



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

**Mejora continua de la calidad del proceso de atención de los
asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017**

**Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales**

AUTOR

Br. Cisneros De la Cruz, Ana Talia

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de Gestión

LIMA - PERÚ

2017

“Mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017”

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Mg. Carmen Cecilia Brenneisen Bustamante

Secretario

Mg. José Abel de la Torre Tejada

Vocal

Mg. Fernando Nolasco Labajos

Asesor metodólogo

Mg. Fernando Nolasco Labajos

Asesor temático

Lic. Picoaga Linares, José Antonio

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mis padres por el esfuerzo, sacrificio y espíritu alentador durante toda mi carrera profesional.

A mi hermana por sus ejemplos de constancia y perseverancia para salir adelante.

A mi sobrina Daleshka por ser mi inspiración para mi desarrollo profesional.

Agradecimiento

Agradezco a la Dra. Irma Carhuancho Mendoza y a mi asesor de tesis Lic. José Picoaga Linares por su esfuerzo, compromiso y dedicación en cada etapa de la presente investigación.

También, agradezco al Mg. Fernando Nolazco Labajos por el apoyo constante e interés en el desarrollo de la tesis.

A los asesores de la empresa Teleatento que contribuyeron en la realización de ésta investigación.

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Cumpliendo con las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el grado de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, presento mi trabajo de investigación de tipo holístico denominado: Mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017.

La investigación tiene como objetivo principal: Formular una propuesta de mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017.

La presente investigación consta de ocho capítulos: El primer capítulo trata del problema de investigación, el cual incluye la identificación del problema, así como su formulación, los objetivos y la justificación. En el segundo capítulo se expone el marco teórico con su debido sustento teórico utilizado para la propuesta, los antecedentes y los conceptos fundamentales de la investigación, así como la estructura metodológica como desarrollo de la misma. El tercer capítulo trata de la empresa, descripción e información fundamental para el análisis. El cuarto capítulo tiene que ver con el trabajo de campo, diagnóstico cuantitativo, cualitativo y el diagnóstico final con la triangulación de los datos. El quinto capítulo detalla la propuesta planteada para la investigación denominada “Plan de mejora continua del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017”, llamado también como estrategia de calidad para ser aplicada a los procesos de atención de la empresa Teleatento. El sexto capítulo profundiza en la discusión, resultado de la triangulación marco conceptual y antecedentes, diagnóstico final

y la propuesta de la investigación que se relaciona con el logro de los objetivos del trabajo de investigación. El séptimo capítulo trata de las conclusiones y sugerencias, y finalmente, el octavo capítulo, donde se mencionan las referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación considere su evaluación y merezca su aprobación para ser aplicado en el contexto de la empresa estudiada.

Br. Ana Talia Cisneros De la Cruz

DNI: 72204188

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de Tablas	xii
Índice de Figuras	xiii
Índice de Cuadros	xiv
Resumen	xv
Abstract	xvi
Introducción	xvii
CAPITULO I	
1.1 Problema de investigación	20
1.1.1 Identificación del problema ideal	20
1.1.2 Formulación del problema	22
1.2 Objetivos	23
1.2.1 Objetivo general	23
1.2.2 Objetivos específicos	23
1.3 Justificación	24
1.3.1 Justificación metodológica	24

	Pág.
1.3.2 Justificación práctica	24
CAPITULO II	
2.1 Marco teórico	28
2.1.1 Sustento teórico	28
2.1.2 Antecedentes	36
2.1.3 Marco conceptual	41
2.2 Metodología	61
2.2.1 Sintagma	61
2.2.2 Enfoque	62
2.2.3 Tipo	62
2.2.4 Diseño	63
2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas	64
2.2.6 Unidades de análisis	64
2.2.7 Técnicas e instrumentos	66
2.2.8 Procedimientos y método de análisis	70
2.2.9 Método de análisis de datos	71
2.2.10 Mapeamiento	55
CAPÍTULO III	
3.1 Descripción de la empresa	74
3.2 Marco legal de la empresa	75

	Pág.
3.3 Actividad económica de la empresa	75
3.4 Proyectos actuales	75
CAPÍTULO IV	
4.1 Diagnóstico cuantitativo	78
4.2 Diagnóstico cualitativo	83
4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final	100
CAPÍTULO V	
5.1 Fundamentos de la propuesta	104
5.2 Objetivos de la propuesta	107
5.3 Problema	108
5.4 Justificación	109
5.5 Resultados esperados	110
5.6 Plan de Actividades	111
5.7 Evidencias	124
5.8 Presupuesto	127
5.9 Diagrama de Gantt/Pert CPM	130
5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios	131
5.11 Viabilidad económica de la propuesta	137
5.12 Validación de la propuesta	137

	Pág.
CAPÍTULO VI	
Discusión	139
CAPÍTULO VII	
7.1 Conclusiones	144
7.2 Sugerencias	146
CAPÍTULO VIII	
Referencias Bibliográficas	149
Anexos	157

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Muestra holística para la investigación	65
Tabla 2 Validez de expertos	70
Tabla 3 Análisis de confiabilidad	70
Tabla 4 Niveles de percepción de la sub categoría Control de calidad	78
Tabla 5 Niveles de percepción de la sub categoría Satisfacción del cliente	79
Tabla 6 Niveles de percepción de la sub categoría Productividad	80
Tabla 7 Niveles de percepción de la sub categoría Gestión por procesos	81
Tabla 8 Niveles de percepción de la categoría Percepción de la calidad del proceso de atención	82
Tabla 9 Taller “Conocer ciclo de Deming”	121
Tabla 10 Taller “Desarrollo de la Empatía”	121
Tabla 11 Capacitaciones	121
Tabla 12 Taller "Gestión de personas”	122
Tabla 13 Taller lúdico	122
Tabla 14 Manual	122
Tabla 15 Full day	123
Tabla 16 Presupuesto general de la propuesta	123
Tabla 17 Escenario optimista	123
Tabla 18 Escenario probable	125
Tabla 19 Escenario pesimista	127
Tabla 20 Viabilidad económica de la propuesta	129

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 Proceso de mejoramiento continuo vs Benchmarking	44
Figura 2 Servicio dese ado versus servicio adecuado	54
Figura 3 Mapeamiento de la investigación	72
Figura 4 Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría Control de calidad	78
Figura 5 Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría Satisfacción del cliente	79
Figura 6 Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría de Productividad	80
Figura 7 Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría Gestión por procesos	81
Figura 8 Gráfico de barras de los niveles de percepción de la categoría Percepción de la calidad del proceso de atención	82
Figura 9 Esquema de los beneficios de la aplicación del ciclo PHVA	105
Figura 10 Modelo de gestión organizacional	106
Figura 11 Modelo de Ishikawa	114
Figura 12 Esquema	117
Figura 13 Lista de chequeo	119
Figura 14 Modelo de envío de indicadores	121
Figura 15 Manual de la propuesta	124
Figura 16 Modelo de afiches para los talleres	125
Figura 17 Modelo de polos para los talleres	126
Figura 18 Diagrama de Gantt	130

Índice de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1 Categorías y subcategorías apriorísticas	64
Cuadro 2 Niveles y rangos	69

Resumen

La presente investigación detalla el objetivo de formular una propuesta de mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017, utilizando como modelo la herramienta de calidad al ciclo PHVA de Deming, teniendo en cuenta que el nivel de calidad según los indicadores, fue regular; es por ello que se decidió implementar una estructura sistemática que incluya herramientas que faciliten el proceso de atención desde el primer contacto con el cliente.

La investigación empleó el sintagma holístico y enfoque mixto, de tipo proyectivo y con un diseño transversal, lo cual permitió realizar un proceso factible en la recopilación de datos y obtención de información necesaria, para lo cual se formuló una propuesta de mejora continua, utilizando las teorías como fundamentos básicos en la formulación, siendo así, la solución al problema que tenía la empresa Teleatento respecto a la atención que brindan los asesores. Se tuvo una muestra de 50 asesores que trabajan en las mismas condiciones, a quienes se les aplicó una encuesta a profundidad, siendo éste el instrumento que permitió obtener los datos necesarios para el estudio.

Al no tener un modelo de proceso de atención eficaz que le otorgue apoyo a los asesores comerciales, desde la recepción de la llamada, hasta finalizar la atención, se implementó la aplicación del ciclo de Deming y otras actividades de acompañamiento que permitan al asesor desempeñarse de una mejor forma, trabajando con la motivación, la gestión de personas, capacitaciones y actividades recreativas, necesarias para impulsar la productividad y calidad en el proceso, finalmente, premiaciones para los mejores asesores, de ésta manera motivando a un desempeño constante.

Palabras claves: Mejora continua, proceso de atención, ciclo PHVA, asesores comerciales.

Abstract

The present investigation details the target to formulate a proposal of continuous progress of the quality of the process of attention of the advisers of the company Teleatento S. A. C. ATE, 2017, using the quality tool as a model to the cycle PHVA of Deming, bearing in mind that the quality level as the indicators, it was regular; it is by it that it was decided to implement a systematic structure that includes hardware that facilitates the attention process from the first contact with the client.

The research used the holistic syntagm and mixed approach, of a projective type and with a transversal design, which allowed a feasible process to be carried out in the collection of data and obtaining necessary information, for which a proposal for continuous improvement was formulated, using the Theories as basic foundations in the formulation, being thus, the solution to the problem that the Teleatento company had with respect to the attention that the consultants offer. A sample of 50 advisers who worked in the same conditions, who were given a deep survey, this being the instrument that allowed to obtain the necessary data for the study.

Because of the absence of a model of an effective care process that gives support to the commercial advisers, from the reception of the call, until finalizing the attention, the implementation of the cycle of Deming and other accompanying activities were implemented that allow the advisor to perform in a better way, working with motivation, people management, training and recreational activities, necessary to boost productivity and quality in the process, finally, awards to the best advisers, thus motivating the constant performance.

Key words: Continuous improvement, care process, PHVA cycle, commercial advisers.

Introducción

La presente investigación comprende el tema de mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017, el cual tiene como objetivo principal el formular una propuesta de mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento, dentro de su área designada para que pueda cumplir con los indicadores de calidad y productividad.

La importancia de la calidad en los procesos es muy importante para evitar resultados negativos respecto al nivel de atención al cliente, lo cual tiene que ver no solo con el tema de conocer los procesos y manejar casuísticas, sino también con el manejo de personas, comprender y brindar solución, ya que ese es el motivo de contacto con un contact center.

Para el estudio de esta investigación se analizaron las categorías mejora continua y calidad del proceso de atención. Respecto a la primera categoría, se consideró los fundamentos del autor Morena (2002) quien menciona la importancia de la mejora continua como una herramienta gerencial de calidad mejorando las debilidades y afianzando las fortalezas de la organización, así mismo, contribuyeron los autores Carro y Gonzales (2008). Quienes sostienen que los procesos deben ser controlados y manejables en su totalidad para poder mejorarlos y lograr la calidad que busca todo cliente; por otro lado, la segunda categoría, calidad del proceso de atención, explicada por Ateco Consultores (2012), de forma que se refiere a una serie de actividades continuas y relacionadas entre sí, que buscan satisfacer las necesidades y/o expectativas de los clientes, atribuyendo que éstos procesos deben ser correctos y realizarse dentro de un tiempo límite para lograr la calidad.

Por otro lado, al detectar los principales problemas o debilidades que existen en el área a investigar de la empresa Atento, la investigación de basa en atribuir una herramienta de calidad que permita comprender y mejorar el proceso de atención de los asesores, ya que el nivel de atención no es la que se busca para hablar de calidad y la relación que guarda con la productividad, teniendo en cuenta que los asesores tienen cargas adicionales al trabajo, por lo tanto, al tener un acumulado de tareas, influye necesariamente en fallar alguna.

Finalmente, estos problemas serán resueltos mediante la propuesta “Plan de mejora continua del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017”, basada en los procesos y sistematización de los mismos, dicho plan será acompañado por una serie de actividades que se realizarán a lo largo de los años, ya sea de manera mensual, trimestral o semestral, sin dejar de ser importante por el tiempo de aplicación, sino más bien, planeados estratégicamente; éstas actividades permitirán al personal lograr los objetivos en los indicadores y ganar los incentivos por cumplimiento, así como destacando la importancia de los asesores como parte fundamental en la organización para cumplir con la misión establecida, a través de la motivación.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

Actualmente, se puede notar que a nivel mundial las empresas del rubro Call Center o Contact Center han aumentado significativamente y ofrecen trabajo cada vez a más personas considerándolas como el primer lugar de trabajo para miles de jóvenes sin experiencia.

Así mismo, en Centroamérica se mantiene un crecimiento importante, sin embargo, surge unos escasos de recurso humano bilingüe (Siicex, 2015).

En el Perú, las empresas más conocidas son Atento, Allus, Dinamycall y Digitex; siendo las mismas que reportan ciertos problemas en algunos procesos de atención al cliente, ya sea de manera presencial o telefónica, debido a que aún no manejan las herramientas necesarias para mejorar la gestión de calidad en la atención; sin embargo, los clientes corporativos aún las prefieren.

El ritmo de crecimiento de servicios call center es acelerado, pero a la vez aún hay mucho por mejorar para que el servicio brindado en el país sea de la misma calidad que los servicios que se brindan en otras partes del mundo, tenemos todo lo que se necesita, solo hace falta la disposición y las ganas para hacerlo (El Comercio, 14 de noviembre de 2016).

El Perú cuenta con un nivel de demanda de empresas call center, muy bueno, lo ideal es aprovechar y tomarlo como una buena oportunidad para generar ingresos al país, teniendo en cuenta las mejoras necesarias que deban aplicarse para que el servicio de atención que se brinde, sea oportuno.

En el contexto regional, la calidad del servicio que brindan los call center es vista como una problemática actualmente debido a factores internos que se pueden manejar y no

lo hacen, y factores externos que tienen gran influencia y no son controlables; se dice la gestión, es la misma a la de hace años y que a pesar del avance tecnológico y los cambios que tiene consecutivamente el ser humano, no están trabajando en mejorarlo o cambiarlo.

Las empresas ubicadas en el distrito de Ate, tienen concentrado un buen porcentaje de llamadas, lo cual resulta beneficioso para la empresa, pero también, resulta como una incomodidad para los trabajadores debido a que se cansan de la misma rutina y de ver miles y miles de casos de personas totalmente distintas, más aún, si la empresa considera solo el llegar a los objetivos y no considerar que parte de la gestión de calidad tiene que ver no sólo con los conocimientos brindados en capacitaciones, sino al estado anímico de los trabajadores.

El diario Expansión (20 de marzo de 2012) manifiesta que “los principales problemas que refieren los colaboradores son el alto nivel de estrés, conflictos interpersonales, frustraciones, falta de feedback (retroalimentación) con el colaborador y poca o nula expectativa laboral en la organización” (párr.4). Las cuales traen como consecuencia un colaborador frustrado e insatisfecho y, por ende, una baja calidad en el proceso de atención.

En el contexto institucional, se ha evidenciado inconvenientes y desbalances en una empresa de Telecomunicaciones de Lima, Teleatento S.A.C., ubicada en el distrito de Ate.

Para Morris *et al.* (2009), Atento se una empresa competitiva más allá de un call center, es decir, un contact center, explica así que “su posicionamiento competitivo se basa en una estrategia de diferenciación centrada en cuatro ejes fundamentales: cercanía con el cliente, valor añadido para el cliente, mejora en los procesos de negocio e inversión en las personas” (p.43). Para el autor, Atento se preocupa por sus clientes, para ello, a través de

una gestión de los procesos, se basa en generar un impacto directo en la satisfacción del cliente.

Sin embargo, en los últimos años, se ha observado que los trabajadores llamados también “asesores”, presentan problemas para cumplir con el nivel óptimo de los indicadores de calidad, concentrándose básicamente en el área comercial; siendo así que hay muchas llamadas reiteradas sin solución a sus problemas e inquietudes, acompañado una baja calificación del cliente para el asesor.

Los inconvenientes se registran en el proceso descuidado que manejan, ya que establecen plazos que no se cumplen, así como las irregularidades siendo la falta de comunicación e interés por parte del personal para ayudar a los clientes, y el incumplimiento de los reportes por mal manejo de información. Por ende, la calidad del proceso de atención ha disminuido de tal forma que las empresas que contratan a Teleatento para la atención a sus clientes, optan por reducir el porcentaje de llamadas a la empresa, lo cual significa que los ingresos son menores, puesto que la empresa gana por cada llamada.

Se puede decir que el proceso de atención al cliente por parte de los asesores no es el adecuado, los errores son constantes, cada vez el cliente es menos considerado y la preocupación es más por uno mismo. Por consiguiente, se deduce que se necesitan acciones y medidas urgentes para mejorar el proceso.

1.1.2 Formulación del problema

Atento es una empresa multinacional en el rubro de telecomunicaciones, proveedora de servicios, soluciones y relaciones con los clientes de manera directa; en ésta empresa las entrevistas de trabajo son muy constantes, es decir, la concurrencia de postulantes es

masiva, y los puestos son básicamente para “atención al cliente”; entre los servicios que brinda está la atención vía telefónica, ventas, reclamos, atención técnica, toma de pedidos y gestión de datos. Atento se identifica con la frase: “personas al servicio de personas”.

Sin embargo, en los últimos años, la atención que brindan los asesores (personas que brindan atención al cliente) resulta de baja calidad, y esto es medido diariamente y reportado de forma mensual, siendo así que, a pesar de ser informados a los asesores, en lugar de mejorar, empeoran cada vez.

En tal sentido, se explica ésta problemática a través de los indicadores de calidad que resultan de la atención brindada, observando que no cumplen con los parámetros establecidos, no logran obtener incentivos, las llamadas son reiteradas por el mismo motivo y la solicitud de atención de un supervisor, es constante.

Esto conlleva a la siguiente interrogación:

¿Cómo se puede mejorar la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Formular una propuesta de mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar los problemas actuales que causan baja calidad del proceso de atención de los asesores.

Categorizar la mejora continua, calidad del proceso de atención, otras categorías apriorísticas y emergentes.

Diseñar bajo una estructura sólida y viable un modelo de gestión organizacional.

Validar los instrumentos de evaluación de diagnóstico y la propuesta a través de juicio de expertos.

Evidenciar mediante un manual la propuesta de mejora continua.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación metodológica

Para el presente estudio se utilizará la investigación holística como un proceso continuo y global, capaz de realizar un trabajo organizado, completo y evolutivo, el cual incluirá una propuesta novedosa para su aplicación en el campo elegido.

La investigación holística permitirá avanzar y retroceder al inicio todas las veces necesarias durante el desarrollo de la investigación, para realizar algún cambio importante o aporte complementario para un sustento más completo y orientado a contrastar resultados del problema planteado.

1.3.2 Justificación práctica

El análisis de la calidad que una organización brinda en sus productos o servicios, se realiza actualmente para conocer en qué nivel se encuentra la empresa, en base a desempeño y eficacia; las personas, en base a cumplimiento de objetivos, satisfacción laboral, desempeño periódico y sus relaciones interpersonales; así mismo, para conocer si

el ambiente de trabajo es óptimo, si requiere de cambios demostrando siempre y cuando que sean los influyentes en alguna problemática de la empresa, o simplemente para mejorar y tener una ventaja competitiva respecto a las demás empresas del mismo rubro; todo ello valiéndose con el método de recolección de información.

La información es muy profusa en cuanto al contexto nacional e internacional, de modo que las publicaciones sobre el tema permiten ser un marco de referencia para abordar el trabajo de investigación en nuestro contexto local.

Por lo tanto, la presente investigación se enmarca dentro de una problemática en la empresa Teleatento S.A.C. en el distrito de Ate, que busca investigar e identificar puntualmente los factores que inciden negativamente en la calidad del proceso de atención que brinda el área comercial como primera línea de atención al cliente.

Se considera a las áreas de Gestión de Calidad, Gestión en Tiempo Real, Capacitación y Supervisión, encargadas de incentivar propuestas para mejorar el desempeño de los empleados y la calidad que brindan en sus operaciones, lo cual se requiere que sea continuo.

Se cuenta con las autorizaciones y facilidades por parte de la empresa, para acceder a la muestra de estudio, quienes son los asesores (encargados de la atención) y los supervisores del área; así como recaudar la información necesaria como complemento para la investigación.

De modo, que el presente trabajo pretende beneficiar directamente a la Institución con la propuesta de mejora continua basada en herramientas de gestión, respecto a su problemática enmarcada en la baja calidad en el proceso de atención al cliente de los asesores, teniendo en cuenta los factores que la causan.

Asimismo, los resultados obtenidos del presente trabajo de investigación no sólo serán de utilidad para una propuesta de mejora en la organización, sino, que la propuesta servirá como guía para las futuras investigaciones que se realicen sobre el tema.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Teoría Clásica

Esta teoría es considerada como tradicional administrativa, ya que involucra a cada órgano de la empresa con las personas, volviéndolo un todo organizacional, considerando que cada uno es fundamental en la estructura y que guardan relación sustancial para lograr la eficiencia (Chiavenato, 2004).

Muñoz (2005) explica el principal aporte de la teoría clásica de la siguiente manera:

Estableció que el administrador es quien tiene la tarea de dirigir toda la organización, integrando el trabajo de las áreas funcionales de una empresa (función técnica, comercial, financiera, contable y seguridad), para lo cual debe utilizar las siguientes funciones a las que define como el acto de administrar: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (p. 23-24).

El autor considera que la persona encargada de llevar la empresa por el camino del éxito es el administrador, quien se encarga de las funciones principales que hoy en día son de gran utilidad en muchas grandes empresas, debido a los grandes resultados que otorgan.

Fayol (citado por Chiavenato, 2004, p. 71) explica que “la función administrativa no se concentra sólo en la cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos”. Efectivamente, los roles de la empresa deben asumirse por todo el personal, desde el nivel más alto hasta el más bajo, ya que cada persona tiene un valor en la organización y es pieza clave para

lograr ese éxito que todos conjuntamente buscan a través de la calidad en los procesos y resultados.

Para Certo (2001), el enfoque clásico da énfasis a la estructura y funciones de una organización para lograr la eficiencia, explicando así:

El enfoque clásico recomienda a los gerentes que luchen continuamente para aumentar la eficiencia de la organización e incrementar la producción. Aunque lo fundamental de éste enfoque se desarrolló hace algún tiempo, los gerentes de hoy se preocupan sólo por buscar “el mejor camino” para hacer el trabajo, así como lo hicieron sus antecesores (p. 26).

Se destaca que los encargados de una empresa deben buscar el mejor camino para saber llevarla y esto debe darse siempre, pero ellos no solamente son partícipes sino también los subordinados y todos los demás integrantes de la organización, ya que, con un trabajo en conjunto y comunicado, lograr la eficiencia es más sencillo.

La teoría clásica se basaba particularmente en que las actividades o procesos de las organizaciones y los trabajadores logren la eficiencia mayor posible a través de las actividades organizadas y mediante un control de cada una de ellas para encontrar la mejor forma de realizarlas; donde centra básicamente a los gerentes como guías para los procesos (Robbins y Coulter, 2010).

Teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría explica que las personas tienen una personalidad diferente la cual se vuelve influyente en otras personas de la organización, generando comportamientos que bien

pueden sumar a la empresa o restarle. Cada persona quiere ser comprendida y aceptada, con sus ideales, objetivos, pensamientos y decisiones.

Chiavenato (2004) indica que “la comprensión de las relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y la creación de una atmósfera en la que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana” (p. 92). Si bien es cierto, las personas son parte fundamental de la organización, es por ello que para lograr los objetivos deben sentir que están en un buen ambiente, y que son respetados como tal, deben sentirse importante para la empresa y que su trabajo es tan vital como del gerente; la comprensión, es una gran arma estratégica en toda organización.

Por consiguiente, Ramírez (2015), destaca que:

Éste enfoque se caracteriza por afirmar que, en un grupo humano vinculado por relaciones de trabajo, se puede distinguir un determinado comportamiento o conducta, influido por dos factores principales: el nivel cultural de las personas que forman parte del grupo y el estilo de dirección que reciben (p. 199).

Ésta definición nos enmarca los factores influyentes en la conducta del ser humano dentro de la organización y en determinados momentos, ya que las personas son muy cambiantes en forma de pensar y estados de ánimo. Siendo así que, hasta ahora no es tan sencillo estudiar la psicología de las personas, cada una es distinta de la otra, pero si algo es claro, es que la sociedad busca la satisfacción a sus necesidades, siendo ellos parte del recurso para lograr los objetivos corporativos y a la vez siendo los beneficiarios.

Oliveira (2002) destaca la importancia de ésta teoría, de tal manera indica que “la teoría humanística representó un esfuerzo combinado de teorías y prácticas para aumentar la sensibilidad de los administradores ante las necesidades de los empleados” (p. 199). Es

así que ésta teoría pretendió cambiar la mentalidad de las personas con cargos altos en la empresa para que consideren a los subordinados como parte vital del proceso de producción y así mismo, que su satisfacción y comprensión los motiva a hacer mejor los procesos generando así mejores resultados.

Si una empresa está conformada por un grupo de personas que labora de forma conjunta y se interrelaciona a menudo, es más sencillo lograr los objetivos que dispone la empresa misma, puesto que las tareas son repartidas, siendo ésta una técnica por su logro de eficiencia, a diferencia de las personas que labora de manera individual que solo logra objetivos personales y tarda mucho más en lograrlo; lo que se busca es la satisfacción humana para mejorar el proceso de la producción (Ramírez, 2009).

En éste enfoque, hubo un cambio revolucionario, con el giro de la importancia que se tenía a la máquina y desde entonces se consideró al hombre como parte vital del proceso, así mismo, su relación con los demás también influía en la forma de hacer su labor. Se consideró que sus relaciones tenían que ver directamente con la productividad y resultados de los procesos, siendo así que se les trataba mejor y se les brindó más facilidades para cumplir con sus objetivos (Heizer y Render, 1996).

Teoría del Comportamiento

Teoría considerada como un nuevo enfoque del comportamiento humano individual y grupal basándose en la motivación para mejorar la productividad de la organización.

Para Ramírez (2015), el enfoque del comportamiento humano “trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la administración. El punto de vista del hombre máquina de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad” (p. 223). Implica que los aspectos afectivos tienen influencia en el

desempeño de los procesos generando calidad, a través del reconocimiento, integración, compensación, motivación y otros factores necesarios para que el trabajador sienta ganas de cumplir con su rol.

El objetivo primordial de éste enfoque es el prestarle más atención a las necesidades básicas del personal, considerando que la satisfacción de las mismas logran la productividad deseada por la empresa, teniendo en cuenta la motivación, equipos de trabajo y participación (Münch, 2010).

Ésta teoría da énfasis a la relación de las personas con lo que les rodea, analiza el comportamiento, a través de la reacción natural con el medio ambiente, expresiones y emociones que éste provoque; a su vez, considera importante el estudio de la conducta individual de las personas a través de la motivación como herramienta fundamental (Muñoz, 2005).

Teoría X

Esta teoría es considerada como tradicional administrativa.

Mc Gregor (1960) considera ésta teoría como una de las primeras donde se toma en cuenta solo los procesos como un todo, explicando así:

Ésta teoría refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático y que hace que las personas trabajen dentro de esquemas y estándares planeados, así como organizados, tomando en cuenta el alcance de los objetivos de la organización. Se visualiza a las personas como meros recursos o medios de producción (p. 290).

Ésta teoría se basa en enunciados erróneos sobre la conducta humana, afirmando que las personas son indolentes y son solo recursos que conjuntamente con la tecnología trabajan para un fin concreto.

Es comparada con el estilo de otras teorías como de Taylor, Fayol y Weber, donde sustentan las capacidades limitadas de las personas.

La teoría X exige a los trabajadores a que realicen su labor de tal forma como la organización lo dispone sin considerar sus conocimientos adquiridos por estudio y/o experiencia, así como, dejando de lado sus objetivos personales; aquí observamos la conducta de los jefes con sus subordinados, quienes solo deben acatar órdenes (Mc Gregor, 1960).

Así mismo, la teoría es observada desde otra vertiente, considerándola como una situación en la que los procesos para el logro de los objetivos de la organización están enfocados básicamente en los incentivos económicos, dejando de lado el sentimiento de pertenencia y logro de objetivos en común (Ramírez, 2015).

Teoría Y

Esta teoría es considerada como la moderna concepción de administración según la Teoría conductista.

Ramírez (2015) fundamenta que “se reconoce que existe una tendencia humana a innovar, a desarrollar el talento, a buscar realizaciones novedosas y a asumir mayores responsabilidades y niveles más altos de actuación” (p. 202). La teoría se presenta de forma creativa en la que busca mediando un estímulo, el desempeño de las personas y resultados esperados, teniendo en cuenta una dirección sistemática hacia la participación en

la toma de decisiones, delegación de funciones, entre otras, tratando con ello, obtener mejores resultados continuos.

Así mismo, Mc Gregor (1960) indica que la Teoría Y “muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático, a través del cual administrar se vuelve un proceso para crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, motivar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos” (p. 291). Se entiende como una teoría del siglo XXI, en el que se toma en cuenta y se trabaja más en el sentir de las personas y en el cómo van desarrollando sus actividades.

Ésta teoría se plantea después, contradiciendo a la primera en cuestión del comportamiento de las personas; aquí se establecen factores importantes en el desempeño de un trabajador como la motivación y métodos de operaciones que faciliten la empleabilidad de los recursos tangibles.

Teoría de los Sistemas

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), explican que:

El enfoque de sistemas para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. Esta posición permite a los gerentes contemplar la organización como un todo y como parte de un ambiente externo, más amplio (p. 49-50).

Esto quiere decir que las situaciones que ocurran en un área o segmento, afecta a los demás debido a su interrelación. Los gerentes de toda empresa sienten la necesidad de

ver a la organización de una forma más amplia relacionando los objetivos de cada una y lograr un máximo de eficiencia.

La función de la administración basada en sistemas tiene que ver con la base tecnológica, siendo en éste caso, la computadora, a través del registro y procesamiento de datos que integra no sólo áreas sino componentes fundamentales de la organización, generando así un manejo y relación entre ellos (Münch y García, 2006).

Así mismo, Ramírez (2015), señala que “la teoría de sistemas y la técnica de representación de éstos por medio de modelos, suministra al administrador un medio para analizar la organización y los métodos de operación. De ésta manera puede mejorar su funcionamiento” (p. 216). Se entiende, de tal manera que, ésta teoría de sistemas es considerada como multidimensional y multidisciplinaria, con interacción de los procesos y elementos de la organización como: personas, tecnología y tareas, generando retroalimentación de la misma.

Oliveira (2002) explica la teoría de los sistemas así:

El enfoque de los sistemas también sugiere la idea integradora de que el desempeño de una organización es producto de la interacción, más que de la suma de sus partes; por consiguiente, es posible que mediante la acción de dos o más partes se consiga un efecto que cualquiera de las partes, por sí sola, no podría conseguir (p. 356).

Esto quiere decir que, para una mejor funcionalidad de la organización, todas las áreas deben estar relacionadas y trabajar conjuntamente, ya que solo estando comunicadas la información llega más rápido, por otro lado al trabajar un área indistintamente de la otra, no logra la eficiencia que se busca.

La teoría de sistemas integra varias áreas especializadas en un determinado contexto, unificándolos y logrando así, una mejor comprensión considerándolo como un todo. Existen dos tipos de sistemas: los abiertos, que interactúan de forma continua con lo que les rodea estando predispuestos a recibir influencia de todo tipo, y los sistemas cerrados, que no interactúan con el ambiente (Certo, 2001).

2.1.2 Antecedentes

Antecedentes nacionales

Pintado y Rodríguez (2014), realizaron una investigación titulada *Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios Chan Chan S.A. en la ciudad de Trujillo*, que tuvo como objetivo demostrar la viabilidad de la propuesta de mejora sustentada con fundamento teórico que demuestre el incremento en la eficiencia en el servicio de atención al cliente en la Empresa de Servicios Chan Chan S.A. en la Ciudad de Trujillo; se usó como herramienta de recolección de datos las encuestas y entrevistas, basada en las siguientes variables: servicio, atención al cliente, calidad en el servicio y mejoramiento continuo; la encuesta fue aplicada a 83 personas, utilizando el muestreo aleatorio simple de tipo probabilístico, donde el resultado fue que más de la mitad de clientes espera ser atendido y le entreguen su mercadería, proceso por el cual la mayoría de ellos siente incomodidad y molestias al ser atendido; en conclusión, Se diseñó y presentó una propuesta de mejora la cual persigue como objetivo mejorar los tiempos de espera en horas críticas, potenciar las capacidades y habilidades de personal de atención al cliente.

Llanos (2012), realizó una investigación titulada *Programa Six Sigma para mejorar los procesos de selección de personal y de ventas en la Empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012*, que tuvo como objetivo desarrollar un programa de Six Sigma

el cual ayudara a mejorar los procesos de ventas y de selección de personal en la Empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012; la investigación fue de tipo descriptivo, con diseño pre-experimental, se usó como herramienta de recolección de datos la encuestas, basada en la siguiente variable: programa Six Sigma; la encuesta fue aplicada a 83 personas, entre consultores y administrativos, utilizando método de observación individual y grupal directa indirecta, donde el resultado fue que se observó algunos defectos en los procesos de ventas y en los de selección de personal, los cuales comprometían el servicio que ofrecían, es decir, la calidad del servicio se veía afectada. Se concluyó que luego de aplicar el programa Six Sigma, se notó una mejoría tanto en los procesos de ventas como en los de selección de personal. Se redujo la deserción laboral, y los clientes comenzaron a notar cambios positivos en el servicio.

Mandujano (2015), realizó una investigación titulada *Lineamientos para el diseño de un sistema de gestión de calidad total*, que tuvo como objetivo determinar si existen lineamientos para el diseño de un sistema de gestión de la calidad en los centros de educación superior, caso de la carrera de Ingeniería Mecatrónica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Ricardo Palma, que permitan alcanzar la calidad del servicio educativo.; la investigación fue de tipo cuantitativo con un nivel de investigación descriptiva cuasi experimental, se usó como herramienta de recolección de datos el cuestionario, basada en la siguientes variables: calidad de servicio educativo y sistema de gestión, la encuesta fue aplicada a 250 alumnos de la Universidad Ricardo Palma, utilizando método hipotético deductivo, donde el resultado fue que el diseño de lineamientos de un Sistema de Gestión de la calidad permite integrar los esfuerzos en materia de implantación, desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la Calidad de los servicios en la Facultad de Ingeniería. Se concluyó que no cuenta con una gestión de

calidad de actividades coordinadas que se lleven a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) porque son necesaria para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente.

Papanicolau (2016), realizó una investigación titulada “Mejorar la calidad de una empresa gráfica con el modelo Scor en el proceso de planificación” que tuvo como objetivo determinar si la implementación del proceso de planificación en una e mpresa gráfica, mediante el modelo Scor, mejorará la percepción de su calidad.; la m, n fue de tipo aplicada transversal con enfoque cuantitativo, con un diseño pre experimental, se usó como técnica de recolección de datos el análisis de contenido cuantitativo , basada en la siguiente variable: percepción de la calidad, la encuesta fue aplicada a 140 clientes, entre internos y externo, donde el resultado fue que los clientes internos y externos no tenían una buena percepción de la calidad y que se ha verificado que la aplicación del Modelo Scor ha permitido mejorar la percepción de la calidad de los servicios ofrecidos por una empresa gráfica. Se concluyó que con ésta implementación se han optimizado los procesos en la planificación, generando ahorros sustanciales, eliminando los cuellos de botellas que antes existían, fluidez en los trabajos.

Antecedentes internacionales

En Ecuador, Cisneros y Ruíz (2012), realizaron una investigación titulada *Propuesta de un modelo de mejora continua de los procesos en el laboratorio PROTAL-ESPOL, basado en la integración de un sistema ISO/IEC 17025:2005 con un sistema ISO 9001:2008 en el año 2011*, que tuvo como objetivo proponer un modelo de mejora continua de los procesos en el laboratorio PROTAL-ESPOL, basado en la integración de un sistema ISO/IEC 17025:2005 con un sistema ISO 9001:2008 que minimice los procesos que no agreguen

valor, en el cual se utilizó un tipo de investigación mixta cuya herramienta de recolección de datos fue una lista de verificación integrada, basada en dos variables: mejora continua y procesos de la empresa, la encuesta fue aplicada a los trabajadores del laboratorio, teniendo como resultado que la falta de la medición de los procesos y su interacción provoca desviación en el cumplimiento, llegando a la conclusión que a través de todas las acciones diarias, por pequeñas que éstas sean, permiten que los procesos y la empresa sean más competitivas en la satisfacción al cliente.

En Ecuador, Torres y López (2013) realizaron una investigación titulada *Estudio de factibilidad para mejorar la atención al cliente con la implementación de un Call Center en la CNEL Milagro*, que tuvo por objetivo determinar de qué manera el crecimiento demográfico del cantón Milagro afecta la atención brindada a los usuarios, mediante un análisis situacional que permita establecer la factibilidad de implementación de un call center, para mejorar el servicio al cliente de la empresa CNEL Regional Milagro, en el cual se utilizó un tipo de investigación hipotético deductivo, cuya herramienta de recolección de datos fue la encuesta, basada en las variables: talento humano y servicio al cliente, la encuesta se aplicó a 383 empleados, utilizando un muestreo probabilístico, teniendo como resultado que es necesaria la implementación de un departamento de call center debido a que el servicio que ofrecen en la atención al cliente se ha tornado deficiente debido a la demanda de usuarios que últimamente requieren, es superior a la capacidad del departamento, concluyendo que con la implementación de este sistema se mejorará la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios de la Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. principalmente a la Regional Milagro.

En México, Lascrain (2012) realizó una investigación titulada *Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía*

eléctrica ininterrumpida, la cual tuvo por objetivo diagnosticar los principales factores que tienen influencia sobre la calidad del servicio de la empresa, para establecer una propuesta de mejora viable que incremente la satisfacción y lealtad de los clientes; se utilizó un tipo de investigación cualitativo- descriptivo, con un diseño no experimental transversal, cuya herramienta de recolección de datos fueron la encuesta y entrevista, aplicadas a los clientes directos, resultando así, que las experiencias del cliente son influenciadas mediante su relación con la competencia y la funcionalidad que aprecia en los equipos de la compañía, concluyendo que se encontraron los factores que son importantes para la percepción de calidad del servicio por parte de los clientes donde el precio de las unidades, no es uno de los más importantes.

En Ecuador, Zambrano y Rodríguez (2013) realizaron una investigación titulada: *Propuesta de un modelo de mejora continua en los procesos del laboratorio ambiental Ipsomary S.A. basado en un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008*, la cual tuvo por objetivo el incrementar la satisfacción de los clientes del laboratorio ambiental mediante la implementación de la mejora continua; se utilizó un tipo de investigación mixto, con un método hipotético - deductivo, cuya herramienta de recolección de datos fueron la encuesta y entrevista, aplicadas a una muestra de 22 clientes directos, resultando así, que los clientes se encuentran en un nivel máximo de satisfacción , siendo un 14% de los encuestados que se encuentran en un grado de insatisfacción menor; concluyendo que la empresa Ipsomary no realiza un control efectivo de sus procesos ni actividades relacionadas a la mejora continua de su SGC.

En Ecuador, Abad y Pincay (2014) realizaron una investigación titulada: *Análisis de la calidad del servicio al cliente interno y externo para la propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*, la cual tuvo por objetivo

analizar la calidad de servicio interno y externo en una empresa aseguradora de la ciudad de Guayaquil para incrementar el nivel de ventas de la organización; se utilizó un tipo de investigación mixto, con un método inductivo, cuya herramienta de recolección de datos fueron la encuesta y entrevista, aplicadas a una muestra de 105 empleados, resultando así que, las falencias encontradas son en su mayoría en las áreas que tienen contacto con los clientes externos, descubriendo que el personal de éstas áreas no tiene buena actitud hacia los demás departamentos de la organización; concluyendo que a favor de la empresa se puede mencionar que debido al prestigio y la solvencia que ha alcanzado a lo largo de los años, los asesores aún se mantienen fieles en un 90% a la empresa de estudio .

2.1.3 Marco conceptual

Mejora continua

Es la forma de administrar y/o manejar los procesos de las organizaciones considerando los puntos clave como las causas o restricciones, estableciendo así, métodos que permitan mejorarlo, y tomando como guía a los resultados obtenidos positivamente; existen para ello, herramientas básicas para que el proceso de mejora sea más factible y sencillo, lograr así un mejor desempeño (Gutiérrez, 2010).

Morena (2002) sostiene que la importancia de esta técnica gerencial radica en que:

Con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la

aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes (párr. 13).

Es así que la mejora continua impacta directamente al crecimiento organizacional, respecto de la evaluación obtenida desde el proceso inicial, incluyendo factores internos y externos de la empresa para generar los cambios y mejoras, hasta el último proceso de resultados; siendo así que engloba todos los procesos generales y los factores para que la mejora se aplique a cada momento y no sólo cuando surgen problemas.

Carro y Gonzáles (2008) analizan la mejora continua y explican que:

Si se logra controlar un proceso dejándolo estable en el tiempo reduciendo sus variaciones, podrá luego ser mejorado reduciendo éstas variaciones o rediseñándolo con el fin de obtener productos de calidad que satisfagan tanto al cliente interno como al cliente externo (p. 22).

Para tener una mejora en los procesos, éstos no deben salirse de control y deben ser manejables en su totalidad, la importancia de aplicarla se sustenta en que los productos y servicios deben brindarse un buen nivel de calidad, y no sólo eso, sino que también los procesos internos deben ser de calidad, para que los trabajadores también tienen necesidades por satisfacer.

Se aplica para generar los cambios necesarios a cualquier elemento de la organización, ya sean procesos, ambiente, sistema o unidad organizacional; y esto se basa en las exigencias de las personas al momento de adquirir el producto y/o servicio respecto a su satisfacción, además de que ayuda a que la empresa no genere tantos costos al brindar calidad en lo que ofrece. Esta mejora parte del inicio al final y en viceversa, ya que siempre hay algo por mejorar en cualquier ambiente de la empresa utilizando las

herramientas necesarias para hacerlo más factible y sencilla la ejecución, se habla de un ciclo de mejora con un a gestión permanente (Bravo, 2008).

Aldana, Álvarez, Bernal, Díaz, Galindo, González y Villegas (2010) explican el impacto de la mejora continua de la siguiente manera:

El mejoramiento continuo se apoya en la gerencia de procesos y en la planeación estratégica de la organización; genera aprendizajes, innovaciones y nuevas formas de trabajo. Al ser estructurado, reduce los errores en los bienes tangibles e intangibles, creando oportunidades de mejoramiento (p. 174).

Se entiende que la mejora continua impacta en los resultados obtenidos, generando lo que las empresas tanto desean, reducir errores, para que no les genere más costos; así mismo, consigue que las personas al modificar o mejorar sus actividades, aprendan de las mismas y las perfeccionen; lo ideal es lograr procesos eficaces, clientes internos felices y especializados, costos regulados, productos de calidad y finalmente, clientes externos satisfechos.

Ciclo de Deming

Es un ciclo que se basa en el mejoramiento continuo de las organizaciones, tomado como modelo o herramienta para realizarlo a corto plazo, enfocándose en cuatro aspectos: planificar, realizar/hacer, verificar y actuar, basada en mejorar procesos humanos, productivos y compromiso con la filosofía (Carro y González, 2008).

La figura 1 presenta una breve comparación de los procesos descritos del benchmarking con el enfoque de mejoramiento continuo, con base en el ciclo de Deming.

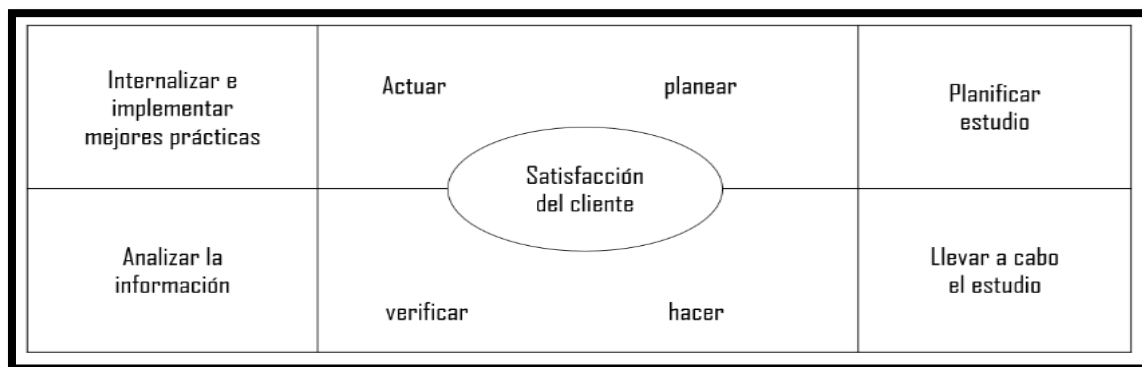


Figura 1. Proceso de mejoramiento continuo versus Benchmarking. *Fuente:* Finnigan. (1997)

Planificar

Actividad que se refiere al inicio de un proceso donde se establecen objetivos a cumplir, así como los medios para lograr cumplirlos en el tiempo determinado y bajo los estándares de aplicación necesarios; se trata de una serie de etapas como la observación de la situación actual, delimitación de los objetivos, surgimiento de los medios para cumplirlos y gestión de los recursos para llegar a esos medios; dentro estas etapas surgen factores delimitantes que pueden ocasionar atraso o avance en el proceso, por ende, se debe tener presente todo el proceso para ser cumplido tal cual, y no surjan inconvenientes (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009).

González (2012) explica que planificar significa: “basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y completitud de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar. Cuando sea posible conviene realizar pruebas a pequeña escala para probar los resultados” (párr. 8). Explica que las acciones planeadas deben estar enfocadas en el resultado que se desea obtener y deben direccionar hacia el camino más factible y sencillo de lograrlo, debiendo de verificar la funcionalidad e implicancia que tendrá en el proceso.

Moyano, Buque, Maqueira, Fidalgo y Martínez (2011), indican que ésta es la primera fase del ciclo que se repite de forma continúa explicando que:

Hay que reconocer previamente la situación de la empresa mediante la recopilación de los datos y de la información necesaria para establecer los objetivos. La planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudio, aportando soluciones y las medidas correctivas (p. 336).

En ésta partida, la planeación se basa en un pre análisis del entorno que se va a mejorar, reconoce todos los factores internos y externos que pueden generar aportes factibles al proceso o puede también, impedir que se logre, la observación y estudio como método inicial es muy importante, ya que en ésta fase se prepara toda la estructura a realizar, y no puede fallar.

Esta etapa es muy importante y es la que da paso a l desarrollo de las otras, lo que significa que si la planeación no se realizó de acuerdo a los requerimientos, los tres pasos siguientes serán erróneos y no tendrán valor. Se debe evaluar la planificación antes de ejecutarla y prevenir inconvenientes que puedan surgir en el proceso (Sánchez, 2014).

Caldas (2017) explica que: “la consecuencia de no seguir procesos de planeación permanentes conlleva a que los dirigentes se centren en la atención de urgencias en el día a día y se desvíen de la orientación esencial del negocio” (párr. 5). Si se tiene presente la visión, se sabrá que todos los objetivos tendrán que ver con la visión, de lo contrario el personal de la organización va a redirigir los procesos hacia otros fines generando procesos en vano.

Hacer

En ésta fase se concentra la acción de realizar el trabajo planificado en la fase anterior, adiestrando y/o capacitando al personal respecto a las actividades que van a realizar y las herramientas que van a utilizar durante el proceso de desarrollo; así mismo, es importante explicar la importancia de cada acción para obtener el compromiso del personal y la eficacia durante éste proceso (Moyano *et al.*, 2011).

González (2012) indica que: “Implementar los nuevos procesos, llevar a cabo el plan. Recolectar datos para utilizar en las siguientes etapas” (párr. 9). Se entiende que en ésta etapa se aplica lo planificado y se utilizan las herramientas que se designaron para la aplicación y se recolecta todo lo necesario que se va a utilizar en los siguientes procesos para poder facilitarlos, logrando así, un ciclo retroalimentado.

Sánchez (2014) informó respecto de la etapa hacer, su importancia y la define así:

Es ejecutar lo planeado, en esta etapa es recomendable hacer pruebas piloto antes de implantar los procesos definidos. En su desarrollo se puede evidenciar los problemas que se tienen en la implementación, se identifican las oportunidades de mejora y su implementación (párr. 7).

Es necesario realizar las pruebas correspondientes para evitar fallos en el proceso que influyan otras pérdidas, ya sea insumos, tiempo, entre otros, consignando un análisis o prueba piloto para la aprobación.

En ésta etapa se verifica que cada persona debe concentrarse en su respectiva área y procesos sin distracciones para evaluar de manera correcta los procesos, de ésta forma se podrá gestionar cualquier cambio necesario en caso de observen inconvenientes en el proceso general o implementar una mejora (Caldas, 2017).

Entre la funcionalidad se observa que identifica las oportunidades de mejora en cada etapa, desarrolla el plan piloto e implementa mejoras durante el proceso, así mismo, realiza una serie de pruebas y compara con la de otras empresas para tener una idea de la posición en la que se estaría (Quezada, 2010).

Verificar

En ésta fase se verifican los efectos de lo realizado anteriormente, controlando los cambios generados.

Para la UNIT (2009) verificar tiene que ver con “realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar los resultados” (p. 10). Éste proceso se basa en la post observación de la aplicación planificada, analiza los resultados obtenidos y luego de un estudio interno, decide que cambios son necesarios aplicar para tener mejoras en el proceso.

González (2012) explica que en ésta etapa se realiza un seguimiento a los procesos y se verifica el avance afirmando que:

Pasado un período de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada. Monitorear la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones (párr. 10).

Es en ésta etapa donde se evalúan los procedimientos que se realizaron en la ejecución del plan y se analizan íntegramente los resultados verificando si son los

esperados o si requieren de cambios para lograr cumplir los objetivos planificados, manteniendo siempre informado de los cambios.

Se comprueba si la aplicación de lo planificado (etapa 1) tuvo que ver con los objetivos de la organización para establecer nuevas modificaciones de ser necesarias o aprobar por completo el plan, todo va a depender de los resultados y lo que cause en el periodo establecido (Sánchez, 2014).

La característica de ésta etapa es el seguimiento y medición de cada proceso respecto a los requisitos de los productos y servicios según las normativas y también se encarga de informar sobre el avance o cambios generados en el momento (Quezada, 2010).

Ésta etapa tiene que ver con el seguimiento que se realiza a los objetivos respecto al cumplimiento o no de cada uno con lo planificado, de ésta forma se puede verificar que posición va adoptando la empresa respecto a la que tenía definida (Caldas, 2017).

Actuar

Moyano *et al.* (2011) sostienen respecto a ésta fase que “una vez comprobado que las acciones emprendidas dan el resultado esperado es preciso realizar su normalización mediante una documentación adecuada, describiendo lo aprendido, cómo se han llevado a cabo, etc.” (p. 337). Aquí se describe todo el proceso, los efectos que trajo consigo, las mejoras logradas, y la percepción de las personas, plasmándola en documentos para tomar decisiones respectivas.

Ésta etapa se basa en la toma de decisiones acerca de las acciones a realizar para el mejoramiento continuo del desempeño de los procesos, teniendo como referencia las etapas anteriores para conocer los cambios generados y si correspondería a una retroalimentación (Quezada, 2010).

En ésta etapa, Sánchez (2014) considera que:

Mediante este paso se realizan las acciones para el mejoramiento del desempeño de los procesos, se corrigen las desviaciones, se estandarizan los cambios, se realiza la formación y capacitación requerida y se define como monitorearlo (párr. 9).

Es en ésta etapa donde se da lugar a una retroalimentación para una mejora de forma continua en los procesos, así mismo el ciclo vuelve a seguir su curso para diagnosticar los avances y los cambios dentro de la organización.

En la etapa de actuación se observan los resultados y se toman las decisiones pertinentes de ser necesarias, para mejorar los procesos, proponer una retroalimentación, modificar o cambiar algunas herramientas o todo el plan; lo que se busca es darle un sentido a lo planificado y que los resultados sean exactamente o similares a los objetivos, pero no distintos (González, 2012).

En éste último paso, el proceso cíclico toma una orientación perfecta debido a que el cumplimiento de objetivos y metas realiza de forma constante, así mismo, el ciclo toma su curso nuevamente hacia la planeación para generar nuevos procesos y lograr un mejoramiento continuo (Caldas, 2017).

Calidad del proceso de atención

Ateco Consultores (2012) indica que “la calidad del proceso de atención al cliente puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente” (párr. 1). Las secuencias de estas actividades definen el servicio de atención que se brinda al cliente, y de ella depende la satisfacción a las necesidades, y si el cliente vuelve a solicitar el servicio de la empresa.

Control de calidad

El control de calidad tiene que ver con el cumplimiento de los estándares en la producción de los productos y/o procesos de los servicios para cumplir con los requisitos de calidad.

Acuña (1996) define el control de calidad como “la verificación de que un producto se fabrica de acuerdo con el diseño planteado, diseño que es el resultado de la interpretación técnica de las necesidades del consumidor, y que por lo tanto lo satisface” (p. 18). Esto quiere decir que, el control de calidad va más allá de la observación de los procesos y tiene que ver con un análisis de las acciones, herramientas y mecanismos para evaluarlo y poder detectar errores o procesos defectuosos.

El control de la calidad se relaciona con la dirección y los procedimientos para la supervisión de los procesos en busca de la calidad total, que tiene que ver con el logro de la eficiencia interna y la eficacia externa, respecto a la conformidad que expresa el cliente. Esto se realiza con el fin de cumplir las expectativas del consumidor, superando la percepción inicial complementándola con el proceso interno realizado con calidad (Hansen y Ghare, 1990).

Lester, Enrick y Mottley (1989), consideran que el control de calidad es importante en todo aspecto para lograr aquella fidelización de los clientes que tanto anhelan las empresas, explicando así que:

Un programa de control de calidad eficaz no solo garantiza a la dirección que se puede conseguir y mantener una buena calidad en el producto; también reduce los costes e incrementa la productividad. Se requiere una organización efectiva como marco dentro del cual una compañía puede trabajar hacia esos objetivos (p. 3).

Es decir, el control de calidad se debe realizar desde el primer proceso hasta el último, para ahorrar costos y gastos, no depende solo de cumplir los parámetros, se busca calidad en los procesos y resultados, todos los departamentos de una organización están comprometidos en cumplir y tener presente los objetivos.

Por ejemplo, en la empresa Atento, todo parte desde una llamada ingresante, donde el asesor se encarga en primera línea, al no poder con la gestión, lo transfiere a otra área, dándose éste proceso de manera continua y generando en el cliente molestias, pero no depende del asesor únicamente sino también de lo que las actividades para el cual lo han capacitado, del manejo de información, diagnósticos de otras áreas y seguimientos que se le debe realizar al cliente.

El control de calidad es considerada dentro del control de las operaciones, como una de las más importantes en relación al resultado del proceso de producción, ya que impacta de manera directa a las posiciones que toman los clientes posteriormente a la primera compra o uso del servicio por primera vez; es así, que tiene que ver con el cumplimiento de ciertos estándares como la cantidad, calidad, costo y tiempo de los recursos para el producto/servicio y del servicio posventa (D' Alessio, 2004).

Es así que Maldonado (2015) conceptualiza ésta categoría como una forma de “disminuir el número de defectos es preciso aumentar el gasto en control de calidad ya que deberá inspeccionarse un mayor número de piezas e instalarse más controles en diferentes fases del proceso productivo” (p. 53). El control de calidad tiene que ver básicamente con los procesos y los resultados, teniendo en cuenta los agentes internos y externos que influyen para lograrla; la calidad no solo se debe conseguir, sino también debe ser gestionada y controlada como un proceso clave de la organización.

Satisfacción del cliente

Oliver (citado por Lovelock, Reynoso, D' Andrea y Huete, 2004, p. 493) explica que “la satisfacción es el resumen de un estado psicológico provocado cuando la emoción que rodea las expectativas sobre un producto o servicio, se contrasta con los sentimientos primeros sobre la experiencia del consumo”. Es así que explica el contraste que surge de la percepción primera que tiene el cliente, la cual se da antes de la adquisición, con la experiencia de consumo, siendo ésta última la que más tendría que ver con la “compra reiterada”, indicando, por consiguiente, que si cumplió con sus expectativas.

Es el análisis y evaluación que tiene el cliente luego de consumir recibir el servicio, respecto a las expectativas que tenía y a sus necesidades; situándose aquí el momento en que el indica si el servicio superó su expectativa (afirmando un buen nivel de calidad del servicio) o si no cumplió con sus expectativas (afirmando un bajo nivel), en el mejor de los casos, asegurando un nuevo uso del servicio (Aldana *et al*, 2010).

Feigembaum (2011) afirma que la satisfacción del cliente se entiende como:

El resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial (párr. 2).

El autor explica acerca del contraste que sufre la percepción del cliente respecto del producto o servicio con la experiencia después de haberla consumido y/o recibido, definiéndose que tanto cumplió con las expectativas que tenía el cliente al inicio y si logró satisfacer sus necesidades.

La satisfacción del cliente tiene que ver directamente con gestión de la calidad acerca de los que se le brinda. Constantemente, los clientes requieren de productos y servicios, las empresas se encargan de satisfacer esas necesidades con lo que el cliente quiere, es decir, se adaptan a sus requerimientos o en algunos casos, establecen una idea y adaptan al cliente, claro que luego realizan los cambios pertinentes según las preferencias de los mismos (Asociación Española para la Calidad, s.f.).

La ISO 9001:2015 (2014) indica que:

Para un servicio que quiera lograr la satisfacción del cliente debe estar fundamentado en un Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001, ya que a través de él se asegura el desarrollo de una serie de diferentes procesos que al fin y al cabo contribuirán en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes (párr. 23).

Se sabe que existen estándares de calidad a nivel mundial que brindan la certificación de que el producto o servicio que ofrece una empresa, está estructuralmente aprobado para su comercialización; es así, que, teniendo ésta certificación de calidad, una empresa tiene la certeza de que su producto o servicio va a satisfacer a su cliente, y más aún, llamará la atención, ya que conseguir dicha certificación es complicado.

Respecto al servicio, éste puede darse del cliente interno al cliente externo o viceversa, destacando en el mismo, el servicio adecuado o el deseado para lograr la satisfacción del cliente. Se explica en la Figura 2.

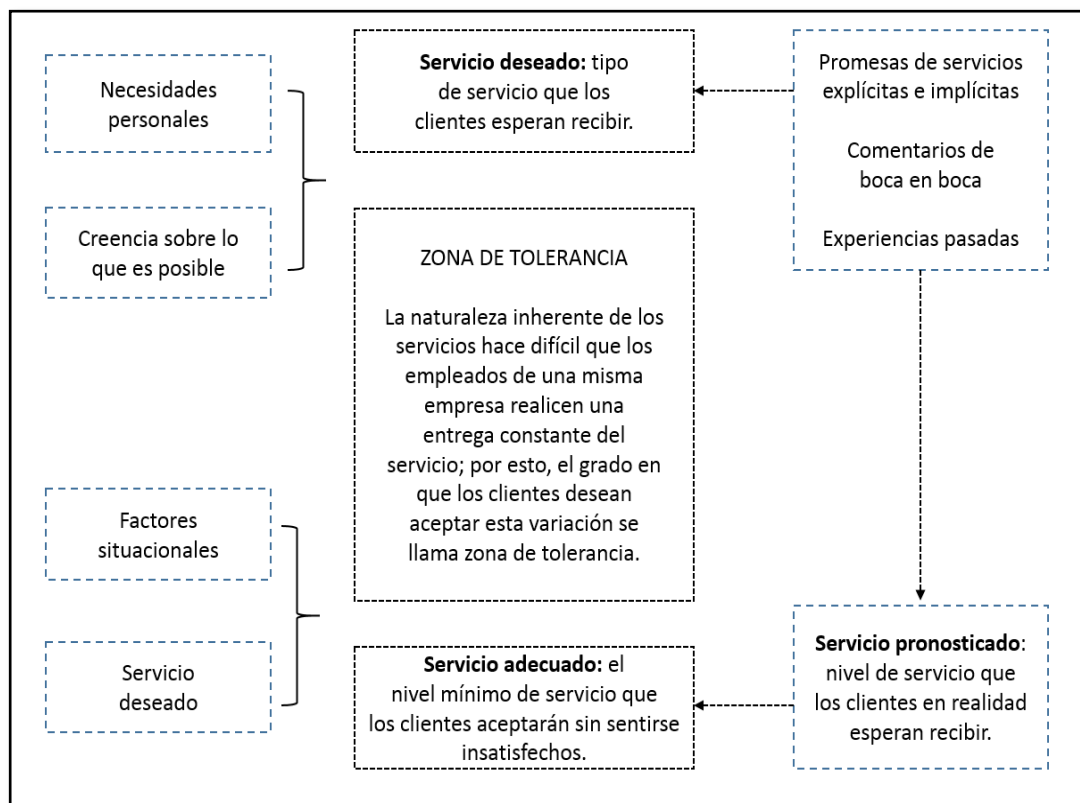


Figura 2. *Servicio deseado versus servicio adecuado*. Fuente: Huete et al. (2004)

Productividad

La productividad es vista mediante el logro de la eficiencia y la eficacia.

Para Gutiérrez (2010) la productividad tiene que ver con los resultados obtenidos de un proceso u sistema, lo explica así:

Se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden

cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. (p. 21).

Esto quiere decir que incrementar la productividad significa conseguir los mejores resultados en los procesos, teniendo en cuenta los recursos utilizados para lograrlo, el tiempo empleado entre otros factores.

Para Prokopenko (1989) la importancia recae en que “el mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución” (p. 6). Ser productivo en las actividades o procesos mejora directamente en los resultados, y otorga grandes beneficios a las personas y a la organización, para aumentar sosteniblemente su competitividad y rentabilidad.

Muchas veces el mejorar la productividad se ve impactado con el cliente interno y externo de la organización, siendo así que el cliente interno es quien debe preocuparse respecto a los resultados de los procesos ya sean positivos o negativos, modificándolos rápida y cuidadosamente para que el cliente externo lo pueda percibir. Se puede afirmar entonces, que el personal o cliente interno tiene las oportunidades y facilidades para mejorar la productividad (Lovelock *et al.*, 2004).

Céspedes y Lavado (2016) resaltan la importancia de la productividad de la siguiente manera:

La productividad es una medida de la eficiencia en el uso de los factores en el proceso productivo. Si una economía produce con un único factor, como la productividad puede entenderse como la cantidad de producto por unidad de trabajo, comúnmente denominada “productividad laboral” (p. 12-13).

Esto quiere decir que la productividad se mide básicamente por la cantidad producida, el tiempo, los recursos y los resultados, ya que si resultan favorables habría productividad, pero de no resultar así, se tiene que gestionar los procesos y plantear un mejoramiento.

Gestión por procesos

La gestión por procesos permite que las actividades enfocadas al desempeño y productividad de los trabajadores, sean administradas e identificadas para mejorar la calidad de los mismos, de forma continua, teniendo como resultado, la satisfacción del cliente. La gestión tiene tres actividades clave: diseño, control y mejora, los cuales se desarrollan uniformemente mejorando el proceso, en el tiempo establecido (Evans y Lindsay, 2015).

Carro y Gonzáles (2008) agregan al concepto de gestión de procesos, que éste “examina los aspectos clave de la gestión de procesos, incluyendo el diseño orientado hacia el cliente, los procesos productivos y de entrega del servicio, los servicios de soporte y la gestión de suministros de todas las unidades” (p. 52). Considerada como una alternativa exitosa la cual se centra en las actividades de las organizaciones para estandarizarlas, considerando que dichas actividades se deben interrelacionar e interconectarse para que sea factible la ejecución de las mismas.

Bravo (2008) describe el aporte de la gestión de procesos en la organización de la siguiente manera:

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como

integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos (p. 23).

Bajo su enfoque, se orienta a cumplir con la misión organizacional, relacionando los procesos para la función de gestión, considerando importante al cliente interno, busca también generar una mejora continua y productividad para lograr mejores resultados.

Es importante ya que se centra en la consecución de los objetivos organizacionales, en la identificación de los procesos y en su descripción, orientándose claramente a satisfacer las necesidades y cubrir las expectativas de los clientes, logrando que dichos procesos sean repetitivos y sistemáticos, lo cual genera cambios de manera paulatina y manejo de nuevas herramientas para la gestión (Serna, 2007).

Conocer al cliente

El cliente es considerado como el principal atractivo de una empresa, y es por ello que se debe de conocer a fondo sus necesidades para poder satisfacerlas y conocerlo individualmente para adaptarnos a sus exigencias; el mantener al cliente fidelizado es lo más importante, y para lograrlo, se debe conocer cada uno de sus movimientos de manera que se pueda sentir seguro con el producto o servicio que se le brinde y sobretodo, satisfecho (Fundesem Business Topics, 2012).

Supervisar el proceso

Según Hernández (10 de mayo de 2010), la supervisión del proceso es considerado como parte del procedimiento que tiene como fin la satisfacción del cliente, así mismo explica que:

Es una actividad basada en técnicas y especializada que tiene como fin utilizar proporcionadamente los factores que hacen posible la ejecución de los procesos de trabajo: el recurso humano, la materia prima, los equipos, la maquinaria, las herramientas, el dinero, y demás elementos que ya sea de forma directa o no intervienen en la producción de bienes, servicios y productos realizados para la satisfacción de un mercado (párr. 1).

La supervisión del proceso es entendida como parte del control de calidad en toda empresa, ya que requiere de observación, análisis y retroalimentación de ser necesaria para mejorar lo ya mencionado, así mismo, se basa en técnicas para la continuidad de dicho proceso.

Atención al cliente

Para Muñoz (2005) la atención al cliente significa es:

Un proceso fundamental para potenciar dentro de la compañía una «cultura cliente» para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto (p. 23).

Uno de los procesos más importantes de toda organización, es la atención al cliente, como imagen de la empresa, para lo cual se requiere de los mejores recursos y actitud positiva para demostrar que el cliente es lo más importante y que se le brinda lo necesario para satisfacerlo.

Tiempo de respuesta

Es el plazo o cantidad de tiempo que transcurre desde que se tiene la percepción de algo hasta la conclusión o consecuencia a la que se llega, como parte del proceso, es así que tiene que haber un buen tiempo de reacción desde la percepción para lo cual es importante la concentración, análisis y comprensión. Si alguno se ve afectado, todo el proceso fallará y la conclusión será incorrecta (CogniFit, 2016).

Solución del problema

Consiste en la conclusión de una fase de actividades que se puede presentar en diversas dimensiones dentro de una organización, la cual tiene un gran valor y a la vez riesgo, ya que es determinante en la toma de decisiones para iniciar o proponer acciones que corrijan los problemas determinantes en los procesos (Vásquez, 2012).

Capacitación

Martínez y Martínez (2009) indican que la capacitación es “el conocimiento del contenido del trabajo –en términos de las competencias requeridas sirve de referencia para identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas de capacitación, y evaluar los resultados de la capacitación” (p. 12). Se entiende que es la preparación del personal para realizar las actividades requeridas del cargo que tiene para que pueda realizarlo sin alguna dificultad y logre a la vez, ser eficiente en lo que desarrolla.

Comportamiento organizacional

Para Robbins y Judge (2009) el comportamiento organizacional tiene que ver con las actividades que realiza cada persona que pertenezca a una organización, siendo su estudio de gran utilidad para mejorar procesos y resultados, y lo explican de la siguiente manera:

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (p. 10).

Se entiende que es un campo muy amplio donde los representantes son los individuos, grupos y la estructura, los cuales generan ciertas actitudes, relaciones y acciones, conformando así el comportamiento dentro de una organización, siendo actualmente, uno de los factores más influyentes y considerados, que tiene que ver con la eficiencia de una empresa.

Desempeño organizacional

Robbins y Coulter (2010) explican el desempeño organizacional como: “los resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de la organización. Es un concepto multifacético” (p. 403). Es así, que el desempeño laboral resulta de las actividades que han realizado los participantes de una organización durante un periodo establecido, respecto a los procedimientos que siguieron y los que obtuvieron, para evaluar así la eficiencia y eficacia de los procesos.

Análisis de la productividad

El análisis de la productividad depende de la importancia que le brinden todas las personas que pertenezcan a la organización y conozcan la relevancia que tiene éste proceso para su eficacia, así mismo, su resultado permite ver un amplio contexto de cómo ésta la empresa y que planes de mejoramiento se pueden realizar para dichos procesos y aumentar el nivel de la calidad; por otro lado, también permite reconocer el esfuerzo de los participantes y premiarlo (Prokopenko, 1989).

Gestión de la calidad

Para Alfaro (2009) la gestión de la calidad en una organización, se entiende actualmente como una responsabilidad que afecta a las actividades y también a las decisiones, explicando que:

La responsabilidad es ahora compartida y, habitualmente, está expresamente citada en la misión de la organización por lo que, en la medida en que el despliegue del enfoque de Calidad de la organización es el apropiado, la gestión de la calidad es compartida progresivamente (p. 146).

El autor explica que las actividades para realizar una gestión expresamente de la calidad de los procesos han dejado de ser parte sólo del Departamento de calidad y que ahora es un rol que influye a todas las personas de la organización, siendo tan importante para tomar mejores decisiones.

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

Esta investigación acoge el sintagma Holístico.

Este tipo de investigación surge de la necesidad de proporcionar una metodología más completa y efectiva, sin importar el área o concepto de estudio, ya que se torna como un proceso integrado, complementario y global.

La investigación holística parte desde lo más sencillo hasta lo más complejo, siendo así, que permite al investigador tomar más de un camino y oportunidad de investigación con la propuesta de nuevas ideas, teorías y valores.

Para Hurtado (2000), la investigación holística es:

Un proceso continuo que intenta abordar una totalidad o un holos (no es absoluto ni el todo) para llegar a un cierto conocimiento de él. Como proceso, la investigación trasciende las fronteras y divisiones en sí misma; por eso, lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos (sinergias) del mismo evento (p. 98).

Se entiende por holística a nuevos aciertos de la realidad para estudiar el sistema coherente de análisis, recaudar información relevante y necesaria para la investigación.

2.2.2 Enfoque

El presente trabajo es de tipo mixto porque se consideran las características de los enfoques cuantitativos basados en datos ya existentes con las características de los enfoques cualitativos, así como el análisis respectivo para una mayor profundidad en el conocimiento.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Las premisas de ambos paradigmas pueden ser anidadas o entrelazadas y combinadas con teorías sustantivas; por lo cual no solamente se pueden integrar los métodos cuantitativos y cualitativos, sino que es deseable hacerlo” (p. 548). Así pues, el enfoque mixto se complementa con datos extraídos de ambos tipos, sin generar confusión en el resultado, sino por el contrario, se apoyan y combinan tratando de reducir sus debilidades potenciales.

2.2.3 Tipo

En la presente investigación se utilizará un tipo de investigación proyectiva.

Según Hurtado (2000), la investigación proyectiva consiste en:

La elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras (p. 325).

Efectivamente, la propuesta de lineamientos estratégicos permitirá mejorar el desempeño laboral en la empresa Teleatento, a partir de un diagnóstico de las necesidades de los asesores y los factores involucrados para su efectividad.

2.2.4 Diseño

No experimental, diseño transversal-longitudinal.

Se considera como los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables, donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables, es decir, sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego ser analizados (Hernández, et al, 2010).

Según Hernández et al (2010), “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 144). Éste diseño tiene el estudio transversal porque se realizará un estudio puntual a través de la muestra en un periodo determinado para observar los cambios en tanto se produzcan, así como la evolución.

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas

Categorías		
Categoría I	Categoría II	
Mejora continua	Calidad del proceso de atención	
Subcategorías apriorísticas		
Planificación Hacer Verificación Actuación	Control de calidad Satisfacción del cliente Productividad Gestión por procesos	
Categorías emergentes		
Desempeño Indicadores Evaluaciones Calidad en la atención	Plan de acción Bienestar en los asesores Motivación Incentivos	Diálogo Organización Información

Cuadro 1. *Categorías y subcategorías apriorísticas. Fuente: Elaboración propia*

2.2.6 Unidades de análisis

Hurtado (2000), resalta que “las unidades de estudio se deben definir de tal modo que a través de ellas se puedan dar una respuesta completa y no parcial a la interrogante de la investigación” (p. 148). Es así como en la presente investigación la unidad de estudio está constituida por los asesores de la empresa Teleatento S.A.C.

Población

Se considera a las personas que formarán parte del estudio de la investigación.

Fracica (citado por Bernal, 1988), indicando que la población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 160). Se refiere a un conjunto de

individuos o elementos con características en común que son observados y estudiados como parte de una investigación.

Siendo así, la población de esta investigación: el Área comercial de la plataforma “Oro Internet” constituida por 290 asesores.

Muestra

Considerada como parte esencial de la población, determinada por detalles o características más específicas.

Según Hernández et al (2010) la muestra “es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.172). Es, por consiguiente, un pequeño grupo de personas con características similares en cuestión de edad y otros que pueden representar significativamente a la población.

Ésta investigación tiene un muestreo intencional de 50 personas elegidas a conveniencia, considerando el turno de empleo: mañana, tarde y noche, con la condición de part-time y full-time.

Tabla 1

Muestra holística para la investigación

Muestra cuantitativa	f	%	Muestra cualitativa	f	%
Asesores	50	100	Supervisor	1	33.3
			Supervisor	1	33.3
			Supervisor	1	33.3
Total	50	100%	Total	3	100%

2.2.7 Técnicas e instrumentos

Técnica

Considerada dentro de la investigación, como procedimientos recojo de información.

Es un conjunto de procedimientos utilizados para manejar todos los instrumentos de análisis y recolección de datos, dependiendo básicamente de las preguntas que se formulen para la obtención de las respuestas que contribuyan a la investigación y propuesta, siendo éstas respuestas, obtenidas de la realidad (Rojas, 1988).

Entrevista

La técnica será la entrevista, considerada como una técnica donde interactúan dos o más personas, es decir, entrevistador (es) y entrevistado, en la cual se realizan las preguntas establecidas por el investigador para recaudar los datos e información necesaria de forma cualitativa.

Rodríguez (2010) explica que “La entrevista, son reiteradas encuestas cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras” (p. 164). De éste contexto se entiende la importancia de la percepción, experiencia y más, de las personas a entrevistar, pero también del rol importante que cumple el entrevistador, ya que la información recaudada dependerá de la encuesta que haya formulado y. dentro del proceso, no desviar con otra información a la que se quiere llegar.

Instrumento

Para Hernández, et al (2010), el instrumento de medición se define como un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200). Tanto los instrumentos como las técnicas son considerados como los medios para la recolección de datos en base a la muestra representativa para obtener la información necesaria acerca de las variables y lograr los objetivos.

Cuestionario

Considerado como uno de los instrumentos comúnmente más utilizados para la recolección de datos, basado en preguntas formuladas a conveniencia que hace más factible llegar a las respuestas necesarias para el estudio de las variables a medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Ficha técnica del instrumento

Instrumento 1:

Nombre: Cuestionario sobre la percepción de la calidad del proceso de atención al cliente.

Objetivo: Realizar un diagnóstico sobre la percepción de la calidad del proceso de atención al cliente de los asesores del área comercial de primera línea.

Lugar de aplicación: Empresa Teleatento

Forma de aplicación: Individual

Duración de la Aplicación: 3 a 5 minutos

Descripción del instrumento: El cuestionario es anónimo y está dividido en cuatro categorías, dos categorías están constituidas por 6 preguntas y las dos últimas, por cinco preguntas cada una, haciendo un total de 22 preguntas.

Procedimientos de puntuación: Tabla de niveles y rangos

Sub categorías	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos				
Control de calidad	Conoce al cliente Realiza encuestas Supervisa el proceso	1,2,3,4,5,6	Baremos por dimensiones				
			Niveles	Control de calidad	Satisfacción al cliente	Productividad	Gestión por proceso
Satisfacción al cliente	Atención al cliente Tiempo de respuesta Soluciona el problema	7,8,9,10,11	Deficiente	6-13	5-11	6-13	5-11
			Regular	14-22	12-18	14-22	12-18
Productividad	Capacitaciones Comportamiento organizacional Desempeño organizacional	12,13,14,15,16,17	Deficiente	23-30	19-25	23-30	19-25
			Regular	14-22	12-18	14-22	12-18
Gestión por proceso	Análisis de la calidad Gestión de la calidad Reduce el ciclo de los plazos	18,19,20,21,22	Baremos de la variable:				
			Percepción de la Calidad del Proceso de Atención				
			Niveles	Puntaje			
			Deficiente	22-52			

			Regular 53-82
			Eficiente 83-110
			Escala de Likert del instrumento: Siempre(5), Casi siempre (4), A veces(3), Casi nunca (2) y Nunca (1)

Cuadro 2. Niveles y rangos. **Fuente:** *Elaboración propia*

Validez: Juicio de Expertos para el instrumento cuantitativo

Tabla 2

Validez de expertos.

Nro.	Expertos	Criterio
1	De la Torre Tejada, Abel	Aplicable
2	Picoaga Linares, José Antonio	Aplicable
3	Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Aplicable

Nota: Ver las fichas de validez del instrumento (ver anexos).

Confiabilidad

Tabla 3

Análisis de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de ítems
0,888	22

En la tabla 3 se observa el alfa de cronbach con un resultado de 0,888 siendo muy confiable la aplicación del instrumento.

2.2.8 Procedimientos y método de análisis**Recolección de datos**

Recojo de información bibliográfica y experiencias distintas.

Elaborar los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios, guía de entrevista para obtener datos del objeto de investigación.

Solicitar la validación del instrumento por expertos.

Ejecución de campo; para ello se solicitará la aprobación del mismo y su debida autorización a las autoridades pertinentes.

Solicitar a las autoridades de la entidad para la aplicación de los instrumentos tales como: la entrevista, cuestionarios y revisión de los documentos.

2.2.9 Método de análisis de datos

Análisis de datos

Para la fase de análisis de datos se utilizará el programa Excel para el ingreso de datos y para el tratamiento de la información el programa estadístico de análisis cuantitativo el SPSS 22 y se obtendrán medidas de frecuencia. Así mismo, se utilizará el método de triangulación y categorización. Y para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, se realiza a través panel de expertos.

Análisis descriptivo

Revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándola de acuerdo a las categorías y sub categorías.

Análisis y sistematización descriptiva, de las conclusiones de acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

Triangulación

Establecer conclusiones aproximativas, una segunda triangulación cuantitativo - cualitativo y finalmente una tercera triangulación que es la discusión.

2.2.10 Mapeamiento

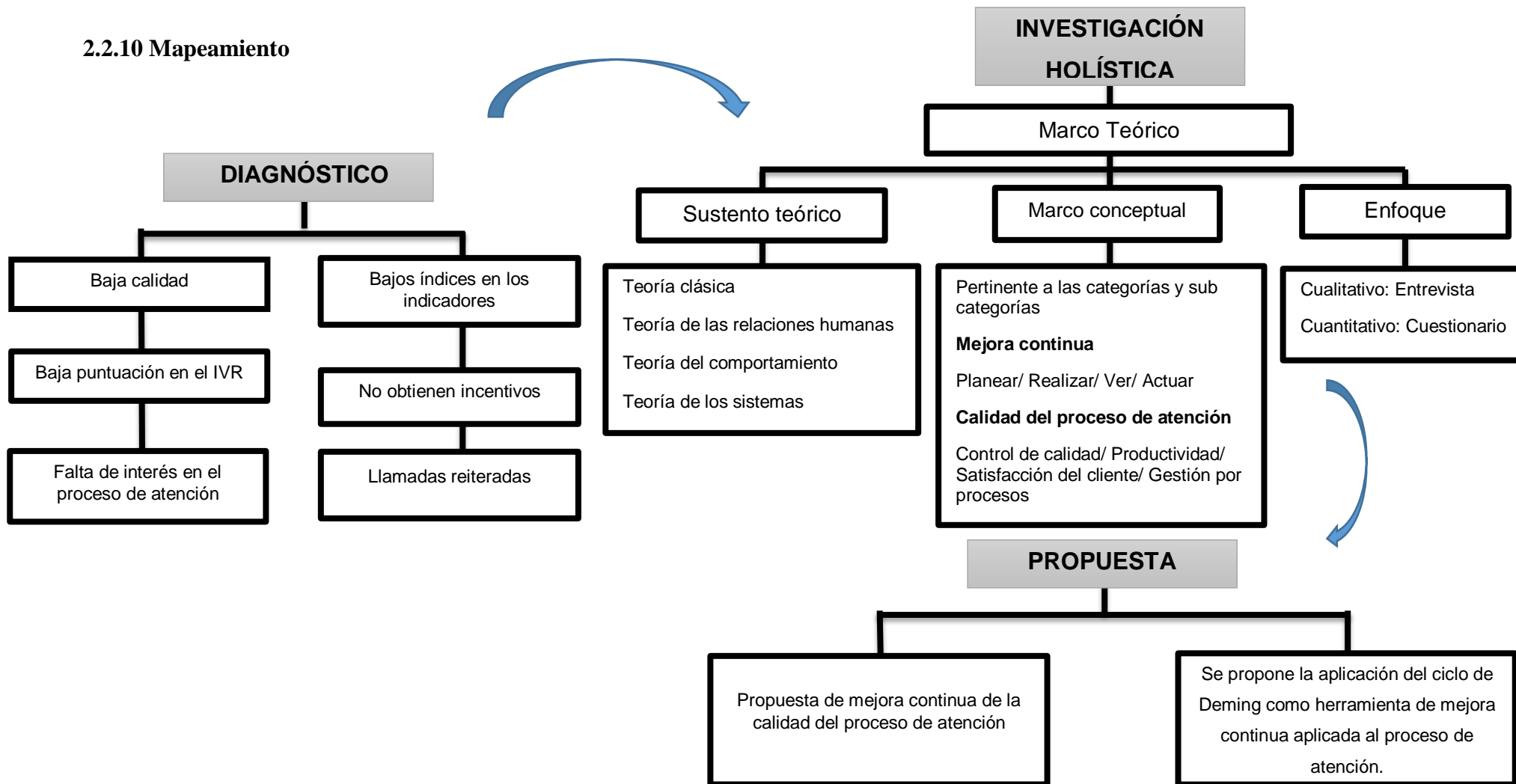


Figura 3. Mapeamiento de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III
EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

Teleatento es una empresa de telecomunicaciones, exactamente un contact center, considerada como una empresa es líder en soluciones, servicios y relaciones como proveedor, cuenta con una cartera de clientes más importantes de América Latina y el tercero a nivel mundial. Está presente con sus sucursales en América Latina y España, el cual le permite mantener la gestión de sus clientes en los mercados locales, así como también, ofrecer soluciones, principalmente a compañías en los Estados Unidos de Norteamérica.

Teleatento S.A.C. en el Perú, se encuentra ubicada en Lima, distrito de Ate. Atento relaciona desde hace muchos años con sus clientes gracias al nivel de comprensión que tiene de los sectores y ambientes culturales en los que trabaja. Debido a ello, la empresa brinda inteligencia y análisis de alto valor, efecto de la gestión e interacción con los clientes. Esto le permite consolidar la relación de negocios y convertirla en una relación de socios estratégicos lo cual le permite cumplir de la forma más eficiente con las expectativas de gran nivel de los clientes mundiales.

Conformado por un equipo por más de 150,000 trabajadores, que es el modelo principal que emprende su modelo de negocios.

Su éxito se demuestra en la posición que actualmente tiene como la única empresa del sector CRM/BPO considerada entre las 25 mejores compañías para trabajar según el ranking anual de World's Best Multinational Workplaces del Great Place to Work Institute.

Tiene entre sus valores: compromiso, pasión, integridad y confianza.

3.2 Marco legal de la empresa

La empresa Atento está constituida legalmente como sociedad anónima cerrada con el nombre de Teleatento del Perú S.A.C., con el Registro Único de Contribuyentes N° 20414989277, tiene sede social en la Av. La Molina Nro 200 Ate Vitarte, representado por el Señor José Antonio Justo Bonifaz, identificado con el DNI N° 07765892.

3.3 Actividad económica de la empresa

Atento cuenta con las siguientes actividades económicas representativas:

Actividades de centros de llamadas (call center), que tiene que ver con atención al cliente, cobranzas, facturación, ventas, back office, soporte técnico, financiamientos, informe crediticio, entre otros.

Actividades de atención al cliente (contac center), atención presencial para solución de problemas básicos.

Actividades de Telecomunicaciones alámbricas.

Actividades de soporte técnico en línea y web.

Actividad de plataforma multicanal, el cliente elige si la atención será por web, línea, reuniones presenciales, chat, u otros, según la comunicación más adaptada a ellos.

3.4 Proyectos actuales

Atento tiene muchos proyectos que viene desarrollando desde años atrás, entre los actuales tiene los siguientes:

“Atentos al futuro”, desde un marco de voluntariado en Atento Perú, que brindan oportunidad a jóvenes estudiantes de quinto año de secundaria, de recibir capacitación

técnica acerca de los procesos de la empresa siendo gratuita y certificada por la empresa, con la intención de iniciar un nivel de empleabilidad al culminar sus estudios.

Consiste en brindar temas de comunicación efectiva, marketing personal, gestión del tiempo, liderazgo, entre otros temas; para ello la empresa coordina con el centro educativo para que los docentes estén a cargo con la responsabilidad de hacer que los alumnos apliquen lo aprendido en clase.

“Atento Solidario”, la empresa actualmente, debido a los desastres naturales, está promoviendo un programa de solidaridad respecto a donaciones de todo tipo necesario para ayudar a los más afectados en todas las zonas del país, para ello ha conformado grupos de trabajadores que se encargan de las donaciones según su tipo, así como para ser trasladadas hacia el sector. Así mismo, le está otorgando licencias de haber a los trabajadores que provienen de dichas zonas, hasta su pronta recuperación durante el mes de marzo.

“Verano de Atento”, proyecto establecido para los trabajadores y sus familiares, se basa en una serie de juegos que se realizan en la misma empresa fuera de las horas de trabajo, donde acuden los trabajadores con sus familiares y son partícipes de ello, así como los paseos para los niños, clases de baile, becas para estudios afines, entre otras actividades.

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico cuantitativo

Análisis descriptivo

Tabla 4

Niveles de percepción de la sub categoría Control de calidad.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	1	2,0
Regular	26	52,0
Eficiente	23	46,0
Total	50	100,0

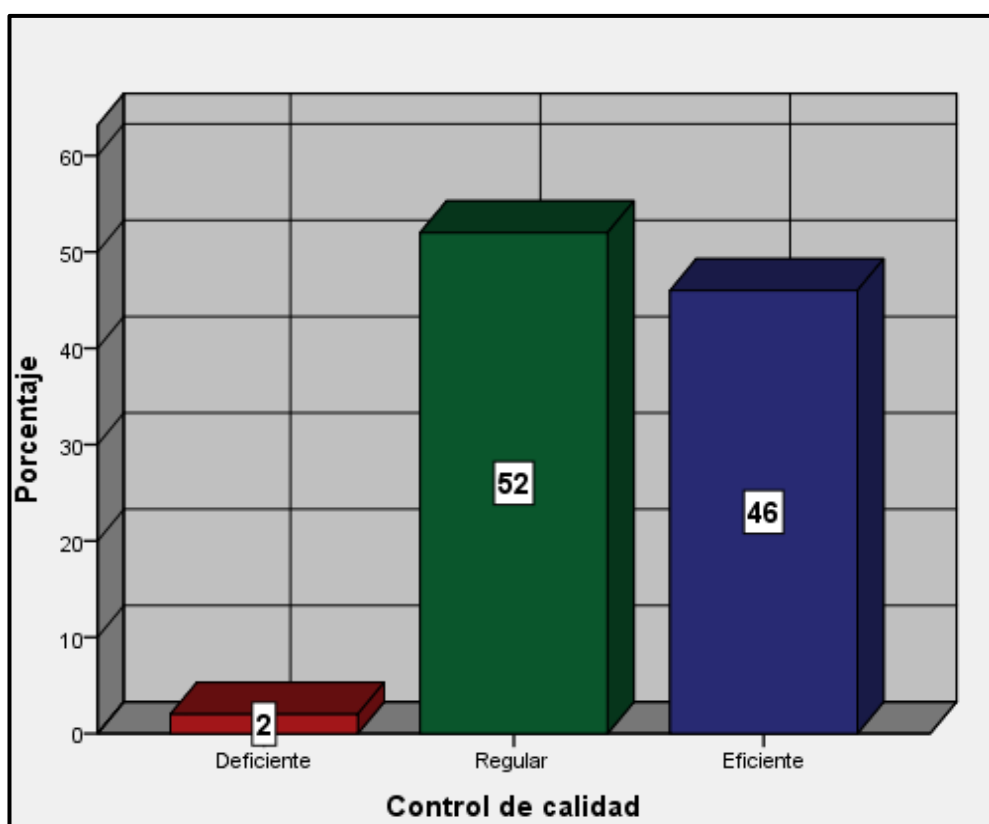


Figura 4. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría control de calidad. *Fuente:* Elaboración propia.

La tabla 4 y la figura 4 indican los niveles de percepción de la sub categoría control de calidad, dados en valores porcentuales. Se observa, que el 2% del total de encuestados indican un nivel deficiente en el control de calidad, el 52% manifiesta un nivel regular y el 46% percibe un nivel eficiente con respecto al control de calidad en el proceso de atención.

Tabla 5

Niveles de percepción de la sub categoría Satisfacción del cliente.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	2	4,0
Regular	27	54,0
Eficiente	21	42,0
Total	50	100,0

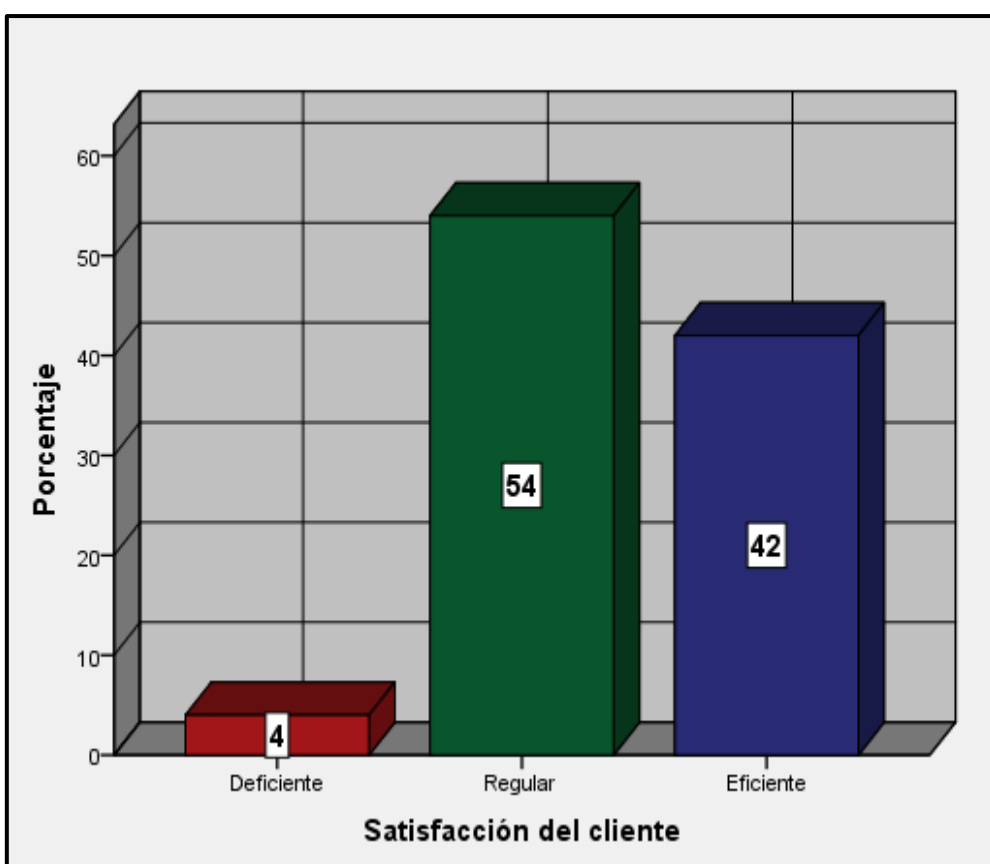


Figura 5. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría satisfacción del cliente. *Fuente:* Elaboración propia.

La tabla 5 y la figura 5 indican los niveles de percepción de la sub categoría satisfacción del cliente, dados en valores porcentuales. Se observa, que el 4% del total de encuestados indican un nivel deficiente en la satisfacción del cliente, el 54% manifiesta un nivel regular y el 42% percibe un nivel eficiente con respecto a la satisfacción del cliente en el proceso de atención.

Tabla 6

Niveles de percepción de la sub categoría Productividad

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	5	10,0
Regular	26	52,0
Eficiente	19	38,0
Total	50	100,0

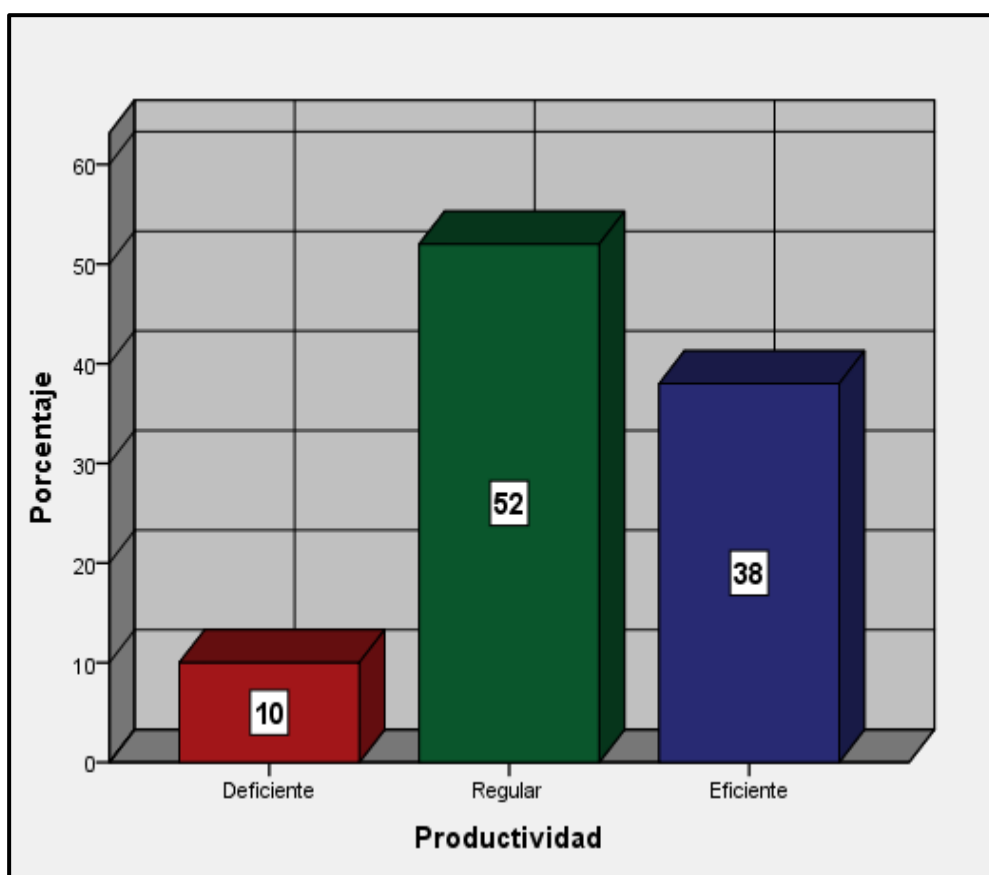


Figura 6. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría productividad.
Fuente: Elaboración propia.

La tabla 6 y la figura 6 indican los niveles de percepción de la sub categoría productividad, dados en valores porcentuales. Se observa, que el 10% del total de encuestados indican un nivel deficiente en la productividad, el 52% manifiesta un nivel regular y el 38% percibe un nivel eficiente con respecto a la productividad en el proceso de atención.

Tabla 7

Niveles de percepción de la sub categoría Gestión por procesos

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	1	2,0
Regular	29	58,0
Eficiente	20	40,0
Total	50	100,0

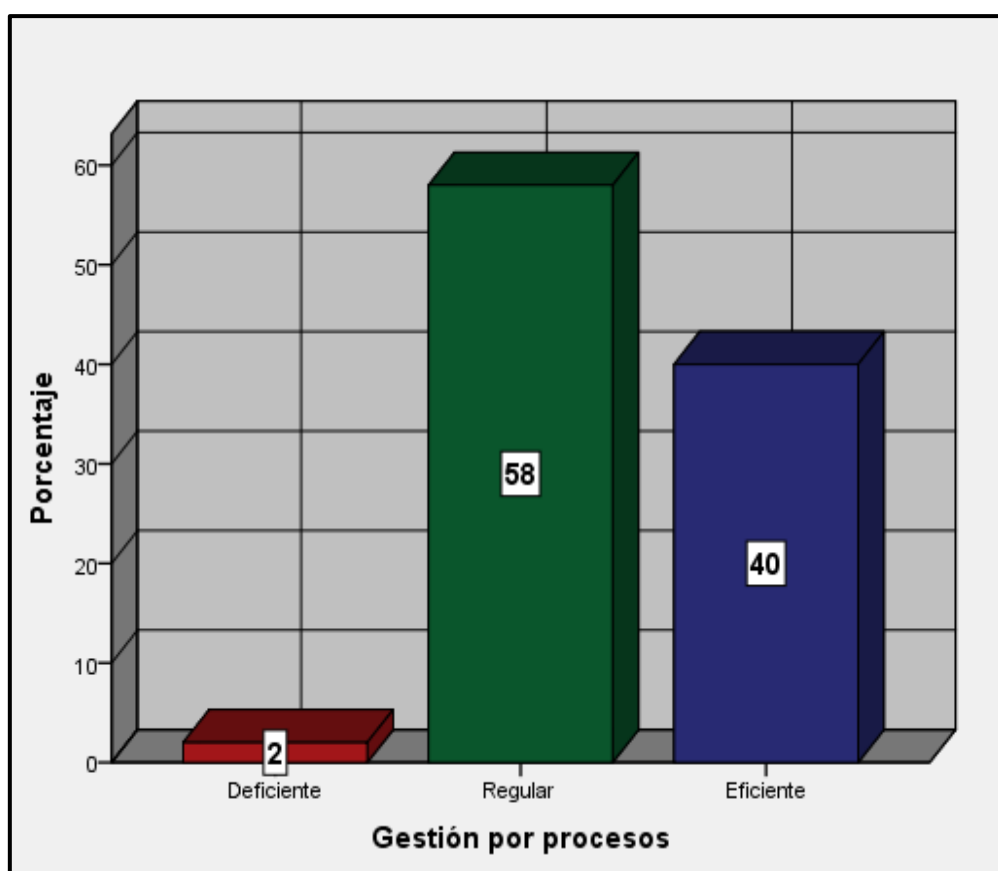


Figura 7. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría gestión por procesos. *Fuente:* Elaboración propia.

La tabla 7 y la figura 7 indican los niveles de percepción de la sub categoría gestión por procesos, dados en valores porcentuales. Se observa, que el 2% del total de encuestados indican un nivel deficiente en la gestión por procesos, el 58% manifiesta un nivel regular y el 40% percibe un nivel eficiente con respecto a la gestión por procesos en el proceso de atención.

Tabla 8

Niveles de percepción de la categoría Percepción de la calidad del proceso de atención

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	2	4,0
Regular	36	72,0
Eficiente	12	24,0
Total	50	100,0

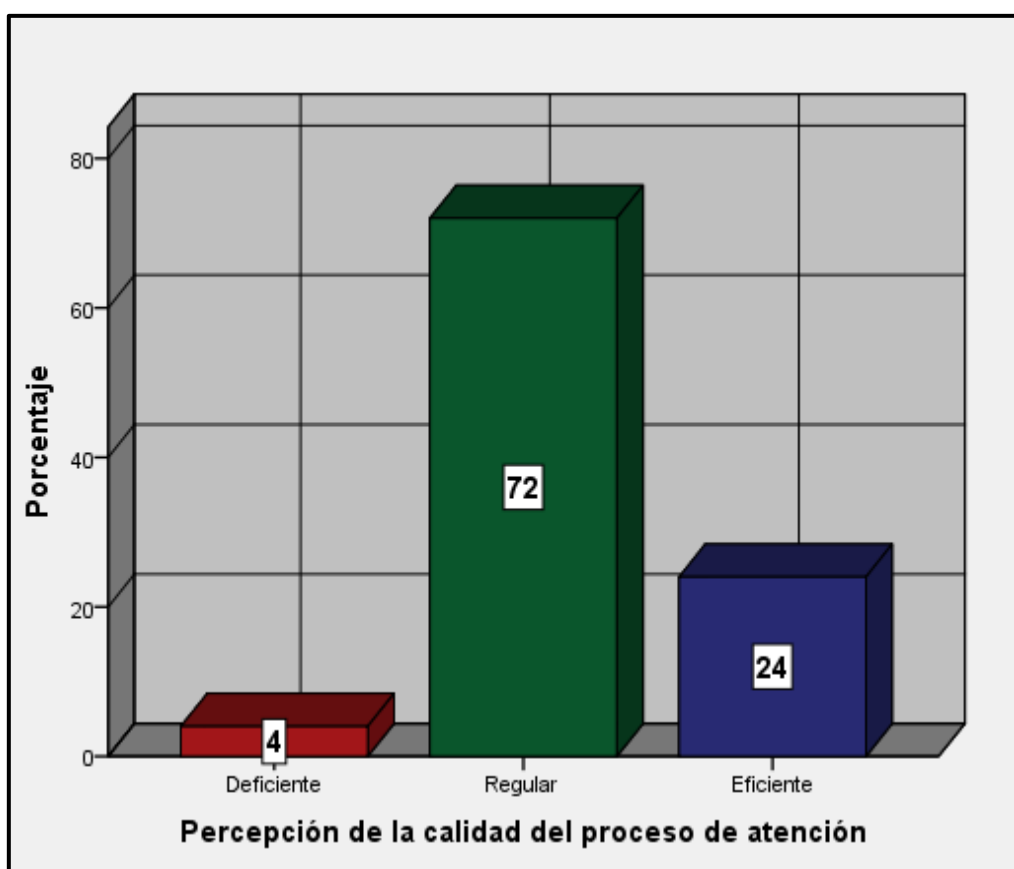


Figura 8. Gráfico de barras de los niveles de percepción de la categoría percepción de la calidad del proceso de atención. *Fuente:* Elaboración propia

La tabla 8 y la figura 8 indican los niveles de percepción de la categoría percepción de la calidad del proceso de atención, dados en valores porcentuales. Se observa, que el 4% del total de encuestados indican un nivel deficiente en la percepción de la calidad del proceso de atención, el 72% manifiesta un nivel regular y el 24% percibe un nivel eficiente con afinidad a la percepción de la calidad del proceso de atención.

4.2 Diagnóstico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Jefe	Sujeto 2 Jefe	Sujeto 3 Jefe	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
<p>1. ¿Actualmente, como percibe ud. el desempeño de los asesores?</p> <p>¿Cumplen con las aptitudes y cualidades necesarias?</p>		<p>Bueno, considero que el desempeño de los asesores siempre se mantuvo en un buen nivel, tanto que nuestra área de atención al cliente como primera línea era la mejor respecto a las demás, sin embargo, actualmente, puedo percibir que eso ha cambiado, el desempeño según los últimos</p>	<p>El desempeño que yo percibo no es el que me esperaba cuando surgieron algunos cambios en la empresa e ingresó nuevo personal, asumo que se debe a que los asesores son movidos de un grupo a otro cada 2 meses y es obvio que cada persona como jefe tiene una forma distinta de trabajar con ellos, además de que la mayoría del personal estudia y</p>	<p>Actualmente, como responsable de una grupo de 30 personas percibo avances significativos, ya que me tocan asesores nuevos, pero no son los suficientes como para decir que su desarrollo en los procesos y actividades, es el que se espera como resultado a fin de mes,</p>	<p>C1: Desempeño</p>	<p>Desempeño en la atención</p>	<p>Los asesores no se desempeñan de manera asertiva debido a los cambios continuos en los procesos que maneja la empresa, además de que muchos de ellos priorizan sus estudios antes que la labor.</p>

	<p>resultados que obtuvimos de los indicadores, ha bajado mucho, exactamente un 35% lo cual es muy preocupante para nosotros, ya que nuestros clientes contratistas como Movistar, BBVA, BCP, Claro, y más, nos redujeron el porcentaje de llamadas por la mala atención según ellos, y eso nos afecta ya que a la empresa "Atento" le pagan por llamada, y el recibir menos es</p>	<p>su trajín de vida es admirable pero está clarísimo que hacer varias cosas a la vez no te da los mismos resultados, y algo que he notado es que ellos priorizan sus estudios.</p> <p>Claro, los chicos son muy capaces, estoy hablando de estudiantes o ya profesionales que saben lo que tienen que hacer solo que no lo hacen, ahí está el problema, saber por qué pasa eso.</p>	<p>estoy segura de que mis chicos tienen el conocimiento solo que no lo demuestran.</p> <p>Sí, todos tienen las cualidades que se requiere para la atención pero fallan en secciones tan simples como el ayudar al cliente, el tono de voz, la amabilidad, si les gritan responden, se lo toman personal, entre otras cositas, que observo, son buenos</p>			
--	---	--	--	--	--	--

	<p>perjudicial también para nosotros los trabajadores, pues ya no recibimos incentivos.</p> <p>Yo no creo, estoy seguro de que si cumplen con lo necesario, por ello en la entrevista personal evaluamos a los postulantes, sin embargo, existen factores que bueno les hace bajar su rendimiento, los chicos son buenos, pero tienen</p>		<p>chicos pero como todos tenemos tantos problemas que nos afectan incluso en lo laboral.</p>			
--	---	--	---	--	--	--

	inconvenientes para demostrarlo.					
<p>2. ¿Qué acciones realiza para medir el avance de los asesores?</p> <p>¿Cada que tiempo lo hace?</p>	<p>Bueno, cada jefe o supervisor, porque así nos llaman, tiene a cargo un grupo de asesores, nosotros medimos su avance a través de sus indicadores para la medición del desempeño, si bien es cierto, los porcentajes de meta cambian, y eso complica más al asesores para llegar a su meta, pero es así como lo evaluamos, ahora, lo que</p>	<p>Yo como jefe manejo a mi manera la medición del avance, pero también suelo utilizar los indicadores que nos permite medir el desempeño de los asesores, ya que de por sí, arrojan el avance tan cual y es de mucha utilidad para los jefes, éstos indicadores son medidos en porcentajes y ayudan mucho. Cada cierto tiempo por resultados tenemos objetivos que cumplir para algún incentivo,</p>	<p>Bueno, yo me baso en los indicadores, no te imaginas la gran ayuda que me brindan como jefa al tener varios asesores a mi cargo y el trabajo de evaluar mediante un proceso a cada uno toma mucho tiempo y más aún hacerlo diario, los indicadores nos arrojan de manera automática y me sirve de</p>	<p>C2: Indicadores de desempeño</p> <p>C3: Evaluación</p>	<p>Indicadores de desempeño</p> <p>Evaluaciones</p>	<p>Para evaluar a los asesores se utilizan los indicadores de calidad de forma continua, lo cual permite a los asesores informarse sobre su avance y los resultados de sus evaluaciones.</p>

	<p>también hacemos son las “escuchas”, llamamos así a la actividad de sentarnos al lado del asesor en plena gestión y escuchamos su atención en tiempo real para verificar que tanto ha mejorado desde que se le indicó o se le brindó sus resultados, lo ideal es que sea mejor, pero he visto casos, donde empeoran o por el hecho de estar a su lado o decirles que lo evaluaremos se</p>	<p>pero cada vez esto lo veo más complicado de lograr, pero no imposible.</p> <p>La evaluación es constante, a cada minuto son evaluados, el mismo sistema lo hace, todo está programado.</p>	<p>guía para ver el avance o retroceso de los chicos; ahora, pasa que al evaluarlo, observo que los indicadores mejoran los fines de semana, suena extraño, pero es así, me imagino que el inicio de semana de cada asesor es complicado.</p> <p>Los indicadores los analizo verificando y comparándola con los resultados de días anteriores</p>			
--	--	---	---	--	--	--

	<p>ponen tan nerviosos que la gestión la hacen peor, entonces tratamos de mejorar ello.</p> <p>Acerca del tiempo de aplicación, pues la medición de los indicadores del desempeño es diario, lo evaluamos así para resultados minuciosos que podamos mejorar en el momento y no esperar meses, y respecto a las escuchas, estas dependen de que tan mal esté el asesor,</p>		<p>diariamente para poder tomar las acciones respectivas en ese momento y así aminorar errores a fin de mes que sales los resultados finales para los incentivos.</p>			
--	---	--	---	--	--	--

	puede darse semanalmente o interdiario.					
<p>3. ¿Considera que los asesores cumplen con los parámetros establecidos por la empresa respecto al proceso de atención?</p> <p>¿Cómo los evalúa?</p>	<p>Pues, los asesores que lo cumplen son muy pocos, mayormente los más antiguos ya que conocen la mecánica de la empresa y manejan los procesos a la perfección, es más consideran que la calidad en la atención es lo más importante, claro y también la solución; pero con los nuevos o con los que tienen poco tiempo está el</p>	<p>Si lo cumplen pero lo hacen a su manera ya que tienen una regla establecida, lo cual se brinda en las capacitaciones, ahora ellos pueden seguirlo pero la calidad no sólo depende de los procesos sino también de otros factores que el cliente percibe durante la llamada, como el tono de voz, el respeto, la importancia que se le brinde y más, entonces es un todo que influye, hasta el</p>	<p>Sí, pero tienen problemas para hacerlo, ya que los cambios de procedimientos en la empresa y más en nuestra área es muy constante, lo que te enseñan una en un mes, al siguiente cambia por completo, eso implica que obviamente los asesores sientan confusión y su atención no tenga la calidad que se espera. Eso es algo que</p>	C4: Calidad	Calidad en la atención	Existe un pequeño grupo de asesores que cumple con los parámetro de calidad pero son las personas que tienen años en la empresa, sin embargo, el grupo es reducido, ya que hay rotación de personal y eso dificulta el proceso.

	<p>problema, no cumplen con los parámetros establecidos a pesar de que semanalmente se les recuerda, pasa algo gracioso, atienden bien pero no con el procedimiento adecuado, o aplican el procedimiento pero la atención es fatal, entonces es así, no todos la cumplen.</p> <p>A través de los indicadores y las escuchas en tiempo real.</p>	<p>ánimo del asesor, que también es vital.</p>	<p>estamos evaluando internamente.</p> <p>Bueno, lo evaluó como jefa a través de los monitoreos y éstos los remito al área de control de calidad para que también lo evalúen.</p>			
4. ¿De qué manera	Bueno yo creo	Considero que	Lo primero,	C5: Plan de	Planes de	Existe un plan actualmente para manejar y

<p>creo usted que se pueda mejorar la calidad del proceso de atención?</p> <p>¿Considera que las capacitaciones cumplen un rol importante en la empresa?</p>	<p>que a través de un plan de acción pero inmediato ,el cual incluya no sólo capacitaciones, porque como te dije anteriormente, hay asesores que conocen el proceso pero su atención es fatal, entonces para ellos no basta las capacitaciones sino un análisis de cómo se siente anímica y sentimentalmente dentro de la empresa y exactamente en el área donde se</p>	<p>todos debemos de incluirnos para desarrollar actividades o como antes se planificaban actividades estratégicas efectivas para cambiar estos inconvenientes porque definitivamente se tiene que mejorar o el porcentaje de calidad y eficiencia seguirá bajando.</p> <p>Por supuesto, son vitales y más aún por los cambios continuos en el área, sin embargo, no es suficiente. En la última reunión</p>	<p>creo yo que debe ser el analizar las causas que generan la baja calidad en las llamadas de atención al cliente, ver la frecuencia de cada uno y con ello tomar las decisiones pertinentes, planificarnos actividades, y desarrollarlas en su totalidad hasta cumplir el objetivo central con respecto a la problemática que en realidad le afecta a toda la empresa, por</p>	<p>acción</p> <p>C6: Bienestar laboral</p>	<p>acción</p> <p>Bienestar de los asesores</p>	<p>mejorar la atención que no brinda ahora los resultados esperados, éstos se pueden mejorar o quizás sirva de referencia a la nueva propuesta que se diseñará en esta investigación.</p>
--	---	---	---	--	--	---

	<p>desempeña, saber que necesita, que desea o que considera que estamos haciendo mal los jefes para mejorarlo, y considero que el plan de acción debe ser para todos y me incluyo como jefe, siempre he pensado que si el asesor no es comprendido pues su molestia la transmite incluso en su atención y eso pues es perjudicial, no crees.</p>	<p>que tuve con mis asesores, muchos de ellos me manifestaban que no se sentían bien ya que ellos consideraban que aparte de estar bien capacitados se debe tomar en cuenta su bienestar laboral y percepción conjunta con los demás asesores.</p>	<p>pequeña que parezca podemos caer en que los contratistas de la empresa se retiren y nos quedemos sin llamadas, sería terrible, y las consecuencias pues son obvias.</p> <p>Las capacitaciones suelen vestirse de fundamentales para mejorar las capacidades de los asesores, pero las capacitaciones deben ser las</p>			
--	---	---	---	--	--	--

	<p>Si, las capacitaciones siempre van a ser importantes en toda organización, más aun en la nuestra, ya que los procesos cambian constantemente, pero hay algo más que la capacitación que son las charlas y otras actividades que ayudan mucho a los asesores y a nosotros los jefes.</p>		<p>necesarias y deben estar bien estructuradas, de nada serviría capacitar si ello no contribuye al avance y mejora de los asesores y a su bienestar.</p>			
<p>5. ¿Cómo percibe ud. la satisfacción laboral de los asesores?</p>	<p>Haber, si hablamos de satisfacción</p>	<p>Bueno, la satisfacción es un tema muy amplio,</p>	<p>La satisfacción en ellos pues no lo sé con</p>	<p>C7: Motivación personal</p>	<p>Motivación Incentivos</p>	<p>La motivación es un factor fundamental para mejorar el desempeño de los asesores y además, éstos se dan mediante</p>

	<p>laboral, siendo sincero, no es muy buena que digamos, percibo a mis chicos sin ganas, cansados, enojados, no veo su motivación personal y ganas de querer salir adelante, siento que no están satisfechos y creo que se debe a que la empresa ya no los premia como antes, para ganar los incentivos es cada vez más complicado y eso los desmotiva, es más ahora que lo digo, ese debe ser el factor que</p>	<p>tengo asesores satisfechos con el trato pero no con los procesos y sus resultados, y tengo asesores que les parece bien los procedimientos pero no están satisfechos con el trato o los cambios continuos, pero si tengo que evaluarlos en general pues no están muy satisfechos, necesitan motivación e incentivos.</p>	<p>exactitud, pero los veo aburridos y sin ganas de trabajar, como si solo tendrían en mente la fecha de pago, considerando solo importante el tema monetario; en realidad tendríamos que preguntarles a ellos mismos, pero yo lo percibo bajo en realidad, las causas no las conozco, cada uno tiene su tema en particular, por mi parte trato</p>	<p>C8: Incentivos</p>	<p>incentivos pero que son muy difíciles de ganarlos ya que los niveles de alcance son cada vez más complicados, pero guardan relación vital.</p>
--	--	--	---	---	---

	hace que atiendan de esa manera, en simples palabras, mi percepción es que no hay satisfacción laboral actualmente.		de Incentivarlos con lo que tengo y puedo darles.			
6. ¿Qué medidas fija para incrementar el desempeño laboral de los asesores?	Bueno, personalmente como jefe, realizo “qualitas”, que quiere decir reunión de jefe y asesores, para dialogar sobre su avance, tratar de ayudarlos con el tema de su horario, día de descanso, permisos, saber que les está	Lo que yo hago es conversar con mis asesores, durante una vez al mes lo hacemos durante media hora y sirve de mucho de paso que les explico de los cambios y respondo a sus preguntas, así mismo los anticipo a nuevos cambios y los ayudo a poder manejarlos, muchos de ellos son muy	Pues los capacito a cada uno, en distintos días, y a la vez, tomo a una o dos personas de mi grupo que son muy buenos en la gestión general para que los apoyen cuando no estoy presente y me funciona bien, también	C9: Diálogo instructivo estratégico	Dialogo	El diálogo entre jefe y asesores es importante para entrar en confianza y saber más de los que nos informan los indicadores, aunque éstos se den cada cierto tiempo, contribuyen a resolver problemas del proceso o externos que no se analizan u observan a simple vista.

	<p>generando molestia o que les parece que está bien dentro del procedimiento de la empresa, etc., éstas reuniones lamentablemente ahora lo hago poco pero lo hago, el motivo es que ya no hay muchos permisos para hacerlo, pero siempre suelo quedarme a la salida con ellos o vamos a comer. Durante la gestión lo que también realizo es pasar por cada uno y darles un dulce o alguna</p>	<p>jóvenes y necesitan eso mantenerse informados de todo para que no sean sorprendidos.</p>	<p>manejo de tema de reunirme con ellos cada cierto tiempo para conversar e intercambiar ideas.</p>			
--	--	---	--	--	--	--

	bebida y les pregunto si tienen alguna consulta y me trato de apoyar siempre con algún máster, pero les informo su avance y en ocasiones también, les fijo metas grupales y yo mismo los premio.					
<p>7. ¿Qué acciones realiza ud. para mejorar los indicadores de calidad?</p> <p>¿Los resultados son informados?</p>	Los capacito personalmente, siento que eso funciona, además de que se relajan por que los desconecto de su gestión alrededor de 5 a 10 minutos y los ayudo a	En realidad, ese procedimiento es básicamente de los capacitadores, sin embargo, como jefe sus resultados me afectan directamente, entonces trabajamos paralelo, ellos me	La verdad, que cuando veo que están mal en sus procedimientos, me siento con ellos y gestionamos juntos, en realidad me funciona con	<p>C10: Organización</p> <p>C11: Información</p>	Organización en los procesos Información	El saber y mantenerse organizado en las actividades y teniendo de referencia la información brindada en los avances, es importante que desarrollar una mejor gestión de atención.

	<p>organizarse para que el tiempo con el cliente no exceda y sus indicadores bajen.</p> <p>Por supuesto, todos los resultados son informados .diariamente , nosotros manejamos un chat grupal y les envío su avance diario para que ellos puedan saber en que han mejorado y que les falta</p>	<p>informan lo que no saben o no manejan tan bien y nos organizamos para ver esos temas. Así mismo, les doy las facilidades para que lo realicen, todo les concedo según su apoyo.</p> <p>Siempre les informo sus resultados y ellos lo verifican, de lo contrario no sabrían que mejorar ni cómo va.</p>	<p>algunos y no con otros porque sienten nervios; también trato de ayudarlos respecto a sus necesidades, pero coordino o negocio con ellos acerca de lo que quieren y lo que yo espero, todo depende de cómo uno se organice con sus actividades.</p> <p>Sí, ellos están informados hasta de lo que aún no pasa, es vital que conozcan sus</p>			
--	--	---	--	--	--	--

			evaluaciones y progreso, solo así podrán mejorar en aquello que fallan,			
--	--	--	--	--	--	--

4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final

La percepción actual de la calidad del proceso de atención se estructura como una calidad regular debido a factores que influyen negativamente y otros que no obtienen los resultados que se esperan.

El desempeño laboral de los asesores se ve afectada porque la mayoría son personas que mantienen más de una labor al día, como estudios u otras actividades que priorizan y por ende, afecta directamente al desarrollo en los procesos, así mismo, tienen problemas en algunos procesos nuevos y parámetros de atención.

Los jefes miden el progreso de los asesores a través de los indicadores de desempeño donde evalúan el paid, logeo, conexión, horas sin explicar, calidad de atención, llamadas reiteradas, solución agente, amabilidad, entre otros, y también lo manejan a través de los monitoreos o escuchas en tiempo real para dar solución en el momento y que no se vuelva reiterativa.

Los asesores conocen los procedimientos de atención y las funciones que se les pide desarrollar para cumplir sus objetivos, sin embargo no lo hacen y su resultados son negativos respecto a la calidad de atención, aquí se diagnostica falta de interés o también se puede mencionar que a pesar de que reciben capacitaciones, éstas no están aportando de manera significativa en la mejora de los procedimientos, por lo cual se debe tomar en cuenta que las capacitaciones tienen que pasar por un control de calidad para evitar este tipo de circunstancias que generan a la vez pérdidas monetarias y de tiempo.

Es así que el resultado de la productividad arrojó que 10% del total de asesores mantienen un nivel deficiente en la productividad, el 52% mantiene un nivel regular y el 38% un nivel eficiente, esto quiere decir que, la productividad o desempeño puede mejorar

si se toman las medidas correctivas necesarias y se trabaja en conjunto con el control de calidad en los procedimientos de atención.

Los asesores son motivados mediante incentivos, pero éstos son difíciles de alcanzarlos, por lo cual casi nadie mantiene un perfil de asesor satisfecho, además, de que se sabe que todo influye en la atención del cliente, el cual percibe el estado de ánimo y las ganas de ayudarlo del asesor; los jefes lo tienen presente pero no con seguridad, asumen que depende más de los capacitadores y de la empresa, y no de ellos que son los jefes directos o supervisores.

Si se verifican los resultados de la satisfacción del cliente, se puede observar que el nivel es regular con un 54%, deficiente con un 4%, que no debería de existir ya que bastara con el regular, y también un 42% de eficiencia pero que no es suficiente e informa que los clientes no están recibiendo las atenciones que esperan o no se les está ayudando en lo que necesitan, lo cual es perjudicial para una empresa de servicios que se manifiesta justamente en prestar atención al cliente y darle solución a sus inquietudes.

Las reuniones entre jefes y asesores dan buenos resultados ya que se informan ambas partes de aquello que no se observa en plena gestión, además de los inconvenientes o problemas que tienen cada uno para cumplir con sus actividades, a pesar de ellos los resultados arrojan regulares con un 58%, es decir, las reuniones o qualitas deben ser más frecuentes para diagnosticar las causas que generan baja calidad en el proceso de atención al cliente y poder mejorar el nivel de porcentaje de eficiencia.

Por último, existe un plan actual con parámetros de atención que puede ser mejorado o puede también servir de referencia a la nueva propuesta que se diseñará en esta investigación para mejorar la calidad del proceso de atención al cliente por parte de los asesores, la cual se ha visto regular y con un pequeño porcentaje de deficiencia lo cual

puede ser peligroso en un futuro si no se toman las acciones pertinentes y todo aquello que el asesor necesite para que lo pueda aplicar de manera continua. La propuesta deberá traer consigo factores como la calidad, la gestión, motivación, diálogo desempeño, facilidades y otros necesarios para que sea factible de aplicar, no sólo en la empresa que se está investigando sino a muchas otras del mismo rubro.

CAPÍTULO V
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN
“PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL PROCESO DE
ATENCIÓN DE LOS ASESORES DE LA EMPRESA
TELEATENTO S.A.C. ATE, 2017”

5.1 Fundamentos de la propuesta

La propuesta que se aplicó se denomina “Plan de mejora continua del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017”, la cual se desarrolla como una de las teorías de Deming que guarda relación con la teoría de sistemas; ésta herramienta permite lograr una mejora integral de la competitividad, de los bienes y servicios, destacando de manera continua la calidad de los procesos y los resultados, minimizando los costos y maximizando la productividad de la organización, en éste caso, del área comercial de atención al cliente de la empresa Teleatento.

El ciclo de Deming es una herramienta básica para la mejora continua que cubre la necesidad de implantar soluciones a los problemas que se observan en la empresa, considerando los fallos en los procesos para lograr la calidad anhelada, así mismo, propone el reconocimiento de un modelo viable de gestión organizacional y la ejecución de actividades necesarias para mejorar la productividad de los asesores en los procesos de atención, los cuales son determinados como una aplicación continua y con un plazo establecido de manera anual.

La propuesta formulada busca mejorar la calidad en el proceso de atención mediante la aplicación de la herramienta mencionada como estrategia, la cual se basa en el factor humano como recurso fundamental en la ejecución de los procesos del área comercial, con el fin de que se logren los objetivos en el plazo establecido y de la mejor manera posible; y a su vez, destacando que dicha aplicación es evaluada por la unidad de gestión de calidad.

La propuesta se sustenta en la teoría clásica, de relaciones humanas, de la conducta y de los sistemas. Con la aplicación del ciclo PHVA, se busca una serie de beneficios continuos que se encuentran alineados de la siguiente manera:

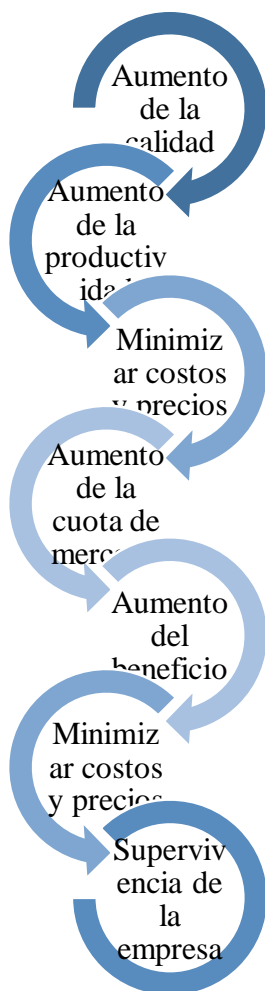


Figura 9. Esquema de los beneficios de la aplicación del ciclo PHVA. *Fuente:* Elaboración propia.

El plan de mejora se encuentra plasmado en un manual, como modelo de guía práctica que concentra de forma sistemática una serie de actividades y elementos necesarios, con el fin de informar al personal los cursos de acción y las estrategias que se

aplicarán para cumplir los objetivos del área; el manual se muestra también, como soporte para la organización y comunicación, con el fin de lograr resultados eficientes y eficaces.

Para el diseño bajo una estructura sólida y viable de un modelo de gestión organizacional se realizó el esquema presentado a continuación, con el fin de generar un mayor conocimiento y entendimiento de la gestión interna del área en la que laboran:

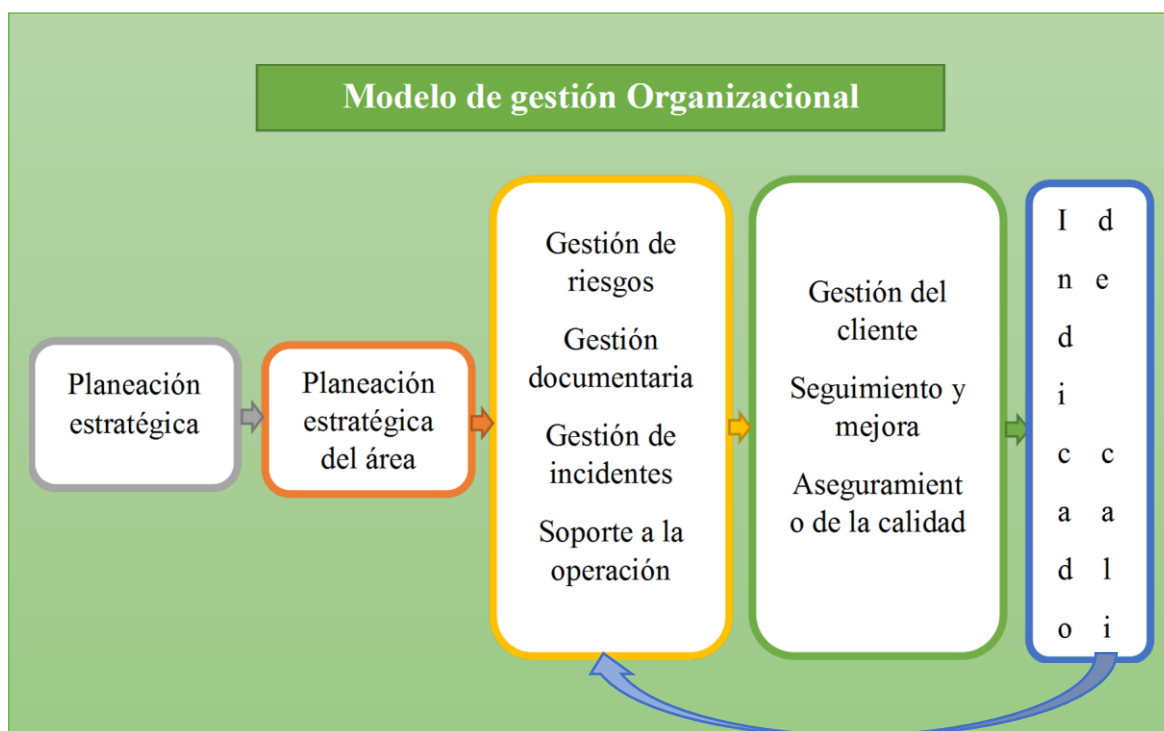


Figura 10. Modelo de gestión organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Es así que, la teoría clásica se complementó con la teoría de las relaciones humanas debido a que se considera al ser humano el activo más importante que tienen las organizaciones y como factor clave que debe ser más gestionado. En tal sentido, sumarle importancia a éste factor humano es actuar estratégicamente para mejorar la calidad del área comercial mediante los procesos de atención, teniendo que ver con estímulos motivacionales, satisfacción, compromiso y desempeño de los mismos.

Se consideró también la teoría del comportamiento, destacando los lineamientos mencionados por Mc Gregor, quien fue uno de los máximos representantes que difundió

también la teoría de la motivación como la base de todas las actividades administrativas, lo cual permitió proponer talleres y programas que permitan mejorar las capacidades de los asesores durante los procesos de atención al cliente, y la calidad de los mismos, dentro del área y así, generar una mejor imagen de la empresa.

Finalmente, la tesis tomará los conceptos de la teoría de los sistemas para llevar a cabo el trabajo de todas las partes que se desempeñan independientemente hacia un trabajo conjunto para lograr los resultados esperados, teniendo en cuenta también que los asesores se mantengan actualizados con los indicadores de medición en tiempo real observándolo en el correo administrativo de cada uno y así mejorar durante el proceso de atención y no después, ya que puede resultar más costoso.

5.2 Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Proponer un plan de mejora continua del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento.

Objetivos específicos:

Capacitar en la aplicación del ciclo de Deming en la mejora de los procesos.

Establecer programas para el desarrollo de la empatía para la atención telefónica.

Realizar talleres que permitan el conocimiento de los aplicativos de gestión del área.

Contribuir a la mejora del clima laboral y la motivación a través de talleres especializados.

5.3 Problema

En el diagnóstico final de la interpretación de datos obtenidas mediante las encuestas realizadas a los asesores del área donde se aplicó el estudio y la entrevista realizada a tres expertos que tienen un cargo importante en la empresa y en dicha área, se determinó que el problema principal que presentan los asesores comerciales es la gestión en sus llamadas que tiene relación directa con el proceso de atención que siguen hacia los clientes, determinándose que no están cumpliendo sus objetivos personales ni los de la empresa y tampoco obtienen un buen nivel en los indicadores de calidad.

Esta situación se origina por no tener un modelo de proceso de atención, ni un manual que les permita seguir ciertos parámetros al momento de tener contacto con el cliente, ya que cada uno brinda la atención a su manera y con los pocos conocimientos que ha ganado en la práctica, haciendo que el cliente llame reiteradas veces y reciba numerosas respuestas totalmente distintas, generando así, molestia en las cuentas que contratan a la empresa Teleatento para el servicio de call center.

Además, la carencia de talleres que permitan al asesor desarrollarse y liberar su mente después de 8 horas de jornada, 6 veces a la semana y sobre todo, con casuísticas críticas; así mismo, la falta de programas necesarios de capacitación para que los asesores brinden atención personalizada, pero con la información correcta que todos deben manejar; éstos temas son de suma importancia para lograr un mejor desempeño de los asesores y una mayor calidad en el proceso de atención, ya que ellos son los representantes de la empresa a la que prestan servicios.

Por otro lado, existe una desinformación por parte de los asesores al no saber cómo avanzan durante el día, respecto a sus indicadores de calidad que son medidos para el

alcance de los objetivos y para que consigan los incentivos que brinda la empresa, por ende, al cometer errores, recién los observan a fin de mes.

Finalmente, los asesores de primera línea por pertenecer a un área comercial, buscan no sólo incentivos, sino también que se reconozca su desempeño realizado durante su jornada de gestión para generar mayor motivación y compromiso en ellos, por lo cual se requieren de programas recreativos y paseos.

5.4 Justificación

Teleatento S.A.C. es una empresa de telecomunicaciones que tiene una gran participación el mercado peruano y a nivel mundial, consignado a varios premios destacando a primeros y segundos lugares, una empresa reconocida por los miles de jóvenes que tiene laborando, sin embargo, actualmente éste concepto está cambiando al observar diversos problemas que aquejan los resultados respecto a los procesos aplicados para la atención al cliente.

Al igual que Teleatento, existen muchas otras empresas que buscan ser reconocidas por la calidad de sus servicios, por ello, buscan un perfil que se acomode al puesto de asesor, mayormente jóvenes sin estudios superiores o personas mayores con experiencia en atención, además de brindarles capacitación inductiva antes de firmar contrato y una evaluación que recién les permite pertenecer a la empresa en mención.

Ésta propuesta va a permitir implementar un modelo de atención mediante el ciclo de Deming: PHVA, con dirección a los procesos básicamente de atención y trato directo con el cliente, que permita mantener un proceso único y manejable, que de manera ordenada pueda brindar la información necesaria según la casuística y otorgando la solución que busca el cliente. Dicha propuesta se realizará de manera diaria, buscando ser parte de una nueva cultura de atención.

La implementación de la propuesta, traerá consigo una serie de actividades de acompañamiento para reforzar los procesos de atención de los asesores, actividades que se llevarán a cabo todo el año, según una secuencia de meses detallados posteriormente, y serán dirigidos por expertos en el tema, ya sea de talleres y/o programas, que tendrán consigo los recursos necesarios para que se desarrollen lo mejor posible.

Finalmente, se realizará la ejecución de las actividades, sin dejar de lado la motivación de los asesores, por lo cual se va a disponer de un programa recreativos para que los asesores salgan de su rutina y puedan relajarse, logrando así, un asesor motivado y apto para su gestión, teniendo siempre presente la calidad en el proceso.

5.5 Resultados esperados

La propuesta “Plan de mejora continua del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017”, traerá consigo un 70% de mejora en resultados, los cuales serán evaluados mediante los indicadores de calidad y el IVR, que tiene que ver con las llamadas enviadas a encuestas sobre la atención brindada por el asesor.

También, los programas van a permitir que los asesores desarrollen y encuentren la importancia que tiene su labor para con los demás, así como, el brindar una mejor atención personalizada con información verídica y correcta, que permita generar mayor calidad de atención.

Así mismo, los talleres van a generar una mayor motivación y gusto por la labor que realizan, dejando de lado el estrés y el manejo de casos complicados, no sólo con información y procesos mencionados, sino con un espíritu alentados y positivo para lograr el convencimiento que pocas personas la desarrollan, y también el compromiso con la

empresa, ya que notarán que son de suma importancia para los puestos de asesoría comercial.

Por último, el programa de recreación, logrará una competencia sana entre los asesores, respecto a brindar mejora en la atención al cliente, para conseguir el premio.

5.6 Plan de Actividades

Pasos para aplicar el ciclo de una forma diaria

Ciclo de Deming: PHVA

Planear

- ✓ Diseño del proyecto
(Propuesta de Mejora Continua)
- ✓ Identificación del proceso a mejorar
(Situación actual)
- ✓ Definir problema actual
- ✓ Determinar causas
(Diagrama de Ishikawa, gráficos)

Como se observa en el primer punto a desarrollar, se explicará principalmente la propuesta de mejora. Así mismo, se menciona tres puntos adicionales que fueron tratados, oportunamente, en el capítulo anterior. A continuación, se ejecuta el primer punto.

Propuesta de Mejora Continua – Call Center



A. Información general

- ❖ Nombre del Proyecto: Propuesta de mejora de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento.
- ❖ Preparado por: Ana Cisneros De la Cruz
- ❖ Fecha de preparación: 20/12/2014
- ❖ Autorizado por: Atento Perú

B. Propósito

Elaborar la propuesta de mejora desde la recolección de datos, implementación de la propuesta de mejora hasta la verificación de los resultados obtenidos para mejorar la calidad del proceso de atención al cliente en la empresa Teleatento del Perú.

C. Objetivo

- ❖ Capacitar en la aplicación del ciclo de Deming en la mejora de los procesos.
- ❖ Establecer programas para el desarrollo de la empatía para la atención telefónica.
- ❖ Realizar talleres que permitan el conocimiento de los aplicativos de gestión del área.
- ❖ Contribuir a la mejora del clima laboral y la motivación a través de talleres especializados.

D. Alcance

El alcance de ésta propuesta incluye la recolección de información de la situación actual del área de call center, es decir, los indicadores principales de gestión del proceso y determinar las causas principales que originan una calidad deficiente en el

proceso. Así mismo, el diseño de la propuesta de mejora a través del ciclo Deming y finalmente, implantar dicha propuesta de mejora y evaluar nuevamente los indicadores verificando que estos cumplan los requerimientos del cliente.

E. Planeamiento inicial

El planteamiento inicial se basó en el problema de insatisfacción del cliente (usuario final) la cual es generada por el tiempo de operación (TMO), tiempo de espera o respuesta para acceder a la atención de un asesor (TME) y la tasa de abandono de las llamadas dentro del área de servicio técnico del call center Atento Perú, generando así, una baja calidad en el proceso de atención. Para ello, se desarrollará una propuesta de mejora en el proceso de atención.

F. Autoridad del Proyecto

- ❖ Autorización: Teleatento del Perú S.A.C.

G. Sponsor de la propuesta (Jefe de área)

- ❖ Definir la visión de la propuesta.
- ❖ Obtener el financiamiento de la propuesta.
- ❖ Priorizar la propuesta y mantener la prioridad durante la duración del mismo.
- ❖ Apoyar en la obtención de recursos para la propuesta.
- ❖ Apoyar en la resolución de problemas no resueltos en instancias anteriores.
- ❖ Apoyar en la obtención del compromiso requerido de todos los participantes.

H. Firma

Responsable: Cisneros de la Cruz, Ana (_____)

Jefe de área: _____ (_____)

Determinación de causas:

Gráfico Ishikawa

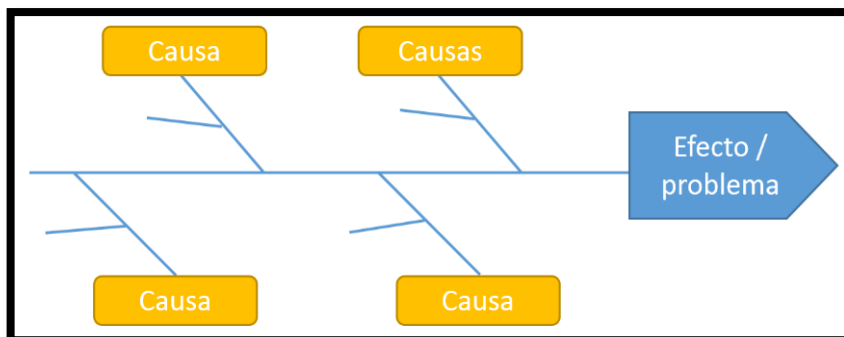


Figura 11. Modelo de Ishikawa. Fuente: Elaboración propia.

Lo cual se utilizó en los capítulos anteriores para la determinación de las causas que generan la baja calidad del proceso de atención, así mismo contrarrestarlas con la propuesta de mejora continua mediante el ciclo de Deming.

Actividades:

Acción: Capacitar en la aplicación del ciclo de Deming en la mejora de los procesos.

✓ Actividad

Taller	Finalidad	Temas	Responsable	Duración	Aplicación
Conocer el ciclo de Deming	En éste taller se busca que el personal tenga información del ciclo que se estaría implementando en el área para mejorar el proceso de atención al cliente.	Ciclo PHVA	Supervisor	1 hora	Trimestral

✓ **Actividad**

Actividad	Finalidad	Temas	Responsable	Duración	Aplicación
Aplicación del ciclo de Deming	En ésta actividad, los asesores aplicarán el ciclo PHVA en el proceso de atención de todas las llamadas.	Ciclo PHVA	Supervisor	Por cada llamada	Diaria

La aplicación del ciclo de Deming no tendrá presupuesto o gasto alguno, ya que se implementará como ejercicio de cada asesor dentro de sus procesos.

Unidad de acompañamiento

Acción: Establecer programas para el desarrollo de la empatía para la atención telefónica.

✓ **Actividad**

Programa	Finalidad	Temas	Responsable	Duración	Aplicación
Desarrollo de la empatía	Éste programa tiene el fin de desarrollar la empatía entre los asesores, establecer una mejor relación, que el cliente tenga presente de que se le brindará el apoyo que requiere	Introducción al taller Teleatento como empresa Comunicación asertiva Empatía entre cliente / asesor Ejercicios prácticos Atención personalizada Coffee breack	Especialista: Gestión del talento Capacitador Staff	1 hora	Semestral

Acción: Realizar talleres que permitan el conocimiento de los aplicativos de gestión del área.

✓ **Actividad**

Programa	Finalidad	Temas	Responsable	Duración	Aplicación
Capacitaciones	Las capacitaciones se implementaron con el fin de que el asesor tenga siempre la información actualizada del cambio en algunos conceptos o procesos; así mismo, para un mejor manejo de aplicativos.	Protocolo de atención Procesos de atención Manejo de aplicativos	Capacitadores Materiales	1 hora	Mensual

✓ **Actividad**

Programación	Finalidad	Temas	Responsable	Duración	Aplicación
Envío de indicadores en tiempo real	La finalidad de ésta programación, recae en que los asesores tengan conocimiento de sus indicadores y así puedan mejorar los	TMO HOLD ACW Transferencias Llamadas vicio Llamadas sin	Analista del área	Cada hora	Diaria

resultados, registro
durante y no
después. Otros

Modelo:

Empleado	ACD	HOLD	ACW	TMO	Cuartil TMO	% transferencias	% vicio	Cuartil vicio
Asesor 1	337	17	5	359	Cuart_4	58,3%	5,8%	Cuart_4
Asesor 2	215	117	3	335	Cuart_4	56,6%	4,5	Cuart_4
Asesor 3	195	117	10	322	Cuart_3	45%	2,4	Cuart_3
Asesor 4	222	72	4	298	Cuart_3	32,3%	1,3	Cuart_2
Asesor 5	213	82	1	296	Cuart_3	25,2%	0,4	Cuart_1
Asesor 6	257	93	2	352	Cuart_3	35,2%	2,3	Cuart_3
Asesor 7	247	44	1	292	Cuart_3	45,9%	2,9	Cuart_3
Asesor 8	236	32	3	271	Cuart_3	44%	2,4	Cuart_3
Asesor 9	247	54	2	303	Cuart_3	61%	4,9	Cuart_4
Asesor 10	216	67	3	286	Cuart_3	42%	2,9	Cuart_3
Asesor 11	266	93	2	361	Cuart_3	34,2%	2,9	Cuart_3
Asesor 12	179	54	2	235	Cuart_3	45%	2,4	Cuart_3
Asesor 13	240	23	5	268	Cuart_3	25,2%	1,2	Cuart_1
Asesor 14	182	14	2	198	Cuart_2	35,9%	3,2	Cuart_3
Asesor 15	198	23	4	225	Cuart_2	35,4%	2,3	Cuart_3
Asesor 16	207	22	3	232	Cuart_2	45%	3,2	Cuart_3

Actualizado hasta las 14:00 pm

Figura 12. Modelo de envío de indicadores. Fuente: Elaboración propia.

✓ **Actividades**

Acción	Finalidad	Temas	Responsable	Duración	Aplicación
Verificar y evaluar	Verificar y analizar los resultados para la retroalimentación.	Resultados y Indicadores	Supervisor de cada grupo	1 hora	Trimestral

Acción: Contribuir a la mejora del clima laboral y la motivación a través de talleres especializados.

✓ **Actividades**

Taller	Finalidad	Temas	Responsable	Duración	Aplicación
Gestión de	La finalidad del	Módulo I	Psicólogo	1 hora	Trimestral

personas	taller es que los asesores puedan brindar mejor calidad de atención al cliente, transmitiéndole confianza, credibilidad y sobretodo comprensión, a través de nuevos comportamientos y actitudes.	Módulo II	experto en organizaciones Supervisor Staff
----------	--	-----------	--

✓ Actividades

Taller	Finalidad	Temas	Responsable	Duración	Aplicación
Lúdico	Este taller tiene una finalidad ligada con las necesidades de auto-realización de los trabajadores, combatir el estrés generado por el trabajo y lidiar con clientes críticos, lo cual genera ausentismo y desmotivación.	Integración Música Baile Juegos competitivos Comida	Empresa especializada en talleres vivenciales y recreacionales Supervisor	6 horas	Semestral

✓ **Actividades**

Acción	Finalidad	Temas	Responsable	Duración	Aplicación
Full day	Fidelizar y premiar por el esfuerzo.	Recreativo	Supervisor	7 horas	Anual

Hacer

En la segunda etapa, hacer, es la más extensa dentro de la propuesta de mejora. En esta etapa se desarrollará distintos análisis para reducir las causas principales del problema dentro del proceso en estudio, proceso de atención al cliente. A continuación, se muestra la tabla de las actividades a desarrollar durante esta etapa.

- ❖ Análisis del proceso de atención, mediante el siguiente esquema:

TIPO NVA	DEFINICIÓN	IMPACTO EN LAS OPERACIONES	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Tiempo	Confirmar necesidad del uf.	X	
Tiempo	Realiza preguntas con respecto al servicio de SBA.	X	X
Tiempo	Ofrecer otras alternativas de solución.		X
Tiempo	Consultar con supervisor o traslada a BO.	X	
Tiempo	Preguntar alguna duda adicional.	X	
Tiempo	Resolver duda adicional.	X	
Tiempo	Indicar encuesta de satisfacción / Despedir al cliente.		X

Figura 13. Esquema de tipo NVA. *Fuente:* Elaboración propia.

- ❖ Análisis del tiempo del proceso
- ❖ Formación y verificación de habilidades del asesor

La capacitación del asesor es la parte fundamental de la formación que se brinda durante su estancia en el área. El desempeño del asesor en su posición no solo involucra el proceso y el tiempo que se invierte en completar el servicio sino requiere de una serie de características complementarias para prestar un servicio de calidad (Error Crítico Usuario Final)

- ❖ Desarrollo y cumplimiento de las actividades
- ❖ Monitoreo de la calidad (identificación de errores críticos)

Mediante un análisis, el monitoreo estará a cargo del gestor de calidad, quien realizará el monitoreo o seguimiento al proceso y registrará las características de cada llamada por asesor para identificar oportunidades de mejora en la calidad del servicio.

- ❖ Pasos para la atención

- Identificar el problema del cliente
- Confirmar el problema
- Pedir datos necesarios
- Registro en aplicativos
- Manejo del TMO Y Hold
- Brindar solución según casuística
- Transferir llamada al área responsable
- Seguimiento de caso e informar el plazo de atención
- Elevar caso a coordinadores
- Invitar a encuesta y recordar su nombre

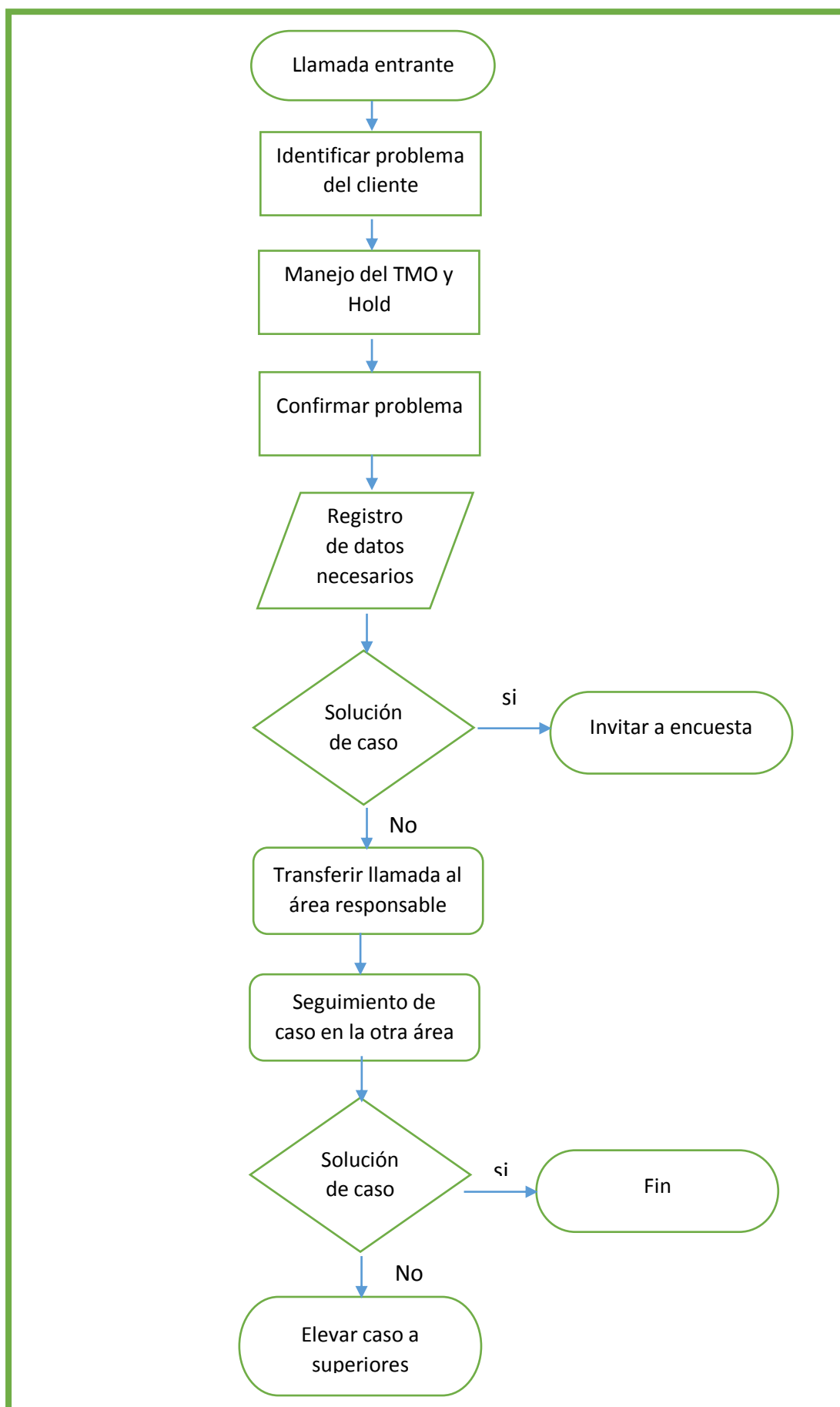


Figura 14. Flujograma de proceso. Fuente: Elaboración propia.

Verificar

❖ Medir el desempeño

#	Seguimiento del desempeño	Descripciones	Estado (doble clic para activar)
1	Tema 1		<input type="checkbox"/>
1.1	Elemento del tema 1 (1.1)	Descripción del elemento 1.1	<input type="checkbox"/>
1.2	Elemento del tema 1 (1.2)	Descripción del elemento 1.2	<input type="checkbox"/>
1.3	Elemento del tema 1 (1.3)	Descripción del elemento 1.3	<input type="checkbox"/>
1.4	Elemento del tema 1 (1.4)	Descripción del elemento 1.4	<input type="checkbox"/>
1.5	Elemento del tema 1 (1.5)	Descripción del elemento 1.5	<input type="checkbox"/>
1.6	Elemento del tema 1 (1.6)	Descripción del elemento 1.6	<input type="checkbox"/>
1.7	Elemento del tema 1 (1.7)	Descripción del elemento 1.7	<input type="checkbox"/>
1.8	Elemento del tema 1 (1.8)	Descripción del elemento 1.8	<input type="checkbox"/>
1.9	Elemento del tema 1 (1.9)	Descripción del elemento 1.9	<input type="checkbox"/>
1.10	Elemento del tema 1 (1.10)	Descripción del elemento 1.10	<input type="checkbox"/>
2	Tema 2		<input type="checkbox"/>
2.1	Elemento del tema 2 (2.1)	Descripción del elemento 2.1	<input type="checkbox"/>
2.2	Elemento del tema 2 (2.2)	Descripción del elemento 2.2	<input type="checkbox"/>
2.3	Elemento del tema 2 (2.3)	Descripción del elemento 2.3	<input type="checkbox"/>
2.4	Elemento del tema 2 (2.4)	Descripción del elemento 2.4	<input type="checkbox"/>
2.5	Elemento del tema 2 (2.5)	Descripción del elemento 2.5	<input type="checkbox"/>
2.6	Elemento del tema 2 (2.6)	Descripción del elemento 2.6	<input type="checkbox"/>
2.7	Elemento del tema 2 (2.7)	Descripción del elemento 2.7	<input type="checkbox"/>
2.8	Elemento del tema 2 (2.8)	Descripción del elemento 2.8	<input type="checkbox"/>
2.9	Elemento del tema 2 (2.9)	Descripción del elemento 2.9	<input type="checkbox"/>
2.10	Elemento del tema 2 (2.10)	Descripción del elemento 2.10	<input type="checkbox"/>
3	Tema 3		<input type="checkbox"/>
3.1	Elemento del tema 3 (3.1)	Descripción del elemento 3.1	<input type="checkbox"/>
3.2	Elemento del tema 3 (3.2)	Descripción del elemento 3.2	<input type="checkbox"/>
3.3	Elemento del tema 3 (3.3)	Descripción del elemento 3.3	<input type="checkbox"/>

Figura 15. Lista de chequeo. Fuente: Elaboración propia.

❖ Gestión de indicadores

❖ Medición de satisfacción de los clientes, mediante el IVR

Ejemplo:

¿Su consulta fue resuelta?

- Marque 1, si su respuesta es sí
- Marque 2, si su respuesta es no

En una escala del 1 al 5, indique Ud. Su nivel de satisfacción con la atención brindada, donde:

- 5 es muy satisfecho
- 1 es muy insatisfecho

Una vez recolectada la información de la jornada mensual del asesor, se procederá al conteo de llamadas donde deberá superar el 90% para considerar que existen mejoras en la atención.

Actuar

En la última etapa, actuar, se determinará una actividad para identificar nuevas oportunidades de mejora dentro del área de call center. A continuación, se muestra la tabla de las actividades a desarrollar durante esta etapa.

❖ Reuniones cliente – proveedor

La reunión consistirá en planificar una reunión mensual para presentar las mejoras encontradas después de la aplicación de la propuesta solución.

El objetivo de planificar la reunión es:

- Lograr el cumplimiento de todos los indicadores.
- Identificar los nuevos problemas que están impactando la satisfacción del usuario final y cliente (empresa de telecomunicaciones), ya sea costos y los ingresos.
- Alcanzar los objetivos, anteriormente mencionados, contribuirá a tomar acciones de manera de mejorar los resultados en corto plazo, identificar y determinar nuevos requerimientos del cliente (empresa de telecomunicaciones) que se requiera formalizar para el logro de los objetivos.

Para ello, se define los roles y responsabilidades de ambas partes involucradas.

Roles y responsabilidades

Cliente:

- Cumplir con los compromisos contractuales.
- Definir frecuencia y contenido de las revisiones.
- Definir agenda de cada reunión.
- Definir priorización de indicadores a ser revisados.
- Requerir una gestión de satisfacción e insatisfacción del usuario final.
- Revisión, ambas partes, del impacto de los resultados que tuvieron los planes de acción determinadas en la reunión anterior

Proveedor:

- Realizar análisis de causa raíz, definir y ejecutar nuevos planes de acción para la gestión de resultados cuando no se llegan a cumplir los objetivos acordados.
- Identificar factores de satisfacción e insatisfacción del usuario final.

5.7 Evidencias

En éste caso, la evidencia de la propuesta de mejora continua mediante el ciclo PHVA de Deming, será un manual detallado con el proceso de aplicación y las actividades de acompañamiento con el cronograma e información necesaria.

El modelo será de ésta forma:



Figura 16. Manual de la propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Además, se darán a conocer las actividades mediante afiches que serán colocados dentro y fuera del área, y en la pantalla de cada asesor. El modelo de los afiches se presenta a continuación:



Figura 17. Modelo de afiches para los talleres. Fuente: Elaboración propia.

Cada taller y programa brindará polos u otros accesorios de ser necesarios, para que los asesores puedan desempeñarse de una forma más cómoda en cada actividad, el modelo será de la siguiente forma:



Figura 18. Modelo de polos para los talleres. *Fuente:* Elaboración propia.

5.8 Presupuesto

Tipo de cambio de dólares a soles: 3.23

Tabla 9

Taller "Conocer el ciclo Deming"

Taller "Conocer el ciclo de Deming"	Turno mañana		Turno tarde	
	Soles	Dólares	Soles	Dólares
Capacitador	S/. -	\$ -	S/. -	\$ -
Coffee Breack	S/. 200.00	\$ 61.92	S/. 200.00	\$ 61.92
Total	S/. 200.00	\$ 61.92	S/. 200.00	\$ 61.92
Total trimestral			S/. 400.00	\$ 123.84
Total importe anual			S/. 1,600.00	\$ 495.36

Tabla 10

Taller "Desarrollo de la empatía"

Taller "Desarrollo de la empatía"	Turno mañana		Turno tarde	
	Soles	Dólares	Soles	Dólares
Capacitador	S/. -	\$ -	S/. -	\$ -
Especialista	S/. 1,500.00	\$ 464.40	S/. 1,500.00	\$ 464.40
Coffee Breack	S/. 200.00	\$ 61.92	S/. 200.00	\$ 61.92
Staff	S/. 1,519.00	\$ 470.28	S/. 1,519.00	\$ 470.28
Total	S/. 3,219.00	\$ 996.59	S/. 3,219.00	\$ 996.59
Total semestral			S/. 6,438.00	S/. 1,993.19
Total importe anual			S/. 12,876.00	\$ 3,986.38

Tabla 11

Capacitaciones

Capacitaciones	Soles	Dólares
Capacitador de la empresa	S/. -	\$ -
Lugar (plataforma)	S/. -	\$ -
Material	S/. 432.00	\$ 133.75
Total mensual	S/. 432.00	\$ 133.75
Total importe anual	S/. 5,184.00	\$ 1,604.95

Tabla 12

Taller "Gestión de personas"

Taller "Gestión de personas"	Turno mañana		Turno tarde	
	Soles	Dólares	Soles	Dólares
Psicólogo	S/. 600.00	\$ 185.76	S/. 600.00	\$ 185.76
Supervisor	S/. -	\$ -	S/. -	\$ -
Coffee Breack	S/. 400.00	\$ 123.84	S/. 400.00	\$ 123.84
Staff	S/. 1,519.00	\$ 470.28	S/. 1,519.00	\$ 470.28
Auditorio	S/. 300.00	\$ 92.88	S/. 300.00	\$ 92.88
Total	S/. 2,819.00	\$ 872.76	S/. 2,819.00	\$ 872.76
Total trimestral			S/. 5,638.00	\$ 1,745.51
Total importe anual			S/. 22,552.00	\$ 6,982.04

Tabla 13

Taller "Lúdico"

Taller "Lúdico"	Turno mañana		Turno tarde	
	Soles	Dólares	Soles	Dólares
Especialistas	S/. 1,615.00	\$ 500.00	S/. 1,615.00	\$ 500.00
Alquiler de cancha de grass	S/. 200.00	\$ 61.92	S/. 200.00	\$ 61.92
Botellas de agua	S/. 70.00	\$ 21.67	S/. 70.00	\$ 21.67
Materiales	S/. 216.00	\$ 66.87	S/. 216.00	\$ 66.87
Afiches y bolantes impresos	S/. 15.00	\$ 4.64	S/. 15.00	\$ 4.64
Supervisor	S/. -	\$ -	S/. -	\$ -
Total costo por sesión	S/. 2,116.00	\$ 655.11	S/. 2,116.00	\$ 655.11
Total semestral			S/. 4,232.00	\$ 1,310.22
Total importe anual			S/. 8,464.00	\$ 2,620.43

Tabla 14

Manual

	Soles	Dólares
Manual	S/. 10.00	\$ 3.10
Total anual	S/. 1,440.00	\$ 445.82

Tabla 15

Full day

Full day	Soles	Dólares	Costo x 5 personas (S/.)	Costo x 5 personas (\$.)
Paracas-Ica				
Cañete-Lunahuana	S/. 140.00	\$ 43.34	S/. 700.00	\$ 216.72
Lunahuana-Quilcamana				
Cangta-Obrajillo				
Total anual			S/. 700.00	\$ 216.72

Presupuesto general

Tabla 16

Presupuesto general de la propuesta

Presupuesto general de la propuesta	Soles	Dólares
Taller "Conocer el ciclo de Deming"	S/. 1,600.00	\$ 495.36
Taller "Desarrollo de la empatía"	S/. 12,876.00	\$ 3,986.38
Capacitaciones	S/. 5,184.00	\$ 1,604.95
Taller "Gestión de personas"	S/. 22,552.00	\$ 6,982.04
Taller "Lúdico"	S/. 8,464.00	\$ 2,620.43
Full day	S/. 700.00	\$ 216.72
Manual	S/. 1,440.00	\$ 445.82
Total por actividad anual	S/. 52,816.00	\$ 16,351.70

5.9 Diagrama de Gantt/Pert CPM

					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Actividad	Duración	Aplicación	Inicio	Fin												
Taller para conocer el ciclo de Deming.	1 hora	Trimestral	día 4	día 5	■			■			■			■		
Implementar ciclo de Deming en los procesos de atención	8 horas	Mensual/Diario	día 1	fin de mes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa para el desarrollo de la empatía	1 hora	Semestral	día 6	día 7	■						■					
Capacitaciones	1 hora	Mensual	día 15	día 16	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Taller de gestión de personas	1 hora	Trimestral	día 8	día 9		■			■			■			■	
Taller lúdico	1 hora	Semestral	día 8	día 9			■						■			
Programación de envío de indicadores en tiempo real	1 hora	Mensual/Diario	día 1	fin de mes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Acción de verificación y evaluación	1 hora	Trimestral	fin de mes	fin de mes			■			■			■			■
Full day	7 horas	Anual	día 18	día 18								■				

Figura 19. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

Tabla 17

Escenario optimista

g (tasa de crecimiento de ingresos)	15.0%
Promedio de ingresos 2015 – 2016	S/. 3,000,150.00
g de gastos	3.0%
COK	13%

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/. 3,450,172.50	S/. 3,967,698.38	S/. 4,562,853.13	S/. 5,247,281.10	S/. 6,034,373.27
Total Ingresos		S/. 3,450,172.50	S/. 3,967,698.38	S/. 4,562,853.13	S/. 5,247,281.10	S/. 6,034,373.27
Egresos						
Gerente de cuenta		S/. 84,000.00	S/. 86,520.00	S/. 89,115.60	S/. 91,789.07	S/. 94,542.74
Sub gerente de cuenta		S/. 60,000.00	S/. 61,800.00	S/. 63,654.00	S/. 65,563.62	S/. 67,530.53
Jefa de cuenta		S/. 43,600.00	S/. 44,908.00	S/. 46,255.24	S/. 47,642.90	S/. 49,072.18
Jefa de área		S/. 30,000.00	S/. 30,900.00	S/. 31,827.00	S/. 32,781.81	S/. 33,765.26
Supervisores		S/. 115,200.20	S/. 118,656.21	S/. 122,215.89	S/. 125,882.37	S/. 129,658.84
Asesores		S/. 1,468,800.00	S/. 1,512,864.00	S/. 1,558,249.92	S/. 1,604,997.42	S/. 1,653,147.34
Pago fuerza de ventas		S/. 691,200.00	S/. 711,936.00	S/. 733,294.08	S/. 755,292.90	S/. 777,951.69
Bonificación		S/. 421,200.00	S/. 433,836.00	S/. 446,851.08	S/. 460,256.61	S/. 474,064.31

Incentivos		S/. 12,000.00	S/. 12,360.00	S/. 12,730.80	S/. 13,112.72	S/. 13,506.11
Línea telefónica		S/. 2,191.66	S/. 2,257.41	S/. 2,325.13	S/. 2,394.89	S/. 2,466.73
Publicidad		S/. 700.00	S/. 721.00	S/. 742.63	S/. 764.91	S/. 787.86
Logística		S/. 500.00	S/. 515.00	S/. 530.45	S/. 546.36	S/. 562.75
Total Egresos		S/. 2,929,391.86	S/. 3,017,273.62	S/. 3,107,791.82	S/. 3,201,025.58	S/. 3,297,056.35
Flujo de caja	S/. -1,000,500.00	S/. 520,780.64	S/. 950,424.76	S/. 1,455,061.31	S/. 2,046,255.52	S/. 2,737,316.92

La tabla 17 muestra un escenario probable de alta rentabilidad posterior a la aplicación de la propuesta, que permitirá destacar la calidad obtenida en el proceso de atención de los asesores el área comercial-primera línea.

Tabla 18

Escenario probable

g (tasa de crecimiento de ingresos)	10.0%
Promedio de ingresos 2015 – 2016	S/. 3,000,150.00
g de gastos	3.5%
COK	13%

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/. 3,300,165.00	S/. 3,630,181.50	S/. 3,993,199.65	S/. 4,392,519.62	S/. 4,831,771.58
Total Ingresos		S/. 3,300,165.00	S/. 3,630,181.50	S/. 3,993,199.65	S/. 4,392,519.62	S/. 4,831,771.58
Egresos						
Gerente de cuenta		S/. 84,000.00	S/. 86,940.00	S/. 89,982.90	S/. 93,132.30	S/. 96,391.93
Sub gerente de cuenta		S/. 60,000.00	S/. 62,100.00	S/. 64,273.50	S/. 66,523.07	S/. 68,851.38
Jefa de cuenta		S/. 43,600.00	S/. 45,126.00	S/. 46,705.41	S/. 48,340.10	S/. 50,032.00
Jefa de área		S/. 30,000.00	S/. 31,050.00	S/. 32,136.75	S/. 33,261.54	S/. 34,425.69
Supervisores		S/. 115,200.20	S/. 119,232.21	S/. 123,405.33	S/. 127,724.52	S/. 132,194.88
Asesores		S/. 1,468,800.00	S/. 1,520,208.00	S/. 1,573,415.28	S/. 1,628,484.81	S/. 1,685,481.78
Pago fuerza de ventas		S/. 691,200.00	S/. 715,392.00	S/. 740,430.72	S/. 766,345.80	S/. 793,167.90
Bonificación		S/. 421,200.00	S/. 435,942.00	S/. 451,199.97	S/. 466,991.97	S/. 483,336.69
Incentivos		S/. 12,000.00	S/. 12,420.00	S/. 12,854.70	S/. 13,304.61	S/. 13,770.28

Línea telefónica		S/. 2,191.66	S/. 2,268.37	S/. 2,347.76	S/. 2,429.93	S/. 2,514.98
Publicidad		S/. 700.00	S/. 724.50	S/. 749.86	S/. 776.10	S/. 803.27
Logística		S/. 500.00	S/. 517.50	S/. 535.61	S/. 554.36	S/. 573.76
Total Egresos		S/. 2,929,391.86	S/. 3,031,920.58	S/. 3,138,037.80	S/. 3,247,869.12	S/. 3,361,544.54
Flujo de caja	S/. -1,000,500.00	S/. 370,773.14	S/. 598,260.92	S/. 855,161.85	S/. 1,144,650.50	S/. 1,470,227.04

La tabla 18 muestra un escenario probable de alta rentabilidad posterior a la aplicación de la propuesta, que permitirá destacar la calidad obtenida en el proceso de atención de los asesores el área comercial-primera línea.

Tabla 19

Escenario pesimista

g (tasa de crecimiento de ingresos)	7.0%
Promedio de ingresos 2015 – 2016	S/. 3,000,150.00
g de gastos	4.0%
COK	13%

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/. 3,210,160.50	S/. 3,434,871.74	S/. 3,675,312.76	S/. 3,932,584.65	S/. 4,207,865.57
Total Ingresos		S/. 3,210,160.50	S/. 3,434,871.74	S/. 3,675,312.76	S/. 3,932,584.65	S/. 4,207,865.57
Egresos						
Gerente de cuenta		S/. 84,000.00	S/. 87,360.00	S/. 90,854.40	S/. 94,488.58	S/. 98,268.12
Sub gerente de cuenta		S/. 60,000.00	S/. 62,400.00	S/. 64,896.00	S/. 67,491.84	S/. 70,191.51
Jefa de cuenta		S/. 43,600.00	S/. 45,344.00	S/. 47,157.76	S/. 49,044.07	S/. 51,005.83
Jefa de área		S/. 30,000.00	S/. 31,200.00	S/. 32,448.00	S/. 33,745.92	S/. 35,095.76
Supervisores		S/. 115,200.20	S/. 119,808.21	S/. 124,600.54	S/. 129,584.56	S/. 134,767.94
Asesores		S/. 1,468,800.00	S/. 1,527,552.00	S/. 1,588,654.08	S/. 1,652,200.24	S/. 1,718,288.25
Pago fuerza de ventas		S/. 691,200.00	S/. 718,848.00	S/. 747,601.92	S/. 777,506.00	S/. 808,606.24
Bonificación		S/. 421,200.00	S/. 438,048.00	S/. 455,569.92	S/. 473,792.72	S/. 492,744.43
Incentivos		S/. 12,000.00	S/. 12,480.00	S/. 12,979.20	S/. 13,498.37	S/. 14,038.30
Línea telefónica		S/. 2,191.66	S/. 2,279.33	S/. 2,370.50	S/. 2,465.32	S/. 2,563.93

Publicidad		S/. 700.00	S/. 728.00	S/. 757.12	S/. 787.40	S/. 818.90
Logística		S/. 500.00	S/. 520.00	S/. 540.80	S/. 562.43	S/. 584.93
Total Egresos		S/. 2,929,391.86	S/. 3,046,567.53	S/. 3,168,430.24	S/. 3,295,167.45	S/. 3,426,974.14
Flujo de caja	S/. -1,000,500.00	S/. 280,768.64	S/. 388,304.20	S/. 506,882.52	S/. 637,417.20	S/. 780,891.43

La tabla 19 muestra un escenario pesimista de alta rentabilidad posterior a la aplicación de la propuesta, que permitirá destacar la calidad obtenida en el proceso de atención de los asesores el área comercial-primera línea.

5.11 Viabilidad económica de la propuesta

Tabla 20

Viabilidad económica de la propuesta según los tres escenarios del flujo de caja.

	Resumen del escenario		
	Optimista	Probable	Pesimista
Celdas cambiantes:			
g (tasa de crecimiento de ingresos)	15%	10%	7%
g (tasa de inflación) de gastos	3%	3.5%	4%
Celdas de resultado:			
VAN	S/. 3,498,967.33	S/. 1,671,530.85	S/. 635,520.77
TIR	91%	59%	35%

En la tabla 20 se muestra la viabilidad económica de la propuesta demostrada mediante indicador Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), resultando en los tres escenarios, un nivel alto de rentabilidad lo cual permitirá contribuir a la mejora en el proceso de atención de los asesores de primera línea y al crecimiento de los ingresos para la empresa en general, ya que podrá realizarse en otras áreas de atención.

5.12 Validación de la propuesta

La propuesta fue validada por dos expertos en calidad y gestión de procesos, que actualmente se encuentran laborando en la Universidad Privada Norbert Wiener como docentes especializados en la materia.

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN

La presente tesis titulada Mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017 logró culminar favorablemente el proceso de investigación y propuesta de solución a los problemas detectados en el área comercial de atención al cliente, que no manejaba un proceso estándar de atención acompañado del desinterés de los asesores en brindar un atención de calidad, lo cual generaba que no lleguen a sus metas, no logren obtener los incentivos que brindaba la empresa, así como incomodidad en los clientes ya que sus consultas o problemas no eran solucionados satisfactoriamente; sin embargo, al detectar ésta situación en el área, se recurrió durante todo el proceso de investigación a las teorías administrativas que se vieron relacionadas con las categorías y modelo metodológico, decidiendo intervenir con la implementación del ciclo de Deming conocido también como PHVA, que se basa en la calidad de los procesos, instruyéndolo y adecuándolo al proceso de atención de los asesores, volviéndolo único y comprensible, capaz de generar soluciones a los problemas; así mismo, estuvo acompañado de un manual de orientación donde se explica el ciclo de Deming y las actividades planificadas anualmente.

Además, se consideró relevante reforzarlo mediante una programación de capacitaciones continuas y programas necesarios sobre, motivación de los asesores y compromiso con la empresa, así como el manejo de sus habilidades que son requeridas para el puesto de “asesor comercial de primera línea”; por otro lado, al observarse inconvenientes con el manejo de personas y objeciones, se diseñaron programas vistos necesarios para que el proceso de atención sea favorable y se logren los objetivos del área y de la empresa, por lo cual también, los asesores al no tener conocimiento de su desempeño y resultados durante el día, se estableció el envío de indicadores de manera horaria, considerando que sería mejor solucionar o mejorarlo en el proceso y no al finalizar el mes.

En el proceso de investigación se evidenció que los objetivos del área planteados mensualmente no eran alcanzados y que los incentivos que brindaba la empresa para los asesores las áreas eran devueltas, puesto que la gran mayoría de asesores no llegaba a su meta en puntuación de calidad en sus llamadas y los indicadores de medición mostraban resultados regulares, tal como se observó en las respuestas obtenidas por los encuestados, reforzado por los comentarios de los supervisores que añaden la existencia de un desinterés por parte de los asesores en brindar una buena atención y la falta de un modelo que los ayude a gestionar la atención de los asesores, lo cual se sustenta en la teoría clásica, ya que en toda organización y áreas de las mismas, debe existir un trabajo integral y organizado, así como una gestión diaria por parte de los superiores para conocer el desempeño y productividad de los subordinados, por lo cual se deben utilizar modelos o desarrollar funciones que la permitan, tal como lo sostiene Muñoz (2005).

Asimismo, se observó que el 51.33% de los asesores no logran cumplir los objetivos diarios personales ni grupales, debido al no lograr alcanzar los indicadores de medición de calidad, lo cual es muy importante ya que dichos resultados son la presentación de la empresa en general, considerando que es un trabajo arduo tanto del supervisor / jefe, como del subordinado en conjunto, como lo menciona el autor Ramírez (2009), que los objetivos deben ser repartidos al grupo de personas siendo ésta una técnica por su logro de eficiencia buscando una satisfacción conjunta para tener mejores resultados en la productividad, mediante la interrelación de las personas y talleres que aporten al desenvolvimiento de cada uno.

Por otro lado, el comportamiento de los asesores y el desinterés por cumplir con sus actividades diarias tiene que ver con el trato de los superiores que muchas veces puede tornarse a darle más importancia a los procesos que a las personas, siendo así como el autor

Münch (2010) destaca que es de suma importancia prestarles atención a las necesidades del personal, teniendo en cuenta la motivación, equipos de trabajo y la participación en las diversas actividades que organice el área, por lo cual se establecieron programas y talleres que apoyen constantemente a liberación de potenciales, motivar también el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos, como lo explica Mc Gregor (1960) donde considera al igual que otros autores la importancia también de satisfacer las necesidades del personal.

También es importante analizar que asesores se encontrarán a cargo de los mismos supervisores con apoyo de los masters, quienes también participarán en las actividades propuestas, quienes también se encargarán de la distribución y conformación de grupos para cada actividad considerando los turnos mañana y noche y logrando un horario factible que facilite la participación de todos los asesores, para que la propuesta se torne con éxito; dicho master debe ser reconocido por los asesores como una persona activa y capaz de relacionar a todos logrando una comunicación y participación eficaz, como lo explica Oliveira (2002) en la teoría de las relaciones humanas.

En tal sentido, con los datos obtenidos por el personal de la empresa, la implementación del ciclo de Deming para mejora continua de la calidad del proceso de atención, se sustenta en todas las teorías ya mencionadas que buscan básicamente unificar los procesos, mantener un buen clima organizacional, motivación en el personal, interés en el desarrollo de actividades y una mejor relación entre las personas que son parte del proceso y quienes son modelos de ésta investigación.

Finalmente, al tratarse de un personal que tiene relación directa con los clientes de la empresa, se consideró importante la teoría de sistemas fundamentada por los autores Stoner, Freeman Y Gilbert (1960) que explican la importancia de sistematizar los procesos para

volverlos más sencillos de aplicarlos, teniendo un propósito y partes que se interrelacionen, así mismo, que permita a los superiores poder manejarlo permitiendo actuar ante cada resultado desfavorable y regresar al punto donde se diagnostique el problema, considerando así una retroalimentación efectiva.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Primero: A pesar de los inconvenientes que se han observado en brindar calidad en el proceso de atención al cliente y en el cumplimiento de los objetivos mediante la evaluación de los indicadores de calidad, se ha presentado la oportunidad de formular una propuesta de mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa.

Segundo: Para formular la propuesta, se diagnosticó primero los problemas actuales que causan la baja calidad del proceso de atención de los asesores, para lo cual se realizó una encuesta a los mismos asesores y una entrevista a los jefes del área para profundizar y comparar ambas directrices.

Tercero: A lo largo de la investigación, se destacaron las categorías necesarias para el estudio, así mismo, nacieron categorías emergentes que también fueron explicadas y sustentadas mediante autores que aportaron al significado, importancia, relevancia, aporte y también a poder profundizar en el tema comparando los aportes con otros autores.

Cuarto: Teniendo en cuenta la importancia de un modelo de gestión organizacional, se diseñó un modelo viable para la comprensión de los asesores, así como la relevancia de actividades que ellos desconocen, y pueda aportar así, a la propuesta de mejora continua considerando la relevancia del mismo respecto a generar mayor calidad en los procesos.

Quinto: La formulación de la propuesta y la investigación en general del proceso de atención, ha sido orientada a las recomendaciones de profesionales expertos en el tema, quienes validaron los instrumentos de evaluación de diagnóstico y la propuesta misma.

Sexto: La propuesta de mejora continua en el proceso de atención mediante el ciclo PHVA de Deming y las actividades de acompañamiento, fueron registradas en un manual que será utilizado por cada asesor, donde tendrá conocimiento de los pasos a seguir para cumplir con el ciclo y las fechas de cada actividad.

7.2 Sugerencias

Primero: Al aplicar la propuesta de mejora continua es necesario seguir los parámetros y los pasos sugeridos en el manual para que no se genere desorden, así mismo se recomienda acompañar la propuesta con las actividades de programas y talleres, cumpliéndolos en el plazo respectivo.

Segundo: En caso de que se realice un diagnóstico posteriormente, es necesario hacerlo de la misma forma en la que se aplicó en ésta investigación, y sobretodo informar el motivo del diagnóstico a los asesores, así como la importancia que tendrá para el proceso de atención al cliente y para brindar una atención de calidad como los clientes la requieren.

Tercero: Para la categorización, se requirió de un análisis profundo, así como de la misma investigación para las categorías apriorísticas que nacieron posteriormente, las cuales fueron detalladas por autores expertos, y se requiere que los asesores tengan en cuenta la importancia de cada uno.

Cuarto: El desarrollo de un modelo de gestión organizacional, se realizó con el fin de que sea analizado y comprendido no solo por los asesores sino también por los superiores para un mejor manejo y aplicación logrando de ésta manera generar un cambio constante en el desempeño y productividad.

Quinto: La viabilidad de la propuesta y de los mismos instrumentos se realizó con expertos, lo cual genera suma importancia y validez de que se trata de una propuesta con valor significativo el cual debe ser estudiado y aplicado para generar una mejor cultura organizacional y obtener mejores resultados respecto de los procesos.

Sexto: El manual donde se detalla la propuesta y las actividades de acompañamiento tendrán consigo una serie de pasos que deben ser aplicados por los asesores considerando la importancia de cada etapa para un mejor desarrollo de los procesos, así como la asistencia a los talleres programados, ya que forman parte de una unidad de acompañamiento de la propuesta.

CAPÍTULO VIII
REFERENCIAS

Referencias Bibliográficas

- Abad, M. y Pincay, D. (2014). *Análisis de la calidad del servicio al cliente interno y externo para la propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial Mención Marketing. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7451/1/UPS-GT000777.pdf>
- Acuña, J. (1996). *Control de calidad: un enfoque integral y estadístico*. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Aiteco Consultores (2012). *El proceso de atención al cliente: fases y comportamientos*. Granada. Recuperado de <https://www.aiteco.com/proceso-atencion-al-cliente-fases-comportamientos/>
- Aldana, L., Álvarez, M., Bernal, C., Díaz, M., Galindo, O., González, C. y Villegas, A. (2010). *Administración por calidad*. Colombia: Alfaomega Colombiana.
- Alfaro, G. (2009). *Administración para la calidad total*. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Asociación Española para la Calidad (s.f.). *Satisfacción del cliente*. Madrid: AEC. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/satisfaccion-del-cliente>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- Caldas, M. (2017). *El ciclo PHVA y su papel dentro de procesos exitosos de Mejoramiento y Aprendizaje*. Colombia: Ideas Plus. Recuperado de

<http://www.ideasplusgve.com/articulo/57-el-ciclo-phva-y-su-papel-dentro-de-procesos-exitosos-de-mejoramiento-y-aprendizaje.html>

Carro, R. y González, D. (2008). *Administración de la calidad total*. Buenos Aires: Universidad Nacional Mar del Plata.

Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Prentice Hall

Céspedes, N. y Lavado, P. (2016). *Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancias*. Lima: Universidad del Pacífico.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D. F.: McGraw-Hill.

Cisneros, B. y Ruíz, W. (2012). *Propuesta de un modelo de mejora continua de los procesos en el laboratorio PROTAL-ESPOL, basado en la integración de un sistema ISO/IEC 17025:2005 con un sistema ISO 9001:2008 en el año 2011*. Tesis de grado previa a la obtención del título de Magister en Sistemas Integrados de Calidad, Ambiente y Seguridad. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1903/13/UPS-GT000260.pdf>

CogniFit (2016). *Tiempo de reacción. Habilidad cognitiva*. Uruguay: CogniFit. Recuperado de <https://www.cognifit.com/es/habilidad-cognitiva/tiempo-de-respuesta>

D' Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción: enfoque estratégico y de calidad*. México: Pearson Educación.

Ducarme, A. (14 de noviembre de 2016). Call centers peruanos entre los que más crecen en la región. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/call-centers-peruanos-entre-que-mas-crecen-region-noticia-1946508>

Evans, J. y Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad*. México D.F.: Cengage Learning.

Finnigan, J. (1997). *Guía de Beichmarking empresarial*. México: Prentice Hall.

Feigenbaum, A. (2011). *La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa*.

Buenos Aires: Calidad y Gestión. Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-0356Qe966gJ:calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html+&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=pe

Fundesem Business Topics (27 de junio de 2016). *La importancia de conocer bien al cliente*

y el profiling. Madrid: Fundesem Business School. Recuperado de <http://www.fundesem.es/bt/publicacion-la-importancia-de-conocer-bien-al-cliente-y-el-profiling>

González, H. (2012). *La mejora no es un esfuerzo de una sola vez – Willam Deming*. Buenos

Aires: Calidad y Gestión. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/05/08/la-mejora-no-es-un-esfuerzo-de-una-sola-vez-william-deming/>

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y Productividad*. México D.F.: Mc Graw – Hill.

Hansen, B. y Ghare, P. (1990). *Control de calidad: teoría y aplicaciones*. Madrid: Ediciones

Díaz de Santos, S. A.

Hernández, A. (10 de mayo de 2010). *Principios de supervisión y el supervisor*.

Gestiopolis. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/>

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: McGraw – Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: McGraw – Hill.
- Huete, M. (2004). *Administración de servicios*. México: Pearson Educación
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Sypal.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Uruguay: UNIT.
- ISO 9001:2015 (2014). *ISO 9001: Satisfacción del cliente*. Santiago de Chile: Escuela Europea de Excelencia. Recuperado de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/12/iso-9001-satisfaccion-cliente/>
- Lascurain, I. (2012). *Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica ininterrumpida*. Tesis para obtener el grado de Maestra en Ingeniería de Calidad. Universidad Iberoamericana. Mexico D. F. Recuperado de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015599/015599.pdf>
- Lester, R., Enrick, N. y Mottley, H. (1989). *Control de calidad y beneficio empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Llanos, M. (2012). *Programa Six Sigma para mejorar los procesos de selección de personal y de ventas en la Empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012” que tuvo como objetivo desarrollar un programa de Six Sigma el cual ayudara a mejorar los procesos de ventas y de selección de personal en la Empresa Inmobiliaria Masterhouse – Lima 2012*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Atónoma del Perú. Perú. Recuperado de

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/126/1/LLANOS%20RAMOS.pdf>

Lovelock, C., Reynoso, J., D' Andrea, G. y Huete, H. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Maldonado, J. (2015). *Fundamentos de calidad total*. S/1.

Mandrujano, D. (2015). *Lineamientos para el diseño de un sistema de gestión de calidad total*. Tesis para optar el grado de académico de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4187/1/Mandujano_nd.pdf

Martínez, E. y Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia: Principios y métodos*. Santiago de Chile. (S/c).

Mc Gregor, D. (1960). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Santafé: McGraw-Hill.

Moyano, J., Bruque, S., Maqueira, J., Fidalgo, F. y Martínez, P. (2011). *Administración de empresas: Un enfoque teórico – práctico*. Madrid: Pearson Educación.

Morena, J. (17 de abril de 2002). *Definiciones del mejoramiento continuo*. Gestipolis.
Recuperado de <https://www.gestipolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>

Münch, L. (2010). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Münch, L. y García, J. (2006). *Fundamentos de Administración*. 7ma ed. México: Trillas.

Muñoz, M. (2005). *Administración*. Perú: Editora y Comercializadora Cartolan.

- Murris, E., Ancajima, A., Chiri, C., Galindo, J., Guido, C. y Mejía, E. (2009). *Servicios de contact center basados en offshore outsourcing*. Lima: Esan Ediciones.
- Oliveira, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México: International Thomson Editores.
- Papanicolau, J. (2016). *Mejorar la calidad de una empresa gráfica con el modelo Scor en el proceso de planificación*. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión de Operaciones y Servicios Logísticos. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5694/1/Papanicolau_dj.pdf
- Pintado, M. y Rodriguez, A. (2014). *Propuesta de Mejora en el servicio de Atención al Cliente en la empresa de servicios Chan Chan S.A. en la ciudad de Trujillo*. Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración. Universidad Antenor Orrego, Perú. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/348/1/PINTADO_MIRIAN_PROPUESTA_SERVICIO_CLIENTE.pdf
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: Manual práctico*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Quezada, G. (2010). *El ciclo PHVA y las normas iso 9000*. Colombia: Emprendices. Recuperado de <https://www.emprendices.co/el-ciclo-phva-y-las-normas-iso-9000/>
- Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de la Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Ramírez, C. (2015). *Administración: Teorías y Enfoques*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Render, B y Heizer, J. (1996). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice-Hall.

- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2010). *Métodos de Investigación: Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rojas, R. (1988). *Investigación social: Teoría y praxis*. México D.F.: Plaza y Valdez.
- Sánchez, J. (2014). *Ciclo PHVA*. Colombia: Gerencie. Recuperado de <https://www.gerencie.com/ciclo-phva.html>
- Serna, F. (2007). *Gestión por procesos en el ámbito de la gestión de personas en Osakidetza*. País Vasco: Osakidetza.
- Siicex (2015). *Call Centers en Centroamérica*. Lima: Siicex. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/590987468rad2E491.pdf>
- Stoner, J.; Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México D. F.: Pearson Educación.
- Torres, P. y Lopez, N. (2013). *Estudio de factibilidad para mejorar la atención al cliente con la implementación de un Call Center en la CNEL Milagro*. Proyecto de grado previo a la obtención del título de Licenciatura en Gestión Empresarial. Universidad Estatal de Milagro. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2431/1/TESIS%20IMPLEMENTACION%20DE%20UN%20CALL%20CENTER%20EN%20CNEL%20MILAGRO.pdf>
- Vargas, I. (20 de marzo de 2012). Cuando tu empleo te desmotiva. *Expansión*. Recuperado de <http://expansion.mx/mi-carrera/2012/03/19/la-insatisfaccion-emocional-del-empleado>

Vásquez, C. (11 de diciembre de 2012). Solución de problemas y toma de decisiones administrativas. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones-administrativas/>

Zambrano, C. y Rodríguez, S. (2013). *Propuesta de un modelo de mejora continua en los procesos del laboratorio ambiental Ipsomary S.A. basado en un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008*. Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4293/1/UPS-GT000367.pdf>

Anexos

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017.

Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
<p>Formulación del problema.</p> <p>¿De qué manera se puede mejorar la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017?</p>	<p style="text-align: center;"><u>Objetivo general</u></p> <p>Formular una propuesta de mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento S.A.C. Ate, 2017.</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><u>Objetivos específicos</u></p> <p>Diagnosticar los problemas actuales que causa la baja calidad del proceso de atención de los asesores.</p> <hr/> <p>Categorizar la mejora continua, otras categorías apriorísticas y emergentes.</p> <hr/> <p>Diseñar bajo una estructura sólida y viable un modelo de gestión organizacional.</p> <hr/> <p>Validar los instrumentos de evaluación de diagnóstico y la propuesta a través de juicio de expertos.</p> <hr/> <p>Evidenciar mediante un manual la propuesta de mejora continua.</p>	<p>Metodológica:</p> <p>Para el presente estudio se utilizará la investigación holística como un proceso continuo y global, capaz de realizar un trabajo organizado, completo y evolutivo, incluyendo propuestas novedosas y aplicándolas en el campo elegido.</p> <p>Práctica:</p> <p>Se cuenta con las autorizaciones y facilidades por parte de la empresa, para acceder a la muestra de estudio.</p>
Metodología		
Sintagma y enfoque	Tipo y diseño	Unidad de análisis e instrumentos
Holístico-mixto	Proyectiva – transversal	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra cualitativa - Muestra cuantitativa - Instrumento

Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Formular una propuesta de mejora continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teateat o S.A.C. Ate, 2017.	Diagnosticar los problemas actuales que causan baja productividad laboral de los asesores.	Mejora continua	Planificación Realización Verificación Actuación	Asesores	Encuesta	Cuestionario
	Categorizar la productividad laboral y otras categorías emergentes. Diseñar un plan que permita mejorar la productividad laboral de los asesores. Validar los instrumentos de evaluación de diagnóstico y la propuesta a través de juicio de expertos. Evidenciar	Calidad del proceso de atención	Control de calidad Satisfacción al cliente Productividad Gestión por proceso	Supervisores	Entrevista	Encuesta

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA TELEATENTO

INSTRUCCIÓN: Estimado Asesor, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la percepción de la calidad del proceso de atención que se percibe en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA CONTROL DE CALIDAD					
1	Identifica rápidamente el problema del cliente y ofrece solución.	5	4	3	2	1
2	Identifica la personalidad del cliente y logra que sienta la empatía por parte de usted.	5	4	3	2	1
3	Deriva a los clientes a resolver la encuesta que mide su satisfacción con la atención brindada.	5	4	3	2	1
4	Las encuestas formuladas por la empresa son evaluadas a profundidad para conocer el nivel de satisfacción y tomar decisiones respecto a su mejora.	5	4	3	2	1
5	¿Se realiza el monitoreo y evaluación por parte del supervisor?	5	4	3	2	1
6	Cuando la empresa capacita al personal, ¿se evalúa lo aprendido?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÍA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
7	Antes de finalizar la llamada, ¿el cliente se muestra agradecido con usted, por la atención brindada?	5	4	3	2	1

8	¿El cliente cambia de un estado de ánimo negativo a uno positivo al ser atendido por usted?	5	4	3	2	1
9	¿Tarda más de un minuto en responder la consulta del cliente?	5	4	3	2	1
10	¿Logra satisfacer los requerimientos del cliente en un solo contacto, sin necesidad de que el cliente reitere la llamada o se brinde seguimiento por parte de la empresa?	5	4	3	2	1
11	En el caso de no poder brindar la solución que el cliente solicita, ¿brinda usted, soluciones alternativas?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÍA PRODUCTIVIDAD						
12	Recibe más de una capacitación anual dentro del área en la cual desempeña sus actividades.	5	4	3	2	1
13	Las capacitaciones que usted recibe mejoran su desempeño laboral.	5	4	3	2	1
14	¿Con qué frecuencia llega temprano a la empresa?	5	4	3	2	1
15	¿Con qué frecuencia suele ausentarse al mes?	5	4	3	2	1
16	¿Con qué frecuencia mantiene el factor "Paid, adherencia, logeo y occupancy" sobre el 92%?	5	4	3	2	1
17	El TMO (tiempo medio operativo) se mantiene debajo o igual a 250 segundos.	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS						
18	Se realizan más de un feedback al mes.	5	4	3	2	1
19	Los indicadores para medir la calidad de atención, son evaluados constantemente y se realizan las acciones pertinentes para mejorar su nivel.	5	4	3	2	1
20	La información acumulada de los indicadores de calidad permite plantear mejoras para la gestión.	5	4	3	2	1
21	Se evalúa periódicamente los procesos del área y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación.	5	4	3	2	1
22	Se identifican las causas que generan incomodidad en los clientes y se actúa rápidamente para brindar solución antes de cumplir el plazo establecido.	5	4	3	2	1


Muchas gracias

Anexo 4: Certificado de validez por Juicio de Expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS


Yo, Fernando Alexis Nolasco Lobajos..... identificado con DNI Nro 40086182..... Especialista en Metodología de la I+D+i..... Actualmente laboro en la Universidad Vicer..... ubicado en Lince..... procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.


Mg. Fernando A. Nolasco Lobajos
 Catedrático de Pre y Post Grado
 Especialista en Investigación Científica

Nro	CATEGORÍA: CALIDAD DEL PROCESO DE ATENCIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: CONTROL DE CALIDAD																			
1	Identifica rápidamente el problema del cliente y ofrece solución.			✓				✓				✓				✓			
2	Identifica la personalidad del cliente y logra que sienta la empatía por parte de usted.			✓				✓				✓				✓			
3	Deriva a los clientes a resolver la encuesta que mide su satisfacción con la atención brindada.			✓				✓				✓				✓			
4	Las encuestas formuladas por la empresa son evaluadas a profundidad para conocer el nivel de satisfacción y tomar decisiones respecto a su			✓				✓				✓				✓			

	mejora.				✓				✓				✓				✓
5	¿Se realiza el monitoreo y evaluación por parte del supervisor?				✓				✓				✓				✓
6	Cuando la empresa capacita al personal, ¿se evalúa lo aprendido?				✓				✓				✓				✓
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE																	
7	Antes de finalizar la llamada, ¿el cliente se muestra agradecido con usted, por la atención brindada?				✓				✓				✓				✓
8	¿El cliente cambia de un estado de ánimo negativo a uno positivo al ser atendido por usted?				✓				✓				✓				✓
9	¿Tarda más de un minuto en responder la consulta del cliente?				✓				✓				✓				✓
10	¿Logra satisfacer los requerimientos del cliente en un solo contacto, sin necesidad de que el cliente reitere la llamada o se brinde seguimiento por parte de la empresa?				✓				✓				✓				✓
11	En el caso de no poder brindar la solución que el cliente solicita, ¿brinda usted, soluciones alternativas?				✓				✓				✓				✓
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: PRODUCTIVIDAD																	
12	Recibe más de una capacitación anual dentro del área en la cual desempeña sus actividades.				✓				✓				✓				✓
13	Las capacitaciones que usted recibe mejoran su desempeño laboral.				✓				✓				✓				✓
14	¿Con qué frecuencia llega temprano a la empresa?				✓				✓				✓				✓
15	¿Con qué frecuencia suele ausentarse al mes?				✓				✓				✓				✓
16	¿Con qué frecuencia mantiene el factor "Paid,				✓				✓				✓				✓


 Mg. Fernando A. Nolasco Labajos
 Catedrático de Pre y Post Grado
 Especialista en Investigación Científica

	adherencia, logeo y occupancy" sobre el 92%?				✓				✓				✓				✓		
17	El TMO (tiempo medio operativo) se mantiene debajo o igual a 250 segundos.				✓				✓				✓				✓		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: GESTIÓN POR PROCESOS																			
18	Se realizan más de un feedback al mes.				✓				✓				✓				✓		
19	Los indicadores para medir la calidad de atención, son evaluados constantemente y se realizan las acciones pertinentes para mejorar su nivel.				✓				✓				✓				✓		
20	La información acumulada de los indicadores de calidad permite plantear mejoras para la gestión.				✓				✓				✓				✓		
21	Se evalúa periódicamente los procesos del área y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación.				✓				✓				✓				✓		
22	Se identifican las causas que generan incomodidad en los clientes y se actúa rápidamente para brindar solución antes de cumplir el plazo establecido.				✓				✓				✓				✓		

M^g. Fernando Alvarado Latorre
 Catedrático de Pre y Post Grado
 Especialista en Investigación Científica

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:


Sugerencias:

1.Debe de añadir.....dimensión/sub categoría:

2.Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:

3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:..... *Si cumple*

Es todo cuanto informo;


Mg. Fernando A. Nolasco Labajos
Catedrático de Pregrado Post Grado
Especialista en Investigación Científica

Anexo 5: Certificado de validez por Juicio de Expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Abel de la Torre TETAJA identificado con DNI Nro 07870330 Especialista en ADMINISTRACION Actualmente laboro en U. UENEN ubicado en LINCE procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	CATEGORIA: CALIDAD DEL PROCESO DE ATENCIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: CONTROL DE CALIDAD																			
1	Identifica rápidamente el problema del cliente y ofrece solución.			/				/				/				/			
2	Identifica la personalidad del cliente y logra que sienta la empatía por parte de usted.			/				/				/				/			
3	Deriva a los clientes a resolver la encuesta que mide su satisfacción con la atención brindada.			/				/				/				/			
4	Las encuestas formuladas por la empresa son evaluadas a profundidad para conocer el nivel de satisfacción y tomar decisiones respecto a su			/				/				/				/			

	mejora.				✓				✓				✓			✓
5	¿Se realiza el monitoreo y evaluación por parte del supervisor?				✓				✓				✓			✓
6	Cuando la empresa capacita al personal, ¿se evalúa lo aprendido?				✓				✓				✓			✓
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE																
7	Antes de finalizar llamada, ¿el cliente se muestra agradecido con usted, por la atención brindada?				✓				✓				✓			✓
8	¿El cliente cambia de un estado de ánimo negativo a uno positivo al ser atendido por usted?				✓				✓				✓			✓
9	¿Tarda más de un minuto en responder la consulta del cliente?				✓				✓				✓			✓
10	¿Logra satisfacer los requerimientos del cliente en un solo contacto, sin necesidad de que el cliente reitere la llamada o se brinde seguimiento por parte de la empresa?				✓				✓				✓			✓
11	En el caso de no poder brindar la solución que el cliente solicita, ¿brinda usted, soluciones alternativas?				✓				✓				✓			✓
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: PRODUCTIVIDAD																
12	Recibe más de una capacitación anual dentro del área en la cual desempeña sus actividades.				✓				✓				✓			✓
13	Las capacitaciones que usted recibe mejoran su desempeño laboral.				✓				✓				✓			✓
14	¿Con qué frecuencia llega temprano a la empresa?				✓				✓				✓			✓
15	¿Con qué frecuencia suele ausentarse al mes?				✓				✓				✓			✓
16	¿Con qué frecuencia mantiene el factor "Paid,				✓				✓				✓			✓

	adherencia, logeo y occupancy" sobre el 92%?					✓				✓				✓				✓
17	El TMO (tiempo medio operativo) se mantiene debajo o igual a 250 segundos.					✓				✓				✓				✓
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: GESTIÓN POR PROCESOS																		
18	Se realizan más de un feedback al mes.					✓				✓				✓				✓
19	Los indicadores para medir la calidad de atención, son evaluados constantemente y se realizan las acciones pertinentes para mejorar su nivel.					✓				✓				✓				✓
20	La información acumulada de los indicadores de calidad permite plantear mejoras para la gestión.					✓				✓				✓				✓
21	Se evalúa periódicamente los procesos del área y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación.					✓				✓				✓				✓
22	Se identifican las causas que generan incomodidad en los clientes y se actúa rápidamente para brindar solución antes de cumplir el plazo establecido.					✓				✓				✓				✓

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

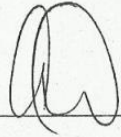
Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

Sugerencias:

1.Debe de añadir.....dimensión/sub categoría:
.....
2.Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:
.....

3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:.....^{Si?}.....

Es todo cuanto informo;

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a final flourish, positioned above a horizontal line.

Firma

Anexo 6: Certificado de validez por Juicio de Expertos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, José Antonio Proaga Llanos identificado con DNI Nro 07464256 Especialista en Administración Actualmente laboro en Universidad Privada Mateo Pumahuay S.A. ubicado en P. Huancayo 2021...procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	CATEGORÍA: CALIDAD DEL PROCESO DE ATENCIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: CONTROL DE CALIDAD																			
1	Identifica rápidamente el problema del cliente y ofrece solución.			✓				✓				✓				✓			
2	Identifica la personalidad del cliente y logra que sienta la empatía por parte de usted.			✓				✓				✓				✓			
3	Deriva a los clientes a resolver la encuesta que mide su satisfacción con la atención brindada.			✓				✓				✓				✓			
4	Las encuestas formuladas por la empresa son evaluadas a profundidad para conocer el nivel de satisfacción y tomar decisiones respecto a su			✓				✓				✓				✓			

	mejora.				✓				✓				✓				✓
5	¿Se realiza el monitoreo y evaluación por parte del supervisor?				✓				✓				✓				✓
6	Cuando la empresa capacita al personal, ¿se evalúa lo aprendido?				✓				✓				✓				✓
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE																	
7	Antes de finalizar llamada, ¿el cliente se muestra agradecido con usted, por la atención brindada?				✓				✓				✓				✓
8	¿El cliente cambia de un estado de ánimo negativo a uno positivo al ser atendido por usted?				✓				✓				✓				✓
9	¿Tarda más de un minuto en responder la consulta del cliente?				✓				✓				✓				✓
10	¿Logra satisfacer los requerimientos del cliente en un solo contacto, sin necesidad de que el cliente reitere la llamada o se brinde seguimiento por parte de la empresa?				✓				✓				✓				✓
11	En el caso de no poder brindar la solución que el cliente solicita, ¿brinda usted, soluciones alternativas?				✓				✓				✓				✓
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: PRODUCTIVIDAD																	
12	Recibe más de una capacitación anual dentro del área en la cual desempeña sus actividades.				✓				✓				✓				✓
13	Las capacitaciones que usted recibe mejoran su desempeño laboral.				✓				✓				✓				✓
14	¿Con qué frecuencia llega temprano a la empresa?				✓				✓				✓				✓
15	¿Con qué frecuencia suele ausentarse al mes?				✓				✓				✓				✓
16	¿Con qué frecuencia mantiene el factor "Paid,				✓				✓				✓				✓

	adherencia, logeo y occupancy" sobre el 92%?				✓			✓			✓			✓
17	El TMO (tiempo medio operativo) se mantiene debajo o igual a 250 segundos.				✓			✓			✓			✓
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 4: GESTIÓN POR PORCESOS														
18	Se realizan más de un feedback al mes.				✓			✓			✓			✓
19	Los indicadores para medir la calidad de atención, son evaluados constantemente y se realizan las acciones pertinentes para mejorar su nivel.				✓			✓			✓			✓
20	La información acumulada de los indicadores de calidad permite plantear mejoras para la gestión.				✓			✓			✓			✓
21	Se evalúa periódicamente los procesos del área y se comunica oportunamente los resultados de la evaluación.				✓			✓			✓			✓
22	Se identifican las causas que generan incomodidad en los clientes y se actúa rápidamente para brindar solución antes de cumplir el plazo establecido.				✓			✓			✓			✓

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Sí No debe de ser aplicado:

Sugerencias:

1.Debe de añadir.....dimensión/sub categoría:

.....

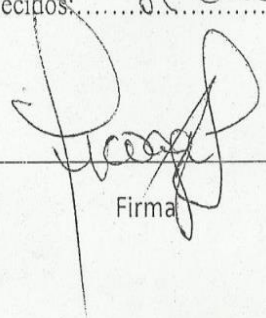
2.Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:

.....

3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:

Si cumple

Es todo cuanto informo;


Firma

Anexo 7. Instrumento cualitativo

ENTREVISTA 1 SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA TELEATENTO

INSTRUCCIÓN: Estimado supervisor, ésta entrevista tiene como objeto conocer su opinión sobre la percepción de la calidad del proceso de atención de los asesores que se percibe en su área. Dicha información servirá para un análisis profundo de la situación, por lo cual le pido que responda con sinceridad las siguientes preguntas.

A continuación, las preguntas para el entrevistado.

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS
	SUB CATEGORÍA CONTROL DE CALIDAD
1	¿Actualmente, como percibe ud el desempeño de los asesores? ¿Cumplen con las aptitudes y cualidades necesarias?
2	¿Qué acciones realiza para medir el avance de los asesores? ¿Cada que tiempo lo hace?
SUB CATEGORÍA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
3	¿Considera que los asesores cumplen con los parámetros establecidos por la empresa respecto al proceso de atención? ¿Cómo los evalúa?
SUB CATEGORÍA PRODUCTIVIDAD	
4	¿De qué manera cree usted que se pueda mejorar la calidad del proceso de atención? ¿Considera que las capacitaciones cumplen un rol importante en la empresa?
5	¿Cómo percibe ud. la satisfacción laboral de los asesores?
SUB CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS	
6	¿Qué medidas fija para incrementar el desempeño laboral de los asesores?
7	¿Qué acciones realiza ud para mejorar los indicadores de calidad? ¿Los resultados son informados?

Muchas gracias

Anexo 8. Instrumento cualitativo

ENTREVISTA 2 SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA TELEATENTO

INSTRUCCIÓN: Estimado supervisor, ésta entrevista tiene como objeto conocer su opinión sobre la percepción de la calidad del proceso de atención de los asesores que se percibe en su área. Dicha información servirá para un análisis profundo de la situación, por lo cual le pido que responda con sinceridad las siguientes preguntas.

INDICACIONES: A continuación, las preguntas para el entrevistado.

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS
	SUB CATEGORÍA CONTROL DE CALIDAD
1	¿Actualmente, como percibe ud el desempeño de los asesores? ¿Cumplen con las aptitudes y cualidades necesarias?
2	¿Qué acciones realiza para medir el avance de los asesores? ¿Cada que tiempo lo hace?
SUB CATEGORÍA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
3	¿Considera que los asesores cumplen con los parámetros establecidos por la empresa respecto al proceso de atención? ¿Cómo los evalúa?
SUB CATEGORÍA PRODUCTIVIDAD	
4	¿De qué manera cree usted que se pueda mejorar la calidad del proceso de atención? ¿Considera que las capacitaciones cumplen un rol importante en la empresa?
5	¿Cómo percibe ud. la satisfacción laboral de los asesores?
SUB CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS	
6	¿Qué medidas fija para incrementar el desempeño laboral de los asesores?
7	¿Qué acciones realiza ud para mejorar los indicadores de calidad? ¿Los resultados son informados?

Muchas gracias

Anexo 9. Instrumento cualitativo

ENTREVISTA 3 SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA TELEATENTO

INSTRUCCIÓN: Estimado supervisor, ésta entrevista tiene como objeto conocer su opinión sobre la percepción de la calidad del proceso de atención de los asesores que se percibe en su área. Dicha información servirá para un análisis profundo de la situación, por lo cual le pido que responda con sinceridad las siguientes preguntas.

INDICACIONES: A continuación, las preguntas para el entrevistado.

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS
	SUB CATEGORÍA CONTROL DE CALIDAD
1	¿Actualmente, como percibe ud el desempeño de los asesores? ¿Cumplen con las aptitudes y cualidades necesarias?
2	¿Qué acciones realiza para medir el avance de los asesores? ¿Cada que tiempo lo hace?
SUB CATEGORÍA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
3	¿Considera que los asesores cumplen con los parámetros establecidos por la empresa respecto al proceso de atención? ¿Cómo los evalúa?
SUB CATEGORÍA PRODUCTIVIDAD	
4	¿De qué manera cree usted que se pueda mejorar la calidad del proceso de atención? ¿Considera que las capacitaciones cumplen un rol importante en la empresa?
5	¿Cómo percibe ud. la satisfacción laboral de los asesores?
SUB CATEGORÍA GESTIÓN POR PROCESOS	
6	¿Qué medidas fija para incrementar el desempeño laboral de los asesores?
7	¿Qué acciones realiza ud para mejorar los indicadores de calidad? ¿Los resultados son informados?

Muchas gracias

Anexo 10: Evidencia de visita a la empresa.





Anexo 11. Certificado de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Mejora Continua de la Calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Telectento S.A.C. A.
 Nombre de la propuesta: Plan de mejora continua del proceso de atención de los asesores de la empresa Telectento S.A.C. Ate 2017. 2017.

Yo, ABEL DE LA TORRE TORRES identificado con DNI Nro. 07870330 Especialista
 en ADMINISTRACION Actualmente laboro en U. WIENER Ubicado
 en LINCE

Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.
- Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.
- Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	/		/		/			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	/		/		/			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	/		/		/			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	/		/		/			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	/		/		/			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática.	/		/		/			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado.	/		/		/			

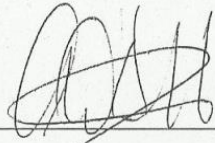
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsable de las diversas actividades.	/		/		/		/	
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad.	/		/		/		/	
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito.	/		/		/		/	

Y después de la revisión opino que:

Procede.

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 12. Certificado de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Mejora Continua de la calidad del proceso de atención de los asesores de la empresa Teleatento
 Nombre de la propuesta: Plan de mejora continua del proceso de atención de los asesores de la empresa S.A.C. Ate, 2017.
Teleatento S.A.C. Ate, 2017.

Yo, José Antonio Picoaga Llavas identificado con DNI Nro. 07464256 Especialista
 en Administración Actualmente laboro en Uru. Morbat Wawa Ubicado
 en Av. Petit Thomas 2021 Lima

Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática.	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado.	✓		✓		✓			

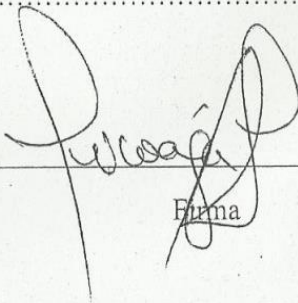
e

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsable de las diversas actividades.	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad.	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito.	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

1. *Si cumple*
2.
3.

Es todo cuanto informo;



 Firma