y así también la calidad del mismo; por lo que es difícil que los servicios se puedan estandarizar, no obstante, se clasifican y se pretende estén dentro de un marco de acción predeterminado.
- *Inseparabilidad*: Se refiere a que tanto cliente como proveedor hacen parte de la prestación del servicio y que la actitud o disposición de cada uno afectará la forma en que se desarrolle la interacción.
- *Permanencia*: Los servicios no se pueden mantener o almacenar. Salen de la existencia justamente en el momento que son creados. Tienen que ser producidos en la demanda. Los servicios no tienen propiedad y son intransferibles.

c. Tipos de Servicios

Existen distintas clasificaciones de servicios, y a continuación se presenta una clasificación en rubros generales, así:

- Comercio: Supermercados, mercados, almacenes, farmacias, restaurantes.
- Comunicación: Telefonía, correo, radio, televisión.
- Educación: Guarderías, escuelas, universidades, institutos.
- Finanzas: Bancos, seguros, créditos, financiamiento.
- Públicos: Seguridad, defensa, justicia, registro civil.
- Transporte: Líneas aéreas, ferrocarriles, autobuses, taxis.
- Servicios de salud: Clínicas, hospitales, laboratorios médicos.
- Servicios personales: Parques de diversión, lavanderías, barberías, salones de belleza.
- Servicios profesionales: Consultoría, bufetes, oficinas de ingeniería.
- Servicios de reparación: Talleres mecánicos, talleres de reparación electrónica y eléctrica.

2. Cliente

a. Definición

Según Hayes, cliente “es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona o grupo de personas”.³²

Por otro lado, muchos autores mencionan que los clientes es uno de los factores, si no el más importante, para el éxito de cualquier empresa, ya que ninguna empresa podría existir sin ellos. Es más, el objetivo central que deben tener las empresas es el deseo puro de satisfacer las necesidades de sus clientes en un mercado específico.

Un cliente es cualquier persona, organización, empresa, gobierno, entre otros, que adquiere un bien o servicio por parte de otro, con el objetivo de satisfacer una necesidad propia. Es decir, no solo las personas individualmente pueden ser clientes, sino también las mismas empresas son clientes de otras, como por ejemplo, una empresa comercial es cliente de la empresa que le ofrece el servicio de electricidad.

b. Importancia de los Clientes

De acuerdo con Kart Albrecht, la importancia de los clientes está basada en los siguientes principios³³:

Un cliente:

- 1) Es la persona más importante en cualquier negocio.
- 2) No depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- 3) No es una interrupción en nuestro trabajo. Es un objetivo.
- 4) Nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor al atenderlo.
- 5) Es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- 6) No es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- 7) Merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

³² Hayes, Bob, “*Como medir la satisfacción del cliente*”, (México: University Press México, 1999) p. 16.

³³ Albrecht, Karl, “*La excelencia en el servicio*”, (Colombia: Editorial Legis, 1999), p.18.

Relacionando las definiciones de cliente y los principios anteriores, se puede concluir en que el cliente es lo más importante para cualquier empresa u organización, y que el negocio y quienes son parte de él, deben reconocer que dependen de él y deberán esforzarse por ofrecerle un ambiente y atención agradable, productos y servicios de calidad, que satisfagan sus expectativas, que será lo que le permitirá al negocio existir.

Da nada serviría que una empresa tuviera los mejores productos o servicios si no hubiera quién los comprara, simple y sencillamente el negocio moriría.

c. Tipos de Clientes

La empresa u organización tiene dos tipos de clientes, a quienes las personas que laboran en ella, deben servir con la misma calidad, ya que ambos son muy importantes, y éstos son los clientes internos y los clientes externos.

Los *clientes internos*, son aquellos que pertenecen a la organización, y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados. Al analizar la organización con un modelo de procesos, es decir, en el que un grupo de personas deben finalizar una etapa o proceso, para que el producto o servicio siga a la siguiente, el grupo siguiente grupo o departamento en la secuencia de procesos es también un cliente, y por estar dentro de la misma organización, es llamado cliente interno. De la satisfacción de los clientes internos, dependerá en gran medida, la satisfacción de los clientes externos.

Asimismo, los *clientes externos*, son otras organizaciones o personas que no pertenecen a la empresa, pero son a quienes la atención, productos y servicios son dirigidos. Éstos son los que adquieren los productos y/o servicios que las empresas ofrecen.

Ambos tipos de clientes, son importantes, que requieren especial atención, donde la correcta satisfacción de las necesidades de los clientes internos, se verá reflejada seguramente en la satisfacción de los clientes externos.

d. Necesidades de los Clientes

Al momento de un cliente busca adquirir un bien o servicio, además de la necesidad propia de lo que buscan, tienen otras necesidades intrínsecas, a las que William Martín clasifica como las necesidades de: ser comprendido, ser bien recibido, sentirse importante y de estar cómodos.³⁴

Primero, la necesidad de ser comprendido, se refiere a aquellos que eligen un servicio, necesitan sector que se están comunicando en forma efectiva.

Segundo, la necesidad de ser bien recibido, significa que el cliente también necesita sentir que quien lo atiende se alegra de verlo que es importante para él.

Tercero, la necesidad de sentirse importante, está relacionada con el ego y la autoestima, las cuales son poderosas necesidades humanas. Cualquier cosa que se haga para que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

Finalmente, la necesidad de comodidad, se refiere a que los clientes necesitan comodidad física: un lugar agradable donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios.

e. Expectativas de los Clientes

De acuerdo con Jorge Acuña, todo cliente o usuario busca en un producto o servicio el cumplimiento de siete factores fundamentales que son:³⁵

- 1) *Funcionalidad*: es la acción que permite al cliente recibir un servicio que cumple a cabalidad con la función requerida.
- 2) *Flexibilidad*: es la propiedad que permite la adaptación del servicio a condiciones expuestas por el mercado o el cliente. Para ello, el servicio debe ser dado de tal manera que los procesos se adapten a cambios que buscan un mejoramiento del servicio y de la ejecución de las actividades que se queden implementar si excesivo costo.

³⁴ Martín, William B., “*Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo*”, (México: Edit. Trillas, 1991), p. 37.

³⁵ Acuña Acuña, Jorge, Op. Cit.²², p. 12-13.

- 3) *Vida útil*: es el tiempo de duración efectiva que los sucesivos clientes externos esperan del producto o servicio adquirido.
- 4) *Disponibilidad*: es la acción mediante la cual el cliente espera encontrar el producto o servicio siempre disponible y fácil de adquirir o utilizar.
- 5) *Servicibilidad*: se refiere a la forma que se atienden las quejas, las devoluciones y las sugerencias del cliente. Incluye, entre otras cosas, tiempo de servicio, tiempo de espera, trato y eficacia lograda.
- 6) *Calidad relativa*: es el resultado de todas las acciones que permiten ajustar las propiedades del servicio a los requerimientos del usuario.
- 7) *Precio en concordancia con lo recibido*: la mayor parte de los clientes procura obtener una retribución de calidad en función del dinero que invierten. Los usuarios quieren un producto o un servicio a su completa satisfacción por un precio razonable, asociado a sus exigencias.

3. Servicio al Cliente

a. Definición

El servicio al cliente, siempre ha existido desde que el comercio existe, partiendo del hecho que siempre ha habido un proveedor y un consumidor, siendo éste último el cliente, por lo que en esa relación entre vendedor y comprador el servicio al cliente está implícito, no obstante, en los últimos años, primeramente las grandes compañías, han detectado que este aspectos es de gran importancia para el éxito de sus negocios, por lo que han adoptado el servicio al cliente no sólo como una función que cumplir, sino como una filosofía de negocios que va más allá de la capacidad de respuesta a las necesidades y la simple atención al cliente.

El servicio al cliente consiste proporcionar asistencia a los clientes de tal forma que esto contribuya a un mayor grado de satisfacción. Se basa en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto a nivel de interacción como con los diseños del servicio. En ese sentido, el personal es

responsable ante los clientes por las decisiones que estos toman y que los clientes tienen derecho que el personal debe respetar.

Por otro lado, en una definición más sencilla, servicio al cliente, “es un sistema para satisfacer a los usuarios en términos de tiempo, dependencia, comunicación y conveniencia”.³⁶

El servicio al cliente es la relación directa con los clientes, que está conformada por una serie de actividades enfocadas a satisfacer las necesidades de atención que requiere el cliente, en diferentes esferas, como información sobre productos, su uso, compras, quejas, etc., a través de diferentes medios, como por ejemplo cara a cara, vía telefónica, correo tradicional ó correo electrónico, que no necesariamente son post-venta.

b. Importancia del Servicio al Cliente

Para las organizaciones, la importancia radica en que el servicio al cliente, es una interacción directa con los clientes, ya sean estos potenciales o que ya hayan hecho una compra, de la cual depende la satisfacción e imagen que se forme el cliente de la organización.

De tal forma, las organizaciones deben definir estrategias, políticas y directrices claras para el personal, que estén en conformidad con un plan de atención al cliente, orientado a ofrecer a los clientes un servicio eficiente que satisfaga sus necesidades, que ubique al cliente como el elemento más importante para la organización y además, que con ello se pueda generar valor agregado correcto para los clientes.

Asimismo, el servicio al cliente es cada vez más exigente, debido a que la percepción de la calidades el servicio varía de un cliente a otro y nos el misma para el comprador que para el proveedor, y además a ello, en un mercado con otros oferentes, se debe competir con ellos no solo con los productos y servicios sino también con los planes de atención al cliente.

³⁶ Berkowitz, Eric, y otros, “*Marketing*”, (Estados Unidos: Edit. McGraw-Hill, 1997), p. 455.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto o servicio, es posible que inicialmente se conforme con lo más básico y más barato, pero poco a poco irán aumentando sus exigencias para terminar deseando lo mejor.

c. Elementos del Servicio al Cliente

En la actualidad, el servicio al cliente ha tenido un amplio campo de acción, como se ha mencionado anteriormente, la interacción con el cliente puede ser de distintas formas, pero el elemento más importante siempre será el factor humano, ya que las “personas se entienden con personas”. Por lo tanto, para lograr la calidad en el servicio en el usuario, los empleados deben tomar en cuenta los siguientes principios:

- Sentirse bien con lo que se hace
- Aprender y crecer en el trabajo
- Practicar la cortesía
- Demostrar estar involucrados
- Dar a los usuarios señales positivas
- Proyectar imagen de expertos
- Actuar para el usuario
- Dar seguimiento al servicio

4. La Calidad

a. Definición

En las últimas décadas uno de los temas más importantes con los que debe tratar una empresa, es la calidad, ya que en el mundo de los negocios es algo que si se logra, genera una ventaja en el mercado respecto de sus competidores, aunque la tal esta muy ligada a los costos.

La calidad “es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas”.³⁷

También, la calidad es aplicada a otros aspectos, tales como procesos, procedimientos, sistemas, etc., que se ven involucrados en el quehacer de la compañía, ya sea para crear y ofrecer productos

³⁷ http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema2_5.htm

y/o servicios, como en relaciones laborales internas que influyen en lo que la empresa ofrece al mercado.

Existen distintas apreciaciones de la calidad, en el caso de los consumidores, hacen una valoración del producto o servicio adquirido con base en la satisfacción lograda con el mismo, de sus necesidades. Además, en los últimos años la calidad se ha visto muy ligada a la mercadotecnia, donde el desarrollo de nuevos productos y servicios, incluye la identificación de los clientes a quienes irá dirigido el producto, las características que los tales deben poseer para satisfacer la necesidad que se haya determinado.

Es importante mencionar algunos de los pioneros de la calidad³⁸, quienes la promovieron como un elemento que determinaría el éxito de las empresas, entre los cuales encontramos a Edward Deming, Joseph Juran ambos estadounidenses, y el japonés Ishikawa, que con sus aportes en esta área revolucionaron el mundo del comercio.

Joseph Juran, en su filosofía sobre la calidad, advierte dos etapas importantes, que son la planificación de la calidad y el control de la calidad, donde se identifican los clientes y las necesidades de los mismos, que se pretenden satisfacer, que sirve de base para el desarrollo de nuevos productos y servicios, seguido de las repercusiones que estos generarán; también, hace especial mención en investigar las necesidades no manifestadas de los clientes, que terminan siendo valor agregado al producto que incide en la percepción del cliente, es decir, la opinión del cliente sobre la calidad. Asimismo, se debe contar con un sistema de retroalimentación, que permita a la empresa ir ajustando sus productos o servicios según las percepciones de los clientes y también por la variabilidad que puedan tener las necesidades.

Finalmente, la calidad consiste en hacer las cosas de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una manera óptima, donde en la mayoría de los casos, los empleados se sienten mejor y se sienten motivados cuando el cliente aprecia su trabajo.

³⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>

b. La Calidad en el Servicio al Cliente

La calidad en los servicios, es una obligación con la que deben cumplir las empresas, que requiere de un desarrollo constante, tanto del recurso humano, equipo y tecnología que intervenga en el acercamiento con los clientes.

Por lo tanto, la calidad puede mejorarse en varios sentidos, como por ejemplo, mejorar los medios de comunicación con el cliente, que sean más accesibles y oportunos, también, identificando y solucionando problemas; crear o modificar estándares, políticas y procedimientos, fortalecer la supervisión, desarrollar planes de capacitación y entrenamiento, entre otros; necesidades que se deberán determinar a través de un equipo de solución de problemas, que esté en constante monitoreo de los procesos y el desarrollo interno como externo referente al servicio al cliente.

Asimismo, se deben establecer objetivos y metas, que midan el desempeño real del área, partiendo de que la buena calidad, significa “hacer lo correcto en la manera requerida por el usuario la primera vez”. La calidad del servicio al cliente, dependerá del grado de satisfacción que se genere en el cliente.

CAPÍTULO II

“Diagnóstico organizacional aplicando la filosofía FISH! en la empresa

Telemóvil El Salvador S.A., área de Call Center”

A. Situación problemática

El área de Call Center en la empresa Telemóvil El Salvador S.A., forma parte de la Unidad de Atención al Cliente, por lo que la empresa la considera un área estratégica, debido a que son quienes tratan con los clientes, y según sea la calidad de su trabajo, así será la imagen que proyecten de la empresa.

Las últimas evaluaciones y la percepción de los encargados del área, muestran algunas deficiencias en ciertas áreas específicas, en las que se mencionan la desmotivación en los empleados para la realización de las actividades, canales de comunicación inefectivos, clima laboral incómodo, falta de liderazgo y capacidad para trabajar en equipo, que está incidiendo directamente en la calidad del servicio al cliente que se brinda a los usuarios.

B. Formulación del problema

En la empresa Telemóvil El Salvador S.A., es necesario realizar un diagnóstico de clima organizacional para evaluar el ambiente laboral, desmotivación de los empleados, falta de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, que son algunos de los factores que están incidiendo en la calidad del servicio que brinda el área de Call Center, debido a que esta área es la encargada de atender y asesorar a los clientes vía telefónica, quienes son lo más importante para la empresa.

En la actualidad, existen algunos factores que pueden estar incidiendo en el rendimiento del personal que labora en la institución, como la falta de comunicación, falta de integración como equipo de trabajo, desmotivación, clima laboral inadecuado, falta de liderazgo y compromiso con las responsabilidades del trabajo.

Por lo tanto, partiendo de dicha situación, la formulación del problema es la siguiente:

¿En qué medida una propuesta organizacional aplicando la filosofía FISH! permitirá mayor eficiencia en el servicio al cliente que ofrece la empresa Telemóvil El Salvador S.A., en el área de Call Center?

C. Objetivos de la investigación

Los objetivos que se cumplieron a través de la investigación, fueron:

- Determinar la situación actual con respecto a las herramientas técnicas organizativas, que permitieron identificar limitaciones y deficiencias, para proponer herramientas que contribuyan al adecuado orden y que mejore el rendimiento del personal y unidades orgánicas del área.
- Identificar los niveles actuales de factores (liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y clima organizacional) relacionados con la dirección, y determinar de que manera inciden en el desempeño y la calidad de trabajo de los ejecutivos del Call Center.
- Conocer la percepción de los usuarios acerca de la calidad del servicio brindado por el Call Center, de manera que se puedan determinar las debilidades y proponer nuevas estrategias de atención al cliente que satisfagan las necesidades de los usuarios.

D. Metodología de Investigación

1. Método de Investigación

El método de investigación que se ha utilizado para este trabajo, es el método científico, ya que se plantea como finalidad la descripción, explicación y predicción de los fenómenos, por lo que a través del método deductivo y de diferentes elementos metodológicos, se utilizaron fuentes primarias y secundarias para recopilar la información y los datos necesarios para facilitar la investigación.³⁹

Por lo tanto, el método científico fue útil para llevar una secuencia lógica y sistemática, que permitió que los resultados obtenidos en esta investigación sean objetivos y que deriven en soluciones atinadas según la problemática estudiada.

³⁹ [es.wikipedia.org/wiki/Método_científico](https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico)

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se empleó es el correlacional⁴⁰, debido a que a través de éste, se ha pretendido demostrar que la aplicación de una propuesta organizacional aplicando la Filosofía FISH! propiciará el mejoramiento en el servicio al cliente, y mayor eficiencia en la gestión administrativa y organizativa de la empresa Telemóvil El Salvador S.A.

Asimismo, ha sido de tipo transaccional, debido a que el tiempo en el que se realizó la investigación ha sido de dimensión temporal, que ha abarcado un período de seis meses, donde se ha recopilado la información necesaria de la empresa y los usuarios.

3. Diseño de investigación

El diseño de investigación, consiste en el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

El diseño de investigación utilizado es el no experimental, debido a que no se han manipulado las variables y por medio de la observación y recopilación de información, se ha creado un diagnóstico para realizar una propuesta de mejora.⁴¹

4. Fuentes de información

a. Fuentes primarias

Dentro de las fuentes primarias utilizadas en el desarrollo de la investigación, se pueden mencionar: cuestionarios, entrevista personal y la observación directa; los cuales se aplicaron a usuarios, empleados y jefes de la unidad objeto de estudio, que es la de Call Center.

b. Fuentes secundarias

Por otro lado, las fuentes secundarias usadas durante la investigación han sido compilaciones y listado de referencias en un área de conocimiento en particular, relacionadas con la problemática,

⁴⁰ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar, "*Metodología de la investigación*", (México: Edit. McGraw-Hill, 2003), p. 131.

⁴¹ Idem, p. 267.

dentro de las cuales se pueden mencionar: libros, tesis, sitios en Internet, investigaciones realizadas sobre el tema y datos estadísticos.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Como se mencionó anteriormente, para obtener la información se utilizaron la observación, entrevistas y cuestionarios.

a. Entrevistas

La técnica utilizada para obtener la información general sobre la empresa Telemóvil El Salvador S.A., y específicamente del área de Call Center, ha sido la entrevista, la cual a través de guías de preguntas, ha sido útil para el diseño de la propuesta organizacional que contribuya a la eficiencia en el servicio al cliente, así como también el análisis de los procedimientos.

Las entrevistas se llevaron a cabo con el Gerente y los supervisores del área de Call Center.

b. Encuesta

Asimismo, la técnica que se empleó para obtener información fue la encuesta, donde los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios para la recolección de datos, el cual consistió en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables, con preguntas con características cerradas o semiabiertas. La recolección de datos se hizo a través de dos cuestionarios, uno preparado para obtener datos del personal del Call Center y otro para los usuarios de éste.

6. Procesamiento de la información

El procesamiento de la información, se llevó a cabo a través de la tabulación y análisis de datos, que se obtuvieron a través de los cuestionarios y entrevistas que se realizaron a una muestra representativa de la población total del campo de investigación, la cual fue de esa manera, debido a la falta de recursos para llevar a cabo un estudio completo de información de toda la población.

Asimismo, la tabulación y análisis de los datos, se hizo de forma separada, debido a que los datos han sido obtenidos por dos fuentes distintas, que son el personal del Call Center y los usuarios de este servicio, quienes contestaron cuestionarios diferentes.

Además, la tabulación y análisis de datos, se realizó, en función de las variables establecidas en el estudio, seleccionándolas y relacionándolas para considerar las que tienen incidencia en las demás.

A continuación se detallan los cuestionarios utilizados así como el sistema de evaluación de los mismos, empleados en el estudio que sirvieron de punto de partida para la creación de la propuesta.

a. Cuestionario para personal del Call Center

Para el personal del Call Center, se elaboró un cuestionario especial, en el que se tratan las cinco variables relacionadas con aspectos de trabajo, en las cuales la propuesta de la implementación de la Filosofía FISH! intentará influenciar de manera positiva, con el objetivo de hacer el ambiente de trabajo agradable y que el servicio que ofrecen a los clientes sea más eficiente.

– Descripción del instrumento de recolección de datos

El cuestionario pretende obtener datos relacionados con la organización y dirección de un área específica. Se han determinado cinco factores dentro del estudio, que son el liderazgo, la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo y el clima organizacional.

- LIDERAZGO: En este aspecto se evalúa el estilo de liderazgo que se practica, el tipo de relación, trato personal, el soporte y orientación que brindan los líderes y coordinadores del área de Call Center.
- COMUNICACIÓN: Con este factor se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral, analizando la fluidez, claridad, lo concreta y oportuna a nivel formal e informal
- MOTIVACION: En este aspecto se pretende analizar el grado de satisfacción que la persona siente al estar laborando en la empresa, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados, de sus relaciones interpersonales y las expectativas que tienen de la misma.

- TRABAJO EN EQUIPO: Con este factor se pretende evaluar la unidad del grupo, la compenetración entre las personas del área de trabajo, el compromiso de someter intereses individuales por los de la empresa y el equipo.
- CLIMA ORGANIZACIONAL: Este aspecto se analizan factores físicos y del ambiente de trabajo que tienen relación con el desarrollo diario de las actividades de los empleados.

El cuestionario tiene un total de 50 preguntas, distribuidas entre los factores, correspondiendo así, 10 a cada uno de ellos. (Ver Anexo 1)

Las respuestas han sido estandarizadas para todo el cuestionario, donde se tienen 5 opciones de respuesta, sin opción de salirse de alguna de ellas.

Las preguntas, consisten en distintos planteamientos, que las personas deberán valorar de acuerdo a la veracidad o no de éstos, dentro de su área de trabajo. De tal manera, las opciones de respuesta son las siguientes, junto con su definición:

- Definitivamente es cierto: Esta respuesta representa un total acuerdo con el planteamiento hecho, donde la situación expuesta sucede tal como descrita y constantemente.
- Muy cierto: Esta respuesta representa un alto grado de acuerdo con el planteamiento hecho, donde la situación expuesta sucede casi como descrita y con cierta constancia.
- Cierto: Esta respuesta representa algún grado de acuerdo con el planteamiento hecho, donde la situación expuesta sucede pero no con mucha regularidad.
- No es cierto: Esta respuesta representa un desacuerdo con el planteamiento hecho, donde la situación expuesta no sucede, salvo por pocas ocasiones aisladas.
- Definitivamente no es cierto: Esta respuesta representa un total desacuerdo con el planteamiento hecho, donde la situación expuesta no sucede en lo absoluto como descrita en ningún momento.

El diseño del cuestionario está hecho en una cuadrícula, donde se presentan los planteamientos y las posibles respuestas; las personas, para responder deberán marcar con una "X" una de las casillas

libres correspondientes a las respuestas posibles, seguidas en la misma fila del planteamiento del que hacen la valoración. Solo podrán marcar una de las respuestas.

– Evaluación del cuestionario

Para la evaluación del cuestionario se ha determinado una escala de puntuación, según la respuesta que se marque. Las respuestas tendrán asignado un valor numérico de acuerdo con el planteamiento hecho, cada valor se sumará para obtener un total para cada factor.

La escala de puntos para respuestas será entre 0 y 4, donde la puntuación mayor indica la mejor respuesta posible y la menor lo contrario. El valor de los puntos para cada planteamiento correspondientes a un determinado factor se sumarán, donde individualmente la mayor puntuación posible será 40 y la menor cero. Esta puntuación se ampliará según el número de cuestionarios a evaluar, de tal modo que la mayor puntuación posible total por factor, se determinará de multiplicar la mayor puntuación posible individual por el número de cuestionarios a evaluar, mientras que la menor puntuación posible siempre será cero. La asignación de puntos a las respuestas, según los planteamientos para cada factor, puede visualizarse en el Anexo 2

Para analizar y hacer una valoración de la puntuación obtenida, se han definido intervalos entre 0 y 1, que denominaremos categorías, donde se ubicará la puntuación obtenida.

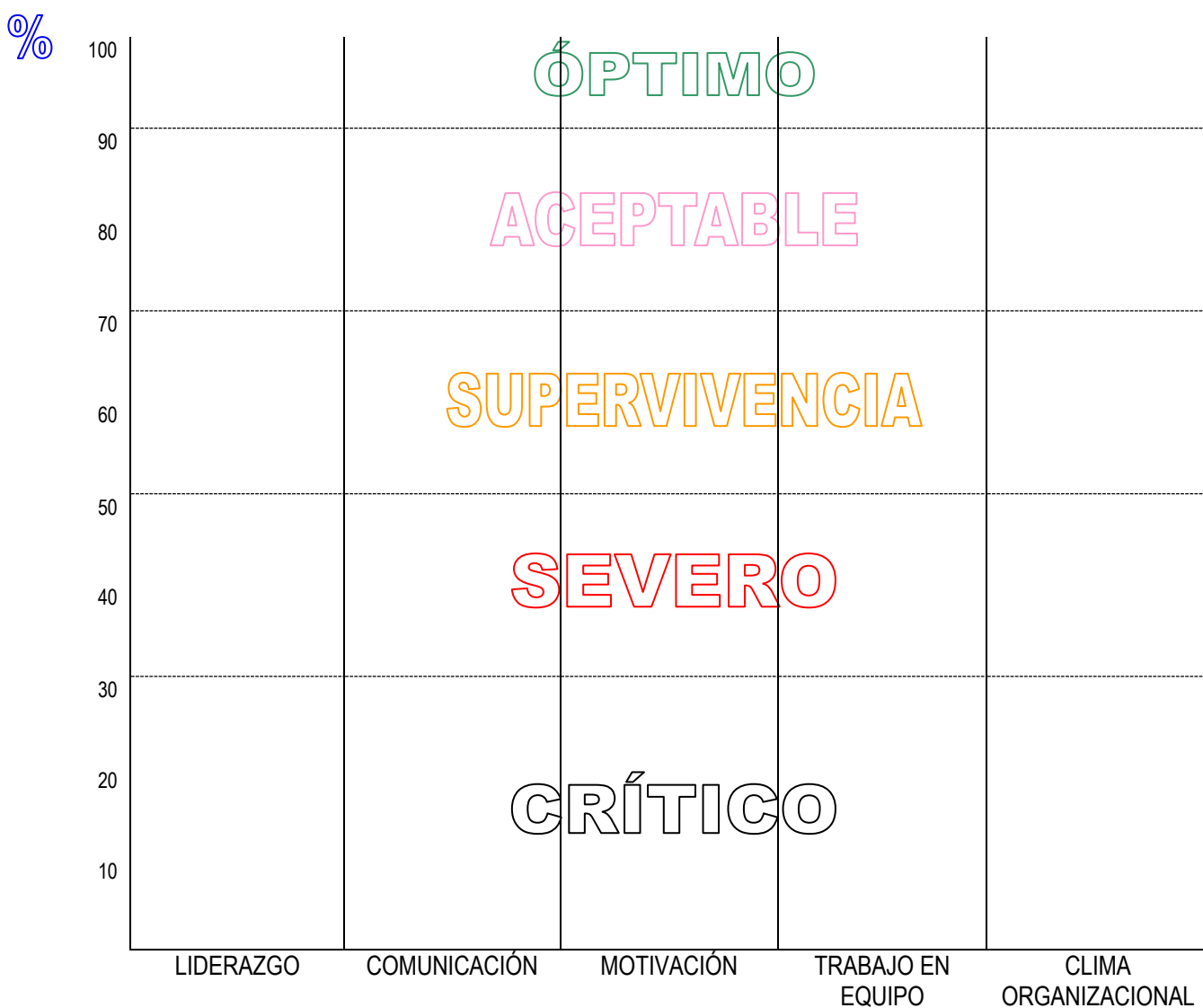
Para poder ubicar la puntuación obtenida en una de las categorías, se dividirá la puntuación obtenida entre la mayor puntuación posible, que arrojará un cociente entre 0 y 1, el cual se colocará en una de las categorías, según el intervalo numérico designado a cada una de ellas.

Las categorías en términos de intervalos numéricos y su definición a nivel general son las siguientes:

- ÓPTIMO: Esta es la mayor de las categorías, que indica un alto desarrollo del factor, una vivencia continua del mismo por parte de los empleados, donde se deberá tener el cuidado de mantener esa constancia, planificar y ejecutar actividades encaminadas al logro de la excelencia. En esta categoría se colocarán los cocientes comprendidos entre el 0.9 a 1.

- ACEPTABLE: Esta es una categoría que indica la existencia del factor con una práctica con cierta periodicidad, el cual tiene grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo, que tiene que ser apoyado con actividades que incluyan a la dirección y dirigidos, que alimenten y solidifiquen el factor para llevarlo al siguiente nivel. En esta categoría se colocarán los cocientes comprendidos entre el 0.70 y menores de 0.90.
- SUPERVIVENCIA: Esta es una categoría donde existe el factor pero con alto riesgo de desaparecer, se puede decir que se cuenta con algunos puntos abiertos, que es necesario cerrar para empezar a darle crecimiento. Para ello es importante estrechar relaciones con el recurso humano, buscar una meta común en términos organizacionales, crear y ejecutar actividades de consolidación y mantener una supervisión atenta y constante sobre los resultados de las mismas, con el objetivo de darle respaldo o reorientarlas según sea el caso. En esta categoría se colocarán los cocientes comprendidos entre el 0.50 y menores de 0.70.
- SEVERO: Esta categoría describe prácticamente la ausencia del factor, aunque con acciones aisladas que son muy pocas para poder establecerlo y darle crecimiento, donde lo más recomendable es la acción urgente de la dirección para comenzar a crear planes de acción que permitan trabajar en el establecimiento de los fundamentos y actividades de iniciación que involucren al personal, para preparar el camino para tener un crecimiento coordinado. En esta categoría se colocarán los cocientes comprendidos entre el 0.30 y menores de 0.50.
- CRÍTICO: Esta es la categoría más baja, donde el factor es totalmente inexistente, lo que seguramente está afectando el ambiente de trabajo negativamente, creando una atmósfera hostil que le resta a la productividad y calidad de trabajo, lo que implica una muy peligrosa relación entre la dirección y empleados, que en cualquier momento puede generar fuertes pérdidas a la organización, en términos económicos, de recurso humano y prestigio. En esta categoría se colocarán los cocientes comprendidos entre el 0 y menores de 0.30.

Además, para una mejor visualización del nivel alcanzado con la puntuación, se ha creado una gráfica representativa de los factores, que permitirá visualizar con mayor claridad la ubicación actual. Asimismo, si se establece una evaluación periódica con el instrumento, será posible también, ver gráficas comparativas entre períodos. La gráfica presentará el siguiente diseño.



FACTORES

La gráfica anterior es un modelo que se utilizó para ubicar los puntos y visualizar en que categoría son asignados y a que nivel de la categoría. Al centro de los intervalos, aparecen los nombres que aparecen de las categorías para efecto de visualizar que espacio abarcarán.

Como es posible observar en la gráfica, entre las categorías y los factores, se forman cuadrantes que facilitarán la visualización y ubicación de los puntos.

b. Cuestionario para usuarios del Call Center

En relación con los usuarios, se elaboró un cuestionario con preguntas que pretendían obtener información sobre la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes que habían llamado el día anterior al Call Center, cuando se les realizó la encuesta.

El cuestionario contenía 15 preguntas en total, con respuestas cerradas (Ver Anexo 3), las cuales se estudiaron individualmente, para posteriormente hacer una valoración general sobre distintos aspectos de la calidad brindada en el servicio al cliente, por el Call Center.

7. Determinación de universo y muestra

En relación a la determinación del universo y muestra del estudio, la empresa Telemóvil El Salvador S.A., presta sus servicios de atención al cliente a través del Call Center, a todos sus clientes, los cuales tienen línea móvil bajo la marca Tigo. Actualmente, la empresa cuenta con un aproximado de un millón de clientes.

a. Universo

El universo estará enfocado en dos investigaciones, una dirigida al personal que labora en la institución y la otra en los usuarios que demandan el servicio de la misma.

En la determinación del universo, se establece el total perteneciente a una población. Es decir, cada uno de los elementos que interesan en el estudio, que son la empresa y los consumidores, para este caso.

i. Ejecutivos de Call Center

Para el diagnóstico organizacional se tomará como objeto de estudio al personal de Call Center de la empresa Telemóvil El Salvador, S.A., y que desempeñan labores de atención al cliente. Se tiene un total de 36 Teleoperadores, 2 Supervisores y además el Gerente del área que realiza funciones de Dirección. Para esta investigación, se ha decidido incluir a todos los elementos de la población, es decir, las 39 personas que laboran en el área, debido a que es una población finita, se cuenta con los recursos necesarios para cubrir los gastos y, también, existe la disposición por parte de las personas de colaborar en el estudio.

ii. Usuarios de Call Center

Los consumidores son todas las personas que tienen líneas de telefonía celular activas, con la empresa Telemóvil El Salvador S.A., bajo la marca Tigo, sin embargo, el universo de los consumidores estará determinado por la cantidad promedio diaria de llamadas que se reciben en el Call Center, quienes serían los usuarios reales del servicio. La cantidad promedio de llamadas diaria es igual a 3626.⁴²

b. Muestra

El muestreo es una herramienta para inferir algo respecto de una población mediante la selección de una muestra de esa población⁴³. Para determinar el tamaño de la muestra, se llevará a cabo a través del método probabilístico, en el cual todos los elementos de la población o universo, tienen la misma probabilidad de ser elegidos y ser parte de la muestra.

Anteriormente, se mencionó que para el caso del Área de Call Center, se tomarán en cuenta todos los elementos que la conforman para realizar la investigación.

⁴² Fuente: Unidad de Control de Calidad, Subgerencia de Operaciones con el Cliente.

⁴³ Lind Douglas; Mason, Robert y Marchal, William, "Estadística para administración y economía". (México: Edit. McGraw Hill, 2001) p. 221

Asimismo, se utilizará el muestreo proporcional que se aplica para calcular probabilidades de que un evento ocurra en un intervalo de tiempo.

La muestra se determinará a través de la siguiente fórmula⁴⁴:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Margen de confiabilidad

P = Probabilidad de que el evento ocurra

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (1 – P)

e = Error de estimación

N = Población

N – 1 = Factor de corrección por finitud

Para hacer la investigación, se tomará la muestra dirigida hacia los usuarios, empleados y jefes, considerando el número de usuarios que solicitan los servicios de atención al cliente de la empresa vía Call Center, el cual asciende a un promedio diario de llamadas de 3626 clientes.

Datos:

Z = 1.96 (correspondiente al 95%)

P = 0.50

e = 0.08

Q = 0.50

N = 3626

En donde al aplicar la formula anterior se obtiene el número de la muestra.

⁴⁴ Jany, José, *“Investigación integral de mercados: Un enfoque para el siglo XXI”*, (Colombia: Edit. McGraw-Hill, 2000), p.78

Sustituyendo los datos en la formula se tiene:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)3626}{(0.08)^2 (3626 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3482}{24.1604}$$

$$n = 144 \text{ Personas comprenderán la muestra}$$

De esta muestra se tomó el universo de los ejecutivos, es decir, que equivale 39 personas, que corresponde al 27% de la muestra obtenida, la diferencia (73%) restante, será la muestra de los usuarios, es decir, 105 usuarios. Sumando las dos muestras tanto de los ejecutivos de Call Center como de los usuarios hacen la muestra total de 144 personas.

E. Descripción del diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico tomó en cuenta dos partes, una correspondiente a la organización y la otra a la dirección, según lo propuesto a la empresa. En cuanto a la parte de organización, existen tres secciones, que son: estructura organizativa, manual de organización y manual de procedimientos. La información que facilitó la empresa para las dos primeras secciones, solamente es la correspondiente a la del "Área de Operaciones con el Cliente" de la compañía, es decir, una parte de de su organización, debido a que la empresa es una empresa grande y por políticas de confidencialidad, en un inicio, para el desarrollo de esta investigación, solo se propuso trabajar con el área mencionada anteriormente. Con respecto al manual de procedimientos, se trabajó solamente en el objeto de estudio, que para este caso es la unidad de Call Center. Asimismo, para la parte de dirección, se trabajó solamente en la unidad de Call Center.

1. Estructura organizativa

En el caso del “Área de Operaciones con el Cliente” de la empresa, se consultó en distintas dependencias de la empresa, si contaban con un organigrama que permitiera visualizar la estructura del área; el área de Recursos Humanos, proporcionó uno que era de puestos, siendo éste el que se utiliza generalmente en la empresa, además, este solamente está en idioma Inglés y no existe uno en idioma Español y tampoco tiene fecha de aprobación ni quién lo elaboró. Por lo que actualmente no se cuenta con un organigrama que muestre las unidades orgánicas y su relación entre ellas.

2. Manual de organización

En el área de Atención al Cliente a la cual pertenece Call Center, se consultó si contaban con un manual de organización, donde se obtuvo una respuesta negativa a esta consulta. Mencionaron que cuentan con información aislada acerca de las unidades, pero debido a que no están explícitamente definidas, sino que la información se maneja por puestos, no hay una herramienta que consolide la información de la organización del área a la que pertenece el Call Center.

La falta de esta herramienta no permite que se tenga clara la información sobre la organización del área, y las unidades que pertenecen a esa área pueden incurrir en actividades o acciones que no correspondan a sus funciones, generando doble trabajo o tardanza en la asignación de responsabilidades.

3. Manual de procedimientos

En el área de Call Center, de la empresa, se consultó si contaban con un manual de procedimientos en cual los ejecutivos se pudieran apoyar, la herramienta con la que cuentan está ubicada en la pagina web de la empresa, a la cual se tiene acceso a través de la intranet, además la información con respecto a todos los servicios que ofrece el Call Center es proporcionada a los ejecutivos a través de capacitaciones, charlas o por medio de correo electrónico. Por lo tanto, no cuentan con un manual de procedimientos escrito (tangible) que indique los pasos a seguir o que sirva de material de apoyo

en determinado momento para los nuevos ejecutivos como para los que tienen tiempo de laborar en la empresa.

Además, el área no cuenta con un diagrama de flujo de las tareas, que describa de forma gráfica los procedimientos, lo que no permite tener una apreciación más clara y fácil de comprender acerca de los pasos a seguir de cada uno de los procedimientos respectivamente.

4. Liderazgo

Este es el primer factor que corresponde al área de la dirección, en la cual se pretende evaluar el nivel de apreciación que los subordinados perciben de liderazgo por el jefe del objeto de estudio (Call Center). De tal manera que se pretende determinar la influencia que genera en los ejecutivos, el jefe de la unidad. Con base en la información obtenida de la evaluación realizada por el personal de Call Center de la empresa Telemóvil El Salvador, S.A., por medio del cuestionario para ejecutivos del Call Center, se puede inferir que lo siguiente:

- La relación entre los ejecutivos y el jefe de la unidad, según el 89% está basada en la confianza y el respeto, por lo tanto la gran mayoría está satisfecha con el trato entre jefe y subordinado, no obstante, hay un grupo minoritario, pero considerable de un 11%, que tienen la apreciación distinta, al manifestar que no es cierto que la relación entre jefe y subordinados esté basada en confianza y respeto, porcentaje que debe reducirse mejorando las relaciones laborales entre jefe y subordinado, según los datos obtenidos en la pregunta 1 del cuestionario.
- De acuerdo con la pregunta 2 del cuestionario, el 87% de los ejecutivos, el jefe se involucra en las actividades de trabajo y no solo se limita a dar órdenes, lo que permite al jefe interactuar con los ejecutivos mientras cumplen con sus responsabilidades, sin embargo, un 13% considera que el jefe solo se limita a dar órdenes y no participa en las actividades.
- Según los datos obtenidos de la pregunta 3, un 59% de los ejecutivos considera que el jefe solo se preocupa estrictamente por la calidad de su trabajo, mientras que un 41% considera que no solo se preocupa por ello. La mayoría percibe que la supervisión solo está enfocada al

desempeño de sus labores, y no hay consideraciones sobre otros factores que puedan estarles afectando.

- Con respecto a los datos obtenidos por la pregunta 4 del cuestionario, existe una buena apertura por parte del jefe para con sus subordinados, ya que el 66% considera tener la confianza de acercarse a él en cualquier momento a expresarle sus dudas e inquietudes, un 21% considera que esto ocurre solo en ciertas ocasiones, mientras que el 13% no tienen la confianza de acercarse a su jefe.
- La dirección del área permite al personal participar en la toma de decisiones, según el 62% tal aseveración es algo constante, mientras tanto, un 23% considera que se les permite participar solamente en ciertas ocasiones, y un 15% manifiesta que no están participando en la toma de decisiones. Por lo tanto, la apertura de la dirección permite que haya una participación por parte de los ejecutivos en la toma de decisiones, haciendo aportes con frecuencia, según los resultados obtenidos por la pregunta 5.
- La información obtenida por la pregunta 6, el 66% de ejecutivos manifiesta que cuando ellos cometen errores, el jefe los trata en privado e individualmente con ellos, mientras que un 21% considera que esto sucede ocasionalmente, y un 13% manifiesta que no es así. Es importante que el jefe se tome el tiempo necesario para corregir errores individualmente y en privado, para no hacer quedar mal a los ejecutivos con sus compañeros.
- Según los resultados de la pregunta 7, un 85% de los ejecutivos creen que la forma de expresarse del jefe es clara y fácil de entender, por lo tanto, se puede decir que el jefe está logrando transmitir las ideas e indicaciones sin complicaciones.
- De acuerdo con el 41% de los encuestados, consideran que el jefe no reconoce los logros y buen desempeño que tengan en sus actividades, mientras que el restante 59% considera que sí lo hace, según la pregunta 8 del cuestionario. El jefe debe retroalimentar a sus subordinados sobre el desempeño que estos tienen de forma constante, no solamente acerca de las cosas negativas,

sino también hacerles ver los aspectos positivos; además, debe hacerlo con todos como grupo e individualmente.

- En lo que respecta a la percepción de un trato preferencial por parte del jefe con algunos de los ejecutivos relacionada con la pregunta 9, el 43% dice que eso es una realidad, sin embargo, el otro 57% manifiesta que no es así. Para mantener la armonía y el buen ambiente dentro del grupo, es necesario que haya equidad en el trato por parte del jefe, que la exigencia sea igual para todos, y al momento de tratar otros aspectos también. Aún cuando la mayoría considera que no hay preferencias, existe un gran porcentaje que piensa que si, lo cual puede estar afectando su desempeño y contribuyendo negativamente en la percepción del jefe como líder de todos.
- Un 64% considera que la actitud y la responsabilidad mostrada por el jefe es un ejemplo a seguir, mientras tanto, un 21% dice que solo en algunas ocasiones lo es, no obstante, un 15% piensa lo contrario según los datos obtenidos de la pregunta 10. El jefe que pretende ser un líder, debe mostrarse como un modelo a seguir para todos, y por lo tanto, aún cuando hay una mayoría que le consideran un ejemplo a seguir, existe un porcentaje considerable que piensa que no lo es y que lo es solo a veces, por lo que es necesario ser más constante y consistente con ello, ya que el líder siempre esta en la mira de los que le siguen, y su comportamiento siempre estará siendo comentado y juzgado.

Haciendo una valoración general, la puntuación obtenida de acuerdo a las respuestas de los ejecutivos para este factor, lo ubican dentro de la categoría Supervivencia (Ver Anexos 5 y 6). El punto se ubica en la parte alta de la categoría, por lo que tiene una ligera tendencia hacia la categoría superior. No obstante, el liderazgo no está siendo un factor determinante en el área, lo cual resta las posibilidades de mejorar el rendimiento y calidad en el trabajo, no obstante, la promoción de un liderazgo efectivo podrá impactar de manera muy positiva, y guiará el área a una mayor productividad y mejor calidad de atención al usuario.

5. Comunicación

De acuerdo con la información obtenida, los resultados obtenidos son los siguientes:

- Existe una muy buena comunicación entre jefe y subordinados, ya que el 84% manifiesta que tal comunicación es abierta y flexible, según la pregunta 1.
- El 56% considera que la comunicación escrita es rápida y clara, mientras que un 28% manifiesta que solo en ciertas ocasiones, y un 16% dice que no es clara ni rápida, según la pregunta 2. La comunicación escrita debe ser fácil de comprender, hay que utilizar palabras comunes fáciles de comprender, para evitar confusiones al momento de llevar a cabo alguna actividad o tomar una decisión; su transmisión debe ser ágil y llegar oportunamente al receptor.
- Con base en los resultados obtenidos de la pregunta 3, el 36% manifiesta que la información acerca de cambios sobre promociones y servicios es notificada oportunamente, el 28% considera que en algunas ocasiones es oportuna y el restante 36% manifiesta que esta no es comunicada oportunamente. La transmisión de este tipo de información a los ejecutivos está presentando algunas dificultades, lo que genera problemas a los ejecutivos debido a que son ellos los que tienen que atender las dudas y preguntas de los usuarios con respecto a ese tipo de información, por lo que puede afectar la calidad del servicio al usuario.
- En lo que respecta a la comunicación entre compañeros de trabajo que trata la pregunta 4, existe una buena comunicación, según lo expresa el 79%, lo cual contribuye a que la información relevante sobre aspectos de trabajo sea fluida y sea transmitida entre todos los ejecutivos.
- Los canales por los que se transmite la comunicación a los ejecutivos actualmente, no está siendo la adecuada según lo manifiesta el 57%, que constituye una mayoría, por lo tanto, deberá revisarse los canales y medios que se están utilizando, para que la información que se transmita llegue a todos de forma completa; según los datos obtenidos por medio de la pregunta 5.
- El 54% considera que la empresa se esfuerza en transmitir información de la empresa como logros, modificaciones y otra información relevante constantemente, sin embargo un 38% considera que eso sucede pero en algunas ocasiones, y un 8% que considera que la empresa no

se esfuerza en transmitir esa información, según la pregunta 6. La dirección de la empresa debe estar comprometida con el hecho de transmitir la información relevante de interés para todos los empleados, con oportunismo y por los medios más efectivos, ya que con ello involucrarán más a sus empleados en el compromiso de mejorar continuamente, aumentar el sentido de pertenencia a la organización, y permitir la participación de ellos, con ideas, aportes, etc., que retroalimenten información a la alta dirección.

- El 20% de los ejecutivos considera que hay aspectos que frecuentemente está afectando la comunicación en el área, el 31% piensa que estos aspectos afectan solo en algunas ocasiones, y el 49% restante, considera que no hay aspectos que estén afectando al comunicación, porcentajes determinados por los datos obtenidos de la pregunta 7. Algunos de los aspectos que pueden estar afectando es la información incompleta o confusa, canales inadecuados de transmisión y barreras (ruido, lenguaje complejo) que impiden que la información llegue a todos.
- La comunicación informal es un aspecto como anteriormente se mencionó, es prácticamente imposible controlar, ya que cada quién puede entender y transmitir una información de distinta manera, lo que da lugar al desarrollo de rumores o información “no oficial” que pueden afectar al personal, con respecto a ello, en el área de Call Center, el 64% manifiesta que su desempeño no se ve afectado por ese fenómeno, no obstante el 46% dice que de alguna manera ello les afecta; según datos de la pregunta 8. Esto es el resultado de que la dirección no está haciendo llegar la información oficial clara a todos los empleados, por lo tanto, es necesario trabajar en ello para evitar que este tipo de fenómenos incida negativamente en el rendimiento de los empleados y en el ambiente de trabajo.
- De acuerdo con la información obtenida a través de la pregunta 9, la empresa cuenta con un muy buen ambiente de apertura a la expresión por parte de sus empleados, ya que el 87% considera que se sienten en confianza de transmitir sus ideas y pensamientos libremente y también de hacer llegar sugerencias a la dirección acerca de cualquier aspecto de interés para al empresa.

- Finalmente, según la pregunta 10 del cuestionario, el 67% de los ejecutivos de Call Center, consideran que la comunicación es una fortaleza de su área de trabajo, mientras tanto, un 23% considera que “podría” ser una fortaleza si se mejoran algunos detalles; estos resultados son una señal positiva, que necesita mantenerse y trabajar más para llegar a un nivel óptimo; ya que esta área en especial, es una de las que más depende de la comunicación, ya que el trabajo que desempeña implica comunicarse con el cliente, y de no tener una buena comunicación dentro del área, difícilmente se logrará una comunicación buena con los usuarios.

El factor de comunicación, de acuerdo con la gráfica global, se ubica en la categoría de Supervivencia (Ver Anexos 5 y 6). Este es un factor determinante para el área, el cual debería de ser una de las virtudes, sin embargo, los resultados no son muy positivos. La existencia del factor a un nivel bajo, indica que es posible que hayan ciertos aspectos que no han permitido que este sea mejor, y habrá que corregirlos para ascender a categorías mayores.

6. Motivación

Según los datos recopilados acerca de este factor, se puede determinar que:

- Con respecto a la pregunta 1, los empleados están bastante satisfechos con el trabajo que realizan, lo confirma el 74% de ellos que manifiestan que están muy satisfechos, un 21% manifiesta estar satisfechos aunque no con regularidad, mientras que un 5% dice no estar satisfecho. El hecho de estar satisfecho con lo que se hace en su puesto de trabajo, promueve que las labores se desarrollen con mayor facilidad y con una mejor disposición, en el caso del Call Center la mayoría considera estar satisfecho con lo que hacen, lo que genera que se cumplan con las actividades sin tener que estarles presionando demasiado.
- Un 67% considera que la empresa se preocupa frecuentemente en motivar su personal, un 28% considera que la empresa les motiva pero no muy frecuentemente, y solo un 5% considera que la empresa no motiva a su personal, según la pregunta 2. Es importante que la empresa también esté interesada en motivar a su personal, con actividades, recompensas, etc., adicionales al

salario fijo que les corresponde, por lo que es necesario que se haga una inversión, que tendrá sus frutos en el buen desempeño de los empleados y un mayor rendimiento en sus puestos de trabajo.

- En cuanto a la pregunta 3, con respecto al salario, un 18% consideran que este es el único motivador que tienen, un 44% dice que en algunas ocasiones es lo único que los motiva, y el restante 38% consideran que no solo el salario es el motivador para ellos. En la mayoría de casos, las personas tienen su mayor motivación en el dinero que pueden ganar, aunque no siempre ese será el factor primordial, pero que sin duda es uno de los más importantes, por lo tanto, la empresa deberá establecer salarios equitativos con la labor que desempeñan los ejecutivos del Call Center, así también, como otras actividades que contribuyan a estimularles a siempre estar con la disposición de dar lo mejor para la empresa.
- El 66% de los empleados que trabajan actualmente en el Call Center, consideran que desde que laboran acá, están convencidos que han dado su mejor esfuerzo al realizar sus labores, mientras tanto, un 23% considera que en algunas ocasiones lo han hecho, no obstante, el 11% dice no haber dado aún su mejor esfuerzo, según la pregunta 4. La empresa necesita que todo su personal entregue su mejor esfuerzo en sus labores, para lograr alcanzar y sobrepasar los objetivos que se han trazado, y en este caso existe una mayoría que si hace su mejor esfuerzo, pero que se ve empañado con la irregularidad del porcentaje restante, que no está comprometido y resta al potencial del área.
- Con relación a la pregunta 5, debido a que el servicio está habilitado a lo largo del día, existen horarios distintos para los ejecutivos; el 56% manifiesta estar completamente satisfecho con los horarios de trabajo, un 23% dice estar satisfecho solo en algunas ocasiones, y el restante 21% menciona no estar satisfecho con los horarios de trabajo. En el área de Call Center, se tienen horarios rotativos, lo cual en algunas ocasiones genera incomodidad entre los empleados, lo que repercute en la calidad de trabajo en los horarios que ellos consideran no les benefician personalmente, por lo tanto, la dirección debería de establecer horarios fijos, en consenso con los

empleados, independientemente de la hora de inicio y finalización de la jornada de trabajo, con el objetivo de que los empleados acomoden sus actividades fuera del trabajo (clases, tiempo con la familia, etc.), sin temor a que los horarios cambien con tanta frecuencia.

- El 69% de los empleados enfrentan cada día de trabajo como un nuevo reto, un 23% considera cada día como un reto en algunas ocasiones, conforme a los datos de la pregunta 6. Por lo que la mayoría de los empleados, ven en cada día una nueva oportunidad que les motiva a superarse cada día más, lo que debe ser estimulado por la empresa, y encaminar esa disposición al logro de los objetivos.
- En lo que respecta a las prestaciones, según los resultados de la pregunta 7, el 61% está muy satisfecho con lo que la empresa les ofrece, un 31% está conforme con las prestaciones, y un 8% dice no estar satisfecho. Los empleados en su mayoría están muy cómodos con lo que la empresa les ofrece, por lo que se puede decir que ese aspecto ha sido bien cubierto por la empresa.
- Con respecto a la pregunta 8, los empleados consideran que las actividades dentro del área de trabajo son muy rutinarias y en ocasiones se tornan aburridas, ya que solo un 35% no lo considera así. La mayoría considera que hacen lo mismo constantemente y no hay actividades que varíen la rutina, para ello la empresa deberá implementar actividades que durante la jornada laboral permita inyectar dinamismo y saque por un momento de la rutina de trabajo a sus empleados.
- El 28% de los empleados manifiesta que preferirían que su trabajo solamente fuera reconocido por su jefe y no retribuido con incentivos económicos, un 33% considera que en algunas ocasiones preferiría el reconocimiento de sus jefes en lugar de incentivos económicos, mientras que un 38% preferiría que su trabajo fuera retribuido con incentivos económicos en lugar de ser reconocido por su jefe, esto según la pregunta 8. En este aspecto existe una ligera mayoría por lo que prefieren incentivos económicos. Al hablar de incentivos económicos, se entiende generalmente por dinero, pero también la empresa puede establecer un plan de incentivos, con

artículos que tengan un valor económico y representen un motivador a los empleados, y no necesariamente solo dinero.

- Un 65% toma con positivismo laborar horas extras, el 23% lo toma con positivismo en ciertas ocasiones y el 13% definitivamente no lo toman con positivismo, de acuerdo con los datos de la pregunta 10. Partiendo de esto, se puede decir, que existe una buena cantidad de empleados que tienen la disposición de colaborar en horarios adicionales, lo que le permite tener un respaldo a la empresa si se llegase a necesitar más apoyo de lo estipulado para una hora determinada. Además, se hizo de nuestro conocimiento, que la empresa cumple estrictamente con la ley, en el pago de las horas extras, por lo que los empleados no se quejan de trabajarlas sin la remuneración que les corresponde legalmente.

De igual manera que los factores anteriores, la Motivación se ubica en la categoría de Supervivencia (Ver Anexos 5 y 6). Lo que significa que, el factor existe dentro de los empleados, sin embargo, no está siendo constante, lo cual está disminuyendo la calidad de trabajo y servicio que se brinda a los usuarios.

7. Trabajo en equipo

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

- El 20% de los ejecutivos prefieren cumplir con sus responsabilidades de manera individual, un 31% manifiesta que en algunas ocasiones prefieren hacerlo individualmente, mientras que el 49% prefiere hacerlo en grupo, compartiendo las responsabilidades, según la pregunta 1. Es importante que los empleados se apoyen entre ellos y no haya individualismos entre ellos, por los resultados, es posible decir que a la mayoría le gusta trabajar juntos y un alto porcentaje restante, es posible potenciar para que se integren como equipo de trabajo.
- Un 43% dice que cuando ha faltado a su trabajo, sus compañeros se han preocupado por saber de su ausencia, un 31% menciona que eso ha pasado en algunas ocasiones, y el 26% que sus compañeros no se han preocupado cuando han faltado, de acuerdo con la pregunta 2. Estos

resultados nos indican, que entre la mayoría de ellos, se preocupan los unos por los otros, que hay cierta unidad entre el grupo, lo cual contribuye a formar entre los ejecutivos, un sentido de pertenencia al grupo.

- De acuerdo con la pregunta 3, el 67% de los ejecutivos manifiestan que entre todos se ayudan para solventar dudas relacionadas con el trabajo, un 28% dice que esto sucede en ciertas ocasiones. De acuerdo con estos resultados, se puede determinar que entre los trabajadores, tienen la disposición de ayudarse mutuamente lo que contribuye a mejorar el servicio que se le ofrece a los clientes.
- Al momento de tomar una decisión como grupo, el 51% considera que todos tienen la oportunidad de participar y aportar ideas, un 33% dice que esto ocurre solo en algunas ocasiones, y el restante 16% manifiesta que no todos tienen la oportunidad de participar, según la pregunta 4. Dentro del área existe la oportunidad de participar, ya que la mayoría así lo manifiesta, sin embargo, hay que procurar que todos se sientan tomados en cuenta e involucrados en la toma de decisiones, con el objetivo de que se compenetren más al grupo.
- El 29% de los ejecutivos solamente están preocupados por cumplir con sus responsabilidades, un 21% dice que eso sucede solo en algunas ocasiones, y un 50% manifiesta que no solo les preocupa cumplir con sus responsabilidades, datos obtenidos de la pregunta 5. De acuerdo con los resultados, una buena cantidad de ejecutivos están interesados también en colaborar con sus compañeros e involucrarse en otras actividades que no son obligatorias.
- Según la pregunta 6, el 43% de los encuestados, lo que más extrañarían si se cambiaran de trabajo serían sus compañeros, un 41% dice que probablemente sí, y el restante 16% dice que eso no sería así. Existe una cierta unidad entre el grupo, sin embargo, aparentemente no todos tienen el mismo sentimiento de pertenencia, lo que puede estar generando un sentimiento de exclusión entre algunos ejecutivos.
- Con relación a la pregunta 7, un 59% manifiestan estar muy comprometidos a alcanzar los objetivos del área por encima de los intereses individuales, el 26% dice que eso sucede solo en

ciertas ocasiones, mientras que un 15% manifiesta que eso no sucede. Aún cuando la mayoría someten sus intereses a los intereses de la empresa, existe un porcentaje considerable que no lo está haciendo constantemente y otro que no lo hace, lo que probablemente no permita que como área se logren los objetivos por tener como prioridad el interés individual.

- El 61% de los ejecutivos se muestra interesado por cumplir con los objetivos del área y proponer sugerencias de mejora constantemente, un 31% lo hace pero no con mucha frecuencia, no obstante, el 8% no tiene interés en hacerlo, según la pregunta 8. Los resultados de este parámetro corroboran los datos mencionados en el párrafo anterior, ya que si bien una mayoría está interesada en lograr los objetivos y estar pendiente de ver como se mejoran las cosas, otro porcentaje considerable no muestra demasiado interés por ello, y son un poco conformistas.
- Los resultados de la pregunta 9 manifiestan que cuando alguien tiene exceso de trabajo recibe ayuda de sus compañeros siempre según el 46%, el 36% manifiesta que eso sucede solo en ciertas ocasiones, y el 18% que no recibe ayuda en ninguna ocasión. Aparentemente hay algún nivel de cooperación entre compañeros, sin embargo, es bajo y se tiene un pobre espíritu de servicio entre ellos, limitándose a cumplir meramente con sus asignaciones.
- La solución de conflictos entre compañeros, según el 59%, se busca solucionar de inmediato para que no derive en peores consecuencias, un 21% considera que se solucionan inmediatamente en algunas ocasiones, y el restante 20% manifiesta que no se busca solucionarlo inmediatamente, según la pregunta 10. Los conflictos en el trabajo, son fenómenos que suceden normalmente en cualquier lugar, pero la diferencia está en cómo y cuánto tiempo se toma en solucionarlos, porque a la brevedad de tiempo que tome solucionarlo, evitará desatar peores consecuencias y que se lastimen las relaciones laborales entre los involucrados; según los resultados, en el área en la mayoría de casos se hace el esfuerzo de tratarlos, no obstante, hay un porcentaje considerable que no lo considera así, y en ese caso, la dirección y los mismos ejecutivos deben estar atentos para actuar en el momento que estos sucedan, para mantener la armonía entre todos.

Existe una cantidad de ejecutivos que muestran cierta unidad, sin embargo, no incluye a todos, existiendo individualismos aislados y falta de integración. La puntuación obtenida para este factor, lo ubica en la categoría de Supervivencia (Ver Anexos 5 y 6). Como se mencionó, el trabajo en equipo surge en algunos grupos, y en ciertas ocasiones, sin embargo, no es un valor que se practique con frecuencia, por lo que se debe de tomar medidas para integrar el grupo y sentar objetivos comunes que sean primordiales, que en este caso, serían los del área de trabajo.

8. Clima organizacional

Este factor pretende evaluar las condiciones del ambiente de trabajo, físicas y de relaciones entre compañeros, así también, aspectos de higiene y seguridad laboral en el lugar de trabajo. Los datos recabados en la investigación son los siguientes:

- De acuerdo con la pregunta 1, el 53% consideran que tanto el lugar físico y las relaciones entre compañeros, hacen que su lugar de trabajo sea agradable, un 36% expresan que solo en ciertas ocasiones. Por lo tanto, se puede decir que el área de trabajo es la mayor parte del tiempo agradable, sin embargo, hay que hacer un mayor esfuerzo de mejorar las condiciones en los cubículos de trabajo y promover relaciones más amistosas entre el grupo.
- En cuanto a la pregunta 2, respecto al espacio físico de trabajo, el 59% manifiesta que es propicio y cómodo para realizar las actividades laborales asignadas, un 31% considera no del todo cierta tal afirmación, y un 16% no considera adecuado y cómodo el espacio físico que tienen para cumplir con sus responsabilidades. La empresa debe estar consciente de ofrecer las mejores condiciones para que sus empleados desarrollen sus actividades sin incomodidad, en algunas ocasiones éstas tienden a “maximizar” el espacio, sin importar el hacinamiento de puestos físicos de trabajo, por lo tanto se deberá revisar ese aspecto.
- El 56% está muy satisfecho con el ornato y limpieza en el área, un 31% manifiesta estar satisfecho solo algunas veces, y el 13% dice no estarlo, según la pregunta 3. Se debe mejorar el ornato y limpieza en el área, debido a que un alto porcentaje está poco y nada satisfecho,

responsabilidad que no solo debe exigirse a las personas encargadas de hacer limpieza, sino también, fomentar una cultura de limpieza entre los mismos ejecutivos, para que ellos también eviten mantener sucia el área de trabajo, que al final les termina incomodando.

- Con relación a la pregunta 4, referente al equipo de trabajo que utilizan los ejecutivos, un 55% está poco o nada conforme a ese respecto, y no consideran que sea el adecuado para realizar su trabajo. Debido a que el trabajo que se realiza en esa área implica la utilización de equipo especial e individual, este debe ser actualizado (como por ejemplo el equipo de cómputo) y según sea el caso, cambiado (como por ejemplo esponjas en la diadema) de forma frecuente, por lo que la dirección del área debe de planificar la realización de dichas actividades, según sea lo adecuado para mantener satisfecho a su personal, ya que un alto porcentaje no lo está.
- El 61% de los ejecutivos describe el ambiente de trabajo entre los compañeros de trabajo lleno de cordialidad y respeto, un 31% considera que eso sucede en ciertas ocasiones, según la pregunta 5. Las relaciones entre los ejecutivos es buena, aunque podría ser mejor, se debe fomentar el valor de respetar a los demás y que el trato entre todos sea amable y que se pueda crear una atmósfera en el área que permita hacer su jornada laboral más agradable y cómoda.
- En conformidad a la pregunta 6, un 54% considera que los servicios sanitarios son suficientes y siempre están limpios, un 33% considera que no siempre son suficientes y están limpios, mientras que un 13% no considera que sean suficientes ni limpios. Los servicios sanitarios son parte fundamental para la comodidad de los trabajadores, y sobretodo que estén disponibles en los momentos que estos lo requieran, en general se puede decir que hay una cierta satisfacción con este factor.
- De acuerdo con la pregunta 7, el 46% de los ejecutivos, los gerentes del área se acercan periódicamente a los trabajadores para conocer sus problemas, el 33% dice que sucede pero no con frecuencia, y un 21% menciona que esto no sucede. Se necesita que los gerentes tengan un mayor acercamiento con los trabajadores, y conocer los problemas específicos que suceden en esta área, con el objetivo que desde el nivel jerárquico en el que están, puedan ofrecer soluciones

integrales a los problemas y también, tomar decisiones que contribuyan a la prevención de situaciones que puedan generar inconvenientes a futuro, que al final le terminen perjudicando el ambiente de trabajo y a la empresa.

- Según la pregunta 8, el 49% la empresa se preocupa constantemente de prevenir accidentes laborales, tomando acciones y ofreciendo charlas informativas, el 38% considera que esto se da pero no con mucha frecuencia. Ambos porcentajes son bastante altos, por lo que de alguna manera la empresa si se ha preocupado en tomar acciones preventivas, sin embargo, es necesario que se planifiquen actividades de supervisión del área de trabajo, transmitir información relevante con relación a la prevención de accidentes laborales, para que los ejecutivos también contribuyan notificando a las autoridades sobre cualquier situación que pueda generar algún accidente y también tengan directrices de cómo actuar en caso de alguna situación de emergencia.
- El 56% se siente muy satisfecho con el hecho de contar con un lugar para tomar los alimentos y descansar que es confortable, un 31% se muestra conforme con tal situación, mientras que un 13% no está satisfecho, de acuerdo con la pregunta 9. Se considera por lo tanto, que la empresa ha creado buenas condiciones en el lugar de descanso y de tomar los alimentos, ya que la mayoría no se queja de ello, lo cual es bueno ya que el tiempo libre que tienen lo pueden disfrutar cómodamente dentro de las instalaciones de la empresa.
- El 70% de los empleados están satisfechos con las condiciones en las que laboran en la empresa, ya que manifiestan que no se cambiarían a otra empresa que les ofrezca igual sueldo o similares condiciones, un 20% está conforme y probablemente no se cambiarían tampoco, según la pregunta 10. Estos resultados muestran una atmósfera de trabajo estable, en la que la mayoría se siente bien y que se identifican con la empresa.

El factor clima organizacional, de igual manera está ubicado en la categoría Supervivencia (Ver Anexos 5 y 6). Existen aspectos mayormente relacionados con el área física de trabajo y el equipo que utilizan los ejecutivos, que están generando insatisfacción en ellos. Existe un regular ambiente de

trabajo, con altibajos, donde algunos aspectos están bien cubiertos, mientras que otros tienen otros que son debilidades. Las cosas que están disminuyendo el factor, son cuestiones puntuales que pueden ser corregidas en el corto y mediano plazo.

9. Servicio al cliente

Este factor, está determinado en gran manera por los cinco anteriores, que tienen que ver con la dirección, ya que los ejecutivos, son los que tratan con los clientes y buscan de la manera más efectiva, solucionar la problemática de los clientes que llaman al Call Center. Este factor, solamente podría ser evaluado por las personas que reciben tal servicio, por lo tanto, los usuarios a través del cuestionario expresaron su percepción acerca del mismo, en cuanto a aspectos de tiempo, atención por el ejecutivo, calidad del servicio y satisfacción de sus necesidades. Los resultados obtenidos en la investigación son los siguientes:

- El 43% de los usuarios que se encuestaron, manifiestan no conocer cuales son los distintos servicios que ofrece el Call Center, un 49% conoce el servicio de reporte de robo o extravío (de aparatos celulares, chips), un 40% conoce que puede hacer consultas generales y solicitar información sobre productos y servicios que ofrece la compañía, un 24% conoce que se atienden reclamos o quejas acerca de los servicios o productos que comercializa la compañía, 14% sabe que puede hacer consultas sobre facturación, esto según la pregunta 1. Debido a que un gran porcentaje de los encuestados no conoce cuales servicios ofrece el Call Center, la empresa debería de promocionar más cuales son los servicios que ofrecen, qué necesidades pueden ser atendidas y resueltas telefónicamente, para descongestionar agencias y facilitar a los clientes el acceso a la información y la solución de sus inconvenientes.
- En relación con la pregunta 2, respecto al sistema de respuesta automática que utiliza la compañía cuando llaman al Call Center, el 83% considera que es claro y fácil de utilizar, y el restante 17% considera que eso no es así. Por lo tanto, el sistema está siendo bastante efectivo, no obstante, se deberá revisar si las indicaciones de cómo utilizar el sistema son emitidas con

total claridad y si alguna de las opciones que se ofrecen a través de este sistema, se presenta de manera confusa, para reducir el porcentaje de usuarios a quienes se le dificulte utilizarlo.

- Según la pregunta 3, un 22% manifiesta que su llamada fue atendida por un ejecutivo en menos de 1 minuto, un 29% dice que su llamada fue atendida en menos de 2 minutos, un 13% dice que fue atendida en menos de 3 minutos, un 11% que fue atendida en alrededor de 4 minutos, y un 25% dice que se tardaron cinco minutos o más en atender su llamada. De acuerdo con las políticas de la compañía, cada llamada entrante en el sistema, debe ser atendida en menos de un 1 minuto, lo cual no se está logrando en la gran mayoría de casos, situación que puede estar siendo provocada por un excesivo flujo de llamadas, generado por una demanda excesiva o por la tardanza en la resolución de las situaciones de los clientes por los ejecutivos; se debe desarrollar un estudio que analice esas variables y se puedan tomar decisiones de ampliar el número de terminales (líneas de atención), que por lo consiguiente ampliaría el número de ejecutivos, o de brindar capacitaciones y herramientas que agilicen la resolución de cada llamada para que a los ejecutivos les tome menos tiempo estar disponibles entre llamadas.
- El 65% de las llamadas que realizan los usuarios es para solicitar información sobre productos y servicios que ofrece la compañía, un 15% para hacer consultas en general, 8% para hacer consultas sobre facturación, 7% para hacer reclamos, y un 6% para reportar equipos robados o extraviados, de acuerdo con la pregunta 4. Según estos resultados, la mayoría de usuarios quiere información sobre productos y servicios, por lo tanto, los ejecutivos deben contar con la información actualizada sobre estos, así como de promociones y otra información relacionada con estos, para poder ofrecer una información completa, oportuna y útil al usuario.
- Con respecto a la pregunta 5, el 80% de los usuarios manifiesta que al momento de que el ejecutivo contestó su llamada, se identificó y saludó cordialmente, un 6% recuerda que solo saludó, y el restante 14% no pudo dar una respuesta, ya que no lo recuerda. De acuerdo con los resultados, se determina que los ejecutivos cumplen con el protocolo establecido, y que es del agrado del usuario.

- El 34% manifiesta que durante la llamada se presentó el inconveniente de que le pusieron mucho tiempo en espera, el 8% dice que se le cortó la llamada, el 5% manifiesta que escuchaba un exceso de ruido que interfería, otro 5% que al momento de ser atendido no contaban con sistema para solucionar su problema, mientras que un 46% menciona que ninguno de los inconvenientes anteriores sucedió durante su llamada, según la pregunta 6. Se debe procurar reducir el tiempo de espera en que se pone al cliente, ya que esto genera incomodidad e insatisfacción en los usuarios.
- En relación a la pregunta 7, el 52% de los usuarios dice que le resolvieron totalmente sus dudas o inconvenientes, el 20% expresan que sus dudas o problemas fueron resueltos parcialmente, y el restante 28% mencionan que no se les resolvió nada. El porcentaje de los usuarios a los que no se les pudo resolver nada, es considerable, el cual puede estar ligado a la falta de información de los usuarios sobre los servicios que les ofrece el Call Center, ya que hay situaciones que no se pueden resolver vía telefónica, sino solamente en agencias.
- De acuerdo a la pregunta 8, un 63% de los usuarios considera que el ejecutivo que les atendió se mostró muy interesado en resolverle su problema, el 30% manifiesta que se mostró poco interesado, y un 7% dice que el ejecutivo no se mostró interesado. Los ejecutivos deben proyectar una disposición y deseo de ayudar al cliente, para no formar una mala impresión sobre atención recibida por el cliente, que genere una mala imagen de la compañía.
- El 43% considera que la calidad de la atención brindada por el ejecutivo fue excelente, un 37% dice que fue buena, un 15% que fue regular y el restante 5% que fue deficiente, según la pregunta 9. Hay un gran porcentaje de aprobación por parte de los usuarios a la atención recibida por el ejecutivo, sin embargo, debido a los mismos datos, un gran porcentaje de usuarios tiene la expectativa de que la atención podría ser mejor.
- Porcentajes similares a los anteriores, se obtuvieron de la evaluación de los usuarios sobre el dominio de la información por parte de los ejecutivos que les atendieron en la pregunta 10, con un 45% considerando como excelente el dominio de la información por el ejecutivo, y un 37% como

bueno. De igual manera, hay una buena evaluación, no obstante, hay aspectos que mejorar, en la parte de conocimiento y seguridad en el manejo de la información por parte del ejecutivo, así también como en la parte de que la dirección transmita oportunamente los cambios en la información y nueva información relacionada con productos, servicios y promociones.

- En cuanto a la satisfacción obtenida por el usuario en general por la llamada que realizó de acuerdo a la pregunta 11, se tiene que un 10% haber quedado muy satisfecho, un 60% satisfecho, mientras que el 20% se considera insatisfecho, y el restante 10% como muy insatisfecho. Existe un alto índice de insatisfacción en los usuarios, lo cual puede ser provocado por el desconocimiento de los servicios que ofrece el Call Center, por la cantidad de tiempo que le tomó la llamada con el agravante de no haber podido solucionar su problema.
- Los porcentajes más altos respecto al tiempo de duración de la llamada manifestados en la pregunta 12, es de 30% que dice que alrededor de 5 minutos, 25% dice que 3 minutos, y un 15% que menciona un tiempo estimado de 4 minutos. Estos tiempos no están siendo los ideales que la empresa ha estimado para la duración de la llamada, tiempo que puede ser causado por la saturación del sistema de llamadas, dificultad para comprender los problemas del usuario, lentitud en el desarrollo de las operaciones y dificultades para transmitir la información por el ejecutivo.
- En conformidad con la pregunta 13, un 39% de los usuarios destaca que la mejor virtud del servicio de Call Center es el buen trato por parte de los ejecutivos. Por lo tanto, el recurso humano tiene gran potencial para mejorar su desempeño, y contribuir a mejorar el servicio al cliente y la imagen de la empresa.
- El 72% de los usuarios del Call Center, preferirían utilizar nuevamente este servicio para acercarse a la empresa, en lugar de visitar personalmente una agencia o el sitio web. Un 25% dice que preferiría mejor ir personalmente a una agencia, y un 3% utilizaría el sitio web, según la pregunta 14. El servicio de Call Center tiene una gran aceptación por los usuarios, por lo que es necesario mejorar continuamente el servicio y hacer saber a los clientes las facilidades y servicios que se ofrecen.

- Finalmente, con respecto a los datos obtenidos en la pregunta 15, el 40% de los usuarios califica como excelente el servicio de Call Center en general, y un 45% como bueno. Se confirma que el servicio es aprobado por los usuarios, pero que hay un 60% a quienes no se les ha llenado las expectativas, por lo tanto, hay que mejorar en aspectos de tiempo de espera, duración de la llamada y resolución de problemas o dudas de manera totalmente satisfactoria para los usuarios.

F. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- i) Solamente cuentan con un organigrama de puestos, donde no es posible determinar las unidades orgánicas y las líneas de autoridad, además, dicho organigrama solamente está en idioma Inglés, lo cual es una limitación para una persona que desconozca el idioma y trate de acceder a tal información.
- ii) La empresa no cuenta con un manual de organización del área de atención al Cliente, a la cual pertenece el área de Call Center. Asimismo, debido a que no se cuenta con un organigrama por unidades, la falta de esta herramienta no permite definir responsabilidades de supervisión y dependencia entre ellas.
- iii) En el área no hay un documento tangible que contenga los procedimientos de Call Center y su respectivo diagrama de flujo que represente gráficamente los procedimientos, no permite una percepción clara de las tareas.
- iv) Se tienen vacíos en el liderazgo, que no están permitiendo que este genere una influencia óptima para el desempeño del área y el logro de los objetivos, lo que está creando una imagen no muy positiva sobre la dirección en relación al liderazgo. El jefe no es visto como un líder retador, que inyecte energía, que se preocupe por el bienestar y armonía en el grupo de manera constante.
- v) A los ejecutivos no se les está haciendo llegar oportunamente la información sobre nuevas promociones y servicios, la cual es solicitada por los usuarios, lo que ofrece una mala imagen al

cliente del ejecutivo y de la empresa; asimismo, el tiempo de corroboración de tal información aumenta el tiempo de duración de las llamadas. También, los medios utilizados para transmitir la información en la actualidad, no están siendo los adecuados.

- vi) Es posible afirmar que los empleados tienen cierto nivel de motivación, pero que es fluctuante, lo que no permite que la calidad del desempeño y la calidad del servicio sean constantes y uniformes. Hay una cantidad considerable que no está completamente satisfecho, ya sea por los horarios de trabajo, porque el trabajo en sí no representa un reto para ellos o porque las actividades son rutinarias.
- vii) Con respecto al Trabajo en Equipo, al realizar las actividades, existe un grupo de ejecutivos que prefieren hacerlas individualmente a los cuales les interesa solamente cumplir con sus responsabilidades, por lo que no existe una integración total del grupo.
- viii) Entre los ejecutivos hay una armonía y buena aceptación acerca de las relaciones interpersonales entre todos, sin embargo, hay insatisfacción con respecto al equipo y área de trabajo físico, ya que consideran que no es el adecuado, y no se actualiza o cambian frecuentemente, y también consideran que los gerentes no tienen un acercamiento periódico con ellos, para conocer sobre las condiciones del área.
- ix) El mayor inconveniente que tiene el Call Center, es el factor tiempo de atención de la llamada, debido a que los clientes para ser atendidos tienen que esperar varios minutos, debido a la saturación del sistema por llamadas entrantes y la falta de ejecutivos disponibles porque están atendiendo otras llamadas. Asimismo, los clientes desconocen la mayoría de servicios que tiene a disposición el Call Center.
- x) La empresa no cuenta con un sistema que le permita monitorear periódicamente los factores de liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y clima organizacional.

2. Recomendaciones

- i) Se recomienda hacer un análisis de la estructura, entre los encargados de cada una de las unidades, determinar las líneas de autoridad y relaciones entre unidades, las cuales deberán ser plasmadas en un organigrama, que cumpla con todos los requerimientos propios de la herramienta, y que se establezca un período de vigencia y revisión del mismo. También, es necesario que se diseñe y elabore en idioma Inglés y Español.
- ii) Es necesaria la creación de un manual de organización para el área de Atención al Cliente, que describa cada una de las unidades según su nombramiento oficial, relaciones de dependencia y supervisión, así como las funciones que le correspondan a cada una de ellas.
- iii) Se recomienda crear un documento físico que contenga los procedimientos que se llevan a cabo en el área de Call Center, tanto de manera escrita como gráfica, que facilite la comprensión de los mismos, y que el acceso a la información sea más fácil y en cualquier momento.
- iv) Se recomienda la creación de mecanismos sobre liderazgo que contribuyan a formar un liderazgo positivo por parte del jefe del área, donde se permita la participación de todos por igual, que evite liderazgos paternalistas y se fundamente un trato ecuánime. Es necesario que la dirección pueda implementar y practicar los principios FISH! para influenciar de manera positiva a los ejecutivos.
- v) Se recomienda corregir los aspectos que están obstaculizando el flujo ágil y claro de la información, a través de mecanismos de mejora que involucren las fuentes de información, la canalización y el procesamiento de la misma. Asimismo, la comunicación entre los ejecutivos del Call Center deberá ser más flexible y abierta, la cual se promoverá mediante la práctica de los principios FISH!
- vi) Es necesario implementar mecanismos que permitan a los ejecutivos sentirse cómodos con las funciones de su puesto, desarrollar actividades que les permitan salir de la rutina diaria de trabajo y fomentar la participación de cada uno en tales actividades. La promoción de los principios FISH!, en especial el principio de “elegir la actitud”, permitirá cambiar la forma de pensar del

ejecutivo, y de cómo enfrentar sus tareas, donde a través de una serie de charlas y actividades les permitirá encontrar un motivador en las mismas tareas y situaciones que les ofrece el trabajo.

- vii) Se recomienda crear mecanismos que puedan eliminar los individualismos, la preferencia por los objetivos personales e individuales por sobre los del grupo y la empresa, y que se promueva la integración del grupo, la fijación de metas y objetivos como equipos.
- viii) Se recomienda tomar medidas que contribuyan a mejorar el ambiente físico de trabajo, así como también, aspectos que tienen que ver con la armonía en las relaciones de trabajo. Deben existir planes de control y actualización del equipo que utilizan los ejecutivos en sus tareas diarias. Para mejorar el clima organizacional, se deben fomentar los principios FISH!, y promover su práctica constante.
- ix) Para mejorar el servicio al cliente, se necesitan trabajar tanto aspectos de tiempo como de condiciones agradables en las que los ejecutivos brinden el servicio. Se necesita que el ejecutivo sea más ágil en la búsqueda de la solución y en la toma de decisiones, acompañado de técnicas en las que el ejecutivo logre que el cliente pueda mantener la sensación de que tiene toda la atención y que todos los esfuerzos están siendo encaminados a solucionar su problemática.
- x) Se recomienda que para todos los aspectos se estructure un programa de capacitación en el cual se puedan tratar todos los aspectos individualmente, asimismo, es recomendable establecer un modelo de monitoreo, que permita mantener un control y supervisión de la evolución en los cambios que se van generando entre períodos de tiempo.

CAPÍTULO III

“Propuesta organizacional aplicando la filosofía FISH! para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Telemóvil El Salvador S.A., área de Call Center”

A. Propuesta de Herramientas Organizacionales

Partiendo del diagnóstico realizado en la empresa, se ha determinado la necesidad de crear herramientas organizativas, que permitan el adecuado funcionamiento de cada unidad para lograr una eficiencia organizativa.

1. Estructura organizativa

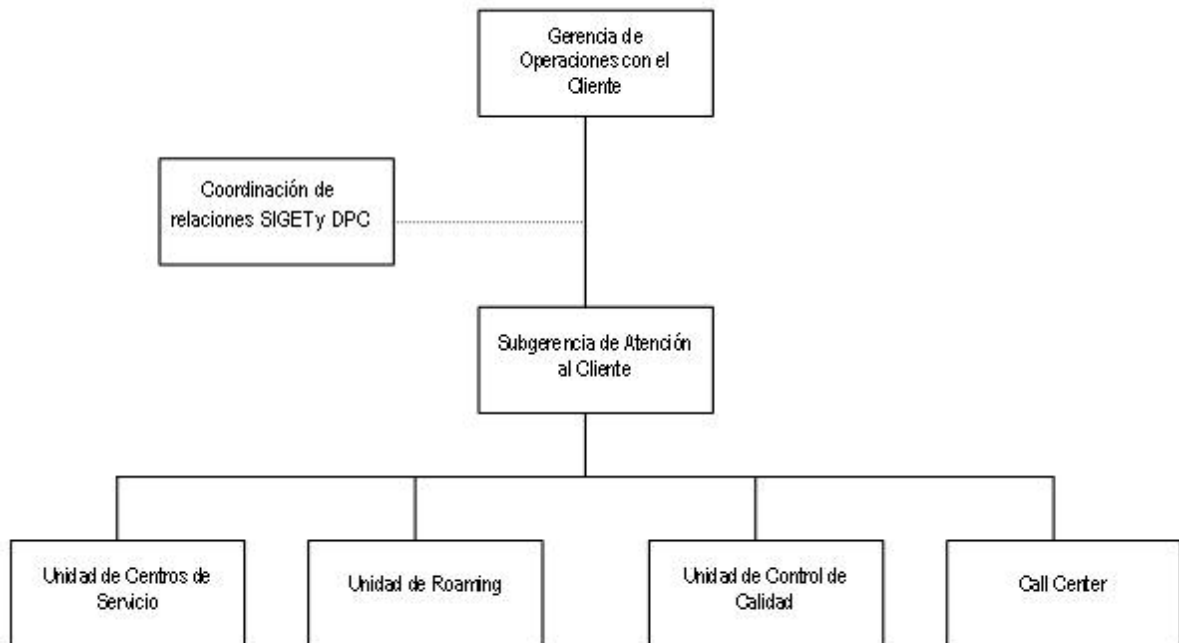
Dentro de la estructura organizativa de la empresa Telemóvil El Salvador S.A., el Call Center está ubicado en el área de operaciones con el cliente, encabezada por la Gerencia de Operaciones con el Cliente, la cual está bajo la Gerencia General de la empresa; la sección está dividida en distintos departamentos, que llevan a cabo actividades diversas, aunque todas importantes, que tienen que ver con el contacto con clientes.

Debido a que la empresa no contaba con una herramienta que describiera tal estructura, se elaboró el organigrama, donde se representa claramente de una forma gráfica la estructura de dicha sección.



TELEMÓVIL EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE



□	Unidades orgánicas
—	Línea de autoridad
—	Línea Staff

Fecha de elaboración: Noviembre de 2006.

Elaborado por: Equipo de investigación.

Revisado por: _____ . F. _____ Fecha: _____

Aprobado por: _____ . F. _____ Fecha: _____

2. Manual de organización

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	
--	--	--

Elaboró: Equipo de Investigación .

Aprobó: _____ Firma: _____

Fecha de Aprobación / Revisión: _____

Índice

	Página
A. Justificación e Importancia	1
B. Objetivos de Manual	2
C. Disposiciones Generales	3
D. Manual de Organización	4
A. Reseña Histórica	5
B. Misión	5
C. Sección Operaciones con el Cliente	6
1. Estructura.	6
2. Organigrama	6
3. Unidades y Funciones	7
a. Gerencia de Operaciones con el Cliente	
b. Coordinación de relaciones SIGET & DPC	
c. Subgerencia de Atención al Cliente	
d. Unidad de Centros de Servicio	
e. Unidad de Roaming	
f. Unidad de Control de Calidad	
g. Unidad de Call Center	

Para ser llenado únicamente por el área emisora	
Fecha de Emisión	Aprobado por Junta Directiva : Numero de Acta y Fecha
Fecha de Revisión	Revisado por Junta Directiva : Numero de Acta y Fecha

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	1 / 7
--	--	-------

I. Justificación e Importancia

La información que contienen los manuales de organización es una guía para los colaboradores que trabajan en una organización ya que a través de ellos obtienen datos referentes a los antecedentes, estructura orgánica, responsabilidades y coordinación dentro de la misma.

Fundamentalmente, la creación de un manual de organización es para identificar las autoridades de la organización, conocer las funciones respectivas de cada una de las áreas componentes de la empresa, entre otras.

Además, es de reconocer la importancia que este manual cumple dentro de las organizaciones ya que a través de éste la incorporación de nuevo personal será más fácil, debido a que se les facilitará a determinar las responsabilidades que su área de trabajo tiene ante las demás autoridades

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	2 / 7
--	--	-------

II. Objetivos del Manual

A. General

Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los niveles jerárquicos que componen la organización.

B. Específicos

- Appreciar la evolución histórica que ha tenido la organización para familiarizarse con el origen que motivo a su creación.
- Identificar los niveles de autoridad que tiene la organización para el conocimiento de los colaboradores.

Señalar las tareas inherentes a cada una de las unidades que forman parte de la estructura orgánica para cumplir con las atribuciones de la organización.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	3 / 7
--	--	-------

III. Disposiciones Generales

- La responsabilidad de la aprobación del manual de organización será por parte de la Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos.
- La responsabilidad por la adecuada implementación y presentación del manual de organización será de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Las responsabilidades deberán asumirse según el organigrama diseñado.
- Se deberá tomar en cuenta los niveles de autoridad presentados para ejecutar determinadas acciones según la aprobación pertinente.

Al integrarse un nuevo colaborador a la organización se le debe dar a conocer este manual de organización.



	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	4 / 7
--	--	-------

E. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	5 / 7
--	--	-------

A. Reseña Histórica

Telemóvil El Salvador S.A., es una empresa que comenzó sus operaciones comerciales en enero de 1993, brindando inicialmente servicio de telefonía celular, que ha contado con el respaldo de Millicom International Cellular (MIC).

A través de los años, esta empresa ha ensanchado sus operaciones, de manera tal que a la fecha de agosto de 2006, superó el millón de clientes en el país.

Asimismo, el sector de las telecomunicaciones, está en un constante desarrollo, ya que comercialmente la competencia es fuerte, en lo concerniente a calidad del servicio, precio, tecnología, productos, etc., lo cual requiere que la empresa ponga atención a su desarrollo propio y se acople a las condiciones que se van generando en el ambiente.

Actualmente, Telemóvil El Salvador S.A., ofrece distintos servicios, como los de telefonía celular, fija y pública, carrier para llamar al extranjero y servicios de conexión a Internet.

B. Misión

MISIÓN

La misión de la empresa es la siguiente: "Nuestro compromiso es brindar a nuestros socios usuarios la mejor alternativa en servicios de comunicación inalámbrica, excediendo sus necesidades y expectativas a través de la aplicación de avanzada tecnología, innovación, espíritu de servicio, y una elevada ética profesional".

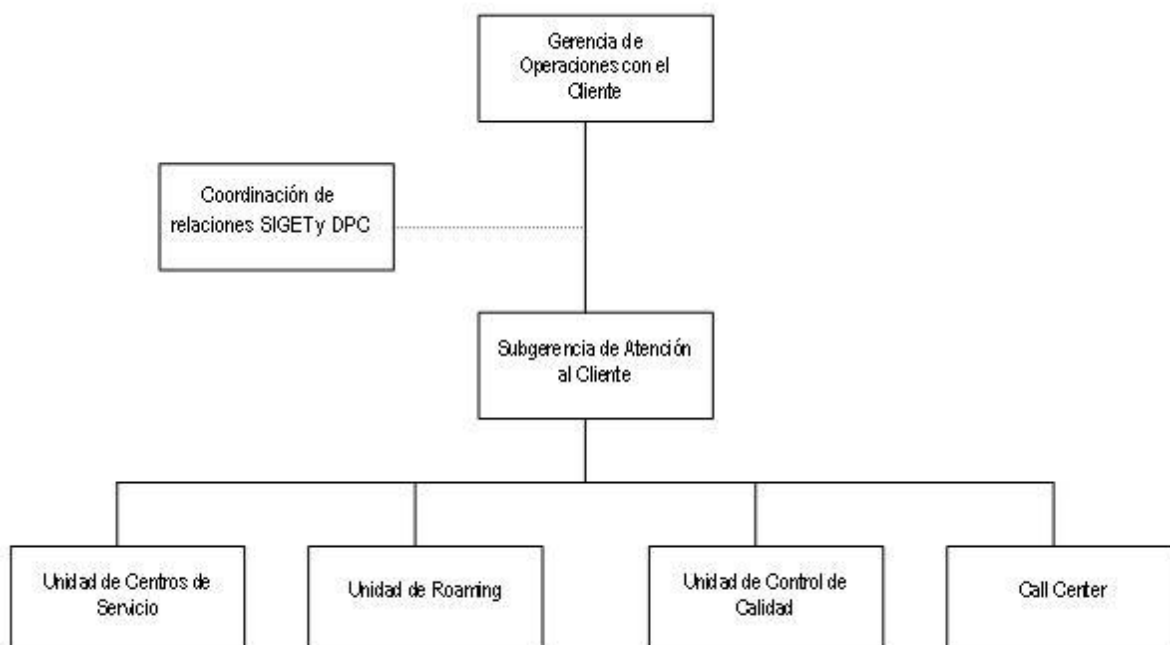
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	6 / 7
--	--	-------

C. Sección Gerencia Operaciones con el Cliente

1. Estructura

Dentro de la estructura organizativa de la empresa Telemóvil El Salvador S.A., el área de Call Center está ubicada en la sección de operaciones con el cliente, encabezada por la Gerencia de Operaciones con el Cliente, la cual está bajo la Gerencia General de la empresa; la sección está dividida en distintos departamentos, que llevan a cabo actividades diversas, aunque todas importantes, que tienen que ver con el contacto con clientes.

2. Organigrama



	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	7 / 7
--	--	-------

Nombre de la Unidad: Gerencia Operaciones con el Cliente

3. Unidades y Funciones



	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	1//1
--	--	-------------

Depende de: Gerencia General

Nombre de la Unidad: COORDINACIÓN DE RELACIONES SIGET & DPC

Supervisa a:

- Coordinación de relaciones SIGET & DPC
- Subgerencia de Atención al Cliente

Objetivos de la unidad:

- Brindar a todos los clientes existentes los servicios a los cuales la empresa se ha comprometido a través de contratos tanto prepago como pospago, procurando cubrir todas sus necesidades relativas a telecomunicaciones, así como velar porque la empresa obtenga los recursos provenientes de los clientes que corresponden a lo establecido en los contratos.
- Velar porque los clientes se mantengan como tales el mayor tiempo posible dentro de la empresa.
- Procurar que los clientes incrementen su relación económica con la empresa a través del mejor uso de los servicios que ya poseen y el ofrecimiento de otros adicionales.

Funciones:

- Elaborar planes anuales de gestión.
- Determinar las estrategias y políticas internas para el área.
- Determinar estrategias comerciales y de atención a clientes.
- Crear programas de fidelización de clientes.
- Elaboración de informes trimestrales de gestión del área, para la Gerencia General y Junta Directiva.
- Supervisar que las unidades cumplan con los objetivos y metas establecidos.
- Verificar que los estándares de calidad sean cumplidos.
- Establecer niveles de desempeño.
- Brindar retroalimentación a las subgerencias sobre los desempeños obtenidos.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	1/1
--	--	-----

Depende de: Gerencia Operaciones con el Cliente
Nombre de la Unidad: Subgerencia de Atención al Cliente

Supervisa a:

- Ninguna unidad

Objetivos de la unidad:

- Asegurar que los diferentes requerimientos de entes reguladores sean cumplidos de manera completa y dentro de los tiempos que establecen la ley.
- Procurar mantener la mejor relación empresarial con los entes reguladores.
- Evitar multas y sanciones que pudiesen surgir del no cumplimiento de leyes y reglamentos de telecomunicaciones y de protección al consumidor.

Funciones:

- Verificar que se cumplan con las obligaciones adquiridas por la empresa ante la Superintendencia de Telecomunicaciones (SIGET).
- Verificar que se cumplan con las obligaciones adquiridas por la empresa ante la Defensoría del Consumidor (DPC).
- Elaborar informes sobre demandas o quejas hechas por los clientes a las instituciones antes mencionadas.
- Estar en comunicación constante con la SIGET y DPC para evaluar cambios en las leyes y comunicarlos a la Dirección de la empresa.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	1/1
--	--	-----

Depende de: Gerencia Operaciones con el Cliente
Nombre de la Unidad: Unidad de Centros de Servicio

Supervisa a:

- Centros de Servicio
- Roaming
- Control de Calidad
- Call Center

Objetivos de la unidad:

- Velar porque los requerimientos de los clientes sean atendidos de manera justa, pronta y económica.
- Introducir la voz del cliente en la compañía, en especial a la dirigencia.
- Facilitar información efectiva al cliente que le lleve a hacer el mejor uso de nuestros servicios de tal modo que encuentre complemento a la promesa básica hecha por la empresa durante la venta inicial.
- Realizar labores de retención, concientes del ambiente competitivo que están en el mercado

Funciones:

- Velar porque las unidades brinden un servicio de atención al cliente competitivo y efectivo.
- Evaluar el desempeño de los coordinadores así como de los ejecutivos de Call Center y de Centros de Servicio.
- Ejecutar los planes elaborados por la dirección y elaborar informes trimestrales de gestión.
- Suministrar el equipo necesario para el funcionamiento adecuado de las unidades a cargo.
- Coordinar el flujo de información proveniente del área comercial a todo el personal de atención al cliente.
- Preparar los presupuestos anuales del área en conjunto con los encargados de las unidades a las que supervisa.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	1/1
--	--	-----

Depende de: Subgerencia de Atención al Cliente
Nombre de la Unidad: Unidad de Roaming

Supervisa a:

- Centros de servicio

Objetivos de la unidad:

- Elaborar planes de gestión efectivos para cada uno de los centros de servicio, que les permitan solucionar los problemas o inconvenientes de los clientes.
- Atender las consultas o requerimientos del cliente para cumplir con sus expectativas brindando información efectiva y oportuna.
- Cumplir metas arriba del 80% en niveles de servicio al cliente.

Funciones:

- Supervisar y controlar las jefaturas y ejecutivos de todos los centros de servicio de la empresa.
- Atender las consultas y requerimientos de los clientes, cumpliendo con las respectivas metas de calidad y niveles servicios establecidos.
- Elaborar los presupuestos de gastos para cada centro de servicio.
- Suministrar equipo y materiales de trabajo a los centros de servicio.
- Preparar informes de gestión de los centros de servicio trimestralmente.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	1/1
--	--	-----

Depende de: Subgerencia de Atención al Cliente
Nombre de la Unidad: Unidad de Control de Calidad

Supervisa a:

- Ninguna unidad.

Objetivos de la unidad:

- Impulsar el esfuerzo de tener más y mejores acuerdos de roaming con los diversos operadores de a nivel internacional.
- Atender preguntas y requerimientos de lo clientes que van a utilizar o han utilizado el servicio de roaming.
- Velar porque los tráficos de roaming sean los mas competitivos posibles.

Funciones:

- Ofrecer los mejores de servicios de roaming a los clientes por medio de obtener acuerdos competitivos con los diversos operadores de roaming a nivel internacional.
- Supervisar la calidad de servicio brindada por los operadores internacionales a los clientes de la empresa.
- Elaborar los presupuestos de gastos para el área.
- Establecer las condiciones bajo las cuales se ofrece el servicio a los clientes.
- Preparar informes de gestión del área trimestralmente.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE	1/1
--	--	-----

Depende de: Subgerencia de Atención al Cliente

Nombre de la Unidad: Unidad de Call Center

Supervisa a:

- Ninguna unidad.

Objetivos de la unidad:

- Velar porque se cumplan con los niveles de servicio establecidos a los ejecutivos.
- Mantener controles de calidad que permitan brindar altos niveles de servicio a los clientes que llaman al Call Center.
- Monitorear la calidad de servicio que se ofrece a los clientes en el Call Center como en los Centros de Servicio.

Funciones:

- En los Centros de Servicio la función principal es mantener los estándares de calidad establecidos por la empresa, monitorear la percepción del servicio recibido por el cliente a través del buzón de sugerencias o por viva voz del cliente.
- En el Call Center el control de calidad se realiza a través del monitoreo, grabación de llamadas, examinando, analizando y evaluando pruebas de conocimiento y cumplimiento de los procedimientos.
- Elaborar los presupuestos de gastos para el área.
- Preparar informes de gestión del área trimestralmente, y de los resultados obtenidos.
- Corregir irregularidades que se detecten en el servicio al cliente, tanto a nivel humano como del sistema.

Depende de: Subgerencia de Atención al Cliente
Supervisa a: <ul style="list-style-type: none">• Ninguna unidad.
Objetivos de la unidad: <ul style="list-style-type: none">• Atender las consultas o requerimientos del cliente.• Cumplir metas mayores al 80% de control de calidad.• Mantener los niveles de servicio arriba del 80%.
Funciones: <ul style="list-style-type: none">▪ Brindar asistencia telefónica respecto de cualquier consulta sobre productos o servicios que ofrece la compañía.▪ Atender quejas o reclamos provenientes de los clientes de la empresa, y ofrecer soluciones que satisfagan las expectativas del cliente.▪ Registrar reportes de robo o extravío de equipo por parte de los clientes.▪ Activar servicios de roaming a los usuarios que lo soliciten.▪ Registrar cambios en la información personal de los clientes, ejemplo: cambio de dirección para facturación.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	
--	---	--

3. Manual de procedimientos

Elaboró: Equipo de Investigación.

Aprobó: _____

Firma: _____

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	1 / 8
--	--	-------

Fecha de Aprobación / Revisión: _____

Índice

	Página
I. Justificación e Importancia	1
II. Objetivos del Manual	2
III. Disposiciones Generales	3
IV. Manual de Procedimientos	4
A. Propósito	5
B. Alcance	5
C. Responsabilidades	5
D. Definición	5
E. Responsable de revisión del procedimiento	6
F. Revisión del procedimiento	6
G. Simbología	6
H. Lista de distribución.	6
I. Procedimientos	8
1. Procedimiento para bloquear líneas de teléfonos robados o extraviados	
2. Procedimiento para activar servicio Roaming	
3. Procedimiento para cambio de dirección	

Para ser llenado únicamente por el área emisora	
Fecha de Emisión	Aprobado por Junta Directiva : Numero de Acta y Fecha
Fecha de Revisión	Revisado por Junta Directiva : Numero de Acta y Fecha

I. Justificación e Importancia

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	2 / 8
--	---	-------

El Manual de Procedimientos se orienta a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa con el fin de unificar criterios al interior de ella, a recuperar la información de la forma mas adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades que la requieren.

Principalmente, la elaboración del Manual de Procedimientos surge como una guía, quedando de esta forma plasmados los lineamientos que se deben tomar en cuenta y seguir para ejecutar las actividades diarias de la organización en una forma eficiente.

De igual forma, se identifican los procedimientos a seguir para diferentes actividades que se realizan en forma cotidiana, permitiendo de esta forma un rendimiento óptimo del desempeño de los colaboradores como de la organización en sí.

Por otra parte, es importante contar con una herramienta de este tipo debido a los cambios que se están generando dentro del ámbito administrativo, lo cual permitirá contar con una base al momento de que se desee implementar las normas de estandarización aplicadas a los procedimientos.

Finalmente, el que una organización tome en cuenta la implementación de procedimientos ayudará en gran medida mejorar los resultados planeados y optimizar el desempeño de la misma.

II. Objetivos del Manual

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	3 / 8
--	---	-------

General

Conocer los lineamientos dictados por la organización y describir con claridad las actividades que se realizan en la organización para lograr el mayor rendimiento del desempeño de los colaboradores.

Específicos

- Conocer las directrices dictaminadas por la organización para aplicarlas en los procedimientos que se realizan.
- Servir de consulta a todos los colaboradores de la organización, de una forma sencilla, para la comprensión de los procedimientos para su eficiente ejecución.
- Servir de guía a los nuevos colaboradores que se integren a la organización para que conozcan el procedimiento de las actividades que realizarán.
- Identificar a los diferentes participantes en los procedimientos para conocer las responsabilidades que se les atribuyen.
- Facilitar la toma y congruencia de decisiones a lo largo de toda la organización.
- Describir en forma detallada los procesos administrativos que realiza los diferentes participantes

III. Disposiciones Generales

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	4 / 8
--	---	-------

- La responsabilidad de la aprobación del manual de procedimientos será de la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos.
- La responsabilidad por la adecuada implementación y ejecución del manual de procedimientos será de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Las actividades deberán realizarse según los procedimientos que se han establecido.
- Al integrarse un nuevo colaborador a la organización se le debe dar a conocer los procedimientos que se encuentra en este manual.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	5 / 8
--	---	-------

IV. Manual de Procedimientos

Gerencia de Operaciones con el Cliente

Área de Call Center

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	6 / 8
--	---	-------

A. PROPÓSITO

Contar con una metodología que les permita a los ejecutivos de Call Center identificar los pasos a seguir para los distintos procedimientos que se realizan en el área.

B. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a los ejecutivos del área de Call Center.

C. RESPONSABILIDADES

1.1. Subgerencia de Atención al Cliente

- 1.1.1. Es la responsable de verificar los cambios en los procedimientos.
- 1.1.2. Realizar las actualizaciones o modificaciones al manual de procedimientos.

1.2. Coordinación de Call Center

- 1.2.1. Verificar que cada uno de lo ejecutivos tenga un ejemplar del manual de procedimientos.
- 1.2.2. Constatar que se cumplan los procedimientos descritos en el manual.

D. DEFINICIÓN

1.1 CALL CENTER

Medio moderno de atención al cliente vía telefónica, a través del cual una organización trata de suplir las necesidades de sus clientes mediante la red de telecomunicaciones, que en la actualidad, es amplia y a los usuarios les es fácil de acceder.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	7 / 8
--	--	-------

1.2 COORDINACIÓN DE CALL CENTER

Personal encargado de coordinar las actividades desarrolladas dentro del Call Center, así como la supervisión del personal.

E. RESPONSABLE DE REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO



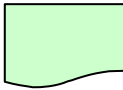
El responsable de Editar, Revisar, Actualizar adecuadamente este procedimiento, es la Subgerencia de Atención al Cliente.

F. REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO

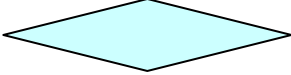
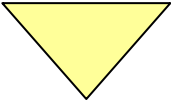


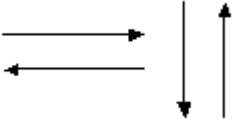
Los procedimientos serán revisados por lo menos dos veces al año, salvo cambios que ameriten revisiones extraordinarias.

G. SIMBOLOGÍA

A continuación se describe la simbología utilizada en la representación gráfica de los procedimientos contenidos en este manual.

Figura	Significado
	Inicio o termino: Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Se utiliza este símbolo para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	8 / 8
--	---	-------

Figura	Significado
	Decisión/ Bifurcación: Indica los puntos en que se toman decisiones: sí o no, abierto o cerrado.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de pagina: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Conexión con otros procesos: Nombra un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal.
	Conexiones de pasos o flechas: Muestran dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.

H. LISTA DE DISTRIBUCIÓN

Este procedimiento deberá ser distribuido a todos los ejecutivos del Área de Call Center.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	1 / 3
--	---	-------

I. PROCEDIMIENTOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	2 / 2
--	---	-------

1. PROCEDIMIENTO PARA BLOQUEAR TELÉFONOS ROBADOS O EXTRAVIADOS

Las personas involucradas en este proceso son el cliente y el ejecutivo de Call Center.

A continuación se detalla el proceso:

1.1 Cliente

- 1.1.1 Llama al Call Center y notifica que terminal telefónica ha sido robada o extraviada.
- 1.1.2 Proporciona información solicitada por el ejecutivo de Call Center
- 1.1.3 Solicita que bloqueen el aparato.

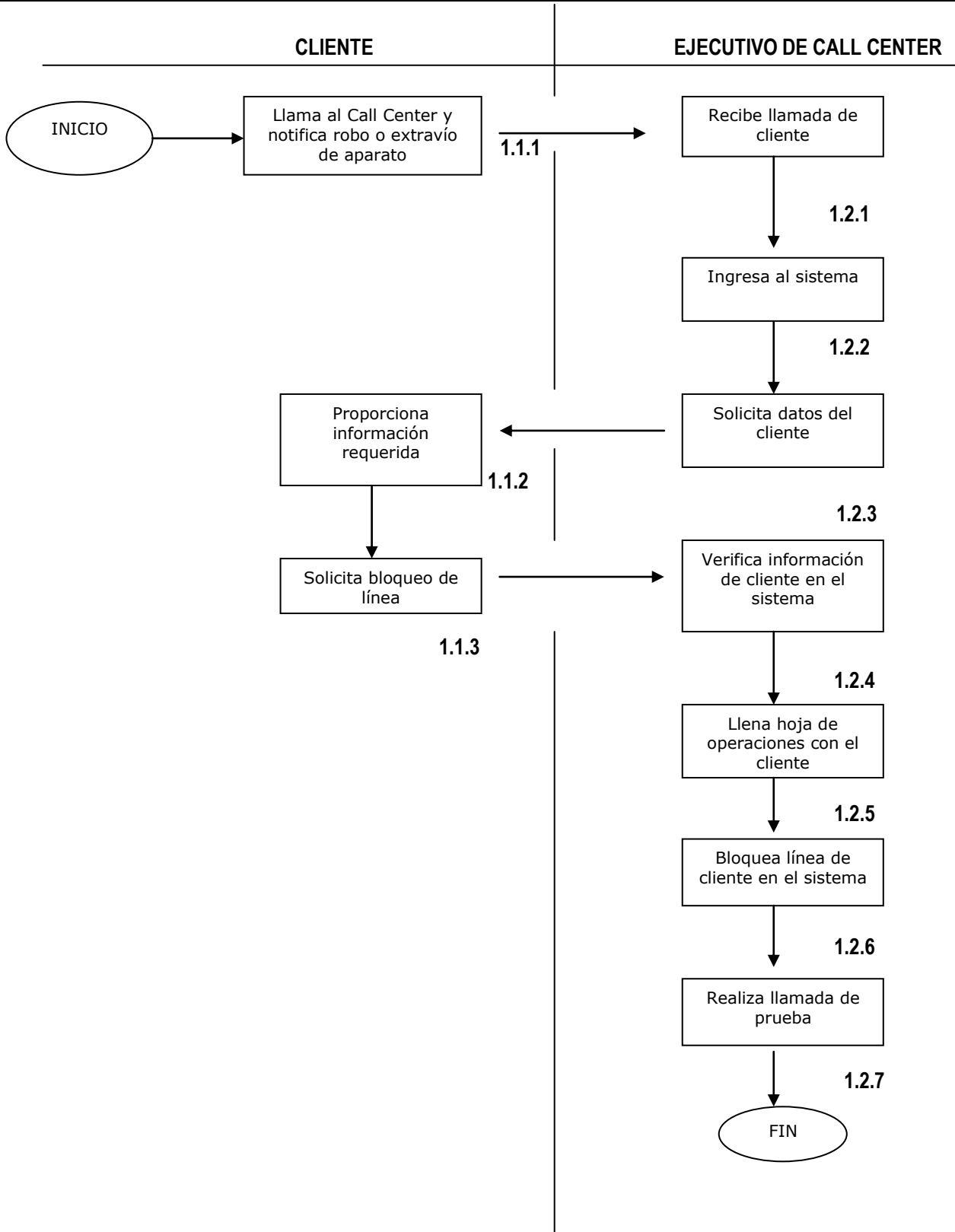
1.2 Ejecutivo de Call Center

- 1.2.1 Recibe la llamada del cliente.
- 1.2.2 Ingresa al sistema
- 1.2.3 Solicita datos del cliente.
- 1.2.4 Verifica información de cliente en el sistema.
- 1.2.5 Llenar hoja de operaciones con el cliente con los datos proporcionados
- 1.2.6 Bloquear la línea del cliente en el sistema.
- 1.2.7 Realizar llamada de prueba.

El diagrama de flujo es el siguiente:

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO PARA BLOQUEAR LÍNEAS DE TELÉFONO REPORTADAS COMO ROBADAS O EXTRAVIADAS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	1 / 4
--	--	-------



2. PROCEDIMIENTO PARA ACTIVAR SERVICIO DE ROAMING

Las personas involucradas en este proceso son el cliente y el ejecutivo de Call Center.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	2 / 4
--	---	-------

A continuación se detalla el proceso:

2.1 Cliente

- 2.1.1 Llama al Call Center y consulta sobre el servicio roaming.
- 2.1.2 Proporciona información solicitada por el ejecutivo de Call Center
- 2.1.3 Solicita activación de servicio roaming.

2.2 Ejecutivo de Call Center

- 2.2.1 Recibe la llamada del cliente.
- 2.2.2 Ingresa al sistema
- 2.2.3 consulta hacia que ciudad viajara el cliente.
- 2.2.4 Consultar al cliente si desea el PIN genérico o uno diferente.
- 2.2.5 Solicita al cliente que envíe una carta vía fax solicitando el servicio con documento de identidad anexo. Debe especificar si desea PIN genérico o diferente.
- 2.2.6 Si el cliente no envía fax no procede a la activación del servicio.
- 2.2.7 Si el cliente envía el fax, se procede a la activación del servicio en el sistema.
- 2.2.8 Llenar hoja de operaciones con el cliente con los datos proporcionados y fax anexo.
- 2.2.9 Explicar al cliente la forma de ingreso de PIN, tarifas y forma de marcación.
- 2.2.10 Entregar carta y documento de identidad de cliente a la persona autorizada para activar el servicio de roaming.

2.3 Activador de servicio roaming

- 2.3.1 Recibe documentación de cliente

- 2.3.2 Activa servicio roaming

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	3 / 4
--	---	-------

2.3.3 Archiva documentación en su respectivo fólder.

El diagrama de flujo es el siguiente:

**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO PARA
ACTIVAR SERVICIO ROAMING**

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	4 / 4
--	--	-------

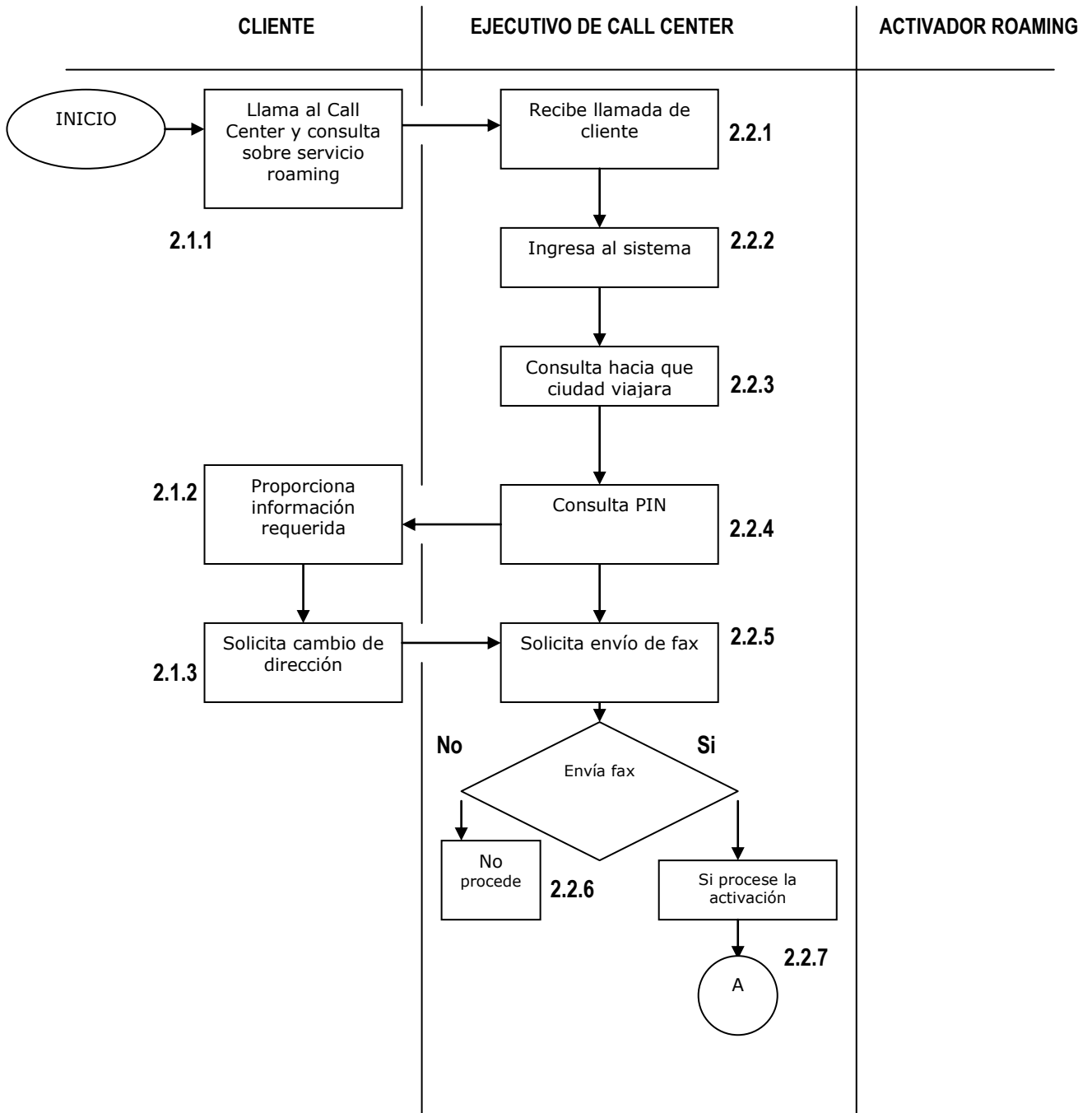
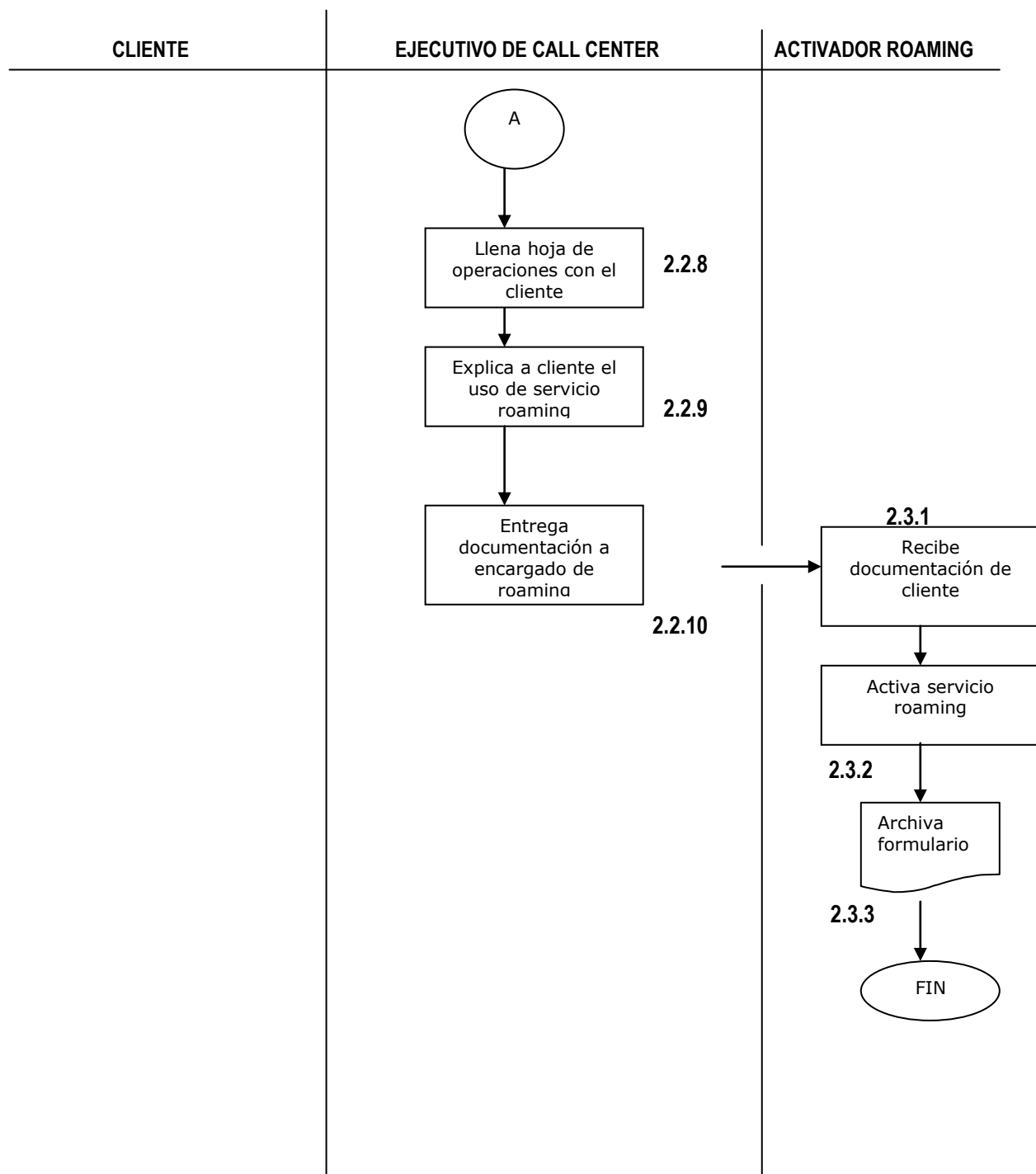


DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO PARA

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	1 / 2
--	--	-------

ACTIVAR SERVICIO ROAMING



3. PROCEDIMIENTO PARA CAMBIO DE DIRECCIÓN

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ÁREA DE OPERACIONES CON EL CLIENTE ÁREA DE CALL CENTER	2 / 2
--	---	-------

Las personas involucradas en este proceso son el cliente y el ejecutivo de Call Center.

A continuación se detalla el proceso:

3.1 Cliente

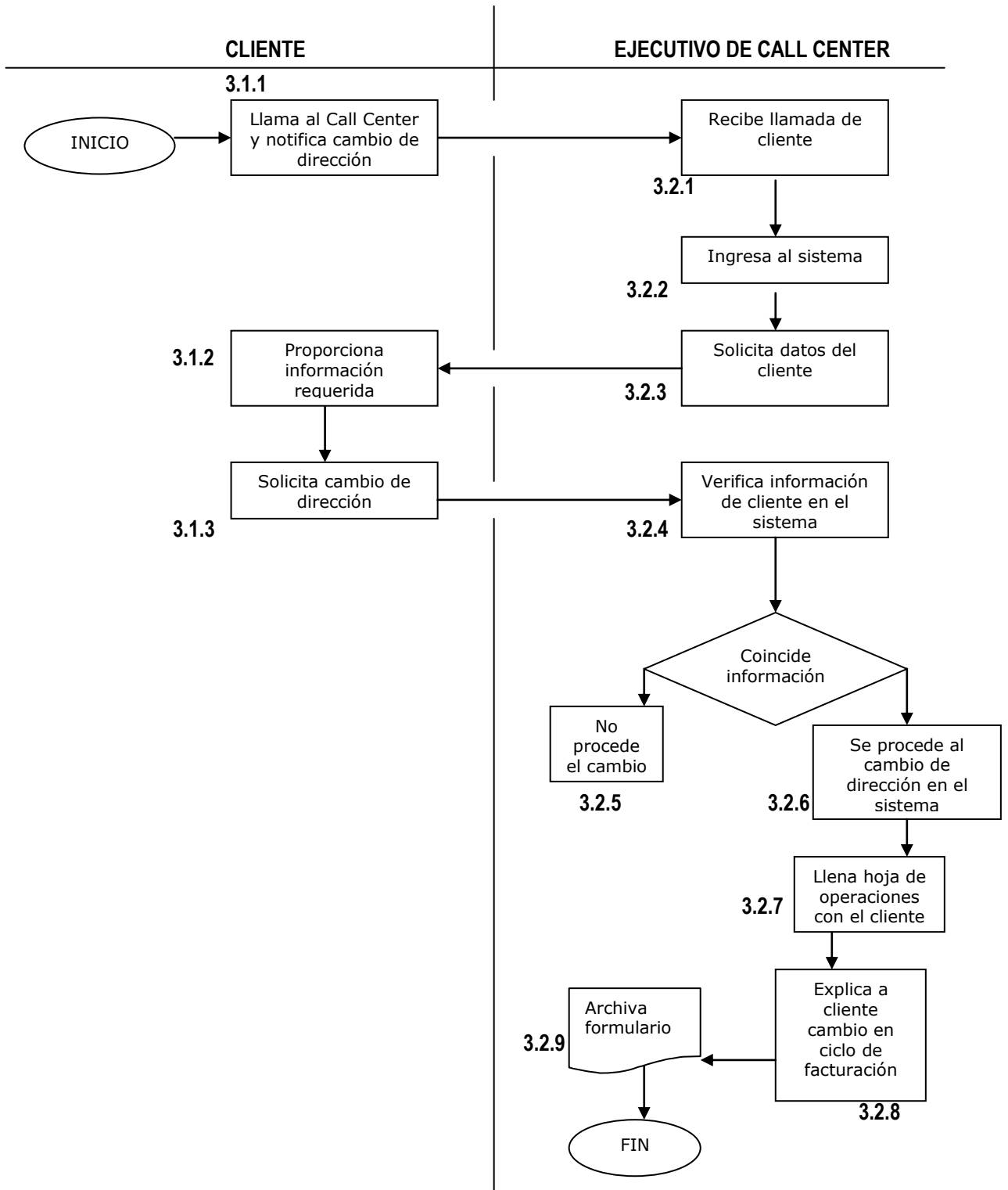
- 3.1.1 Llama al Call Center y notifica que ha cambia de dirección de envío de correspondencia.
- 3.1.2 Proporciona información solicitada por el ejecutivo de Call Center
- 3.1.3 Solicita cambio de dirección en el sistema para envío de correspondencia.

3.2 Ejecutivo de Call Center

- 3.2.1 Recibe la llamada del cliente.
- 3.2.2 Ingresar al sistema
- 3.2.3 Solicita datos del cliente.
- 3.2.4 Verifica información de cliente en el sistema.
- 3.2.5 Si la información no coincide no procede el cambio de dirección.
- 3.2.6 Si la información es correcta, se procede al cambio de dirección del cliente en el sistema.
- 3.2.7 Llenar hoja de operaciones con el cliente con los datos proporcionados
- 3.2.8 Explica al cliente el cambio que tendrá en su ciclo de facturación.
- 3.2.9 Archiva formulario en su respectivo fólдер.

El diagrama de flujo es el siguiente:

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO PARA CAMBIO DE DIRECCIÓN DE CLIENTES



B. Programa de capacitación sobre la dirección y el servicio al cliente aplicando la filosofía

FISH!

1. Misión

Llegar a ser la compañía de servicios con la mejor atención a sus clientes posventa, mediante la satisfacción de todas sus necesidades y la creación de relaciones comerciales basadas en la confianza y la calidad integral en el servicio.

2. Visión

Crear un ambiente de trabajo divertido donde los empleados disfruten haciendo su trabajo y encuentren la autorrealización en sus actividades, ofreciendo el mejor servicio y atención a los clientes de la compañía.

3. Objetivos

- Implementar la filosofía FISH! en la dinámica de trabajo del Call Center, para obtener mayor eficiencia en el desempeño del área y mayor calidad en el servicio al cliente.
- Crear una cultura FISH! donde se practiquen los principios y se forme una atmósfera de trabajo agradable y divertida.
- Alcanzar el nivel óptimo de los factores según el modelo de evaluación de los factores, para incrementar la eficiencia del área.
- Establecer mecanismos que contribuyan a mejorar el nivel de los factores de la dirección para lograr un excelente servicio al cliente.
- Orientar todos los esfuerzos por parte de los ejecutivos de Call Center a alcanzar la calidad en el servicio al cliente.

4. Estructura del Programa

a. El Cambio

Módulo 1: El Cambio		
Descripción General		
El módulo pretende sensibilizar la dirección con respecto a las necesidades de cambio requeridas por la evolución de las condiciones de trabajo dentro de las organizaciones, brindando criterios y herramientas que faciliten la toma de decisiones y el manejo de los procesos de cambio.		
Dirigido a		
El personal directivo del Área de Atención al Cliente		
Unidad Responsable de Preparación		
Gerencia de Recursos Humanos		
Colaboradores		
Gerencia de Operaciones con el Cliente y Jefes de Unidades de Atención al Cliente		
Perfil del Expositor		
Licenciado en Administración de Empresas o Psicólogo Industrial con estudios y experiencia en técnicas de autoanálisis y manejo de procesos de cambio.		
Objetivo General		
Reflexionar sobre la necesidad de implementar cambios en las organizaciones, que contribuyan a adaptarse a las nuevas exigencias y permitan a la compañía y a su personal tener mejores condiciones para lograr sus objetivos.		
Objetivos Específicos		
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer en qué consisten los procesos de cambio y cómo aplicarlos en la organización para que estos logren ser efectivos. - Identificar los posibles factores de resistencia a los cambios, para seleccionar las técnicas adecuadas para afrontarlos y lograr que los cambios se lleven a cabo de manera efectiva. 		
Contenido		
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso del cambio - Resistencia al cambio - Técnicas para afrontar la resistencia al cambio 		
Duración		
6 horas.		
Panorama General		
Tema	Sub-temas	Metodología
1. Proceso del cambio	<ul style="list-style-type: none"> a. Concepto b. Necesidad c. Importancia 	Conferencia. Tiempo: 2 horas.

2. Resistencia al cambio		Conferencia y dinámicas de grupo. Tiempo: 2 horas.
3. Técnicas para afrontar la resistencia al cambio	a. Educación y comunicación b. Participación c. Orientación y apoyo d. Negociación	Conferencia y mesas de discusión. Tiempo: 2 horas.

Costos del Módulo

Datos importantes:

- Se ha determinado un precio estimado de \$40 por hora de capacitación para el facilitador/expositor. (Fuente: Cámara Salvadoreña de Empresas Consultoras - CAMSEC).
- El gasto de papelería y refrigerio se estimará con base en la proyección de asistencia por módulo, se estimarán gastos de material impreso y refrigerio de \$5 por persona respectivamente. (Fuente: CAMSEC).
- El presupuesto para el programa está exento de alquiler de local y de equipo técnico (cañón, computadora portátil, pantalla), debido a que la empresa cuenta con ellos, y solo se deberá reservar para las fechas en que se utilizará.

Los datos anteriormente mencionados, han sido utilizados para determinar los costos de todos los módulos propuestos.

Proyección de asistencia: 10 personas.

Concepto	Costos
----------	--------

	Unitario	Subtotal	Total
RECURSO HUMANO			\$ 240.00
Expositor (6 horas)	\$ 40.00	\$ 240.00	
RECURSOS MATERIALES			90.00
Decoración y adaptación del local	20.00	20.00	
Material impreso (10 personas)	5.00	50.00	
Material para dinámicas	20.00	20.00	
OTROS GASTOS			50.00
Refrigerios (10 personas)	5.00	50.00	
SUB-TOTAL			380.00
IMPREVISTOS (10%)			38.00
GASTOS TOTALES			<u>\$ 418.00</u>

b. Filosofía FISH!

Módulo 2: Filosofía FISH!		
Descripción General		
Proporcionar una nueva filosofía de trabajo que aplicada en el área de atención al cliente contribuirá a crear condiciones que mejoren el ambiente de trabajo.		
Dirigido a		
El personal de Atención al Cliente (Dirección y Call Center)		
Unidad Responsable de Preparación		
Gerencia de Recursos Humanos		
Colaboradores		
Gerencia de Operaciones con el Cliente y Jefes de Unidades de Atención al Cliente		
Perfil del Expositor		
Estudios avanzados o graduado de Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología Industrial, con conocimiento y experiencia acerca de la práctica e implementación de la filosofía FISH!		
Objetivo General		
Dar a conocer los pormenores de la Filosofía FISH!, sus principios y modelo de implementación, para ser aplicados dentro del área de Atención al Cliente.		
Objetivos Específicos		
<ul style="list-style-type: none"> - Exponer la filosofía FISH! en conjunto con todos sus detalles para conocer las ventajas que ofrece al aplicarla en el trabajo. - Crear en la dirección del área un compromiso de aplicar FISH! en todas sus actividades, para ser un modelo a los empleados. - Determinar un proceso de implementación de la filosofía FISH! a todas las partes del área, para mejorar el ambiente de trabajo y elevar la calidad del servicio al cliente. - Instruir a los ejecutivos acerca de que trata la filosofía FISH! y como aplicarla en las tareas diarias, para conocer los beneficios que traerá a ellos mismos y a la empresa 		
Contenido		
<ul style="list-style-type: none"> - Historia de FISH! - Principios FISH! - Ventajas de FISH! - Proceso de implementación 		
Duración		
6 horas.		
Panorama General		
Tema	Sub-temas	Metodología
1. Historia de FISH!	<ul style="list-style-type: none"> a. Descripción de la historia b. Orígenes 	Conferencia Tiempo: 45 minutos.
2. Principios FISH!	<ul style="list-style-type: none"> a. Elegir la actitud b. Jugar c. Estar presente 	Conferencia y dinámica grupal. Tiempo: 2 Horas.

	d. Alegrar el día a los demás	
3. Ventajas de FISH!	a. Beneficios a la empresa b. Beneficios a la unidad c. Beneficios al empleado	Conferencia. Tiempo: 1 hora 15 minutos
4. Proceso de Implementación	a. Concientización de la necesidad de aplicar FISH! b. Desarrollo de actividades que contribuyen a la comprensión de FISH! c. Aplicación práctica en la vida cotidiana.	Conferencia y dinámica grupal. Tiempo: 2 horas.

Costos del Módulo

Proyección de asistencia: 45 personas.

Concepto	Costos		
	Unitario	Subtotal	Total
RECURSO HUMANO			\$ 240.00
Expositor (6 horas)	\$ 40.00	\$ 240.00	
RECURSOS MATERIALES			285.00
Decoración y adaptación del local	20.00	20.00	
Material impreso (45 personas)	5.00	225.00	
Material para dinámicas	20.00	20.00	
OTROS GASTOS			225.00
Refrigerios (45 personas)	5.00	225.00	
SUB-TOTAL			750.00
IMPREVISTOS (10%)			75.00
GASTOS TOTALES			<u>\$ 825.00</u>

c. Mecanismos de liderazgo

Módulo 3: Liderazgo Efectivo		
Descripción General		
Brindar a las personas en puestos con personal a cargo la información necesaria y desarrollar habilidades de liderazgo que les permita desempeñar el rol de liderazgo con efectividad.		
Dirigido a		
El personal directivo del Área de Atención al Cliente		
Unidad Responsable de Preparación		
Gerencia de Recursos Humanos		
Colaboradores		
Gerencia de Operaciones con el Cliente		
Perfil del Expositor		
Licenciado en Administración de Empresas o Psicólogo Industrial con experiencia en capacitación de líderes.		
Objetivo General		
Ofrecer a los directores del área técnicas y herramientas teóricas y prácticas que les faciliten desempeñar su rol como líderes de manera efectiva.		
Objetivos Específicos		
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las teorías e información relacionada con el liderazgo para facilitar la comprensión del rol y cuales deben ser los objetivos que se deben perseguir. - Fortalecer la personalidad de los líderes a través de nuevas técnicas que contribuyan a formar una imagen de confianza, respeto e integridad. - Determinar las responsabilidades y funciones del líder, para establecer posibles patrones de acción en situaciones laborales e incrementar la efectividad en la práctica del rol. 		
Contenido		
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de Liderazgo - Estilos de liderazgo - Características del líder - Aplicando FISH! al liderazgo 		
Duración		
6 horas.		
Panorama General		
Tema	Sub-temas	Metodología
1. Definición de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> a. Concepto b. Importancia c. Naturaleza 	Conferencia. Tiempo: 1 hora
2. Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> a. Autocrático 	Conferencia y mesas de

	<ul style="list-style-type: none"> b. Democrático c. Anárquico d. Personal e. Impersonal f. Paternal g. Situacional 	<p>discusión. Tiempo: 2 horas</p>
3. Características del líder	<ul style="list-style-type: none"> a. Inteligencia práctica b. Madurez social c. Motivación interna d. Actitud de relaciones humanas 	<p>Conferencia. Tiempo: 1 horas</p>
4. Teorías contemporáneas de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> a. Empowerment b. Coaching 	<p>Conferencia. Tiempo: 1 horas</p>
5. Aplicando FISH! al liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> a. Elegir la actitud b. Jugar c. Estar presente d. Alegrar el día a los demás 	<p>Conferencia y dinámicas de grupo. Tiempo: 1 hora</p>

Costos del Módulo

Proyección de asistencia: 10 personas.

Concepto	Costos		
	Unitario	Subtotal	Total
RECURSO HUMANO			\$ 240.00
Expositor (6 horas)	\$ 40.00	\$ 240.00	
RECURSOS MATERIALES			90.00
Decoración y adaptación del local	20.00	20.00	
Material impreso (10 personas)	5.00	50.00	
Material para dinámicas	20.00	20.00	
OTROS GASTOS			50.00
Refrigerios (10 personas)	5.00	50.00	
SUB-TOTAL			380.00
IMPREVISTOS (10%)			38.00
GASTOS TOTALES			<u>\$ 418.00</u>

d. Mecanismos de comunicación

Módulo 4: La Comunicación	
Descripción General	Incrementar la eficiencia en el proceso de la comunicación, mediante el conocimiento del proceso y su funcionamiento, que agilice el flujo de información interna que permita ofrecer información veraz y oportuna a los clientes.
Dirigido a	El personal de Atención al Cliente (Dirección y Call Center)
Unidad Responsable de Preparación	Gerencia de Recursos Humanos
Colaboradores	Gerencia de Operaciones con el Cliente
Perfil del Expositor	Licenciado en Administración de Empresas, Psicólogo Industrial con experiencia en capacitación acerca de comunicación interna institucional.
Objetivo General	Dar a conocer mecanismos que permitan el flujo de información entre la dirección y el personal de Atención al Cliente para eliminar barreras y transmitir la información importante a tiempo y así ofrecer una mejor atención a las necesidades de los usuarios del Call Center.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la importancia de la comunicación entre dirección y personal que facilite el flujo de información relevante oportunamente. - Establecer los canales de comunicación más convenientes para el área e implementar nuevos procedimientos para el manejo de la información. - Crear un ambiente de comunicación abierta y flexible que permita a la dirección del área ser retroalimentada y al personal contar con la información oportunamente para brindar un mejor servicio al cliente.
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de comunicación - Proceso de la comunicación - Factores que influyen en la comunicación en las organizaciones - Barreras de la comunicación - Pautas para mejorar la comunicación - Aplicando FISH! a la comunicación
Duración	8 horas.
Panorama General	

Tema	Sub-temas	Metodología
1. Definición de comunicación	a. Conceptos básicos b. Importancia	Conferencia Tiempo: 1 hora
2. Proceso de la comunicación	a. Elementos de la comunicación b. Diagrama del proceso	Conferencia y actividades grupales Tiempo: 2 horas.
3. Factores que influyen en la comunicación en las organizaciones	a. Canales formales de la comunicación b. Estructura de autoridad c. Especialización de los trabajos d. Propiedad de la información	Conferencia Tiempo: 1 hora.
4. Barreras de la comunicación	a. Semánticas b. Físicas c. Fisiológicas d. Administrativas	Conferencia y actividades grupales Tiempo: 1 hora.
5. Pautas para mejorar la comunicación		Conferencia. Tiempo: 1 hora.
6. Aplicando FISH! a la comunicación	a. Elegir la actitud b. Jugar c. Estar presente d. Alegrar el día a los demás	Conferencia y dinámicas de grupo. Tiempo: 1 hora.

Costos del Módulo

Proyección de asistencia: 45 personas. (Ver siguiente página)

Concepto	Costos
-----------------	---------------

	Unitario	Subtotal	Total
RECURSO HUMANO			\$ 320.00
Expositor (8 horas)	\$ 40.00	\$ 320.00	
RECURSOS MATERIALES			285.00
Decoración y adaptación del local	20.00	20.00	
Material impreso (45 personas)	5.00	225.00	
Material para dinámicas	20.00	20.00	
OTROS GASTOS			225.00
Refrigerios (45 personas)	5.00	225.00	
SUB-TOTAL			830.00
IMPREVISTOS (10%)			83.00
GASTOS TOTALES			<u>\$ 913.00</u>

e. Mecanismos de motivación

Módulo 5: Motivando al personal		
Descripción General		
Conocer las teorías de motivación y su evolución, así como aspectos relacionados con la motivación y el trabajo, que permitan a la dirección incrementar la motivación y mantenerla, en el personal que pertenece al área.		
Dirigido a		
El personal directivo del Área de Atención al Cliente		
Unidad Responsable de Preparación		
Gerencia de Recursos Humanos		
Colaboradores		
Gerencia de Operaciones con el Cliente		
Perfil del Expositor		
Licenciado en Administración de Empresas, Psicólogo Industrial con experiencia en motivación de personal.		
Objetivo General		
Establecer mecanismos que permitan a la dirección del área elevar y la motivación de los ejecutivos para mejorar la eficiencia y calidad en el servicio al cliente.		
Objetivos Específicos		
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la importancia que tiene la motivación para los empleados y de que manera afecta el rendimiento, la eficiencia y calidad de su desempeño. - Desarrollar mecanismos que permitan mantener una alta motivación en todos los empleados, para mejorar el ambiente de trabajo y aumentar la calidad en el servicio al cliente. 		
Contenido		
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de motivación - Primeras ideas sobre la motivación - Perspectivas de la motivación - Motivación y el trabajo 		
Duración		
6 horas.		
Panorama General		
Tema	Sub-temas	Metodología
1. Definición de motivación	<ul style="list-style-type: none"> a. Términos básicos b. Aspectos generales sobre la motivación 	Conferencia. Tiempo: 1 hora.
2. Primeras ideas de	a. Modelo tradicional	Conferencia.

motivación	b. Modelo de las relaciones humanas c. Modelo de los recursos humanos	Tiempo: 1 hora 30 minutos.
3. Perspectivas de la motivación	a. Teoría de las necesidades b. Teoría X y Teoría Y c. Teoría de la equidad	Conferencia. Tiempo: 1 hora 30 minutos.
4. Motivación y el trabajo	a. Motivación en el trabajo de supervisión y dirección b. Motivando a los empleados	Conferencia y mesas de discusión. Tiempo: 1 horas.
5. Aplicando FISH! a la motivación	a. Elegir la actitud b. Jugar c. Estar presente d. Alegrar el día a los demás	Conferencia y dinámicas grupales. Tiempo: 1 hora.

Costos del Módulo

Proyección de asistencia: 10 personas.

Concepto	Costos		
	Unitario	Subtotal	Total
RECURSO HUMANO			\$ 240.00
Expositor (6 horas)	\$ 40.00	\$ 240.00	
RECURSOS MATERIALES			90.00
Decoración y adaptación del local	20.00	20.00	
Material impreso (10 personas)	5.00	50.00	
Material para dinámicas	20.00	20.00	
OTROS GASTOS			50.00
Refrigerios (10 personas)	5.00	50.00	
SUB-TOTAL			380.00
IMPREVISTOS (10%)			38.00
GASTOS TOTALES			\$ 418.00

Descripción General		
Proporcionar al empleado técnicas y recomendaciones que faciliten la automotivación para incrementar la productividad y ofrecer un mejor servicio al cliente.		
Dirigido a		
Ejecutivos de Atención al Cliente (en Call Center)		
Unidad Responsable de Preparación		
Gerencia de Recursos Humanos		
Colaboradores		
Gerencia de Operaciones con el Cliente		
Perfil del Expositor		
Licenciado en Administración de Empresas, Psicólogo Industrial con experiencia en motivación de personal		
Objetivo General		
Eleva la motivación de los ejecutivos mediante la concientización del valor de todos los aspectos de trabajo y técnicas de automotivación que permitan mantener una motivación constante.		
Objetivos Específicos		
<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a valorar el entorno del puesto de trabajo y encontrar en cada aspecto una oportunidad de crecimiento laboral y profesional. - Aplicar técnicas de automotivación que permitan a los ejecutivos mantenerse motivados y desempeñar sus labores con eficiencia en todo momento. 		
Contenido		
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de motivación - Técnica de automotivación - Aplicando FISH! a la motivación 		
Duración		
4 horas.		
Panorama General		
Tema	Sub-temas	Metodología
1. Definición de motivación	<ul style="list-style-type: none"> a. Términos básicos de la motivación b. Aspectos generales de la motivación 	Conferencia. Tiempo: 1 hora.
2. Técnica de automotivación		Conferencia y dinámicas de grupo. Tiempo: 2 horas.
3. Aplicado FISH! a la	a. Elegir la actitud	Conferencia y dinámicas de

motivación	b. Jugar c. Estar presente d. Alegrar el día a los demás	grupo. Tiempo: 1 hora.
------------	--	---------------------------

Costos del Módulo

Proyección de asistencia: 45 personas.

Concepto	Costos		
	Unitario	Subtotal	Total
RECURSO HUMANO			\$ 160.00
Expositor (4 horas)	\$ 40.00	\$ 160.00	
RECURSOS MATERIALES			285.00
Decoración y adaptación del local	20.00	20.00	
Material impreso (45 personas)	5.00	225.00	
Material para dinámicas	20.00	20.00	
OTROS GASTOS			225.00
Refrigerios (45 personas)	5.00	225.00	
SUB-TOTAL			670.00
IMPREVISTOS (10%)			67.00
GASTOS TOTALES			<u>\$ 737.00</u>

f. Mecanismos de trabajo en equipo

Módulo 7: Trabajo en Equipo		
Descripción General		
Orientar al personal a trabajar en equipo, mediante la integración de todos los niveles del área, así como los diversos puestos, para crear un ambiente de trabajo agradable y propiciar las condiciones ideales para lograr los objetivos de la unidad.		
Dirigido a		
Personal de la Unidad de Atención al Cliente		
Unidad Responsable de Preparación		
Gerencia de Recursos Humanos		
Colaboradores		
Gerencia de Operaciones con el Cliente		
Perfil del Expositor		
Licenciado en Administración de Empresas o Psicólogo Industrial, con experiencia en formación de equipos de trabajo.		
Objetivo General		
Convertir a todo el personal de la Unidad de Atención al Cliente en un equipo de trabajo para ser más efectivos en el logro de los objetivos del área.		
Objetivos Específicos		
<ul style="list-style-type: none"> - Estimular las relaciones interpersonales entre el personal, para facilitar la interacción entre ellos y crear un sentimiento de pertenencia. - Promover la valoración del trabajo que desempeña cada uno y la importancia que este tiene para el logro de los objetivos. - Crear un ambiente laboral agradable que se base en las relaciones entre el personal mediante la formación de un equipo de trabajo. 		
Contenido		
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de Trabajo en Equipo - Proceso de integración de Equipos de Trabajo - Factores que desarrollan Equipos de Trabajo - Naturaleza y tipos de Equipos - Aplicando FISH! al Trabajo en Equipo 		
Duración		
8 horas.		
Panorama General		
Tema	Sub-temas	Metodología
1. Definición de trabajo en equipo	a. Definición b. Diferencias entre grupos y	Conferencia Tiempo: 1 hora.

	equipos de trabajo c. Características de un equipo de trabajo	
2. Proceso de integración de Equipos de Trabajo	a. Aceptación mutua b. Toma de decisiones c. Motivación d. Control	Conferencia. Tiempo: 2 horas
3. Factores que desarrollan Equipos de Trabajo	a. Sus objetivos b. Liderazgo c. El estatus d. Normas y control e. La cohesión	Conferencia. Tiempo: 2 horas
4. Naturaleza y tipos de Equipos	a. Para la resolución de problemas b. Transfuncional c. Autodirigidos	Creación de 3 grupos de trabajo para aplicar lo aprendido y exponer el tema al auditorio. Tiempo: 2 Horas.
5. Aplicando FISH! al Trabajo en Equipo	a. Elegir la actitud b. Jugar c. Estar presente d. Alegrar el día a los demás	Conferencia y dinámicas de grupo. Tiempo: 1 hora.

Costos del Módulo

Proyección de asistencia: 45 personas.

Concepto	Costos
----------	--------

	Unitario	Subtotal	Total
RECURSO HUMANO			\$ 320.00
Expositor (8 horas)	\$ 40.00	\$ 320.00	
RECURSOS MATERIALES			285.00
Decoración y adaptación del local	20.00	20.00	
Material impreso (45 personas)	5.00	225.00	
Material para dinámicas	20.00	20.00	
OTROS GASTOS			225.00
Refrigerios (45 personas)	5.00	225.00	
SUB-TOTAL			830.00
IMPREVISTOS (10%)			83.00
GASTOS TOTALES			<u>\$ 913.00</u>

g. Mecanismos de clima organizacional

Módulo 8: Ambiente de Trabajo		
Descripción General		
Contribuir al establecimiento de condiciones de trabajo propicias que permitan al personal de la Unidad de Atención al Cliente laborar en un ambiente agradable y seguro para todos		
Dirigido a		
Personal de la Unidad de Atención al Cliente		
Unidad Responsable de Preparación		
Gerencia de Recursos Humanos		
Colaboradores		
Gerencia de Operaciones con el Cliente, Gerencia Técnica.		
Perfil del Expositor		
Licenciado en Administración de Empresas o Psicólogo Industrial, con experiencia en clima organizacional, higiene y seguridad laboral.		
Objetivo General		
Crear un ambiente de trabajo agradable que permita a los trabajadores laborar en un clima de tranquilidad y les facilite desempeñar sus actividades de manera más eficiente para mejorar el servicio al cliente.		
Objetivos Específicos		
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las relaciones laborales entre el personal y dirección del área, que permitan la convivencia entre ellos y el buen funcionamiento del área. - Mantener condiciones físicas ideales para garantizar la higiene y seguridad del personal que labora en el área. 		
Contenido		
<ul style="list-style-type: none"> - Clima Organizacional - Higiene y seguridad laboral - Convivencia - Aplicación de FISH! al ambiente de trabajo 		
Duración		
4 horas.		
Panorama General		
Tema	Sub-temas	Metodología
1. Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> a. Concepto b. Importancia 	Conferencia. Tiempo: 1 hora.
2. Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> a. Relaciones 	Conferencia y mesas de

	interpersonales b. Adaptación al lugar y equipo de trabajo	discusión. Tiempo: 1 hora.
3. Higiene y seguridad laboral	a. Concepto b. Importancia c. Beneficios	Conferencia. Tiempo: 1 hora.
4. Aplicación de FISH! al ambiente de trabajo	a. Elegir la actitud b. Jugar c. Estar presente d. Alegrar el día a los demás	Conferencia y dinámicas de grupo. Tiempo: 1 hora.

Costos del Módulo

Proyección de asistencia: 45 personas.

Concepto	Costos		
	Unitario	Subtotal	Total
RECURSO HUMANO			\$ 160.00
Expositor (4 horas)	\$ 40.00	\$ 160.00	
RECURSOS MATERIALES			285.00
Decoración y adaptación del local	20.00	20.00	
Material impreso (45 personas)	5.00	225.00	
Material para dinámicas	20.00	20.00	
OTROS GASTOS			225.00
Refrigerios (45 personas)	5.00	225.00	
SUB-TOTAL			670.00
IMPREVISTOS (10%)			67.00
GASTOS TOTALES			<u>\$ 737.00</u>

h. Mecanismos de servicio al cliente

Módulo 10: Calidad en el Servicio al Cliente		
Descripción General		
Proporcionar al empleado técnicas y recomendaciones que faciliten el trato con el cliente, y eleven la calidad del servicio que les brindan a los usuarios.		
Dirigido a		
Ejecutivos de Atención al Cliente (en Call Center)		
Unidad Responsable de Preparación		
Gerencia de Recursos Humanos		
Colaboradores		
Gerencia de Operaciones con el Cliente		
Perfil del Expositor		
Licenciado en Administración de Empresas con experiencia comercial y sobre la calidad en el servicio al cliente.		
Objetivo General		
Crear una cultura de calidad en el servicio al cliente, a través de la cual se pueda brindar un mejor servicio al cliente y satisfacción a los usuarios que utilizan el servicio de Call Center.		
Objetivos Específicos		
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer quienes son los clientes y la importancia que tienen para la empresa, para darles el lugar y servicio que se merecen. - Establecer un compromiso con la calidad en la atención al cliente, para brindar un servicio efectivo y satisfacer las necesidades de los clientes. 		
Contenido		
<ul style="list-style-type: none"> - Cliente - Servicio al cliente - Calidad en el servicio al cliente - Aplicando FISH! en el servicio al cliente 		
Duración		
4 horas.		
Panorama General		
Tema	Sub-temas	Metodología
1. Cliente	a. Concepto b. Importancia c. Necesidades	Conferencia. Tiempo: 1 hora.
2. Servicio al cliente	a. Concepto b. Importancia c. Elementos	Conferencia. Tiempo: 1 hora.
3. Calidad en el servicio al	a. Calidad	Conferencia y mesas de

cliente	b. Calidad en el servicio al cliente	discusión. Tiempo: 1 hora.
4. Aplicando FISH! en el servicio al cliente	a. Elegir la actitud b. Jugar c. Estar presente d. Alegrar el día a los demás	Conferencia y dinámicas de grupo. Tiempo: 1 hora.

Costos del Módulo

Proyección de asistencia: 45 personas.

Concepto	Costos		
	Unitario	Subtotal	Total
RECURSO HUMANO			\$ 160.00
Expositor (4 horas)	\$ 40.00	\$ 160.00	
RECURSOS MATERIALES			285.00
Decoración y adaptación del local	20.00	20.00	
Material impreso (45 personas)	5.00	225.00	
Material para dinámicas	20.00	20.00	
OTROS GASTOS			225.00
Refrigerios (45 personas)	5.00	225.00	
SUB-TOTAL			670.00
IMPREVISTOS (10%)			67.00
GASTOS TOTALES			<u>\$ 737.00</u>

Finalmente, se elaboró guía didáctica que contiene los temas que se propone tratar en los módulos, que servirá como punto de partida para la preparación de los mismos (Ver Anexo 8), además, se llenará una hoja de evaluación de los módulos, las cuales serán completadas por los asistentes a los módulos, para conocer su apreciación respecto a la aceptación y calidad de la capacitación impartida. (Ver Anexo 9).

5. Determinación de recursos

Humanos

Estos comprenderán el personal administrativo, expositores, coordinadores de los eventos, jefes de las unidades participantes y el personal técnico.

Materiales

Son aquellos insumos necesarios para la implementación del programa de capacitación, como por ejemplo, equipos audiovisuales, papelería, útiles, mobiliario, ambientación del local y otros materiales necesarios para el buen funcionamiento del programa.

Financieros

Serán los recursos destinados por parte de la empresa, para costear los gastos en que se incurrirá para desarrollar el programa de capacitación.

6. Cuadro integrado de Costos Totales de la propuesta

A continuación se presenta un presupuesto general de gastos, elaborado a partir de la información de los presupuestos individuales por módulos; quedará a decisión de la empresa la definición de las políticas para financiar los gastos.

Cuadro Integrado de Costos Totales

Concepto	Costos	
RECURSO HUMANO		\$ 2080.00
Módulo 1: El Cambio	\$ 240.00	
Módulo 2: Filosofía FISH!	240.00	
Módulo 3: Liderazgo efectivo	240.00	
Módulo 4: La comunicación	320.00	
Módulo 5: Motivando al personal	240.00	
Módulo 6: Mi motivación	160.00	
Módulo 7: Trabajo en equipo	320.00	
Módulo 8: Ambiente de trabajo	160.00	
Módulo 9: Calidad en el servicio al cliente	160.00	
RECURSOS MATERIALES		2175.00
Módulo 1: El Cambio	\$ 90.00	
Módulo 2: Filosofía FISH!	285.00	
Módulo 3: Liderazgo efectivo	285.00	
Módulo 4: La comunicación	285.00	
Módulo 5: Motivando al personal	90.00	
Módulo 6: Mi motivación	285.00	
Módulo 7: Trabajo en equipo	285.00	
Módulo 8: Ambiente de trabajo	285.00	
Módulo 9: Calidad en el servicio al cliente	285.00	
OTROS GASTOS		1675.00
Módulo 1: El Cambio	\$ 50.00	
Módulo 2: Filosofía FISH!	225.00	
Módulo 3: Liderazgo efectivo	225.00	
Módulo 4: La comunicación	225.00	
Módulo 5: Motivando al personal	50.00	
Módulo 6: Mi motivación	225.00	
Módulo 7: Trabajo en equipo	225.00	
Módulo 8: Ambiente de trabajo	225.00	
Módulo 9: Calidad en el servicio al cliente	225.00	
IMPREVISTOS		593.00
Módulo 1: El Cambio	\$ 38.00	
Módulo 2: Filosofía FISH!	75.00	
Módulo 3: Liderazgo efectivo	75.00	
Módulo 4: La comunicación	83.00	
Módulo 5: Motivando al personal	38.00	
Módulo 6: Mi motivación	67.00	
Módulo 7: Trabajo en equipo	83.00	
Módulo 8: Ambiente de trabajo	67.00	
Módulo 9: Calidad en el servicio al cliente	67.00	
GASTOS TOTALES		\$ 6523.00

7. Financiamiento de la propuesta

La empresa deberá considerar la agregar la cantidad correspondiente al costo total integrado del programa de capacitación, en el rubro de Desarrollo Humano, contemplado en el presupuesto general anual de la compañía. Se sugiere financiar con recursos propios de la empresa, sin embargo, queda a disposición de la Gerencia General tal decisión.

D. Modelo de control y evaluación de los factores de la dirección y FISH!

1. Generalidades

Es necesario mantener un monitoreo sobre las fluctuaciones en los niveles de los factores, es decir, supervisar periódicamente resultados que indiquen los avances o retrocesos que se obtienen a partir de los cambios que se promueven para cada uno de los factores de la dirección.

Por lo tanto, el modelo de monitoreo está compuesto por cinco factores de la dirección, que son el liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y clima organizacional; además se contemplará el factor de evolución FISH!, para identificar la aceptación, práctica e identificación con tal filosofía, a partir de la implementación de la misma dentro de la empresa.

Con el objetivo de tener un parámetro de comparación, la herramienta de recolección de datos, será la misma utilizada por el grupo de investigación, con la que se elaboró el diagnóstico, con la variante de incorporar el factor FISH! En el Anexo 10, se puede apreciar el cuadro con los enunciados elaborados para este nuevo factor, así como su tabla de puntuación, que está en conformidad con el sistema de evaluación aplicado en el diagnóstico, mismo que será utilizado para las evaluaciones posteriores.

2. Objetivos

General

- Mantener un control periódico sobre los cambios que se generan en los factores, para conocer si las el efecto de las acciones realizadas, crear indicadores comparables en el tiempo y crear nuevos planes que sean de beneficio para el objeto de estudio.

Específicos

- Establecer un mecanismo de monitoreo que permita supervisar la evolución de los factores durante períodos de tiempo que permita identificar tendencias y retroalimente a la dirección.
- Crear un historial en el que se visualice resultados y tendencias para facilitar la toma de decisiones a la dirección.
- Determinar el impacto de las medidas tomadas en el pasado a través de la fluctuación de los indicadores, para darles continuidad o cambiar la orientación de las mismas.

3. Políticas

- Realizar el estudio de los factores de dirección y FISH! en el área de operaciones con el cliente, una vez por año.
- Establecer un mes calendario durante el cual se programará el estudio. Dicho mes, se sugiere no que NO sea uno que contenga fechas festivas nacionales de gran relevancia, como Navidad, Semana Santa, etc.
- Que la Dirección incluya una política institucional sobre el monitoreo de los factores de dirección y FISH!
- Que los empleados participen activamente en la evaluación, desarrollo y seguimiento del modelo.
- Que en la planificación anual de recursos (presupuesto), se considere una partida especial para mantener el monitoreo.
- Que se cree una comisión en la que se involucre la Dirección del área, personal del área objeto de estudio y el Departamento de Recursos Humanos para darle seguimiento al modelo.

4. Estrategias

Para llevar a cabo la implementación del modelo de monitoreo de los factores de dirección y FISH! para crear un ambiente agradable de trabajo y mejorar continuamente el servicio al cliente, son las siguientes:

- Crear el compromiso de la Dirección del área de Operaciones con el cliente junto con el personal

de Call Center para llevar a cabo el modelo de monitoreo periódicamente.

- Establecer un cronograma de actividades para la realización del estudio.
- Que los miembros que conformen la Comisión, sea por voluntad propia y espíritu de cooperación.
- Capacitar a los miembros designados para la Comisión en aspectos Estadísticos y en lo relacionado a los factores a monitorear.
- Dar a conocer a los miembros de la Comisión la constitución del instrumento de recolección de datos y el sistema de evaluación.
- Lograr un pleno convencimiento de los miembros del área de que la práctica de los principios FISH! y la mejora de los factores de la dirección, generará un mejor desempeño en el trabajo y mayor calidad en el servicio al cliente.

5. Importancia

La importancia estriba en que se contará con un instrumento elaborado técnicamente, el cual permitirá a los empleados expresar sus percepciones relacionadas con los factores, que servirá para crear registros de distintos períodos de tiempo, los cuales serán información clara y accesible que facilitará la toma de decisiones a la Dirección, para crear medidas que afecten positivamente y sean del beneficio del empleado y la empresa.

6. Componentes del modelo

Liderazgo

En este aspecto se evaluará el estilo de liderazgo que se practica, el tipo de relación, trato personal, el soporte y orientación que brindan los líderes y coordinadores del área de Call Center.

Comunicación

En este factor se evaluará la comunicación que se da en el contexto laboral, analizando la fluidez, claridad, lo concreta y oportuna a nivel formal e informal

Motivación

En este aspecto se pretende analizar el grado de satisfacción que la persona siente al estar laborando en la empresa, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados, de sus relaciones interpersonales y las expectativas que tienen de la misma.

Trabajo en equipo

Con este factor se pretende evaluar la unidad del grupo, la compenetración entre las personas del área de trabajo, el compromiso de someter intereses individuales por los de la empresa y el equipo

Clima organizacional

Este aspecto analizará factores físicos y del ambiente de trabajo que tienen relación con el desarrollo diario de las actividades de los empleados.

Factor FISH!

En este factor se pretende conocer la apreciación de los empleados acerca de la implementación de la Filosofía FISH! en el área de trabajo. Al cuestionario utilizado en este estudio, se le agregará una tabla similar a la de los demás factores, para que pueda ser evaluado. (Ver Anexo 10)

7. Requisitos básicos

Es necesario que para llevar a cabo el monitoreo de los factores antes mencionados, se cumplan con los siguientes requisitos:

- Que sea aprobado por la Dirección del área de operaciones con el cliente.
- Que los empleados participen no solo como fuente de información sino también aportando ideas y

sugerencias de mejora.

- Que la Dirección conozca los detalles del modelo y los resultados sean utilizados para beneficio del área y los empleados.
- Retroalimentar al personal del área sobre los resultados.
- Que se haya llevado a cabo el Programa de capacitación sobre la dirección y el servicio al cliente aplicando la filosofía FISH! propuesto.

E. Cronograma de desarrollo de la propuesta

A continuación se presenta el cronograma que describe el desarrollo de las distintas actividades contenidas en la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ACUÑA ACUÑA, JORGE (2005); “Mejoramiento de la calidad: un enfoque a los servicios” (1ª edición); Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- ALBRECHT, KARL (1991), “La excelencia en el servicio”, (1ª Edición); Colombia: Editorial Legis.
- BENAVIDES PAÑEDA, JAVIER (2004), “Administración” (1ª edición); México: Editorial McGraw Hill.
- BERKOWITZ, ERIC; KERIN, ROGER; HARTLEY, STEVEN y RODELIUS, WILLIAM. (1997), “Marketing” (5ª edición); Estados Unidos: Editorial McGraw Hill.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2003); “Administración de Recursos Humanos”, (5ª edición); Colombia: Editorial McGraw Hill.
- HAYES, BOB E. (1999), “Como medir la satisfacción del cliente”; (1ª Edición); México: Editorial Oxford University Press México, S.A.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, PILAR (2003), “Metodología de la investigación” (3ª edición); México: Editorial McGraw Hill.
- JANY, JOSE, (2000), "Investigación integral de mercados: un enfoque para el siglo XXI" (2ª edición); Colombia: Editorial McGraw Hill.

- KOONTZ, HAROLD y WEIHRICH, HEINZ (1998); “Administración: una perspectiva global” (11ª edición); México: Editorial McGraw Hill.
- LUNDIN, STEPHEN; PAUL, HARRY y CHRISTENSEN, JOHN (2001), “Fish!”, (11ª edición); España: Editoriales Urano.
- RUE, LESLIE W. y BYARS, LLOYD (1999), “Supervisión”, (6ª edición); Estados Unidos: Editorial McGraw Hill.
- STONER, JAMES; FREEMAN, EDWARD y GILBERT, DANIEL (1996), “Administración”, (6ª edición), México: Prentice Hall.

Tesis

- AGUILAR, ANA MARÍA; “Propuesta de un sistema de gestión de calidad para incrementar la eficiencia de los servicios estratégicos que brinda el Grupo Resurrección en la zona Metropolitana de San Salvador”; El Salvador 2005; Universidad de El Salvador.
- DE PAZ, REMBERTO AMILCAR; “Modernización del sistema organizativo y el mejoramiento del servicio al cliente para la Alcaldía Municipal de Chalatenango”; El Salvador 2003; Universidad de El Salvador.
- GARAY ARANIVA, HECTOR. Y MELARA CASTILLO, MARITZA, “Propuesta organizacional de la unidad de atención a estudiantes con discapacidad física y sensorial de la Universidad de El Salvador”; El Salvador 1997, Universidad de El Salvador.

- URIAS, MYRNA CRISTELA; “Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional del Hospital Zacamil, caso práctico área administrativa”; El Salvador 2001; Universidad de El Salvador.
- DE PAZ, REMBERTO AMILCAR; “Modernización del sistema organizativo y el mejoramiento del servicio al cliente para la Alcaldía Municipal de Chalatenango”; El Salvador 2003; Universidad de El Salvador.

Ensayo

- ESTRADA HERNANDEZ, ANA B. Y OTRO; “Call Center, un nuevo servicio de atención al cliente en El Salvador”; El Salvador 2001; Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”.

Sitios Web consultados

- Diccionario En Línea;
www.diccionarios.com
- El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas,
www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm
- El método científico,
es.wikipedia.org/wiki/Método_científico
- FISH! Philosophy.
www.charthouse.com/fp_manifesto.asp

- Legislación de la República de El Salvador

www.jurisprudencia.gob.sv

www.asamblea.gob.sv

- Telemóvil El Salvador, S.A.

<http://www.telemovil.com/historia.html>

http://www.telemovil.com/test/tigo/atencion_telefonica.php

- Teorías de Calidad,

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para Ejecutivos del Call Center



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA PARA EJECUTIVOS DEL CALL CENTER DE LA EMPRESA TELEMOVIL EL SALVADOR S.A.

Objetivo: Conocer la percepción de las personas que trabajan en el Call Center de la compañía, sobre aspectos relacionados con el ambiente de trabajo.

Indicaciones: Favor leer detenidamente el significado de las respuestas posibles, para posteriormente contestar objetivamente marcando con una **X** la casilla que corresponda a su apreciación acerca del enunciado. El manejo de esta información será estrictamente confidencial, de antemano agradecemos su cooperación.

Significado de las respuestas:

Definitivamente es cierto: Esta respuesta representa un total acuerdo con el planteamiento hecho, donde la situación expuesta sucede tal como descrita y constantemente.

Muy cierto: Esta respuesta representa un alto grado de acuerdo con el planteamiento hecho, donde la situación expuesta sucede casi como descrita y con cierta constancia.

Cierto: Esta respuesta representa algún grado de acuerdo con el planteamiento hecho, donde la situación expuesta sucede pero no con mucha regularidad.

No es cierto: Esta respuesta representa un desacuerdo con el planteamiento hecho, donde la situación expuesta no sucede, salvo por pocas ocasiones aisladas.

Definitivamente no es cierto: Esta respuesta representa un total desacuerdo con el planteamiento hecho, donde la situación expuesta no sucede en lo absoluto como descrita en ningún momento.

LIDERAZGO

En este aspecto se evalúa el estilo de liderazgo que se practica, el tipo de relación, trato personal, el soporte y orientación que brindan los líderes y coordinadores del área de Call Center.

ENUNCIADO	RESPUESTAS				
	Definitivamente Es Cierto	Muy Cierto	Cierto	No es cierto	Definitivamente No es cierto
1. La relación entre jefe y subordinado está basada en la confianza y el respeto.					
2. Mi jefe no se limita solo a dar órdenes sino que además participa en el trabajo.					
3. Mi jefe solo se preocupa por la calidad de mi trabajo.					
4. Siento confianza de acercarme a mi jefe y expresarle mis dudas e inquietudes					
5. La dirección del área permite participar a los empleados en la toma de decisiones					
6. Mi jefe corrige mis errores en privado					
7. La forma de expresarse de mi jefe es clara y fácil de entender.					
8. Mi jefe no reconoce mis logros o mi buen desempeño en mi trabajo					
9. Existe trato preferencial del jefe por algunos miembros del grupo.					
10. La actitud y responsabilidad de mi jefe es ejemplar					

COMUNICACION

En este factor se evalúa la comunicación que se da en el contexto laboral, analizando la fluidez, claridad, lo concreta y oportuna a nivel formal e informal

ENUNCIADO	RESPUESTAS				
	Definitivamente Es Cierto	Muy Cierto	Cierto	No es cierto	Definitivamente No es cierto
1. La comunicación con mi jefe es abierta y flexible.					
2. La comunicación escrita es rápida y clara.					
3. Los cambios sobre promociones y servicios son notificados oportunamente.					
4. Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo.					
5. Los medios de comunicación que se utilizan no son los adecuados.					
6. La empresa transmite información relevante, como logros, modificaciones, y otra información., oportunamente					
7. Existen aspectos que afectan la comunicación dentro del área.					
8. Los rumores dentro del área afectan el buen desarrollo de mi trabajo.					
9. Siento la confianza de expresar mis ideas y sugerencias					
10. La comunicación es una fortaleza de mi área de trabajo.					

MOTIVACION

En este aspecto se pretende analizar el grado de satisfacción que la persona siente al estar laborando en la empresa, del trabajo que desempeña, de los logros alcanzados, de sus relaciones interpersonales y las expectativas que tienen de la misma.

ENUNCIADO	RESPUESTAS				
	Definitivamente Es Cierto	Muy Cierto	Cierto	No es cierto	Definitivamente No es cierto
1. Me siento satisfecho del trabajo que realizo					
2. La empresa se preocupa por mantener motivado a su personal					
3. Mi mayor motivación para trabajar es el salario					
4. Estoy convencido de que he dado mi mejor esfuerzo en mi trabajo.					
5. Me siento satisfecho con los horarios de trabajo.					
6. Cada día de trabajo representa un reto para mí y una oportunidad de aprender.					
7. Estoy conforme con las prestaciones que me ofrece la empresa.					
8. Las actividades son rutinarias y en ocasiones me aburren.					
9. Prefiero el reconocimiento de mi trabajo por mis jefes que incentivos económicos.					
10. Si me piden que trabaje en horas extraordinarias, lo hago con positivismo.					

TRABAJO EN EQUIPO

Con este factor se pretende evaluar la unidad del grupo, la compenetración entre las personas del área de trabajo, el compromiso de someter intereses individuales por los de la empresa y el equipo.

ENUNCIADO	RESPUESTAS				
	Definitivamente Es Cierto	Muy Cierto	Cierto	No es cierto	Definitivamente No es cierto
1. Prefiero realizar todas mis responsabilidades de forma individual					
2. Cuando he faltado al trabajo, mis compañeros se han preocupado por saber de mi ausencia.					
3. Entre los compañeros de trabajo nos preocupamos por ayudarnos si tenemos dudas					
4. Al momento de tomar una decisión todos tienen la oportunidad de aportar ideas					
5. Solamente me preocupa cumplir con mi responsabilidad y la calidad de mi trabajo.					
6. Si dejase la empresa, lo que más extrañaría serían mis compañeros.					
7. Todos estamos comprometidos a alcanzar los objetivos del área por sobre los nuestros.					
8. Me intereso por el buen desempeño del área y me gusta proponer sugerencias para mejorar.					
9. Recibo ayuda de mis compañeros de trabajo cuando tengo exceso de trabajo.					
10. Cuando existe un conflicto entre compañeros, se busca solucionarlo inmediatamente.					

CLIMA ORGANIZACIONAL

Este aspecto analiza factores físicos y del ambiente de trabajo que tienen relación con el desarrollo diario de las actividades de los empleados.

ENUNCIADO	RESPUESTAS				
	Definitivamente Es Cierto	Muy Cierto	Cierto	No es cierto	Definitivamente No es cierto
1. Tanto el lugar físico como las relaciones interpersonales entre compañeros, hacen que mi lugar de trabajo sea agradable.					
2. El espacio físico de mi lugar de trabajo me permite cumplir con mis responsabilidades con comodidad					
3. Estoy satisfecho con el ornato y la limpieza que se realiza en la empresa.					
4. El equipo que utilizo para realizar mi trabajo no es el adecuado.					
5. El ambiente de trabajo entre mis compañeros es de cordialidad y respeto.					
6. Los servicios sanitarios son suficientes y están limpios					
7. Los gerentes se acercan periódicamente para conocer los problemas de los empleados.					
8. La empresa se preocupa por prevenir accidentes laborales y ofrece charlas informativas					
9. Tengo un lugar confortable donde puedo descansar y tomar mis alimentos.					
10. Si pudiera cambiarme a otra empresa con igual sueldo y condiciones lo haría.					

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 2: Asignación de puntos a las respuestas de cada enunciado por factor

LIDERAZGO

ENUNCIADO	RESPUESTAS				
	Definitivamente Es Cierto	Muy Cierto	Cierto	No es cierto	Definitivamente No es cierto
1. La relación entre jefe y subordinado está basada en la confianza y el respeto.	4	3	2	1	0
2. Mi jefe no se limita solo a dar órdenes sino que además participa en el trabajo.	4	3	2	1	0
3. Mi jefe solo se preocupa por la calidad de mi trabajo.	0	1	2	3	4
4. Siento confianza de acercarme a mi jefe y expresarle mis dudas e inquietudes	4	3	2	1	0
5. La dirección del área permite participar a los empleados en la toma de decisiones	4	3	2	1	0
6. Mi jefe corrige mis errores en privado	4	3	2	1	0
7. La forma de expresarse de mi jefe es clara y fácil de entender.	4	3	2	1	0
8. Mi jefe no reconoce mis logros o mi buen desempeño en mi trabajo	0	1	2	3	4
9. Existe trato preferencial del jefe por algunos miembros del grupo.	0	1	2	3	4
10. La actitud y responsabilidad de mi jefe es ejemplar	4	3	2	1	0

COMUNICACION

ENUNCIADO	RESPUESTAS				
	Definitivamente Es Cierto	Muy Cierto	Cierto	No es cierto	Definitivamente No es cierto
1. La comunicación con mi jefe es abierta y flexible.	4	3	2	1	0
2. La comunicación escrita es rápida y clara.	4	3	2	1	0
3. Los cambios sobre promociones y servicios son notificados oportunamente.	4	3	2	1	0
4. Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo.	4	3	2	1	0
5. Los medios de comunicación que se utilizan no son los adecuados.	0	1	2	3	4
6. La empresa transmite información relevante, como logros, modificaciones, y otra información, oportunamente	4	3	2	1	0
7. Existen aspectos que afectan la comunicación dentro del área.	0	1	2	3	4
8. Los rumores dentro del área afectan el buen desarrollo de mi trabajo.	0	1	2	3	4
9. Siento la confianza de expresar mis ideas y sugerencias	4	3	2	1	0
10. La comunicación es una fortaleza de mi área de trabajo.	4	3	2	1	0

MOTIVACION

ENUNCIADO	RESPUESTAS				
	Definitivamente Es Cierto	Muy Cierto	Cierto	No es cierto	Definitivamente No es cierto
1. Me siento satisfecho del trabajo que realizo	4	3	2	1	0
2. La empresa se preocupa por mantener motivado a su personal	4	3	2	1	0
3. Mi mayor motivación para trabajar es el salario	0	1	2	3	4
4. Estoy convencido de que he dado mi mejor esfuerzo en mi trabajo.	4	3	2	1	0
5. Me siento satisfecho con los horarios de trabajo.	4	3	2	1	0
6. Cada día de trabajo representa un reto para mí y una oportunidad de aprender.	4	3	2	1	0
7. Estoy conforme con las prestaciones que me ofrece la empresa.	4	3	2	1	0
8. Las actividades son rutinarias y en ocasiones me aburren.	0	1	2	3	4
9. Prefiero el reconocimiento de mi trabajo por mis jefes que incentivos económicos.	4	3	2	1	0
10. Si me piden que trabaje en horas extraordinarias, lo hago con positivismo.	4	3	2	1	0

TRABAJO EN EQUIPO

ENUNCIADO	RESPUESTAS				
	Definitivamente Es Cierto	Muy Cierto	Cierto	No es cierto	Definitivamente No es cierto
1. Prefiero realizar todas mis responsabilidades de forma individual	0	1	2	3	4
2. Cuando he faltado al trabajo, mis compañeros se han preocupado por saber de mi ausencia.	4	3	2	1	0
3. Entre los compañeros de trabajo nos preocupamos por ayudarnos si tenemos dudas	4	3	2	1	0
4. Al momento de tomar una decisión todos tienen la oportunidad de aportar ideas	4	3	2	1	0
5. Solamente me preocupa cumplir con mi responsabilidad y la calidad de mi trabajo.	0	1	2	3	4
6. Si dejase la empresa, lo que más extrañaría serían mis compañeros.	4	3	2	1	0
7. Todos estamos comprometidos a alcanzar los objetivos del área por sobre los nuestros.	4	3	2	1	0
8. Me intereso por el buen desempeño del área y me gusta proponer sugerencias para mejorar.	4	3	2	1	0
9. Recibo ayuda de mis compañeros de trabajo cuando tengo exceso de trabajo.	4	3	2	1	0
10. Cuando existe un conflicto entre compañeros, se busca solucionarlo inmediatamente.	4	3	2	1	0

CLIMA ORGANIZACIONAL

ENUNCIADO	RESPUESTAS				
	Definitivamente Es Cierto	Muy Cierto	Cierto	No es cierto	Definitivamente No es cierto
1. Tanto el lugar físico como las relaciones interpersonales entre compañeros, hacen que mi lugar de trabajo sea agradable.	4	3	2	1	0
2. El espacio físico de mi lugar de trabajo me permite cumplir con mis responsabilidades con comodidad	4	3	2	1	0
3. Estoy satisfecho con el ornato y la limpieza que se realiza en la empresa.	4	3	2	1	0
4. El equipo que utilizo para realizar mi trabajo no es el adecuado.	0	1	2	3	4
5. El ambiente de trabajo entre mis compañeros es de cordialidad y respeto.	4	3	2	1	0
6. Los servicios sanitarios son suficientes y están limpios	4	3	2	1	0
7. Los gerentes se acercan periódicamente para conocer los problemas de los empleados.	4	3	2	1	0
8. La empresa se preocupa por prevenir accidentes laborales y ofrece charlas informativas	4	3	2	1	0
9. Tengo un lugar confortable donde puedo descansar y tomar mis alimentos.	4	3	2	1	0
10. Si pudiera cambiarme a otra empresa con igual sueldo y condiciones lo haría.	0	1	2	3	4

Anexo 3: Encuesta para usuarios del Call Center



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA PAR A USUARIOS DEL CALL CENTER DE LA EMPRESA TELEMovil EL SALVADOR S.A.

Objetivo: Conocer la percepción de los usuarios del Call Center de la compañía, acerca de la calidad del servicio al cliente que se les brinda.

Indicaciones: Favor contestar objetivamente el siguiente cuestionario, marcando con una X solamente una de las respuestas, de antemano agradecemos su cooperación.

1. **¿Conoce cuales son los servicios que ofrece el Call Center a sus usuarios?**

- Información sobre productos y servicios Información de facturación
Reporte de quejas o reclamos Reporte de robo o extravío Consulta en general

2. **¿Considera que el sistema de respuesta automática que utiliza la compañía es claro y fácil de utilizar?**

- Si No

3. **¿Cuánto tiempo estima se tardaron en atender su llamada la última vez que llamó al Call Center?**

- Menos de un minuto Menos de dos minutos Tres minutos Cuatro minutos
Cinco minutos o más

4. **¿Cuál fue la razón de su llamada?**

- Solicitar información sobre productos y servicios Acerca de facturación Reclamo
Reporte de robo o extravío Consulta en general Otra: _____

5. **¿El ejecutivo que le atendió se identificó y le saludó cordialmente?**

- Se identificó y saludó cordialmente Solo saludó Solo se identificó
No se identificó ni saludó No recuerda

6. **En el momento en que era atendida su llamada, ¿se presentó alguna de las siguientes dificultades?**

- No le contestaron Se le cortó la llamada No contaban con sistema
Exceso de ruido Le pusieron mucho tiempo en espera Ninguna de las anteriores

7. **¿A qué nivel considera que resolvieron su problema o aclararon sus dudas?**

- Totalmente Parcialmente No le resolvieron nada

8. **¿Considera que el ejecutivo que le atendió se mostró interesado en resolverle su problema?**
Muy interesado Poco interesado Nada interesado
9. **¿Cómo calificaría la calidad de la atención brindada por el ejecutivo?**
Excelente Buena Regular Deficiente
10. **¿Cómo considera el dominio de la información por el ejecutivo acerca de lo que consultó?**
Excelente Bueno Regular Deficiente
11. **¿Cómo evaluaría el resultado de la llamada que realizó?**
Muy satisfactoria Satisfactoria Insatisfactoria Muy insatisfactoria
12. **¿Cuánto tiempo calcula que fue la duración total de su llamada?**
Menos de un minuto Menos de dos minutos Tres minutos Cuatro minutos
Cinco minutos Seis minutos Diez minutos o más
13. **¿Cuál de los siguientes considera el aspecto MÁS representativo del servicio recibido por parte del Call Center?**
Atención rápida de las llamadas Buen trato por el ejecutivo Variedad de servicios
Información veraz y oportuna Otra: _____
14. **¿Volvería a utilizar el servicio de Call Center o preferiría utilizar otras fuentes de información disponibles como el sitio web de la empresa o acercarse a una de las sucursales?**
Lo utilizaría nuevamente Utilizaría el sitio web Visitaría una sucursal
15. **Finalmente, ¿cómo calificaría en general el servicio recibido por el Call Center?**
Excelente Bueno Regular Deficiente

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 4: Tabulación de datos de las Encuestas de Ejecutivos del Call Center

Tabulación de Encuesta de Ejecutivos de Call Center

LIDERAZGO

1. La relación entre jefe y subordinado está basada en la confianza y el respeto

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
19	48%	11	28%	5	13%	3	8%	1	3%

La relación entre los ejecutivos del Call Center y el jefe de la unidad, según el 89%, está basada en la confianza y el respeto, por lo tanto la gran mayoría está satisfecha con el trato entre jefe y subordinado, no obstante, hay un grupo minoritario, pero considerable de un 11%, que tienen la apreciación distinta. Existe una buena apreciación acerca de la relación jefe-subordinado, por lo tanto el jefe proyecta una imagen de respeto y confianza, la cual todavía puede ser mejorada.

2. Mi jefe no se limita solo a dar órdenes sino que además participa en el trabajo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
21	54%	6	15%	7	18%	3	8%	2	5%

De acuerdo con el 69% de los ejecutivos del Call Center, el jefe se involucra en las actividades de trabajo y no solo se limita a dar órdenes, un 18% afirma que solo en ciertas ocasiones y un 13% considera que el jefe solo se limita a dar órdenes y no participa en las actividades. El jefe se involucra en las actividades cotidianas y los empleados lo perciben como algo positivo.

3. Mi jefe solo se preocupa por la calidad de mi trabajo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
3	8%	12	30%	8	21%	12	31%	4	10%

Un 59% de los ejecutivos considera que el jefe solo se preocupa estrictamente por la calidad de su trabajo, mientras que un 41% considera que no solo se preocupa por ello. La mayoría tiene una percepción que el jefe solo es fiscalizador de su desempeño y no le da importancia a otros factores que pueden estar afectando el mismo.

4. Siento confianza de acercarme a mi jefe y expresarle mis dudas e inquietudes

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
24	61%	2	5%	8	21%	2	5%	3	8%

El 66% considera tener la confianza de acercarse a él en cualquier momento a expresarle sus dudas e inquietudes, un 21% considera que solo en ciertas ocasiones, mientras que el 13% no tienen la confianza de acercarse a su jefe.

El jefe proyecta una imagen de apertura que estimula la confianza de sus subordinados de acercarse a él para tratar dudas o problemas del trabajo.

5. La dirección del área permite participar a los empleados en la toma de decisiones

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
10	26%	14	36%	9	23%	6	15%	0	0%

La dirección del área permite al personal participar en la toma de decisiones, según el 62% tal aseveración es algo constante, mientras tanto, un 23% considera que se les permite participar solamente en ciertas ocasiones, y un 15% manifiesta que no están participando en la toma de decisiones.

La dirección del área permite a los ejecutivos de Call Center participar en las decisiones con frecuencia.

6. Mi jefe corrige mis errores en privado

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
15	38%	11	28%	8	21%	2	5%	3	8%

El 66% de ejecutivos manifiesta que cuando ellos cometen errores, el jefe los trata en privado e individualmente con ellos, mientras que un 21% considera que esto sucede ocasionalmente, y un 13% manifiesta que no es así.

El jefe muestra discreción y confidencialidad al tratar problemas y corregir errores de sus subordinados.

7. La forma de expresarse de mi jefe es clara y fácil de entender

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
20	52%	9	23%	4	10%	2	5%	4	10%

El 75% considera que la forma de expresarse del jefe es clara y fácil de entender, un 10% que solo en ciertas ocasiones, y el restante 15% que no es así.

El jefe logra transmitir sus ideas y la información con destreza de manera que sea fácil de asimilar por los subordinados.

8. Mi jefe no reconoce mis logros o mi buen desempeño en mi trabajo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
2	5%	6	15%	8	21%	14	36%	9	23%

De acuerdo con el 41% de los encuestados, consideran que el jefe no reconoce los logros y buen desempeño que tengan en sus actividades, mientras que el restante 59% considera que si lo hace.

El jefe no está brindando retroalimentación general del desempeño de sus subordinados el cual debe ser tanto de aspectos negativos como positivos, frecuentemente.

9. Existe trato preferencial del jefe por algunos miembros del grupo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
2	5%	6	15%	9	23%	10	26%	12	31%

En lo que respecta a la percepción de un trato preferencial por parte del jefe con algunos de los ejecutivos, el 43% dice que eso es una realidad, sin embargo, el otro 57% manifiesta que no es así.

Existe un porcentaje considerable de personas que considera que hay tratos preferenciales para algunos, lo cual esta afectando de manera negativa ya que no existe una imparcialidad en el trato.

10. La actitud y responsabilidad de mi jefe es ejemplar

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
12	31%	13	33%	8	21%	2	5%	4	10%

Un 64% considera que la actitud y la responsabilidad mostrada por el jefe es un ejemplo a seguir, mientras tanto, un 21% dice que solo en algunas ocasiones lo es, no obstante, un 15% piensa lo contrario.

El jefe proyecta una imagen buena con respecto a su responsabilidad, aunque existen todavía aspectos que mejorar que le permitan ser más constante y consistente.

COMUNICACIÓN

1. La comunicación con mi jefe es abierta y flexible

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
21	53%	7	18%	5	13%	5	13%	1	3%

El 71% considera que la comunicación con el jefe es abierta y flexible, no obstante un 13% dice que solo ocasionalmente, y un 16% que no es así.

Existe una buena comunicación, pero que tiene que mejorarse continuamente.

2. La comunicación escrita es rápida y clara

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
12	30%	10	26%	11	28%	5	13%	1	3%

El 56% considera que la comunicación escrita es rápida y clara, mientras que un 28% manifiesta que solo en ciertas ocasiones, y un 16% dice que no es clara ni rápida.

Se debe mejorar la comunicación escrita, ya que un alto porcentaje no considera que tiene rapidez en la transmisión y claridad en su contenido.

3. Los cambios sobre promociones y servicios son notificados oportunamente

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
6	15%	8	21%	11	28%	13	33%	1	3%

Con base en los resultados obtenidos, el 36% manifiesta que la información acerca de cambios sobre promociones y servicios es notificada oportunamente, el 28% considera que en algunas ocasiones es oportuna y el restante 36% manifiesta que esta no es comunicada oportunamente.

La transmisión de la información acerca de los cambios en promociones no está siendo oportuna, lo cual dificulta el trabajo de los ejecutivos ya que los clientes consultan sobre dicha información y no pueden brindarla ágilmente, afectando la calidad en el servicio al cliente.

4. Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
11	28%	12	31%	8	20%	7	18%	1	3%

El 79% manifiesta que generalmente existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo, y un 21% considera lo contrario.

Hay una buena comunicación entre compañeros de trabajo, la cual aún puede ser fortalecida.

5. Los medios de comunicación que se utilizan no son los adecuados

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
5	13%	7	18%	10	26%	11	28%	6	15%

El 31% dice que los medios de comunicación que se están utilizando no son los adecuados, un 26% manifiesta que es así en algunas ocasiones, mientras que un 43% considera que los medios si son los adecuados.

Se deben buscar medios adecuados para transmitir la información debido a que un gran porcentaje considera que los actualmente utilizados no funcionan apropiadamente.

6. La empresa transmite información relevante, como logros, modificaciones, y otra información., oportunamente

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
13	33%	8	21%	15	38%	3	8%	0	0%

El 54% considera que la empresa se esfuerza en transmitir información de la empresa como logros, modificaciones y otra información relevante constantemente, sin embargo un 38% considera que eso sucede pero en algunas ocasiones, y un 8% que considera que la empresa no se esfuerza en transmitir esa información.

La empresa transmite información relevante a sus empleados con cierta frecuencia, sin embargo, es necesario que se incremente el esfuerzo de transmitir dicha información de manera constante como retroalimentación del desempeño a sus empelados.

7. Existen aspectos que afectan la comunicación dentro del área

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
2	5%	6	15%	12	31%	17	44%	2	5%

El 20% de los ejecutivos considera que hay aspectos que frecuentemente está afectando la comunicación en el área, el 31% piensa que estos aspectos afectan solo en algunas ocasiones, y el 49% restante, considera que no hay aspectos que estén afectando al comunicación.

Existen algunas barreras que están afectando la comunicación, como ruido, falta de claridad en la información, entre otras, que deben ser eliminadas o reducidas al mínimo posible.

8. Los rumores dentro del área afectan el buen desarrollo de mi trabajo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
2	5%	5	13%	7	18%	18	46%	7	18%

El 64% manifiesta que su desempeño no se ve afectado por ese fenómeno, no obstante el 44% dice que de alguna manera ello les afecta.

Un alto porcentaje de empleados se ve afectado su desempeño por los rumores, es decir, información no oficial, resultado de la falta de transmisión oportuna y claridad en la información por parte de la dirección.

9. Siento la confianza de expresar mis ideas y sugerencias

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
15	38%	11	28%	8	21%	5	13%	0	0%

El 66% considera tener la confianza de expresar sus ideas y sugerencias en cualquier momento, un 21% que solo en ciertas ocasiones y un 13% manifiesta no sentir esa confianza.

Existe una sensación por los empleados de apertura de la dirección para escuchar ideas y sugerencias.

10. La comunicación es una fortaleza de mi área de trabajo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
18	46%	8	21%	9	23%	4	10%	0	0%

El 67% de los ejecutivos de Call Center, consideran que la comunicación es una fortaleza de su área de trabajo, mientras tanto, un 23% considera que "podría" ser una fortaleza si se mejoran algunos detalles, y un 10% dice que no es una fortaleza.

La mayoría considera la "comunicación" como una fortaleza, sin embargo, existe un alto porcentaje que no está del todo convencido, por lo que es necesario hacer distintas mejoras en ese sentido.

MOTIVACIÓN

1. Me siento satisfecho del trabajo que realizo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
19	48%	10	26%	8	21%	2	5%	0	0%

Los empleados están bastante satisfechos con el trabajo que realizan, lo confirma el 74% de ellos que manifiestan que están muy satisfechos, un 21% manifiesta estar satisfechos aunque no con regularidad, mientras que un 5% dice no estar satisfecho.

Existe satisfacción en la mayoría de empleados respecto al trabajo que realiza, lo que permite que ellos lo realicen con facilidad y no necesitan de mucha presión.

2. La empresa se preocupa por mantener motivado a su personal

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
17	44%	9	23%	11	28%	2	5%	0	0%

Un 67% considera que la empresa se preocupa frecuentemente en motivar su personal, un 28% considera que la empresa les motiva pero no muy frecuentemente, y solo un 5% considera que la empresa no motiva a su personal.

La empresa motiva a sus empleados con frecuencia, por lo tanto la mayoría de ellos está satisfecho con esa decisión.

3. Mi mayor motivación para trabajar es el salario

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
1	3%	6	15%	17	44%	13	33%	2	5%

Con respecto al salario, un 18% consideran que este es el único motivador que tienen, un 44% dice que en algunas ocasiones es lo único que los motiva, y el restante 38% considera que no solo el salario es el motivador para ellos.

La mayoría tiene su mayor motivador en el salario que percibe, no existen muchas quejas al respecto pero la empresa debe evaluar los salarios de mercado para la posición que tienen los ejecutivos para mantener salarios competitivos.

4. Estoy convencido de que he dado mi mejor esfuerzo en mi trabajo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
13	33%	13	33%	9	23%	3	8%	1	3%

El 66% de los empleados que trabajan actualmente en el Call Center, consideran que desde que laboran acá, están convencidos que han dado su mejor esfuerzo al realizar sus labores, mientras tanto, un 23% considera que en algunas ocasiones lo han hecho, no obstante, el 11% dice no haber dado aún su mejor esfuerzo.

La empresa debe estimular a sus empleados a dar el máximo y mejor esfuerzo en su trabajo, para lograr y superar las metas trazadas por la unidad.

5. Me siento satisfecho con los horarios de trabajo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
11	28%	11	28%	9	23%	8	21%	0	0%

El 56% manifiesta estar completamente satisfecho con los horarios de trabajo, un 23% dice estar satisfecho solo en algunas ocasiones, y el restante 21% menciona no estar satisfecho con los horarios de trabajo.

Hay cierta satisfacción con los horarios de trabajo, sin embargo, la asignación de horarios puede que esté condicionada por la parcialidad, y no consensuada entre todos, para la conveniencia de todos.

6. Cada día de trabajo representa un reto para mí y una oportunidad de aprender

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
19	49%	8	20%	9	23%	3	8%	0	0%

El 69% de los empleados enfrentan cada día de trabajo como un nuevo reto, un 23% considera cada día como un reto en algunas ocasiones, y un 8% no lo ven de esa manera.

Los empleados tienen el deseo de superarse, y enfrentan cada día como una oportunidad de mejora, lo cual debe ser reconocido por la dirección y brindarle el apoyo a cada uno de ellos de forma individual para estimular su potencial.

7. Estoy conforme con las prestaciones que me ofrece la empresa

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
13	33%	11	28%	12	31%	3	8%	0	0%

En lo que respecta a las prestaciones, el 61% está muy satisfecho con lo que la empresa les ofrece, un 31% está conforme con las prestaciones, y un 8% dice no estar satisfecho.

La empresa está haciendo un buen trabajo llenando las expectativas de sus empleados en lo que respecta a prestaciones, ya que la mayoría está muy satisfecha.

8. Las actividades son rutinarias y en ocasiones me aburren

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
3	8%	10	26%	12	31%	10	25%	4	10%

Un 34% considera que las actividades son rutinarias y aburridas, mientras que un 31% dice que son así ocasionalmente, no obstante, un 35% manifiesta que no son rutinarias y aburridas.

El día a día en el trabajo los empleados lo consideran como rutinario, la empresa debería crear actividades que generen nuevas expectativas e inyecten dinamismo al trabajo diario de sus empleados.

9. Prefiero el reconocimiento de mi trabajo por mis jefes que incentivos económicos

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
7	18%	4	10%	13	34%	13	33%	2	5%

El 28% de los empleados manifiesta que preferirían que su trabajo solamente fuera reconocido por su jefe y aún sin ser retribuido con incentivos económicos, un 33% considera que en algunas ocasiones preferiría el reconocimiento de sus jefes en lugar de incentivos económicos, mientras que un 38% preferiría que su trabajo fuera retribuido con incentivos económicos en lugar de ser reconocido por su jefe.

Las personas necesitan ser reconocidas por su trabajo, primeramente por el jefe, y luego con incentivos que estimulen ese buen desempeño.

10. Si me piden que trabaje en horas extraordinarias, lo hago con positivismo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
17	43%	8	21%	9	23%	4	10%	1	3%

Un 65% toma con positivismo laborar horas extras, el 23% lo toma con positivismo en ciertas ocasiones y el 13% definitivamente no lo toman con positivismo.

Los empleados trabajan con positivismo en horas extraordinarias, ya que la empresa retribuye su esfuerzo conforme a la ley y sin tener que ser presionada.

TRABAJO EN EQUIPO

1. Prefiero realizar todas mis responsabilidades de forma individual

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
2	5%	6	15%	12	31%	13	34%	6	15%

El 20% de los ejecutivos prefieren cumplir con sus responsabilidades de manera individual, un 31% manifiesta que en algunas ocasiones prefieren hacerlo individualmente, mientras que el 49% prefiere hacerlo en grupo, compartiendo las responsabilidades.

Existen dos grupos bien definidos, donde unos prefieren el trabajo en equipo y el otro hacer las cosas individualmente, la empresa debe promover el trabajo en equipo y armonizar los intereses de la empresa y los empleados para tener mejores resultados.

2. Cuando he faltado al trabajo, mis compañeros se han preocupado por saber de mi ausencia

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
3	8%	14	35%	12	31%	8	21%	2	5%

Un 43% dice que cuando ha faltado a su trabajo, sus compañeros se han preocupado por saber de su ausencia, un 31% menciona que eso ha pasado en algunas ocasiones, y el 26% que sus compañeros no se han preocupado cuando han faltado.

La preocupación de unos por otros demuestra unidad del grupo y contribuye al sentido de pertenencia al equipo de trabajo.

3. Entre los compañeros de trabajo nos preocupamos por ayudarnos si tenemos dudas

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
18	46%	8	21%	11	28%	2	5%	0	0%

El 67% de los ejecutivos manifiestan que entre todos se ayudan para solventar dudas relacionadas con el trabajo, un 28% dice que esto sucede en ciertas ocasiones, mientras que el 5% dice que no sucede. Existe buena disposición de ayuda mutua entre ejecutivos, lo cual contribuye a la unidad y las buenas relaciones interpersonales.

4. Al momento de tomar una decisión todos tienen la oportunidad de aportar ideas

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
15	38%	5	13%	13	33%	5	13%	1	3%

Al momento de tomar una decisión como grupo, el 51% considera que todos tienen la oportunidad de participar y aportar ideas, un 33% dice que esto ocurre solo en algunas ocasiones, y el restante 16% manifiesta que no todos tienen la oportunidad de participar.

La mayoría considera tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones, sin embargo un grupo no lo siente así, lo que puede generar una falta de integración de tales empleados a la unidad de trabajo.

5. Solamente me preocupa cumplir con mi responsabilidad y la calidad de mi trabajo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
1	3%	10	26%	8	21%	18	45%	2	5%

El 29% de los ejecutivos solamente están preocupados por cumplir con sus responsabilidades, un 21% dice que eso sucede solo en algunas ocasiones, y un 50% manifiesta que no solo les preocupa cumplir con sus responsabilidades.

Los ejecutivos tienen la disposición de participar en otras actividades y colaborar con otros cuando lo permite el cumplimiento de sus responsabilidades.

6. Si dejase la empresa, lo que más extrañaría serían mis compañeros

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
8	20%	9	23%	16	41%	5	13%	1	3%

Según el 43% de los encuestados, lo que más extrañaría si se cambiaran de trabajo serían sus compañeros, un 41% dice que probablemente sí, y el restante 16% dice que eso no sería así. Hay unidad en el grupo sin embargo una minoría posiblemente se sientan excluidos.

7. Todos estamos comprometidos a alcanzar los objetivos del área por sobre los nuestros

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
13	33%	10	26%	10	26%	6	15%	0	0%

Un 59% manifiestan estar muy comprometidos a alcanzar los objetivos del área por encima de los intereses individuales, el 26% dice que eso sucede solo en ciertas ocasiones, mientras que un 15% manifiesta que eso no sucede.

No existe un compromiso por todos los empleados de lograr los objetivos, por lo que resta la capacidad de la unidad de lograrlos, ya que no todos anteponen los intereses grupales a los individuales.

8. Me intereso por el buen desempeño del área y me gusta proponer sugerencias para mejorar

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
15	38%	9	23%	12	31%	3	8%	0	0%

El 61% de los ejecutivos se muestra interesado por cumplir con los objetivos del área y proponer sugerencias de mejora constantemente, un 31% lo hace pero no con mucha frecuencia, no obstante, el 8% no tiene interés en hacerlo.

Una mayoría considerable está comprometida a tener una mejora continua, lo cual debe ser potenciado por la dirección.

9. Recibo ayuda de mis compañeros de trabajo cuando tengo exceso de trabajo

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
6	15%	12	31%	14	36%	6	15%	1	3%

Cuando alguien tiene exceso de trabajo recibe ayuda de sus compañeros siempre según el 46%, el 36% manifiesta que eso sucede solo en ciertas ocasiones, y el 18% que no recibe ayuda en ninguna ocasión. Existe un nivel bajo de cooperación entre ellos para ayudar a sus compañeros a cumplir las responsabilidades.

10. Cuando existe un conflicto entre compañeros, se busca solucionarlo inmediatamente

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
9	23%	14	36%	8	21%	6	15%	2	5%

La solución de conflictos entre compañeros, según el 59%, se busca solucionar de inmediato para que no derive en peores consecuencias, un 21% considera que se solucionan inmediatamente en algunas ocasiones, y el restante 20% manifiesta que no se busca solucionarlo inmediatamente.

Los conflictos se tratan de resolver a la brevedad posible generalmente, pero la dirección debe estar pendiente, primero de evitarlos, y si suceden tratar de que se resuelvan con prontitud para mantener la armonía en el área.

CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Tanto el lugar físico como las relaciones interpersonales entre compañeros, hacen que mi lugar de trabajo sea agradable

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
17	44%	6	15%	14	36%	2	5%	0	0%

El 59% consideran que tanto el lugar físico y las relaciones entre compañeros, hacen que su lugar de trabajo sea agradable, un 36% expresan que solo en ciertas ocasiones, mientras que un 5% manifiesta que no es así.

Las condiciones generalmente son las adecuadas para realizar el trabajo por parte de los ejecutivos.

2. El espacio físico de mi lugar de trabajo me permite cumplir con mis responsabilidades con comodidad

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
11	28%	10	25%	12	31%	5	13%	1	3%

En cuanto al espacio físico de trabajo, el 53% manifiesta que es propicio y cómodo para realizar las actividades laborales asignadas, un 31% considera no del todo cierta tal afirmación, y un 16% no considera adecuado y cómodo el espacio físico que tienen para cumplir con sus responsabilidades.

Se debe evaluar el espacio físico asignado para cada uno de los cubículos de los ejecutivos, ya que consideran que no es suficiente, lo cual genera incomodidad.

3. Estoy satisfecho con el ornato y la limpieza que se realiza en la empresa

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
10	26%	12	30%	12	31%	5	13%	0	0%

El 56% está muy satisfecho con el ornato y limpieza en el área, un 31% manifiesta estar satisfecho solo algunas veces, y el 13% dice no estarlo.

Existe cierta satisfacción con el ornato y limpieza, sin embargo es posible mejorarlo y crear una cultura de limpieza entre todos los empleados.

4. El equipo que utilizo para realizar mi trabajo no es el adecuado

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
5	13%	8	21%	8	21%	15	38%	3	7%

El 55% de los ejecutivos no está muy conforme con el equipo que están utilizando para realizar su trabajo, y un 45% considera estar conforme.

Existe insatisfacción con respecto al equipo de trabajo que utilizan para desempeñar sus actividades, por lo que la empresa debe considerar actualizar y renovar equipo.

5. El ambiente de trabajo entre mis compañeros es de cordialidad y respeto

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
9	23%	15	38%	12	31%	3	8%	0	0%

El 61% de los ejecutivos describe el ambiente de trabajo entre los compañeros de trabajo lleno de cordialidad y respeto, un 31% considera que eso sucede en ciertas ocasiones, y un 8% no lo considera así.

La mayoría considera que el ambiente de trabajo entre compañeros es agradable y dentro de una atmósfera de compañerismo.

6. Los servicios sanitarios son suficientes y están limpios

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
11	28%	10	28%	13	33%	5	13%	0	0%

Un 54% considera que los servicios sanitarios son suficientes y siempre están limpios, un 33% considera que no siempre son suficientes y están limpios, mientras que un 13% no considera que sean suficientes ni limpios.

Se puede decir que hay satisfacción con respecto al aseo y limpieza de los servicios sanitarios, sin embargo, hay aspectos que mejorar y fomentar una cultura de limpieza.

7. Los gerentes se acercan periódicamente para conocer los problemas de los empleados

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
11	28%	7	18%	13	33%	7	18%	1	3%

De acuerdo con el 46% de los ejecutivos, los gerentes del área se acercan periódicamente a los trabajadores para conocer sus problemas, el 33% dice que sucede pero no con frecuencia, y un 21% menciona que esto no sucede.

Los gerentes del área visitan con cierta frecuencia al personal para ver y conocer las necesidades del área, no obstante, se deberían acercar con mayor periodicidad para generar satisfacción y seguridad en los empleados.

8. La empresa se preocupa por prevenir accidentes laborales y ofrece charlas informativas

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
7	18%	12	31%	15	38%	5	13%	0	0%

E Según el 49% la empresa se preocupa constantemente de prevenir accidentes laborales, tomando acciones y ofreciendo charlas informativas, el 38% considera que esto se da pero no con mucha frecuencia, y un 13% considera que no se da.

La empresa de alguna manera se ha preocupado por prevenir accidentes laborales, pero es necesario que se esté informando constantemente al personal sobre las medidas de seguridad y emergencia a tener en cuenta para casos extraordinarios.

9. Tengo un lugar confortable donde puedo descansar y tomar mis alimentos

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
15	38%	7	18%	12	31%	5	13%	0	0%

El 56% se siente muy satisfecho con el hecho de contar con un lugar para tomar los alimentos y descansar que es confortable, un 31% se muestra conforme con tal situación, mientras que un 13% no está satisfecho.

Los empleados están a gusto con el lugar asignado para descansar y tomar los alimentos, la empresa ha creado las condiciones adecuadas.

10. Si pudiera cambiarme a otra empresa con igual sueldo y condiciones lo haría

Definitivamente es cierto		Muy cierto		Cierto		No es cierto		Definitivamente no es cierto	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
1	2%	3	8%	8	20%	10	26%	17	44%

El 70% de los empleados están satisfechos con las condiciones en las que laboran en la empresa, ya que manifiestan que no se cambiarían a otra empresa que les ofrezca igual sueldo o similares condiciones, un 20% está conforme y probablemente no se cambiarían tampoco, mientras que un 10% se cambiaría.

Existe una atmósfera de trabajo estable y la mayoría están identificados con la empresa.

Anexo 5: Matrices de Puntuaciones por Factor, Porcentaje Obtenido y Categoría

FACTOR: LIDERAZGO															
Enunciado	Definitivamente es cierto			Muy cierto			Cierto			No es cierto			Definitivamente no es cierto		
	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)
1	19	4	76	11	3	33	5	2	10	3	1	3	1	0	0
2	21	4	84	6	3	18	7	2	14	3	1	3	2	0	0
3	3	0	0	12	1	12	8	2	16	12	3	36	4	4	16
4	24	4	96	2	3	6	8	2	16	2	1	2	3	0	0
5	10	4	40	14	3	42	9	2	18	6	1	6	0	0	0
6	15	4	60	11	3	33	8	2	16	2	1	2	3	0	0
7	20	4	80	9	3	27	4	2	8	2	1	2	4	0	0
8	2	0	0	6	1	6	8	2	16	14	3	42	9	4	36
9	2	0	0	6	1	6	9	2	18	10	3	30	12	4	48
10	12	4	48	13	3	39	8	2	16	2	1	2	4	0	0
Totales			484			222			148			128			100

La sumatoria de los puntos totales por respuesta es: $484 + 222 + 148 + 128 + 100 = \mathbf{1082}$

El máximo puntaje posible para el factor es: $(\text{Número de ejecutivos encuestados}) \times (40) = (39) \times (40) = \mathbf{1560}$

El cociente de dividir la sumatoria de puntos totales entre el máximo puntaje posible es: $1082 / 1560 = 0.69 = \mathbf{69\%}$

El porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **SUPERVIVENCIA**

FACTOR: COMUNICACIÓN															
Enunciado	Definitivamente es cierto			Muy cierto			Cierto			No es cierto			Definitivamente no es cierto		
	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)
1	21	4	84	7	3	21	5	2	10	5	1	5	1	0	0
2	12	4	48	10	3	30	11	2	22	5	1	5	1	0	0
3	6	4	24	8	3	24	11	2	22	13	1	13	1	0	0
4	11	4	44	12	3	36	8	2	16	7	1	7	1	0	0
5	5	0	0	7	1	7	10	2	20	11	3	33	6	4	24
6	13	4	52	8	3	24	15	2	30	3	1	3	0	0	0
7	2	0	0	6	1	6	12	2	24	17	3	51	2	4	8
8	2	0	0	5	1	5	7	2	14	18	3	54	7	4	28
9	15	4	60	11	3	33	8	2	16	5	1	5	0	0	0
10	18	4	72	8	3	24	9	2	18	4	1	4	0	0	0
Totales			384			210			192			180			60

La sumatoria de los puntos totales por respuesta es: $384 + 210 + 192 + 180 + 60 = \underline{1026}$

El máximo puntaje posible para el factor es: (Número de ejecutivos encuestados) x (40) = (39) x (40) = 1560

El cociente de dividir la sumatoria de puntos totales entre el máximo puntaje posible es: $1026 / 1560 = 0.66 = \underline{66\%}$

El porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: SUPERVIVENCIA

FACTOR: MOTIVACIÓN															
Enunciado	Definitivamente es cierto			Muy cierto			Cierto			No es cierto			Definitivamente no es cierto		
	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)
1	19	4	76	10	3	30	8	2	16	2	1	2	0	0	0
2	17	4	68	9	3	27	11	2	22	2	1	2	0	0	0
3	1	0	0	6	1	6	17	2	34	13	3	39	2	4	8
4	13	4	52	13	3	39	9	2	18	3	1	3	1	0	0
5	11	4	44	11	3	33	9	2	18	8	1	8	0	0	0
6	19	4	76	8	3	24	9	2	18	3	1	3	0	0	0
7	13	4	52	11	3	33	12	2	24	3	1	3	0	0	0
8	3	0	0	10	1	10	12	2	24	10	3	30	4	4	16
9	7	4	28	4	3	12	13	2	26	13	1	13	2	0	0
10	17	4	68	8	3	24	9	2	18	4	1	4	1	0	0
Totales			464			238			218			107			24

La sumatoria de los puntos totales por respuesta es: $464 + 238 + 218 + 107 + 24 = \underline{1051}$

El máximo puntaje posible para el factor es: $(\text{Número de ejecutivos encuestados}) \times (40) = (39) \times (40) = \underline{1560}$

El cociente de dividir la sumatoria de puntos totales entre el máximo puntaje posible es: $1051 / 1560 = 0.67 = \underline{67\%}$

El porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **SUPERVIVENCIA**

FACTOR: TRABAJO EN EQUIPO															
Enunciado	Definitivamente es cierto			Muy cierto			Cierto			No es cierto			Definitivamente no es cierto		
	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)
1	2	0	0	6	1	6	12	2	24	13	3	39	6	4	24
2	3	4	12	14	3	42	12	2	24	8	1	8	2	0	0
3	18	4	72	8	3	24	11	2	22	2	1	2	0	0	0
4	15	4	60	5	3	15	13	2	26	5	1	5	1	0	0
5	1	0	0	10	1	10	8	2	16	18	3	54	2	4	8
6	8	4	32	9	3	27	16	2	32	5	1	5	1	0	0
7	13	4	52	10	3	30	10	2	20	6	1	6	0	0	0
8	15	4	60	9	3	27	12	2	24	3	1	3	0	0	0
9	6	4	24	12	3	36	14	2	28	6	1	6	1	0	0
10	9	4	36	14	3	42	8	2	16	6	1	6	2	0	0
Totales			348			259			232			134			32

La sumatoria de los puntos totales por respuesta es: $348 + 259 + 232 + 134 + 32 = \underline{1005}$

El máximo puntaje posible para el factor es: $(\text{Número de ejecutivos encuestados}) \times (40) = (39) \times (40) = \underline{1560}$

El cociente de dividir la sumatoria de puntos totales entre el máximo puntaje posible es: $1005 / 1560 = 0.64 = \underline{64\%}$

El porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **SUPERVIVENCIA**

FACTOR: CLIMA ORGANIZACIONAL															
Enunciado	Definitivamente es cierto			Muy cierto			Cierto			No es cierto			Definitivamente no es cierto		
	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)	F	Puntuación Asignada	Total de Puntos (F x PA)
1	17	4	68	6	3	18	14	2	28	2	1	2	0	0	0
2	11	4	44	10	3	30	12	2	24	5	1	5	1	0	0
3	10	4	40	12	3	36	12	2	24	5	1	5	0	0	0
4	5	0	0	8	1	8	8	2	16	15	3	45	3	4	12
5	9	4	36	15	3	45	12	2	24	3	1	3	0	0	0
6	11	4	44	10	3	30	13	2	26	5	1	5	0	0	0
7	11	4	44	7	3	21	13	2	26	7	1	7	1	0	0
8	7	4	28	12	3	36	15	2	30	5	1	5	0	0	0
9	15	4	60	7	3	21	12	2	24	5	1	5	0	0	0
10	1	0	0	3	1	3	8	2	16	10	3	30	17	4	68
Totales			364			248			238			112			80

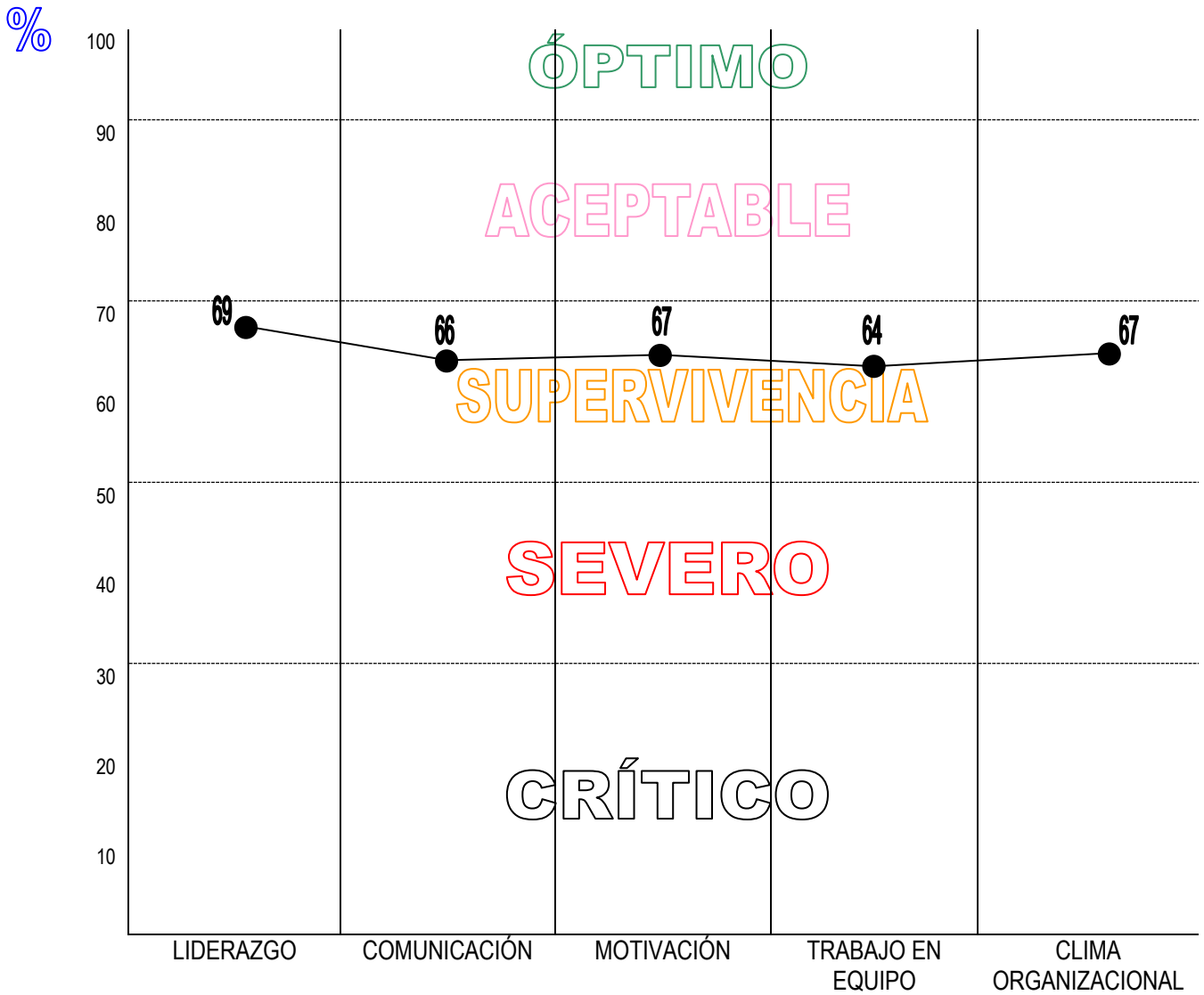
La sumatoria de los puntos totales por respuesta es: $364 + 248 + 238 + 112 + 80 = \underline{1042}$

El máximo puntaje posible para el factor es: $(\text{Número de ejecutivos encuestados}) \times (40) = (39) \times (40) = \underline{1560}$

El cociente de dividir la sumatoria de puntos totales entre el máximo puntaje posible es: $1042 / 1560 = 0.67 = \underline{67\%}$

El porcentaje obtenido, ubica al factor en la categoría: **SUPERVIVENCIA**

Anexo 6: Gráfica de resultados globales sobre los factores de dirección



FACTORES

Gráfica correspondiente a Septiembre de 2006.

Anexo 7: Tabulación de datos de las Encuestas Usuarios del Call Center

Tabulación de Encuesta de Usuarios del Call Center

1. ¿Conoce cuales son los servicios que ofrece el Call Center a sus usuarios?

Información sobre productos, servicios y consultas generales		Información de facturación		Reporte de quejas o reclamos		Reporte de robo o extravío		No sabe cuales son	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
42	40%	11	10%	25	24%	51	49%	45	43%

* La sumatoria de F y Fr, no serán 105 y 100% respectivamente, debido a que la pregunta era de selección múltiple.

El 43% de los usuarios que se encuestaron, manifiestan no conocer cuales son los distintos servicios que ofrece el Call Center, un 49% conoce el servicio de reporte de robo o extravío, un 40% conoce que puede hacer consultas generales de cualquiera de los servicios que ofrece la compañía o solicitar información de productos o servicios, un 24% conoce que se atienden reclamos o quejas acerca de los servicios o productos que comercializa la compañía, 14% sabe que puede hacer consultas sobre facturación. Existe una falta de conocimiento de los clientes de la empresa acerca de los servicios a los que tienen acceso a través del Call Center.

2. ¿Considera que el sistema de respuesta automática que utiliza la compañía es claro y fácil de utilizar?

Si		No	
F	Fr	F	Fr
87	83%	18	17%

El 83% de los encuestados consideran que el sistema de respuesta automática que utiliza la compañía es claro y fácil de utilizar, mientras que un 17% opina lo contrario. Los clientes encuentran fácil utilizar el sistema de respuesta automática, por lo que está funcionando adecuadamente, sin embargo, algunas opciones deben de ser presentadas con lenguaje más sencillo.

3. ¿Cuánto tiempo estima se tardaron en atender su llamada la última vez que llamó al Call Center?

Menos de un minuto		Menos de dos minutos		Tres minutos		Cuatro minutos		Cinco minutos o más	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
23	22%	30	29%	14	13%	12	11%	26	25%

Un 22% manifiesta que su llamada fue atendida por un ejecutivo en menos de 1 minuto, un 29% dice que su llamada fue atendida en menos de 2 minutos, un 13% dice que fue atendida en menos de 3 minutos, un 11% que fue atendida en alrededor de 4 minutos, y un 25% dice que se tardaron cinco minutos o más en atender su llamada.

No se está cumpliendo con los estándares de tiempo de atención de las llamadas dispuestas por la empresa.

4. ¿Cuál fue la razón de su llamada?

Solicitar información sobre productos y servicios		Acerca de facturación		Consulta en general		Queja o Reclamo		Reporte de robo o extravío	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
68	65%	8	8%	16	15%	7	7%	6	6%

El 65% de las llamadas que realizan los usuarios es para solicitar información sobre productos y servicios que ofrece la compañía, un 15% para hacer consultas en general, 8% para hacer consultas sobre facturación, 7% para hacer reclamos, y un 6% para reportar equipos robados o extraviados.

Debido a que la mayoría de llamadas es acerca de información sobre productos y servicios, los ejecutivos deben tener toda la información actualizada para brindar un buen servicio.

5. ¿El ejecutivo que le atendió se identificó y le saludó cordialmente?

Se identificó y saludó cordialmente		Solo saludó		Solo se identificó		No se identificó ni saludó		No lo recuerda	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
84	80%	6	6%	0	0%	0	0%	15	14%

El 80% de los usuarios manifiesta que al momento de que el ejecutivo contestó su llamada, se identificó y saludó cordialmente, un 6% recuerda que solo saludó, y el restante 14% no lo recuerda.

Los ejecutivos cumplen muy bien con el protocolo establecido de identificarse y saludar cordialmente a los usuarios que llaman al Call Center.

6. En el momento en que era atendida su llamada, ¿se presentó alguna de las siguientes dificultades?

No le contestaron		Se le cortó la llamada		No contaban con sistema		Exceso de ruido		Le pusieron mucho tiempo en espera		Ninguna dificultad	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
3	3%	8	8%	5	5%	5	5%	36	34%	48	46%

El 34% manifiesta que durante la llamada se presentó el inconveniente de que le pusieron mucho tiempo en espera, el 8% dice que se le cortó la llamada, el 5% manifiesta que escuchaba un exceso de ruido que interfería, otro 5% que al momento de ser atendido no contaban con sistema para solucionar su problema, mientras que un 46% menciona que ninguno de los inconvenientes anteriores sucedió durante su llamada.

Existe un exceso en el tiempo de espera, lo cual puede generar incomodidad entre los usuarios.

7. ¿A qué nivel considera que resolvieron su problema o aclararon sus dudas?

Totalmente		Parcialmente		No le resolvieron nada	
F	Fr	F	Fr	F	Fr
55	52%	21	20%	29	28%

El 52% de los usuarios dice que le resolvieron totalmente sus dudas o inconvenientes, el 20% expresan que sus dudas o problemas fueron resueltos parcialmente, y el restante 28% mencionan que no se les resolvió nada.

El porcentaje de los usuarios a los que no se les pudo resolver nada, es considerable, el cual puede estar ligado a la falta de información de los usuarios sobre los servicios que les ofrece el Call Center.

8. ¿Considera que el ejecutivo que le atendió se mostró interesado en resolverle su problema?

Muy interesado		Poco interesado		Nada interesado	
F	Fr	F	Fr	F	Fr
66	63%	32	30%	7	7%

Un 63% de los usuarios considera que el ejecutivo que les atendió se mostró muy interesado en resolverle su problema, el 30% manifiesta que se mostró poco interesado, y un 7% dice que el ejecutivo no se mostró interesado.

Los ejecutivos deben mostrarse más interesados ante los clientes respecto de hacer lo necesario para resolver los problemas de los usuarios, ya que eso no contribuye a la imagen de la compañía.

9. ¿Cómo calificaría la calidad de la atención brindada por el ejecutivo?

Excelente		Buena		Regular		Deficiente	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
45	43%	39	37%	16	15%	5	5%

El 43% considera que la calidad de la atención brindada por el ejecutivo fue excelente, un 37% dice que fue buena, un 15% que fue regular y el restante 5% que fue deficiente.

Existe una muy buena aceptación por los usuarios sobre la calidad de atención que le brindan los ejecutivos.

10. ¿Cómo considera el dominio de la información por el ejecutivo acerca de lo que consultó?

Excelente		Buena		Regular		Deficiente	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
47	45%	39	37%	19	18%	0	0%

Un 45% considera como excelente el dominio de la información por el ejecutivo, un 37% como bueno, mientras que un 18% lo considera como regular.

La percepción de los usuarios es que los ejecutivos dominan muy bien la información solicitada en sus consultas, sin embargo, hay todavía espacio para mejorar.

11. ¿Cómo evaluaría el resultado de la llamada que realizó?

Muy satisfecho		Satisfecho		Insatisfecho		Muy insatisfecho	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
11	10%	63	60%	21	20%	10	10%

Un 10% manifiesta haber quedado muy satisfecho, un 60% satisfecho, mientras que el 20% se considera insatisfecho, y el restante 10% como muy insatisfecho.

La mayoría de usuarios están satisfechos con el resultado de las llamadas realizadas, pero hay un porcentaje considerable que demuestra incomodidad que puede ser provocado por la espera en línea o falta de resolución de sus problemas o dudas.

12. ¿Cuánto tiempo calcula que fue la duración total de su llamada?

Menos de un minuto		Menos de dos minutos		Tres minutos		Cuatro minutos		Cinco minutos		Seis minutos		Diez minutos o más	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
0	0%	15	14%	26	25%	16	15%	32	30%	8	8%	8	8%

El 30% de los encuestados manifiesta que la duración total de su llamada fue de cinco minutos, un 25% dice que fue de tres minutos, un 15% menciona que duró cuatro minutos, mientras que un 14% dice que menos de dos minutos, no obstante un 8% dice que duró seis minutos, y otro 8% que duró diez minutos o más.

Los tiempos de duración de la llamada exceden los estándares dispuestos por la compañía, lo cual puede estar causando incomodidad en los usuarios y un tráfico amplio de llamadas en espera.

13. ¿Cuál de los siguientes considera el aspecto MÁS representativo del servicio recibido por parte del Call Center?

Atención rápida de las llamadas		Buen trato por el ejecutivo		Variedad de servicios		Información veraz y oportuna		Otra	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
18	17%	39	37%	19	18%	18	17%	11	11%

El 17% considera que el aspecto más representativo del servicio recibido por parte del Call Center sería la atención rápida de las llamadas, un 37% dice que el buen trato por el ejecutivo, un 18% manifiesta que la variedad de servicios, un 17% que la información veraz y oportuna, mientras que un 11% considera que sería otra. Entre esas "otras", destacan aspectos negativos, como la tardanza en atender y resolver las llamadas.

El aspecto más representativo de la llamada al Call Center por los usuarios, ha sido el buen trato de los ejecutivos, lo que es un aspecto positivo y que demuestra un gran potencial de desarrollo del recurso humano.

14. ¿Volvería a utilizar el servicio de Call Center o preferiría utilizar otras fuentes de información disponibles como el sitio web de la empresa o acercarse a una de las sucursales?

Lo utilizaría nuevamente		Utilizaría el sitio web		Visitaría una sucursal	
F	Fr	F	Fr	F	Fr
76	72%	3	3%	26	25%

El 72% de los usuarios del Call Center, preferirían utilizar nuevamente este servicio para acercarse a la empresa, en lugar de visitar personalmente una agencia o el sitio web. Un 25% dice que preferiría mejor ir personalmente a una agencia, y un 3% utilizaría el sitio web.

El Call Center tiene una alta aceptación entre los usuarios, por lo que el servicio debe estar mejorando continuamente y actualizándose.

15. Finalmente, ¿cómo calificaría en general el servicio recibido por el Call Center?

Excelente		Bueno		Regular		Deficiente	
F	Fr	F	Fr	F	Fr	F	Fr
42	40%	47	45%	13	12%	3	3%

El 40% califica como excelente el servicio brindado por el Call Center, un 45% considera que fue bueno, un 12% lo evalúa como regular, y un 3% como deficiente.

El servicio es aprobado por los usuarios, pero es necesario mejorar en ciertos aspectos para lograr la plena satisfacción de todos los usuarios.

Anexo 8: Guía didáctica para el desarrollo de los módulos del programa de capacitación

Módulo 1: El Cambio

1. Proceso del cambio

a. Concepto

El cambio es la transición de un estado o situación a una diferente. Los cambios pueden ser planificados o pueden formar parte de una reacción a los estímulos del ambiente interno y externo del organismo, sea éste natural (organismos vivos) o artificial (organizaciones, empresas, etc.).

El proceso del cambio consiste de varias fases. Cada fase es distinta y puede ocurrir rápidamente. Un cambio exitoso requiere descongelar el estatus quo, moverse hacia un nuevo estado y recongelar el cambio para hacerlo permanente. En este proceso de tres etapas se encuentra implícito el reconocimiento que la mera introducción del cambio no garantiza ni la eliminación de la condición previa a él, ni la permanencia del cambio. El cambio simplemente tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes.



b. Necesidad

La planificación de los cambios surge de la necesidad de los organismos de estar preparados para adaptarse a las condiciones de los ambientes en los que se desenvuelven, las cuales van evolucionando en el tiempo. En el caso del ambiente de los negocios, las condiciones son afectadas por la tecnología, la competencia, la sociedad, la cultura, etc.

c. Importancia

Los cambios pueden ser positivos o negativos si surgen sin una planificación adecuada, por lo tanto la importancia radica en la planificación de cambios que afecten de manera positiva la empresa y le permitan adaptarse al ambiente en el que se desenvuelve, y actuar de una manera más efectiva.

2. Resistencia al cambio

El grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de lo bien que se conozca su naturaleza y consecuencias. Los cambios sustituyen lo conocido por incertidumbre. Las personas no presentan resistencia ante el cambio, sino ante la pérdida o la posibilidad de pérdida de ventajas o

beneficios adquiridos. Por ejemplo, los miembros de una organización se resistirán por principio al cambio, un cliente se resistirá a cambiar de proveedor, o dejar el producto que usa. Los cuerpos tienden a quedarse donde se encuentran, por el principio físico de la inercia. Todo se resiste a moverse a cambiar, pero al mismo tiempo hay agentes de cambio que impulsan a cada segundo el movimiento y es por ello mismo que existe la resistencia.

3. Técnicas para afrontar la resistencia al cambio

Existen distintas técnicas para afrontar la resistencia al cambio, y a continuación se mencionan algunas de ellas:

a. Educación y comunicación

La resistencia puede lograr reducirse mediante la educación y comunicación, de modo que se entiendan los motivos del cambio. Esta técnica supone básicamente que la causa de la resistencia radica normalmente en la información deficiente y una comunicación inefectiva.

b. Participación

Es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha intervenido. Antes de hacer un cambio, conviene que todos los involucrados participen en el proceso de decisión.

c. Orientación y apoyo

Los agentes de cambio pueden ofrecer una gran diversidad de esfuerzos de apoyo tendientes a reducir la resistencia. Cuando el miedo y la ansiedad son considerables, el ajuste se facilita con la orientación.

d. Negociación

Otra forma en que el agente del cambio puede superar la resistencia, consiste en dar algo de valor por una disminución de la resistencia.

Módulo 2: Filosofía FISH!

1. Historia de FISH!

a. Descripción de la historia

Es una historia que narra la problemática de cuando una persona es trasladada de un departamento en el que ha tenido estabilidad y tranquilidad a uno de los departamentos más apáticos de la empresa,

con un ambiente desagradable, departamento que nadie en la empresa quiere, y que por fuerza los demás departamentos deben de relacionarse con él ya que hacen un trabajo estratégico en el giro de la compañía. Esta persona entra como jefe de ese departamento y tiene el reto de cambiarlo a uno eficiente, eficaz y sobretodo hacer del ambiente algo agradable. El relato de la historia cuenta que esta persona se está frustrando con el solo hecho de estar en ese departamento, y que un día caminando en la ciudad, fue al mercado, y encontró una pescadería en donde había mucha alegría y la gente se divertía, tanto empleados como clientes, y es allí donde descubre que aún cuando era un trabajo con inconvenientes, como olores desagradables, trabajar muchas horas, etc., los empleados se la pasaban bien, y uno de ellos le descubre sus secretos y cómo aplicarlos a su departamento en la empresa. Es así como surgen los principios FISH! y son aplicados en el departamento, obteniendo resultados asombrosos y cambiando por completo la apreciación del departamento y el ambiente de trabajo, por algo muy positivo y agradable.

b. Orígenes

La historia se desarrolla en el mercado de pescado de Pike Place, en la ciudad de Seattle en Estados Unidos. Los principios FISH! surgen como el reflejo de personas que hacen del trabajo algo diferente a la percepción tradicional de que es una carga, es aburrido y para nada divertido. Tales principios, son parte de una filosofía moderna de trabajo, donde depende de las personas, cambiar sus días estresantes de trabajo, por días divertidos de trabajo. Es importante hacer saber que el cambio es personal, pero es de mayor impacto cuando se genera en un grupo de trabajadores.

2. Principios FISH!

a. Elegir la actitud

En la mayoría de ocasiones no se puede escoger el trabajo en sí, debido a que generalmente en las empresas u organizaciones, ya están los puestos establecidos, con las funciones y responsabilidades asignadas, algunos cuentan con manuales, etc., por lo que se dificulta elegir las actividades que probablemente le resulten a alguien más tolerables; a pesar de ello, lo que si se puede hacer al respecto es elegir cómo se va hacer ese trabajo. Siempre se tiene la opción de elegir la actitud que se va a adoptar en el trabajo. La actitud determina el comportamiento. Elegir la actitud con la que se va a enfrentar ante las situaciones que se presentan despierta la creatividad, flexibilidad, pasión y entusiasmo por hacer las cosas de la mejor manera que se tenga que hacer.

Es por ello que, los empleados pueden elegir hacer sus actividades mal encarados y disgustados, lo que probablemente les generará más estrés, desmotivación, poca sociabilidad, etc., o bien, lo pueden

hacer con entusiasmo, alegres y poner su mejor esfuerzo y al final del día sentirse satisfechos con lo que han hecho y se alejan de pasar un día laboral aburrido y tedioso.

b. Jugar

Cuanto más ameno resulta un trabajo, antes se termina, sobre todo si se elige realizar las tareas difíciles de manera alegre y espontánea. Jugar no es solo una actividad; es un estado mental que aporta nueva energía a las tareas cotidianas y que genera soluciones creativas.

Todos pueden obtener beneficios al divertirse un momento al día. Las personas que incorporan el juego en sus vidas diarias enfrentan su trabajo, responsabilidades y retos con entusiasmo.

Incluso alguno de los ambientes más hostiles podrían beneficiarse al implementar una cultura de juego, de hacer las cosas con seriedad sin estar tan serio. Jugar es sinónimo de diversión, y en la actualidad las personas buscan divertirse, para tener un buen momento, relajarse, botar el estrés del trabajo, y que mejor oportunidad de botar tal estrés al mismo momento de realizar el trabajo.

Aplicar este principio despierta la creatividad para encontrar las soluciones más apropiadas a las situaciones en las que se tienen que enfrentar diariamente, causa un efecto de entusiasmo, diversión, libertad y compañerismo

c. Estar presente

Estar presente tiene un efecto intenso para las personas. Un aspecto importante de estar presente es escuchar a las demás personas que nos rodean; prestar atención a sus sentimientos y necesidades crea un ambiente de seguridad, de pertenencia al grupo, lo que aumenta el autoestima de las demás personas al sentirse importantes para sus demás compañeros o amigos.

Cuando no se está presente, se pueden perder momentos significativos que se pudieron compartir con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo o clientes. Se puede estar presente físicamente pero lo más importante es estar emocionalmente presente.

Este principio nos enseña la importancia de estar presente no solo físicamente sino, también de estar presente emocionalmente para escuchar, comprender y ayudar a las personas que nos rodean. La consecuencia que conlleva el no practicarlo es que las relaciones interpersonales lleguen a convertirse en relaciones superficiales, vanas y vacías conllevando a un ambiente hostil.

Este principio es llevado al ambiente de trabajo, y la práctica de este facilita las relaciones con los colegas y el acercamiento real con los clientes, estar en el momento justo para satisfacer sus necesidades o solucionar sus problemas.

d. Alegrar el día de los demás

Alegrar el día a los demás significa brindar un interés genuino por el bienestar de las demás personas. Implica brindar un gesto planeado o espontáneo no solo por el hecho de recibir una recompensa externa, sino por el hecho de hacer sentir bien a la otra persona. La acción o el objeto con el que se alegra el día de las personas no es de gran consecuencia sino el hecho de la satisfacción que queda internamente por haberle alegrado el día a los demás, esto promueve una relación ganar-ganar entre los colaboradores creando un ambiente agradable de trabajo.

Seguramente las personas que visitan las oficinas de atención al cliente o llaman a los números asignados a estas oficinas, generalmente es porque tienen algún inconveniente con un producto o servicio previamente adquirido, y en ese estado de insatisfacción de los clientes la única manera de cambiar su estado de ánimo es solucionando sus inconvenientes, por lo tanto, los empleados de atención al cliente, deben de esforzarse dentro de sus posibilidades a solucionar esos inconvenientes a la brevedad posible y así alegrarles el día a sus clientes; lo cual deriva en fidelización de clientes y una buena imagen de la empresa.

3. Ventajas de FISH!

a. Beneficios a la empresa

- Logro de los objetivos organizacionales
- Mayor productividad
- Facilidad de dirección
- Clima organizacional estable y agradable
- Empleados satisfechos
- Clientes satisfechos

b. Beneficios a la unidad

- Logro de los objetivos de la unidad
- Relaciones estrechas entre dirección y empleados
- Ambiente de trabajo agradable
- Mejores relaciones interpersonales entre todos
- Integración del grupo

c. Beneficios al empleado

- Disfrutar el ambiente de trabajo
- Mejores relaciones interpersonales

- Eliminación del estrés del trabajo
- Integración al grupo
- Formación de valores como cooperación, solidaridad, responsabilidad, entre otros.

4. Proceso de implementación

a. Concientización de la necesidad de aplicar FISH!

Es necesario que todos estén de acuerdo en la aplicación de una nueva filosofía de trabajo, de que se destaque lo positivo que se podrá obtener y la necesidad de implementarla a partir de los resultados obtenidos en el último diagnóstico.

b. Desarrollo de actividades que contribuyan a la comprensión de FISH!

Se debe crear un programa en conjunto con los empleados de actividades que involucren a todos a participar y conocer más en qué consisten los principios FISH!, y empezar a establecer dicha filosofía en la personalidad de la empresa, reflejada a través de todos sus trabajadores.

c. Aplicación práctica en las actividades cotidianas

Trasladar lo aprendido en las actividades especiales de FISH! a las actividades diarias del trabajo, en el caso de la dirección, es importante que crean en la filosofía y sean un modelo ejemplar a sus empleados para respaldar este cambio en la organización.

Módulo 3: Liderazgo efectivo

1. Generalidades del Liderazgo

a. Concepto

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

b. Importancia

La esencia del liderazgo son los seguidores, es decir la voluntad por parte de la gente de seguir los pasos de alguien, es lo que lo convierte en un líder. El liderazgo y la motivación están ligados, por lo que la importancia del liderazgo radica en que los líderes sepan administrar los motivadores de sus seguidores, estimulándolos o sofocándolos para lograr los objetivos que se pretenden.

c. Naturaleza

Liderazgo y visión.

Existen cinco principios del liderazgo visionario:

- Desafiar el proceso establecido
- Se entusiasta
- Ayudar a los demás a actuar
- Ser ejemplo
- Celebrar y compartir logros

El liderazgo con visión implica motivar e inspirar a las personas hacia donde se pretende llegar, por lo que es necesario comunicar la visión y los objetivos a todas las personas involucradas.

Liderazgo y poder.

La forma en que el líder sea capaz de influenciar a las demás personas estará ejerciendo poder. Esto no quiere decir que se quiera tener el control en beneficio de una satisfacción propia, sino que se trata de un deseo de influir y controlar a las personas por el bien del grupo o de la organización en conjunto.

Liderazgo y empowerment.

Los líderes eficaces les otorgan autoridad a otras personas, saben que cuando sienten poder están más dispuestas a tomar decisiones y emprender las acciones necesarias para realizar su trabajo.

2. Estilos de liderazgo

a. Autocrático

Se caracteriza porque en la toma de decisiones no hay participación del personal, sino que la orden viene del jefe directamente. En pocos casos, tales como en emergencias, es muy útil este tipo de autoridad; sin embargo, tiene la gran desventaja de que no consigue la cooperación voluntaria del personal. El convencimiento muchas veces asume la forma de amenaza y castigo. La expresión "hágalo porque yo mando" es muy frecuente en los jefes de este tipo.

b. Democrático

Mediante su aplicación se pretende lograr que el grupo participe activamente en la administración de la empresa, mediante la aceptación de sugerencias y opiniones. Los resultados de la gestión administrativa reflejan en éste caso, la calidad del grupo total, tanto del jefe como de los subordinados, el jefe debe tener la habilidad suficiente para valorar la participación del grupo y al mismo tiempo de orientarlos hacia los objetivos generales de la empresa. Este es el tipo de liderazgo

más recomendable, pero debe tenerse en cuenta que las condiciones ambientales deben pesar para aplicar uno u otro modelo de dirección.

c. Anárquico

Es contrario al autocrático y se caracteriza porque la participación del jefe es casi nula, de tal manera que el subordinado hace lo que mejor le parece. El jefe es una persona cómoda. En la práctica no es muy común que se presente este tipo de liderazgo en su máxima expresión, sin embargo, muchos jefes tratan los problemas con tanta displicencia, dando la impresión de abandono, es cuando se presenta el liderazgo anárquico.

d. Personal

Mediante la jefatura personal, el jefe da las órdenes y las supervisa personalmente, permitiéndole estar en contacto directo con los trabajadores. La ventaja que tiene es que estimula al personal con el trato directo, pero presenta el inconveniente de que requiere dedicar mucho tiempo del ejecutivo para su aplicación.

e. Impersonal

Se ejerce a través de intermediarios o de órdenes escritas. Se aplica especialmente en la empresa grande; se necesita canales de comunicación muy apropiados para contrarrestar el inconveniente que presenta el evitar el trato con los subalternos.

f. Paternal

Aquel tipo de jefatura que pretende darle protección y comodidad extrema a los subalternos. Los resultados que se obtienen con su aplicación no son satisfactorios porque tienen a crear inseguridad en el empleado.

3. Características del líder

a. Inteligencia práctica

Se trata de la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlas. Debe ser superior a la de los miembros del grupo que lo rodeen.

b. Madurez social

La posee aquella persona a la que ni la derrota lo anula ni el triunfo lo excita para complacerse en él.

c. Motivación interna

El líder actúa no por influencia de los fenómenos exteriores en forma principal, sino por su propia tensión interna. Al lograr algo, su nivel de deseo el triunfo se hace todavía mayor, no es complaciente con lo que logra.

d. Actitud de relaciones humanas

El líder sabe tratar a cada quien como lo necesita; no da un trato igual a todos en lo accidental.

4. Teorías contemporáneas de liderazgo

a. Empowerment

Al hablar de *empowerment*, es un enfoque que resalta que una función directiva básica es la delegación de responsabilidad como de autoridad. Expone que para un liderazgo eficaz, el dirigente debe otorgar a quien se le confiere la delegación, toda la confianza necesaria para que se desempeñe bajo su propia responsabilidad, permitiéndole actuar solo, e intervenir solamente en casos extraordinarios. De acuerdo con Koontz, *empowerment*, que algunos traducen como “empoderamiento”, significa que “los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores”. Así, el *empowerment* pretende facultar a los subordinados para que desempeñen funciones que les son delegadas, junto con la independencia suficiente para la toma de decisiones.

b. Coaching

Una de las teorías que ha tomado lugar en los últimos años, es el *coaching*, que hay quienes traducen como “tutoría”. La cual consiste en “la capacitación y formación de una persona para que se perfeccione y obtenga mejores resultados a escala profesional y los consolide”.

A través de esta práctica, se pretende guiar a las personas a que consideren su comportamiento, el cual debe estar acorde a los objetivos de la organización. De tal manera, existe un “coach”, el cual está encargado de facilitar al subordinado que busque soluciones propias y que sean las más efectivas.

5. Aplicando FISH! al liderazgo

a. Elegir la actitud

Descripción de actividades de liderazgo en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

b. Jugar

Descripción de actividades de liderazgo en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

c. Estar presente

Descripción de actividades de liderazgo en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

d. Alegrar el día a los demás

Descripción de actividades de liderazgo en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

Módulo 4: La Comunicación

1. Generalidades de la comunicación

a. Definición

La comunicación se define como la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

b. Importancia

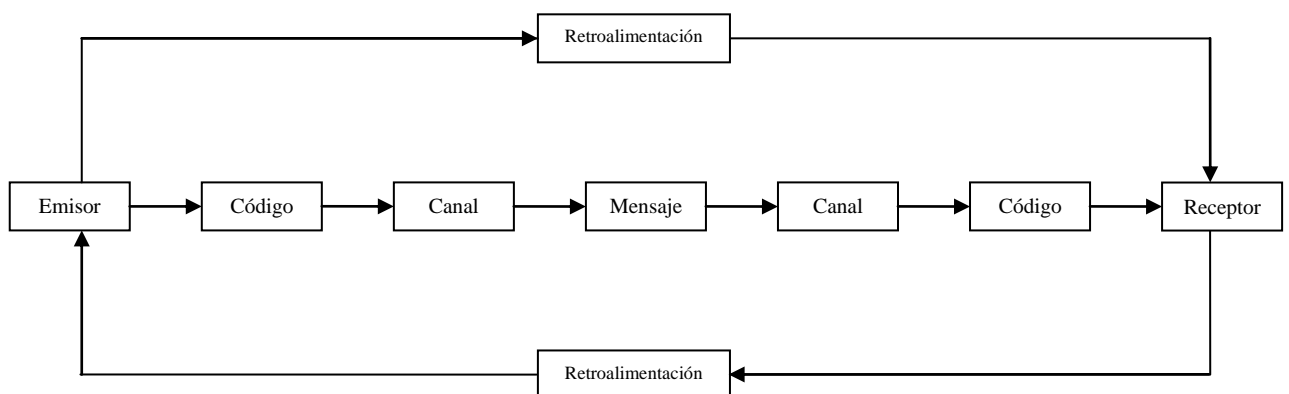
La comunicación es parte vital de la vida humana, ya que entre las personas existe comunicación continuamente, y es necesario que la transmisión de información se efectiva y logre los efectos deseados. Dentro de una organización, de igual modo es importante, debido a que ningún gerente puede manejar los conflictos, negociar con éxito y tener un liderazgo eficaz sin ser un buen comunicador. Asimismo, entre los mismos compañeros de trabajo, de haber comunicación para estar bien organizados y coordinados para el desempeño de las actividades.

2. Proceso de la comunicación

a. Elementos de la comunicación

Los elementos principales de la comunicación son, *el emisor*, que es la persona o grupo de personas que desean transmitir algo a otros, y por lo tanto inician el proceso de comunicación. Otro elemento es *el código*, que es el conjunto de signos con significado común para el emisor y el receptor, como puede ser el idioma, taquigrafía, Braille y otros. Además, se utiliza un *canal*, que es el medio a través del que se envían y reciben los mensajes, los cuales están formados por los sentidos que emiten y captan los mensajes. También, en el proceso está la persona o grupo de personas que reciben el mensaje del emisor, a quienes se les llama *receptor*; y finalmente, es necesaria una *retroalimentación*, que es la respuesta de receptor al mensaje enviado por el emisor, lo que permite comprender si su mensaje fue interpretado en la forma en que quiso transmitirlo.

b. Diagrama del proceso



3. Factores que influyen en la comunicación en las organizaciones

a. Canales formales de la comunicación

Un canal formal de la comunicación es el medio de comunicación respaldado por los gerentes y, probablemente controlado por ellos. Algunos ejemplos serían los boletines, los informes y las juntas de personal.

b. Estructura de autoridad

La estructura de autoridad de la organización ejerce una influencia similar en la efectividad de la comunicación. Las diferencias de posición y poder dentro de la organización sirven para determinar

quién se comunicará cómodamente con quién. El contenido y la exactitud de la comunicación también se verán afectados por diferencias de autoridad.

c. Especialización de los trabajos

La especialización de los trabajos suele facilitar la comunicación dentro de los grupos con diferencias. Es probable que los miembros de un mismo grupo de trabajo compartan la misma "jerga", perspectivas de tiempo, metas, tareas y estilos personales. Sin embargo, la comunicación entre grupos con muchas diferencias probablemente será inhibida.

d. Propiedad de la información

El término propiedad de la información significa que las personas poseen información y conocimientos singulares acerca de sus trabajos, la cual pueden manipular en dos sentidos, positivo o negativo.

4. Barreras de la comunicación

a. Semánticas

La comunicación no siempre resulta ser efectiva, debido a que se presentan barreras, que pueden ser de distintos tipos, ya sean estas semánticas, que son cuando los símbolos (palabras, letras, etc.) que se transmiten no tienen el significado deseado..

b. Físicas

Las barreras físicas, que pueden ser de naturaleza mecánica, acústica, óptica, entre otras, que imposibilitan la transmisión y comprensión efectiva del mensaje.

c. Psicológicas

Así también, las barreras psicológicas, que se basan en el "marco de referencia o filtro individual", mediante el cual las personas interpretan los mensajes, es decir, la formación de la personalidad y conocimientos, varía de persona a persona, lo que en algunas ocasiones no permitirá tener una comunicación efectiva; entre las principales barreras psicológicas están, el agrado o desagrado, valores emocionales y prejuicios

d. Administrativas

La organización y funcionamiento de las organizaciones administrativas provoca la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación, las más importantes son:

En la comunicación horizontal: La competencia desleal. Es una competencia mal entendida para ganar prestigio ante los supervisores. Es frecuente que algunos funcionarios oculten información a compañeros de su mismo nivel, para que la actuación de éstos desmerezca.

En la comunicación ascendente: El deseo de agradar y el temor al castigo hacen que se oculten o se deformen al superior informes sobre faltas o hechos desagradables. Los problemas del rango se refieren a un esfuerzo del supervisor por mantener su posición superior y racionalizar su escaso tiempo, dando por resultado que éste se aisle de sus subordinados creando barreras.

En la comunicación descendente: Los secretos del puesto. El supervisor, debido a sus obligaciones con otros puestos subordinados o con un superior., no está libre de comunicar alguno de sus subordinados todo lo que se sabe acerca de un asunto en particular.

El deseo de quedar bien: el deseo de quedar bien con el jefe puede llevar al subordinado a exagerar el contenido de la comunicación.

5. Pautas para mejorar la comunicación

- Los emisores de los mensajes pueden aclarar en sus mentes lo que quieren comunicar, es decir, que uno de los primeros objetivos de la comunicación consiste en aclarar el propósito del mensaje y diseñar un plan para alcanzar un fin propuesto.
- La comunicación efectiva requiere que la codificación y decodificación sean hechas con símbolos familiares tanto para el emisor como para el receptor del mensaje.
- Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información, cada vez que sea apropiado se debe de comunicar algo que tenga valor para ellos.
- El tono de la voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice son elementos que influyen en las reacciones del receptor del mensaje.
- Con frecuencia, se transmite información sin establecer comunicación, puesto que esta solo se completa cuando el receptor comprende el mensaje.
- La función de la comunicación es más que una transmisión, también tiene que ver con las emociones importantes en las relaciones interpersonales de superiores.
- Una comunicación efectiva es responsabilidad no solo del emisor sino también del receptor de la información.

6. Aplicando FISH! a la comunicación

a. Elegir la actitud

Descripción de actividades relacionadas con la comunicación en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

b. Jugar

Descripción de actividades relacionadas con la comunicación en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

c. Estar presente

Descripción de actividades relacionadas con la comunicación en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

d. Alegrar el día a los demás

Descripción de actividades relacionadas con la comunicación en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

Módulo 5: Motivando el personal

1. Generalidades sobre la motivación

a. Términos básicos

La motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas.

Los motivadores son factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.

b. Aspectos generales

La motivación difiere en niveles entre los individuos, asimismo, los motivadores son distintos entre las personas. Es importante tratar a cada persona individualmente, ya que su formación, personalidad y carácter determinará la cual es su motivación y cuales son esos motivadores que generarán el logro el o los objetivos.

La motivación, parte de una necesidad insatisfecha, la cual es provocada por un factor, y mueve a la persona a satisfacer dicha necesidad para volver a un estado de estabilidad.

2. Primeras ideas sobre motivación

a. Modelo tradicional

Este suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores

mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más sería su ganancia. El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y sólo podrían ser motivados mediante dinero.

b. Modelo de las relaciones humanas

Este modelo se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, la motivación disminuía, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

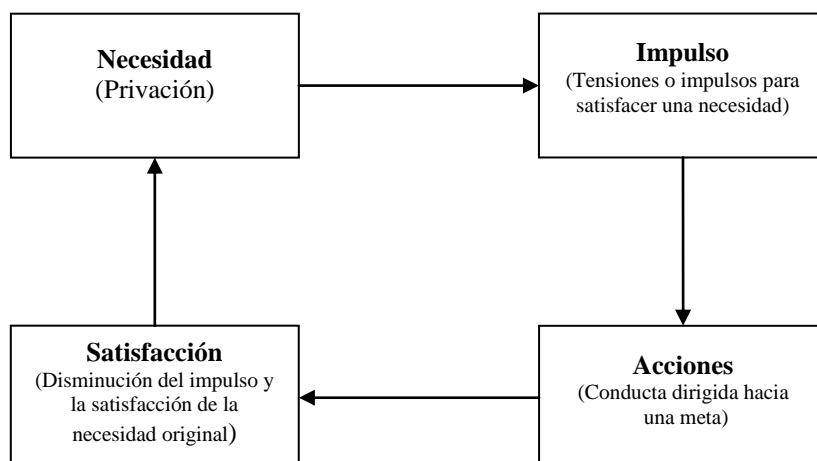
c. Modelo de los recursos humanos

Dicho modelo se suele ligar a Douglas McGregor. Este modelo expone que el trabajo no es inherentemente desagradable, y que las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer. Asimismo, la mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes. Por lo tanto, el gerente debe de aprovechar los recursos humanos subutilizados y crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo de su capacidad.

3. Perspectivas de la motivación

a. Teoría de las necesidades

De acuerdo con esta teoría, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. A continuación se muestra un diagrama que representa esta teoría:



b. Teoría X y Teoría Y

McGregor identificó dos series de supuestos sobre los empleados. La posición tradicional, llamada "Teoría X", sostiene que las personas tienen una aversión inherente al trabajo. Aunque los trabajadores lo consideren una necesidad, lo evitarán siempre que sea posible. Según esta posición la mayor parte de las personas prefieren ser dirigidas y evitar las responsabilidades. En consecuencia, el trabajo tiene importancia secundaria y los gerentes deben empujar a los empleados para que trabajen. La "Teoría Y" es más optimista. Presupone que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego. Según esta teoría, las personas sí quieren trabajar y pueden derivar muchísima satisfacción de su trabajo. De acuerdo con esta posición, las personas tienen capacidad para aceptar responsabilidad y para aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización. El problema, según la Teoría Y, es que la vida laboral moderna no aprovecha plenamente el potencial de los humanos. Para aprovechar la disposición y la capacidad innatas de los empleados para trabajar, los gerentes que aplican esta teoría deben propiciar un clima que conceda a los empleados una perspectiva de superación personal.

c. Teoría de la equidad

Esta se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneraciones o ascensos). Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan.

4. Motivación y el trabajo

a. Motivación en el trabajo de supervisión y dirección

El trabajo del dirigente es elevar el nivel de competencia, elevar y mantener la moral y proporcionar un sentido de realización en las personas, a través de un liderazgo positivo, el dirigente logra mejores relaciones de trabajo que producen un comportamiento positivo y ayudan al subalterno a lograr sus objetivos. Es decir, que la motivación es la habilidad que usa el dirigente para lograr que las personas hagan las cosas voluntariamente y bien hechas.

b. Motivando a los empleados

- Elogiar el comportamiento cuando sea adecuado
- Permitir que la gente sepa cual es la postura del líder

- Informar a los empleados respecto a cambios que los pueden afectar
- Considerar a la gente como el fin y no el medio
- Hacer un esfuerzo adicional para ayudar a los subalternos
- Demostrar diligencia personal
- Proceder con “tacto” con los empleados

5. Aplicando FISH! a la motivación

a. Elegir la actitud

Descripción de actividades relacionadas con la motivación en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

b. Jugar

Descripción de actividades relacionadas con la motivación en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

c. Estar presente

Descripción de actividades relacionadas con la motivación en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

d. Alegrar el día a los demás

Descripción de actividades relacionadas con la motivación en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

Módulo 6: Mi motivación

1. Generalidades sobre la motivación

a. Términos básicos

La motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas.

Los motivadores son factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.

b. Aspectos generales

La motivación difiere en niveles entre los individuos, asimismo, los motivadores son distintos entre las personas. Es importante tratar a cada persona individualmente, ya que su formación, personalidad y carácter determinará la cual es su motivación y cuales son esos motivadores que generarán el logro el o los objetivos.

La motivación, parte de una necesidad insatisfecha, la cual es provocada por un factor, y mueve a la persona a satisfacer dicha necesidad para volver a un estado de estabilidad.

2. Técnica de automotivación

Es difícil en muchas ocasiones que las personas eleven y mantengan alta su motivación por sí mismos, generalmente hay factores externos que son más efectivos. Sin embargo, existe una técnica de automotivación, que puede generar buenos resultados, permitiendo elevar la motivación a realizar con mayor deseo el trabajo. Esta es la "fijación de nuevas necesidades u objetivos", la cual consiste en que la persona cree una nueva necesidad que procure satisfacer o un objetivo que tratará de alcanzar. La persona por sí misma, deberá fijarse tales objetivos, los cuales deberán estar relacionados con el trabajo, como por ejemplo, el objetivo de superar su nivel de productividad diario, o el objetivo de entregar documentos e informes antes del plazo final establecido, o bien, la necesidad de fortalecer las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo.

Estos objetivos, deben surgir como iniciativa propia de la persona, por lo tanto, es bueno realizar una dinámica en la que el trabajador por sí mismo fije sus objetivos y trace sus metas.

3. Aplicando FISH! a la motivación

a. Elegir la actitud

Descripción de actividades relacionadas con la motivación en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

b. Jugar

Descripción de actividades relacionadas con la motivación en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

c. Estar presente

Descripción de actividades relacionadas con la motivación en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

d. Alegrar el día a los demás

Descripción de actividades relacionadas con la motivación en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

Módulo 7: Trabajo en Equipo

1. Generalidades del Trabajo en Equipo

a. Definición

El trabajo en equipo, se logra a través de la integración de personas con habilidades suplementarias, quienes confían unas en otras y se han comprometido con un objetivo, metas y un enfoque común, para el cual se consideran a sí mismas mutuamente responsables.

b. Diferencias entre grupos y equipos de trabajo

<i>Un Grupo</i>	<i>Un Equipo</i>
Sus miembros realizan un trabajo serio y duro; se desempeñan mejor en un ambiente de competencia.	Sus miembros trabajan divertida y productivamente en un ambiente cooperativo, cómodo y relajado
Sus miembros se enfocan en su individualidad	Sus miembros tienen sentido de pertenencia
A sus miembros se les dice que hacer y no se espera que opinen	Sus miembros contribuyen al éxito de la Organización, y se espera que su talento único contribuya al logro de los objetivos
La visión y los planes de la Organización se produce sin la contribución de sus miembros	Sus miembros han participado en la construcción de una visión compartida y los planes son suyos, pues han contribuido a formularlos
Sus miembros son precavidos. Las comunicaciones son cuidadosamente elaboradas para no ser atrapados	Sus miembros practican una comunicación abierta y franca. Existe empatía en el entendimiento del punto de vista del otro
Sus miembros pueden o no participar en la toma de decisiones que los afecten, y no se critican las decisiones tomadas, solo se adoptan con obediencia	Sus miembros participan en las decisiones que los afectan, y su posición es crítica ante las decisiones tomadas por quien ocupe el liderazgo titular

Sus miembros sostienen una relación individual con un "Jefe", donde cada uno compite por el poder y el reconocimiento, en contra de los demás	Las comunicaciones entre sus miembros se producen principalmente de forma lateral y colaboran entre ellos buscando el reconocimiento para todos
Sus miembros ante una situación de cambio y conflicto, reaccionan con temor y se sienten amenazados	Sus miembros reconocen el conflicto y el cambio como algo normal, y buscan en cada una de estas situaciones, un resultado positivo

c. Características de un equipo de trabajo

- *Un propósito claro*: una visión, misión, meta o tarea y unos planes de acción definidos y aceptados.
- *Informalidad*: informal, cómodo, relajado.
- *Participación*: mucha discusión, y se anima a todos para que participen.

- *Escuchar*: los miembros emplean técnicas efectivas para escuchar, tales como interrogatorios, parafraseo y recapitulación.
- *Desacuerdo civilizado*: el equipo se siente cómodo con el desacuerdo, no evita, allana ni reprime el conflicto.
- *Toma de decisiones mediante un consenso*: hay un considerable acuerdo a través de discusiones, se evitan las votaciones.
- *Comunicaciones abiertas*: los sentimientos son legítimos, hay muy pocas agendas ocultas.
- *Roles y asignaciones de trabajo claros*: expectativas claras y un trabajo dividido en forma equitativa.
- *Liderazgo compartido*: a pesar de que hay un líder formal, todos participan en conductas de liderazgo efectivas.
- *Relaciones externas*: el equipo le presta atención al desarrollo de relaciones, recursos y credibilidad externos.
- *Diversidad de estilo*: el equipo tiene un amplio espectro de procesos de grupo y de habilidades y tareas.
- *Autoevaluación*: el equipo se detiene periódicamente para examinar lo bien que está funcionando)

2. Proceso de integración de equipos

a. Aceptación mutua

Es una fase de integración de los miembros y generación de confianza entre ellos.

b. Toma de decisiones

Se desarrolla la solución de problemas y estrategias para efectuar el trabajo y ayudarse a tener un rendimiento eficaz.

c. Motivación

El grupo ya ha alcanzado cierta madurez, ya han aceptado que es mejor cooperar que competir, por lo que el grupo se torna solidario.

d. Control

Ya están organizados con mucho éxito, el mismo grupo ejerce sanciones cuando es necesario el control, para que los integrantes sigan las directrices y normas formadas por el grupo.

3. Factores que desarrollan equipos de trabajo

a. Sus objetivos

Independientemente de los objetivos marcados por la gerencia a los grupos de trabajo, éstos se pueden trazar objetivos en las siguientes áreas:

- De logro, que proporcionan dirección y una meta como resultado final.
- De mantenimiento, que conservan y sostienen la existencia del grupo.

b. Liderazgo

Cuando un gerente es capaz de ser considerado por los miembros del grupo no sólo como el jefe, es decir, quien tiene el poder de legítimo, sino también es considerado líder del grupo, su influencia será más significativa. Ya que el poder legítimo se unirá con el poder de referencia y seguramente que en la mayoría de las ocasiones le será innecesario utilizar el poder coercitivo o de recompensa.

c. El estatus

La posición que ocupe cada persona en el grupo determinará la aportación que haga al mismo. El estatus en los grupos puede originarse porque a una persona se le delega autoridad (estatus de jerarquía); sin embargo, otra posición puede conferir con la antigüedad en la empresa se le guardan

determinadas consideraciones; por último una persona puede lograr cierto estatus en un grupo gracias a sus habilidades o conocimientos cuando los integrantes del mismo perciban esa habilidad o conocimiento

d. Normas y control

Cuando en un grupo se establecen objetivos específicos para sus labores normalmente surge un patrón de conducta que se convierte en una característica común de la dinámica del grupo que se denomina norma. Esta es una "actitud, opinión, sentimiento o acción compartida por dos o más personas y que dirigen la conducta de los mismos".

e. La cohesión

Se define como la atracción de sus integrantes y las fuerzas ejercidas sobre los individuos para permanecer en el grupo. Dicha cohesión se ve afectada por:

- El tamaño del grupo
- El acuerdo sobre las metas
- El logro de las metas
- Las exigencias y presiones de la gerencia
- Los conflictos en el interior del grupo
- El estatus del grupo

4. Naturaleza y tipos de equipos

a. Para la resolución de problemas

Se forman de manera temporal para enfrentar un problema específico. Se componen por elementos del mismo departamento o área de la empresa que se juntan para resolver el problema; una vez que el problema se soluciona, el equipo se disuelve.

b. Transfuncional

Está compuesto por personas de diferentes área de trabajo o departamentos que se reúnen para emprender un proyecto o tarea específica. Su actividad puede ser evaluar o aumentar los procesos de trabajo que involucran diferentes ámbitos de la organización.

c. Autodirigidos

Individuos que reciben responsabilidades a largo plazo. Normalmente el equipo autodirigido determina y asigna el trabajo a realizar, elige los procedimientos operativos y la ubicación de los recursos. Incluso seleccionan a los miembros que lo integrarán y entre ellos mismos evalúan su rendimiento para asignar recompensas o asignar incentivos.

5. Aplicando FISH! al trabajo en equipo

a. Elegir la actitud

Descripción de actividades relacionadas con el trabajo en equipo en las que sea aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

b. Jugar

Descripción de actividades relacionadas con el trabajo en equipo en las que sea aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

c. Estar presente

Descripción de actividades relacionadas con el trabajo en equipo en las que sea aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

d. Alegrar el día a los demás

Descripción de actividades relacionadas con el trabajo en equipo en las que sea aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

Módulo 8: Ambiente de Trabajo

1. Clima organizacional

a. Concepto

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo misma y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal

b. Importancia

La función principal del clima organizacional es satisfacer las necesidades y mantener un equilibrio emocional de todos los miembros de la organización. El cual no se solo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también al a necesidad de pertenencia, de estima y de autorrealización. Si la función del clima organizacional, es llevada a cabo correctamente esta será de un impacto positivo, que se reflejará en el desempeño de la empresa en general, sin embargo, de no cumplirse, esto causará problemas de adaptación, productividad y relaciones internas.

2. Convivencia

a. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales entre los individuos que laboran en un mismo departamento o área, es fundamental para mantener un clima organizacional positivo, por lo tanto se deben promover las relaciones laborales con cortesía, respeto y amabilidad, para procurar un ambiente sano y agradable para los trabajadores.

b. Adaptación al lugar y equipo de trabajo

La adaptación al lugar y al equipo de trabajo, de igual manera es importante, ya que debido a los cambios que se van generando en éstos, es necesario preparar al personal para una buena adaptación, ya que de no lograr ese cometido, comenzarán a surgir sentimientos de insatisfacción que contribuirían negativamente al ambiente de trabajo. Por ejemplo, el desarrollo tecnológico de equipos informáticos, tanto en hardware y software, contribuye a hacer más eficiente la empresa, pero quienes lo utilizarán deberán estar adaptados a tales factores, por lo que se hace necesario capacitarlos para obtener la mejor productividad. Asimismo, es importante que la empresa brinde todo el equipo de trabajo necesario a sus empleados para obtener el mejor provecho, y no olvidar el hecho de adiestrar o capacitarlos para un buen uso del mismo.

3. Higiene y seguridad laboral

a. Concepto

La seguridad y la higiene aplicadas a los centros de trabajo tiene como objetivo salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas tanto a que les proporcionen las condiciones para el trabajo, como a capacitarlos y adiestrarlos para que se eviten, dentro de lo posible, las enfermedades y los accidentes laborales.

La seguridad y la higiene industriales son entonces el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con el motivo de su actividad laboral. Por tanto es importante establecer que la seguridad y la higiene son instrumentos de prevención de los riesgos y deben considerarse sinónimos por poseer la misma naturaleza y finalidad.

b. Importancia

En esencia, el aspecto central de la seguridad e higiene del trabajo reside en la protección de la vida y la salud del trabajador, el ambiente de la familia y el desarrollo de la comunidad. Por lo tanto, su importancia radica en ofrecer al trabajador condiciones que ofrezcan las garantías suficientes para desempeñar sus labores con el mínimo de riesgos.

La implementación de programas de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo se justifica por el solo hecho de prevenir los riesgos laborales que puedan causar daños al trabajador, ya que de ninguna manera debe considerarse humano él querer obtener una máxima producción a costa de lesiones o muertes, mientras más peligrosa es una operación, mayor debe ser el cuidado y las precauciones que se observen al efectuarla; prevención de accidentes y producción eficiente van de la mano; la producción es mayor y de mejor calidad cuando los accidentes son prevenidos; un óptimo resultado en seguridad resultará de la misma administración efectiva que produce artículos de calidad, dentro de los límites de tiempo establecidos.

c. Beneficios

El implementar y llevar a efecto programas de Seguridad e Higiene para lograr un ambiente seguro en el área de trabajo y que los empleados trabajen seguramente y con tranquilidad, es parte integral de la responsabilidad total de todos, ya que haciendo conciencia a todos acarrearía beneficios.

- La reducción de los riesgos laborales automáticamente disminuirá los costos de operación y aumentaría las ganancias (pues la aplicación efectiva de los programas, el objetivo primordial es el de obtener ganancias).
- Controlar las observaciones y las causas de pérdidas de tiempo relacionadas con la interrupción del trabajo efectivo.
- Aumentar el tiempo disponible para producir, evitando la repetición del accidente.
- Reducir el costo de las lesiones, incendios, daños a la propiedad, crea un mejor ambiente laboral.

4. Aplicando FISH! al ambiente de trabajo

a. Elegir la actitud

Descripción de actividades en las que las personas puedan contribuir aplicando este principio, y el estudio de un caso práctico.

b. Jugar

Descripción de actividades en las que las personas puedan contribuir aplicando este principio, y el estudio de un caso práctico.

c. Estar presente

Descripción de actividades en las que las personas puedan contribuir aplicando este principio, y el estudio de un caso práctico.

d. Alegrar el día a los demás

Descripción de actividades en las que las personas puedan contribuir aplicando este principio, y el estudio de un caso práctico.

Módulo 9: Calidad en el Servicio al Cliente

1. Cliente

a. Definición

Es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona o grupo de personas.

Un cliente es cualquier persona, organización, empresa, gobierno, entre otros, que adquiere un bien o servicio por parte de otro, con el objetivo de satisfacer una necesidad propia. Es decir, no solo las personas individualmente pueden ser clientes, sino también las mismas empresas son clientes de otras, como por ejemplo, una empresa comercial es cliente de la empresa que le ofrece el servicio de electricidad.

b. Importancia

La importancia de los clientes está basada en los siguientes principios:

- 1) Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.

- 2) Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- 3) Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo. Es un objetivo.
- 4) Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor al atenderlo.
- 5) Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- 6) Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- 7) Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Relacionando las definiciones de cliente y los principios anteriores, se puede concluir en que el cliente es lo más importante para cualquier empresa u organización, y que el negocio y quienes son parte de él, deben reconocer que dependen de él y deberán esforzarse por ofrecerle un ambiente y atención agradable, productos y servicios de calidad, que satisfagan sus expectativas, que será lo que le permitirá al negocio existir.

Da nada serviría que una empresa tuviera los mejores productos o servicios si no hubiera quién los comprara, simple y sencillamente el negocio moriría.

c. Necesidades

Al momento de un cliente busca adquirir un bien o servicio, además de la necesidad propia de lo que buscan, tienen otras necesidades intrínsecas, a las que William Martín clasifica como las necesidades de: ser comprendido, ser bien recibido, sentirse importante y de estar cómodos.

Primero, la necesidad de ser comprendido, se refiere a aquellos que eligen un servicio, necesitan sector que se están comunicando en forma efectiva.

Segundo, la necesidad de ser bien recibido, significa que el cliente también necesita sentir que quien lo atiende se alegra de verlo que es importante para él.

Tercero, la necesidad de sentirse importante, está relacionada con el ego y la autoestima, las cuales son poderosas necesidades humanas. Cualquier cosa que se haga para que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

Finalmente, la necesidad de comodidad, se refiere a que los clientes necesitan comodidad física: un lugar agradable donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios.

2. Servicio al Cliente

a. Definición

El servicio al cliente consiste proporcionar asistencia a los clientes de tal forma que esto contribuya a un mayor grado de satisfacción. Se basa en la preocupación constante por las preferencias de los

clientes, tanto a nivel de interacción como con los diseños del servicio. En ese sentido, el personal es responsable ante los clientes por las decisiones que estos toman y que los clientes tienen derecho que el personal debe respetar.

b. Importancia

Para las organizaciones, la importancia radica en que el servicio al cliente, es una interacción directa con los clientes, ya sean estos potenciales o que ya hayan hecho una compra, de la cual depende la satisfacción e imagen que se forme el cliente de la organización.

De tal forma, las organizaciones deben definir estrategias, políticas y directrices claras para el personal, que estén en conformidad con un plan de atención al cliente, orientado a ofrecer a los clientes un servicio eficiente que satisfaga sus necesidades, que ubique al cliente como el elemento más importante para la organización y además, que con ello se pueda generar valor agregado correcto para los clientes.

Asimismo, el servicio al cliente es cada vez más exigente, debido a que la percepción de la calidad del servicio varía de un cliente a otro y no es la misma para el comprador que para el proveedor, y además a ello, en un mercado con otros oferentes, se debe competir con ellos no solo con los productos y servicios sino también con los planes de atención al cliente.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto o servicio, es posible que inicialmente se conforme con lo más básico y más barato, pero poco a poco irán aumentando sus exigencias para terminar deseando lo mejor.

c. Elementos

En la actualidad, el servicio al cliente ha tenido un amplio campo de acción, como se ha mencionado anteriormente, la interacción con el cliente puede ser de distintas formas, pero el elemento más importante siempre será el factor humano, ya que las "personas se entienden con personas". Por lo tanto, para lograr la calidad en el servicio en el usuario, los empleados deben tomar en cuenta los siguientes principios:

- Sentirse bien con lo que se hace
- Practicar la cortesía
- Dar a los usuarios señales positivas
- Actuar para el usuario
- Aprender y crecer en el trabajo
- Demostrar estar involucrados
- Proyectar imagen de expertos
- Dar seguimiento al servicio

3. Calidad en el Servicio al Cliente

a. Calidad

La calidad “es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas”.

Existen distintas apreciaciones de la calidad, en el caso de los consumidores, hacen una valoración del producto o servicio adquirido con base en la satisfacción lograda con el mismo, de sus necesidades.

La calidad consiste en hacer las cosas de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una manera óptima, donde en la mayoría de los casos, los empleados se sienten mejor y se sienten motivados cuando el cliente aprecia su trabajo.

b. Calidad en el Servicio al Cliente

La calidad en los servicios, es una obligación con la que deben cumplir las empresas, que requiere de un desarrollo constante, tanto del recurso humano, equipo y tecnología que intervenga en el acercamiento con los clientes.

Por lo tanto, a calidad puede mejorarse en varios sentidos, como por ejemplo, mejorar los medios de comunicación con el cliente, que sean más accesibles y oportunos, también, identificando y solucionando problemas; crear o modificar estándares, políticas y procedimientos, fortalecer la supervisión, desarrollar planes de capacitación y entrenamiento, entre otros; necesidades que se deberán determinar a través de un equipo de solución de problemas, que esté en constante monitoreo de los procesos y el desarrollo interno como externo referente al servicio al cliente.

Asimismo, se deben establecer objetivos y metas, que midan el desempeño real del área, partiendo de que la buena calidad, significa “hacer lo correcto en la manera requerida por el usuario la primera vez”. La calidad del servicio al cliente, dependerá del grado de satisfacción que se genere en el cliente.

4. Aplicando FISH! en el servicio al cliente

a. Elegir la actitud

Descripción de actividades relacionadas con el servicio al cliente en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

b. Jugar

Descripción de actividades relacionadas con el servicio al cliente en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

c. Estar presente

Descripción de actividades relacionadas con el servicio al cliente en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

d. Alegrar el día a los demás

Descripción de actividades relacionadas con el servicio al cliente en las que es aplicable este principio, y el estudio de un caso práctico.

ANEXO 9: Hoja de evaluación de los módulos

Nombre del módulo: _____

Fecha: _____

Expositor: _____

Puesto que desempeña: _____

Indicación: Favor marcar con una "X", en la casilla correspondiente a su respuesta respecto al enunciado planteado en las distintas secciones.

Con respecto al:	RESPUESTAS			
	Excelente	Buen@	Regular	Deficiente
Expositor				
1. Dominio del tema por el expositor				
2. Facilidad para darse a entender con la audiencia				
3. Medios que utilizó para unir al grupo				
4. Capacidad para integrar todos los aportes del grupo				
Local				
1. Comodidad en los asientos utilizados para la capacitación				
2. Espacio del lugar para desarrollar todas las actividades.				
3. Ambientación del local				
4. Viabilidad de acceso para llegar al local				
Con respecto al material de apoyo				
1. Equipo tecnológico utilizado para impartir el módulo.				
2. Material impreso individual utilizado en la capacitación				
3. Materiales utilizados para desarrollar las dinámicas y juegos.				

Comentarios adicionales:

ANEXO 10: Sección FISH! que se agregará a la Encuesta para Ejecutivos del Call Center, y la asignación de puntos para su evaluación.

FISH!

En este factor se pretende conocer la apreciación de los empleados acerca de la implementación de la Filosofía FISH! en el área de trabajo.

ENUNCIADO	RESPUESTAS				
	Definitivamente Es Cierto	Muy Cierto	Cierto	No es cierto	Definitivamente No es cierto
1. La implementación de FISH! me ha motivado a hacer mejor mi trabajo.					
2. Las actividades FISH! me parecen atractivas y me gusta participar.					
3. Considero que mis compañeros de trabajo no están identificados con FISH!					
4. Tengo claro que es FISH! y cuales son sus objetivos.					
5. La filosofía FISH! solo la practico en mi trabajo y no en otras actividades de mi vida.					
6. Mis jefes están comprometidos con la Filosofía FISH! y la ponen en práctica.					
7. Al aplicar FISH!, mejora mi desempeño laboral.					
8. En nuestra área de trabajo a todos nos gusta participar en las actividades FISH!					
9. FISH! ha contribuido a mejorar las relaciones con mis compañeros de trabajo.					
10. Las actividades FISH! crean un mejor ambiente de trabajo.					

Asignación de puntos:

ENUNCIADO	RESPUESTAS				
	Definitivamente Es Cierto	Muy Cierto	Cierto	No es cierto	Definitivamente No es cierto
1. La implementación de FISH! me ha motivado a hacer mejor mi trabajo.	4	3	2	1	0
2. Las actividades FISH! me parecen atractivas y me gusta participar.	4	3	2	1	0
3. Considero que mis compañeros de trabajo no están identificados con FISH!	0	1	2	3	4
4. Tengo claro que es FISH! y cuales son sus objetivos.	4	3	2	1	0
5. La filosofía FISH! solo la practico en mi trabajo y no en otras actividades de mi vida.	0	1	2	3	4
6. Mis jefes están comprometidos con la Filosofía FISH! y la ponen en práctica.	4	3	2	1	0
7. Al aplicar FISH!, mejora mi desempeño laboral.	4	3	2	1	0
8. En nuestra área de trabajo a todos nos gusta participar en las actividades FISH!	4	3	2	1	0
9. FISH! ha contribuido a mejorar las relaciones con mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1	0
10. Las actividades FISH! crean un mejor ambiente de trabajo.	4	3	2	1	0