



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA EL
SERVICIO DE SOPORTE EXPERIENCIA AL CLIENTE DE ONELINK.**

**Autor:
Nathalia Montoya Agudelo**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MEDELLIN, ANTIOQUIA
2020**



PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN PARA EL SERVICIO
DE SOPORTE EXPERIENCIA AL CLIENTE DE ONELINK.

Nathalia Montoya Agudelo

Informe de práctica o monografía o investigación o tesis o trabajo de grado
como requisito para optar al título de:

Ingeniería Industrial

Asesor interno

Jose Iván Quiroz Higueta
Profesor de la Universidad de Antioquia

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MEDELLIN, ANTIOQUIA
2020



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1. OBJETIVOS.....	6
1.1 Objetivo general	6
1.2 Objetivos específicos	6
2. ALCANCE.....	6
3. JUSTIFICACIÓN.....	7
4. MARCO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
4.1 Reseña histórica de OneLink Colombia S.A.S	7
4.2 Estructura Área de Calidad OneLink	8
5. MARCO TEÓRICO.....	10
5.1 Ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar)	11
5.2 Mejoramiento de procesos	12
5.3 Proceso de prácticas académicas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia	12
6.1 Fase 1: Diagnóstico inicial	13
6.2 Fase 2: Identificación de los ítems más penalizados	13
6.3 Fase 3: Analizar los procesos críticos	13
6.4 Fase 4: Establecer un modelo de coevaluación	13
6.5 Fase 5: Realizar análisis de beneficios del modelo de coevaluación	13
6.6 Fase 6: Presentación de resultados	14
7. DESARROLLO.....	14
7.1 Planear:	14
7.2 Hacer	18
7.3 Verificar	19
7.4 Actuar	27
8. Resultados y análisis.....	28
9. Conclusiones.....	30
10. Referencias Bibliográficas.....	31

RESUMEN

El presente trabajo de grado se realiza con el objetivo principal de realizar una propuesta de mejoramiento del proceso de evaluación para el servicio de Soporte Experiencia al Cliente de OneLink Colombia, con el propósito de conocer la nota de calidad del servicio, las condiciones que presenta, el nivel de servicio y crear un modelo de coevaluación que permita optimizar la nota de calidad y así mismo mejore el servicio al cliente, esto se realiza por medio de encuestas a los increíbles¹, para tener en cuenta su sentir en el momento de ser monitoreados o monitorear y así evitar que esto afecte el servicio.

ABSTRACT

The present degree work is carried out with the main objective of making a proposal to improve the evaluation process for the OneLink Colombia Customer Experience Support service, with the purpose of knowing the quality of service note, the conditions it presents, the level of service and create a coevaluation model that allows to improve the quality grade and also improve customer service, this is done through evaluations to the increíbles to take into account their feelings when being monitored or monitored and thus prevent this from affecting the service.

¹ **Increyble:** Personas que trabajan en OneLink los cuales pertenecen principalmente a la generación Y(millennials), para la cual la compañía provee todas las herramientas y el ambiente laboral adecuado a su estilo de vida.

Increyble: People who work at OneLink, who mainly belong to Generation Y (millennials), for which the company provides all the tools and work environment appropriate to their lifestyle.

INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes campos de acción de la ingeniería industrial es el mejoramiento de los procesos, lo cual se convierte en un factor muy importante para las empresas nacionales e internacionales, para lograr ser competitiva y así asegurar un lugar en el mercado.

Onelink es una empresa dedicada a la prestación de servicios de Contact Center y Business Process Outsourcing, que brinda soluciones innovadoras a sus clientes, en este caso para Getcom² Colombia.

Dentro de la empresa se cuenta con el Departamento de Calidad, dicha dependencia realiza todas sus actividades por medio de los analistas de Calidad, los cuales se encuentran encargados de un servicio en específico. El área de Calidad cuenta con 36 analistas en total, esta área dedica sus esfuerzos a garantizar la excelencia en el desempeño de los asesores en sus funciones de servicio al cliente y el manejo de los procesos para los servicios del cliente, esto se realiza con el objetivo de mantener la confianza de la marca. El control que realiza el área se hace por medio del monitoreo de los diferentes medios de comunicación que tiene el cliente para cada uno de los servicios, los cuales se realizan de forma remota y lado a lado, cada monitoreo da una nota de calidad la cual se encuentra en un rango de 0 a 100, cada servicio tiene una nota de calidad independiente y la ponderación de todas las notas son el resultado de la calidad general y la correspondiente a cada país (Colombia y El Salvador). Esta nota define la calidad de cada asesor y lo pactado con Avianca es tener la nota superior a 90; Las notas por debajo de 90 llevan a no tener una buena atención o manejo errado de los procesos.

Después de realizado cada monitoreo el analista debe hacer un respectivo coaching a cada asesor esto con el fin de realizar una retroalimentación, a partir de esto informar como fue el servicio y presentar posibles mejoras, todo esto permite velar por la excelencia en el servicio.

Cuando un servicio está afectado con una nota por menor de 90, se considera un servicio en estado crítico, lo cual puede generar un descontento del cliente, para evitar esto se procede a realizar planes de acción los cuales van encaminados a mejorar esa nota.

En el marco del presente documento se realiza un estudio del servicio Soporte Experiencia al Cliente – SEC³ -, con el fin de identificar la criticidad del servicio, y conocer sus datos históricos de las notas de calidad, como también identificar los ítems con oportunidades de mejora del servicio. A partir del estudio se realiza un plan de mejoramiento, tratando de identificar los atributos

²Getcom Colombia SAS es una empresa privada dentro de empresas de comunicación telefónica, excepto radio fundada en el 2013. Brindamos servicios de manejo de relaciones de clientes, por teléfono e internet.

³ SEC: Área encargada de brindar información general y manejar los eventos operacionales y cambios de boletos

más críticos con el fin de atacar sus fallas y crear un proceso de mejora que permita la eficacia del servicio.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Contribuir a la mejora del proceso de evaluación de la calidad, y así mismo al cumplimiento de la nota por encima de la meta en el servicio del SEC del cliente, con soluciones encaminadas a la eficiencia de los procesos y la atención, que puedan mejorar la experiencia para este cliente , así como para el usuario final

1.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual para identificar oportunidades de mejora, y posibles falencias en el servicio de Soporte Experiencia al Cliente.
- Identificar los ítems más penalizados en cada servicio.
- Analizar los procesos críticos que están generando una nota de calidad por menos de 90 puntos sobre 100.
- Establecer un modelo de coevaluación que permita a la empresa mejorar su medición y evaluación del proceso de monitoreos.
- Realizar un análisis de beneficio del modelo de coevaluación propuesto.
- Documentar el modelo de coevaluación como producto final del trabajo de práctica.

2. ALCANCE

El proyecto se desarrolló en las instalaciones de la empresa OneLink, ubicadas en Niquía, municipio de Bello, Antioquia. Incluye un análisis de información para conocer el proceso de monitoreo, también conocer el servicio del SEC de OneLink y saber en detalle cuales son las notas de calidad del servicio, además analizar que ítems presentan oportunidades de mejora en relación con la frecuencia en el servicio.

3. JUSTIFICACIÓN

La calidad siempre ha sido un factor indispensable en la prestación de servicios, y esto puede evidenciarse en la preferencia de cada cliente al elegir un prestador de servicio que garantice una mejor satisfacción de servicio o producto en todos los ámbitos posibles de la relación costo-beneficio. Así mismo, la calidad se ha convertido en el reto de las organizaciones en orden de mantener la vanguardia y el buen nombre dentro del mercado.

Sin lugar a duda, un plan de acción que mitigue la insatisfacción del cliente e incremente los niveles de satisfacción en la prestación del servicio, es la solución más viable si se busca una respuesta a corto plazo. Sin embargo, lo que siempre se pretende es la búsqueda de soluciones idóneas y eficaces que perduren en el tiempo y que permitan el incremento de los índices de calidad dentro de la organización.

Dentro de las operaciones de los servicios prestados a las cuentas⁴, se define el servicio SEC, con seguimiento durante algún tiempo determinado, en el que se tienen diferentes procesos a realizar de acuerdo con la segmentación de clientes y a la petición de cada uno, este servicio será el centro de esta práctica académica, debido a la necesidad de mejorar los niveles de servicio y determinar un modelo que permita optimizar la nota de calidad. Es por esto, que se hace necesario identificar y planear cuál sería el modelo de coevaluación para monitorear en el área de calidad de esta cuenta.

4. MARCO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Reseña histórica de OneLink Colombia S.A.S

OneLink es una empresa dedicada a la prestación de servicios de Contact Center y Business Process Outsourcing, que brinda soluciones innovadoras a sus clientes. Dentro de su portafolio de servicios se encuentra Servicio al Cliente, Soporte técnico, ventas, finanzas y contabilidad, Despacho Dinámico y Monitoreo de Ruta. (OnelinkBPO, s.f.)

La empresa se encuentra ubicada en Nicaragua, Guatemala, El Salvador y Colombia. Puntos en los cuales cuenta con más de 10.000 colaboradores el cual se puede observar en la figura 1, su gente y la cultura de felicidad que tienen como estrategia, a la fecha, los han llevado a construir 42

⁴ Cuenta: se le llama a un cliente de OneLink, es a quien se le presta el servicio del contact center, en el caso específico, la cuenta es para el cliente Avianca

relaciones con socios y 10,000 nuevas oportunidades de empleo. OneLink tiene cuatro sedes en Colombia, en las cuales posee cuentas en inglés, español, francés, portugués y papiamento. En el Salvador cuenta con tres sedes, en Guatemala con dos y en Nicaragua con tres.

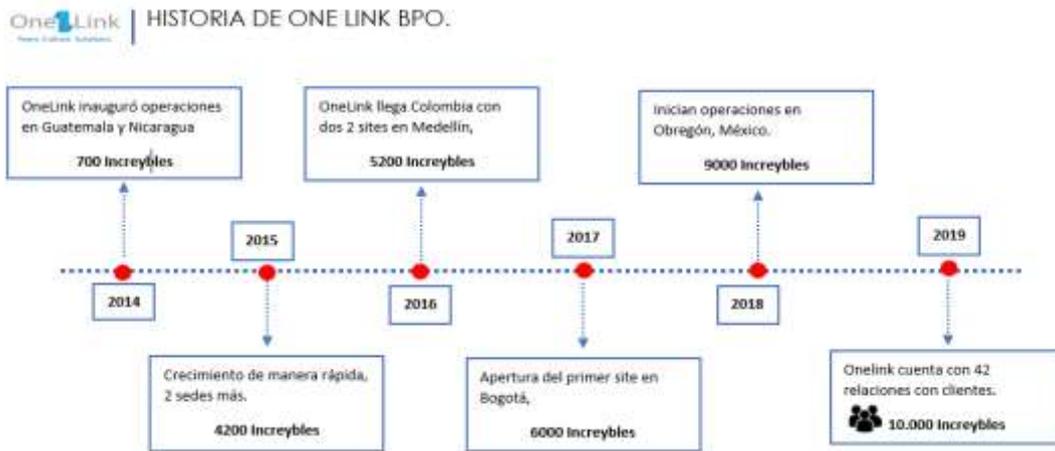


Figura 1. Elaboración propia, información extraída de la página corporativa.

4.2 Estructura Área de Calidad OneLink

El área de calidad cuenta con un equipo de 66 personas, de los cuales 33 personas se encuentran en el site Colombia y otras 33 personas en el site de El Salvador, el equipo en total se componen de 1 gerente, 2 coordinadores (uno por cada site), actualmente hay 3 supervisores en total para todo el equipo y un total de 61 analistas, cada uno tiene asignado un servicio en específico y este se encarga de monitorear el servicio y de aplicar medidas correctivas o el plan de acción que corresponda para la mejora del servicio.



Figura 2. Estructura Equipo Calidad OneLink. Elaboración propia

Se aprecia entonces el compromiso de la compañía con la calidad y sus procesos encaminados a brindar un buen servicio al

cliente, ahora bien, para tener una mirada global de la compañía y sus procesos en la figura 3 se muestra en el mapa de proceso de One Link y la cuenta en cuestión.

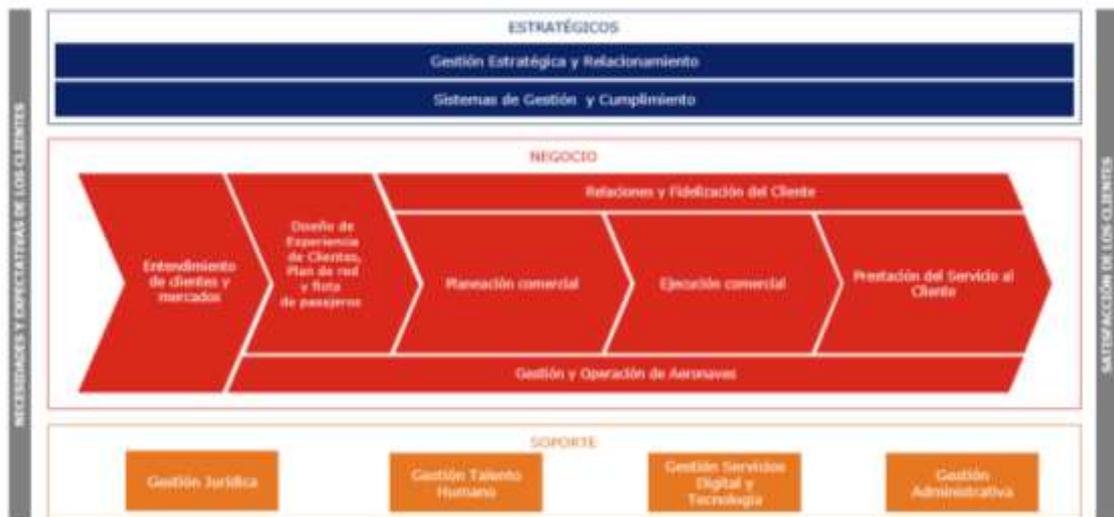


Figura 3. Mapa de Proceso de Getcom. Extraído de datos corporativos.

Tenemos entonces que el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y el servicio por parte de Getcom. Para ello es indispensable la retroalimentación a las personas prestadoras del servicio, este se hace por medio de monitoreo y el objetivo básico es mejorar las experiencias de el cliente de la cuenta. En la figura 4 se muestra el listado de los servicios de la cuenta, los cuales son monitoreados por el área de calidad:

BO Business Connect
Bo Equipajes
Business Connect
Cambios Voluntarios
Cambios Voluntarios Expertos
Eventos Operacionales
FFI Conciliación
FFI Recuperación
High Value Customer Diamond
High Value Customer Gold
Lifemiles Silver AV
Notificación eventos operacionales
Soporte en Procesos Comerciales
Soporte Experiencia al Cliente
Soporte Procesos de Talento Humano
Ventas
Integrated Service & Solution
FFI Comercial
FFI Corporativo
Portugués
Pagos & Servicios Front
Papiamento
Control de Ingresos
High Value Customer
Agendamiento Ventas
Grupos
Bo Servicio al Cliente
Bo E-Solution
Soporte Procesos Regulatorios y Alianzas
Correos High Value Customer
FFI Validacion Web
Live Chat
Concierge
Bo SAC Ingreso Casos
High Value Support
Avianca Services
BO Eventos Operacionales–IROPS Support
Gestion de casos centro de relacionamiento digital

Figura 4. Listado de los servicios de Getcom

Servicio de Evento Operacional	Avianca Service
	BO AJE
	Bo Sac Nivel I (BO SAC Ingreso)
	Bo Sac Nivel II (BO Especializado)
	CAV Exp
	Eventos Operacionales Out
	LiveChat
	N1- Airops
	SAC Front AJE
	SEC

Figura 5. Macroproceso al cual pertenece el servicio del SEC

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar)

A partir del año 1950 Deming implemento el Ciclo PHVA (EVANS, 1999) como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. En la Figura 5 se podrá apreciar el Ciclo Deming.



Figura 6. Ciclo PHVA extraído de (ASAO, 1990).

El ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los *procesos del sistema de gestión de la calidad*.

- **Planificar:**

En este paso es importante definir lo que va a hacerse, esto es tener claro el inicio y el fin del proyecto, se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados que se quieren alcanzar. En esta etapa se determinan también los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso.

- **Hacer:**

Consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas. Con el objeto de ganar en eficacia y poder corregir fácilmente posibles errores en la ejecución, normalmente se desarrolla un plan piloto a modo de prueba.

- **Verificar:**

Hace el seguimiento y medición de la realización de los procesos, los servicios con respecto a las políticas, los objetivos y requisitos del servicio y presentar un informe de los resultados.

- **Actuar:**

Son las acciones para mejorar el proceso, por cuanto a partir de la detección de desviaciones a los procesos o el logro parcial de los objetivos, se plantean alternativas de solución para alcanzar los resultados propuestos

5.2 Mejoramiento de procesos

Una de las tendencias mundiales que se ha venido desarrollando desde la segunda mitad del siglo XX en las organizaciones prestadoras de servicios es el enfoque hacia la administración de proceso. Enfoque que en la actualidad es uno de los factores claves de éxito y que sin duda está marcando diferencia entre las compañías actuales.

“la Gerencia de Procesos se ha reconocido en todo el mundo, y parece sistemáticamente como uno de los criterios esenciales para reconocerpúblicamente las empresas con desempeño excelente en la estructura de todos los premios nacionales de calidad” (MARIÑO NAVARRETE, 2001)

Cada día son más las organizaciones que deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes.

Para que las empresas cumplan dichos objetivos es necesario que estudien a profundidad sus procesos, y es muy importante que rediseñen los mismos con el propósito de que mejoren en la calidad, debido a que en la actualidad las presiones competitivas globales están provocando que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, reducir costos, e incrementar productividad, y el mejor modo de obtenerlo es mediante el mejoramiento continuo de la calidad. (García P, 2003)

5.3 Proceso de prácticas académicas de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia

Para llevarse a cabo el proceso de Prácticas académicas, la Universidad de Antioquia ha definido la siguiente metodología:

- Establecer el relacionamiento institucional para el establecimiento del convenio con la empresa OneLink, el cual debe pretende llevar a cabo el desarrollo de los objetivos de la presente práctica académica.
- Presentar una propuesta y plan de trabajo por parte del estudiante
- Implementar la propuesta y plan de trabajo en la organización.

- Presentar un informe de la practica académica evaluado por el asesor interno y externo.
- Socializar el trabajo al departamento de Ingeniería Industrial para acceder al título de ingeniería industrial.

6. METODOLOGÍA

El presente trabajo se llevó a cabo considerando las cuatro (4) fases del Ciclo P,H,V,A:

6.1 Fase 1: Diagnóstico inicial

- Se realiza un diagnóstico como intervención inicial, el cual permitió saber es el estado general de los servicios del cliente.
- Definición de los servicios con mayor criticidad.
- Reuniones con la coordinadora, asesores interno y externo y analistas del área de Calidad.
- Efectuar análisis de referentes.

6.2 Fase 2: Identificación de los ítems más penalizados

- Definición de los ítems más penalizados del servicio en el que se trabajará.
- Se realiza una reunión con analista del área de calidad.

6.3 Fase 3: Analizar los procesos críticos

- Analizar los procesos críticos que están generando una nota de calidad por menos de 90 puntos sobre 100.

6.4 Fase 4: Establecer un modelo de coevaluación

- Determinar qué aspectos se evaluarán.
- Definición de cuál será el modelo de evaluación, las partes interesadas y cuál será la metodología por realizar.
- Establecer un modelo de coevaluación que permita a la empresa mejorar su medición y evaluación del proceso de monitoreos.
- Realizar un análisis con la Coordinadora del área y analistas de que procesos se pueden mejorar del modelo.
- Realizar una prueba piloto del proyecto propuesto

6.5 Fase 5: Realizar análisis de beneficios del modelo de coevaluación

- Realizar un análisis del servicio después de la implementación del modelo de coevaluación
- Realizar ajustes al caso que se necesite.

6.6 Fase 6: Presentación de resultados

- Publicar los resultados a los encargados.

7. DESARROLLO

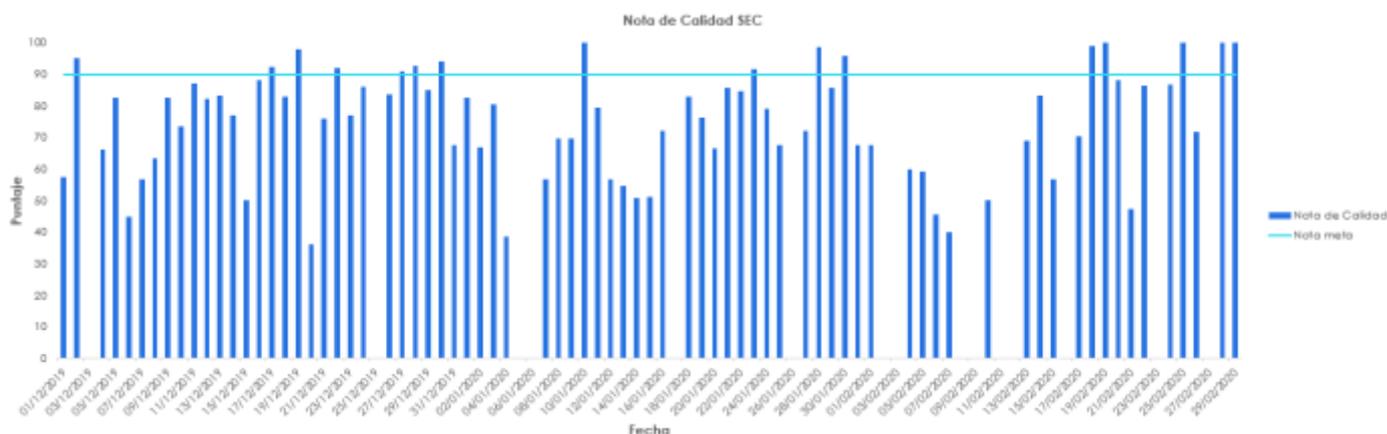
El ciclo PHVA ha recorrido el mundo como un modelo indiscutido de mejora continua, el presente proyecto se desarrolla teniendo en cuenta las fases de este modelo.

7.1 Planear:

En esta etapa del proyecto una de las primeras actividades fue conocer el área de Calidad, conocer las funciones que ejercía en el Call center, saber en detalle cual era el objetivo del área y la manera en la que daban una nota a la prestación del servicio, dado que esta nota para el cliente es muy importante ya que esto traduce el nivel del servicio que se está prestando a sus clientes, y lo que lleva a la satisfacción de los mismos, seguido de esto se estudió cuáles eran los servicios que contaban con menor nota de calidad. Posterior a identificar los servicios más críticos se propuso un plan para abordar el servicio de Soporte Experiencia al cliente del cliente y a partir de allí plantear un proceso de mejora del servicio, teniendo en cuenta reuniones con la coordinadora de calidad (Asesora Externa), con los analistas del área de Calidad, el área de formación, el área de operaciones además de la colaboración del asesor interno de la Universidad de Antioquia.

Como se mencionó anteriormente se pretende encontrar la razón de él porque el servicio del SEC tiene tanta criticidad en cuanto a la nota del servicio, en este orden de ideas, se analizaron las notas de 3 meses (diciembre de 2019, enero y febrero de 2020) y posterior a esto tener conocimiento de los ítems más penalizados para alcanzar este objetivo.

En el siguiente gráfico, se relaciona la nota de calidad del servicio del SEC, el dato es tomado del informe de calidad.

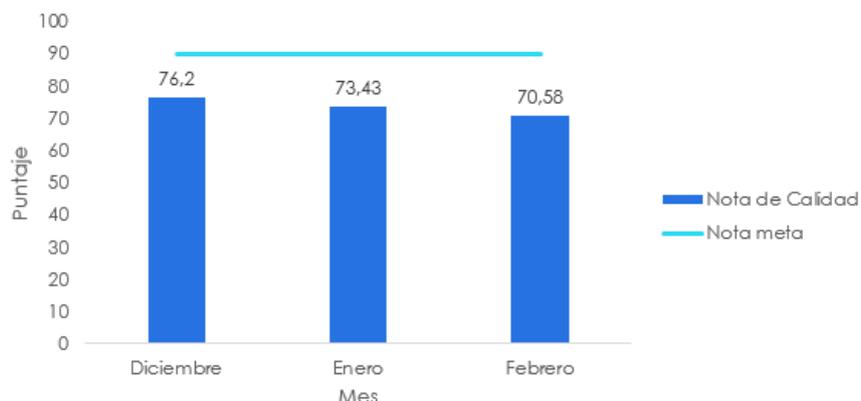


Gráfica 1 Nota de Calidad del servicio de Soporte Experiencia al Cliente, durante los meses de diciembre 2019, enero y febrero del 2020. Datos extraídos del informe de calidad corporativo

En la gráfica 1 se puede observar el puntaje de la nota de calidad durante los meses de diciembre 2019, enero y febrero 2020, la nota meta de calidad es de 90 puntos, sin embargo, la mayoría de los días que el servicio fue monitoreado no se alcanzó la meta, y se tiene un promedio de nota final de 75,1, los días que no tienen nota es porque el servicio no fue monitoreado ese día puede deberse a fin de semana o un festivo que la cantidad de analistas se reducen, dado que tienen esos días de descanso.

En la gráfica 2 se tiene la nota final de los meses de diciembre 2019, enero y febrero del 2020 del servicio del SEC, se observa que cada mes disminuye la nota 2,8 puntos, en ninguno de los meses se alcanza la nota meta esto puede ser visto por el cliente de la cuenta como una inadecuada prestación del servicio, y representa clientes insatisfechos al no prestarse el servicio de la manera adecuada, se evidencia que de los 3 meses en análisis el mes con nota mayor es el de Diciembre, para tal fecha en el cuadro 1 se tiene la cantidad de tiempo que llevan estos asesores trabajando en esta área y la nota de calidad no se ve tan afectada por las personas que lleven menos de 3 meses en la empresa que podría considerarse que no saben bien el tema, en la gráfica 3 se observa que alrededor del 89% de las personas que están en el servicio llevan más de 4 meses en el servicio, lo cual puede indicar que la mayoría de las personas conocen el proceso que se debe realizar, la segmentación de clientes que atienden y esto llevar a que la nota de calidad no se vea muy afectada. Asimismo, en el mes de diciembre hay un tema de bono que incentiva a los asesores a prestar el servicio de la mejor manera ya que si pierden la nota de calidad el bono será penalizado.

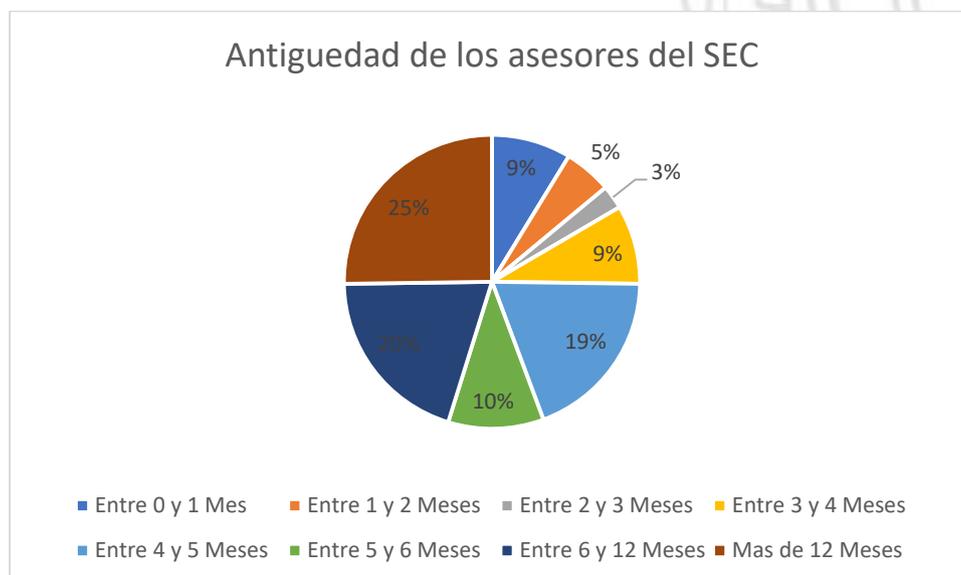
Nota de Calidad del SEC en los meses de diciembre, enero y febrero



Gráfica 2. Nota de Calidad del SEC de los meses de diciembre 2019 y enero y febrero 2020. Extraído de datos corporativos. Elaboración propia

Antigüedad	Cantidad de Asesores
Entre 0 y 1 Mes	10
Entre 1 y 2 Meses	6
Entre 2 y 3 Meses	3
Entre 3 y 4 Meses	10
Entre 4 y 5 Meses	22
Entre 5 y 6 Meses	12
Entre 6 y 12 Meses	23
Mas de 12 Meses	29

Cuadro 1. Cantidad de asesores es cada rango de antigüedad. Extraído de datos corporativos. Elaboración propia

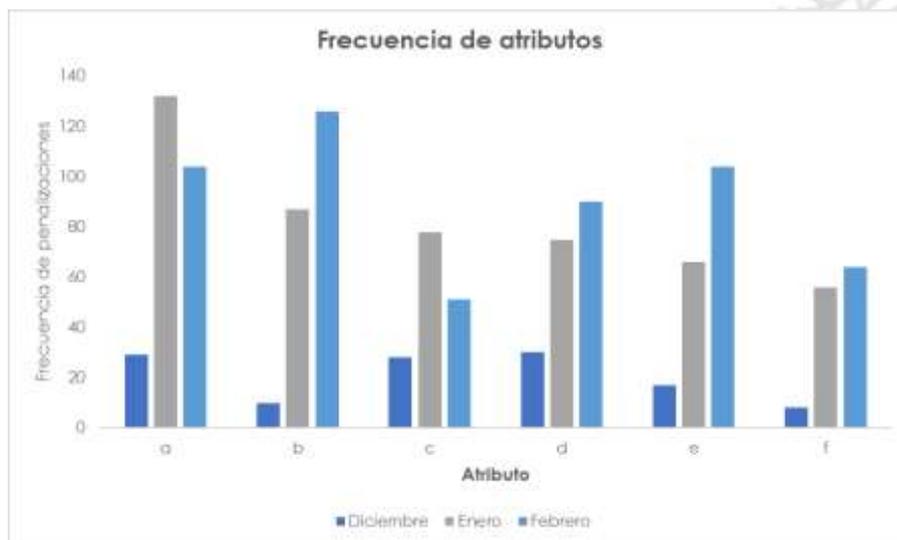


Gráfica 3. Porcentaje de la cantidad de asesores según la antigüedad en el servicio del SEC en el mes de diciembre en 2019. Extraído de datos corporativos. Elaboración propia

En el siguiente cuadro se presenta la relación entre las letras de la gráfica 3 y los ítems más penalizados del servicio por cada mes:

Letra	Atributo penalizado
a	Realiza actualización correcta de Contactos
b	Cumple con tiempos de espera solicitados
c	Solicita tiempos de espera, agradece y mantiene contacto activo
d	Personaliza llamada y es cordial
e	Realiza actualización correcta de viajero frecuente
f	Contesta la llamada inmediatamente suena en el headset (diadema)

Cuadro 2. Descripción de los atributos con mayor afectación en el servicio



Gráfica 4. Frecuencia de atributos penalizados

El atributo con mayor frecuencia de penalización es el de Realiza actualización correcta de Contactos, y se nota un aumento en el mes de enero, en general todos los atributos fueron más penalizados en enero y en febrero del 2020 que en el mes de diciembre.

Como plan de trabajo para mejorar la nota de calidad del servicio del SEC, se aplica un tipo de monitoreo llamado constructivo⁵ estos monitoreos demuestran que contribuyen a la mejora de la calidad los resultados obtenidos del mes de enero se pueden observar en los cuadros 3 y 4, el total de personas intervenidas del servicio son 43 a las cuales se les realiza 71 monitoreos constructivos estas muestras siempre dependen de la capacidad del área de calidad y de las excepciones que presente el servicio, de estas muestras satisfactorias fueron 43 esto quiere decir que la nota del monitoreo fue mayor o igual a 90 puntos, igualmente se observa que la nota de calidad aumento en 1,2 puntos por los monitoreos constructivos.

⁵ **Monitoreo Constructivo:** Monitoreo que debe ser lado a lado, antes de realizar el monitoreo se debe realizar un pre-coaching para darle al asesor la oportunidad de mejora que tiene, se monta como monitoreo si y solo si la nota que se saca es mayor a 90 puntos de lo contrario quedaría como seguimiento.

Monitoreos constructivos del SEC	
Muestras	71
Aprobadas	43
Seguimiento	28
Asesores intervenidos	83

Cuadro 3. Detalle de los monitoreos constructivos realizados en el servicio del SEC en el mes de enero

Nota de Calidad del SEC	
Nota con constructivo	73,43
Nota sin constructivo	72,23

Cuadro 4. Cuadro comparativo de la nota de calidad del SEC con monitoreos constructivos y sin ellos, el aporte a la nota es de 1,2 puntos.

7.2 Hacer

En la parte operativa del ciclo y en la etapa donde estuvo el desarrollo del proyecto, se revisó las notas de calidad del área del SEC de los últimos tres meses, se tuvo reuniones con la coordinadora del área de Calidad donde se ajustaron las ideas, subsiguientemente se detalló los atributos más penalizados del servicio, se realizó un detalle del proyecto a realizar se habló con el asesor interno y externo, posteriormente se realizaron los cambios necesarios y se discutieron con los líderes para su aprobación; Además en este punto se recolectó información respecto al tipo de evaluación según las notas y la criticidad del servicio, además se tienen en cuenta 6 aspectos del sentir y se definen parámetros para clasificar.

Con el fin de analizar la situación de los increíbles (analistas y asesores) se realizó una selección de aspectos para tener en cuenta tanto en los asesores como en los analistas se encuentran en el cuadro 5 cada aspecto a evaluar tiene entre 1 o 2 preguntas a realizar.

Aspecto a evaluar	Escala	Justificación
Económico	1 a 5	Conocer la satisfacción de los increíbles con el sueldo, para conocer la motivación que tienen para trabajar, para prestar el servicio de la mejor manera y posibles afectaciones que tenga dado el estrés a no poder pagar sus gastos básicos.
Salud	N/A	La salud de los trabajadores está directamente conectada a la productividad de la empresa. Después de todo, un día ausente es un día de trabajo perdido. Por eso, es importante conocer los riesgos a los cuales ellos están sometidos en tu negocio y tratar de minimizarlos.
Sentimental	1 a 5	
Clima laboral	1 a 5	Un estudio de clima laboral (o clima organizacional) permite, a través de la opinión de los increíbles, conocer la percepción general de la organización. Conocer la opinión y comprender la experiencia de los increíbles a través de este estudio ayuda a generar una empresa más innovadora y competitiva, ya que los asesores son principalmente quien brinda el nivel de servicio a los clientes.
Estado anímico	1 a 5	El buen humor en el trabajo es importante para el crecimiento en la carrera. Tal es la conclusión de un estudio de Robert Half, consultora en reclutamiento, según el cual más de un 90% de los ejecutivos creen que el estado de ánimo es importante para el ascenso profesional.

Cuadro 5. Aspectos para evaluar dentro de la encuesta.

La propuesta según los datos que sean arrojados por la encuesta es: Cambiar el proceso de evaluación teniendo en cuenta el sentir de la persona.

7.3 Verificar

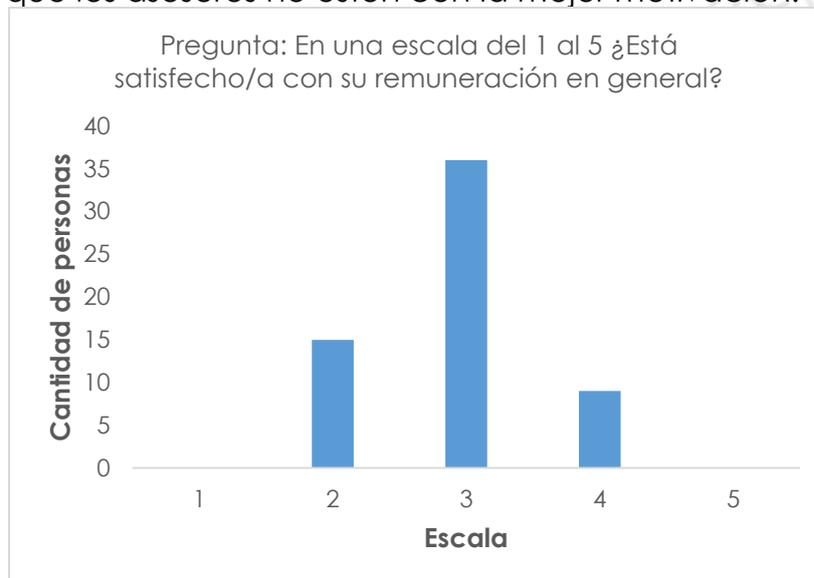
En esta etapa se hizo seguimiento a la propuesta de coevaluación, observando y validando los resultados de la documentación propuesta, así como una reunión más con la Coordinadora para validar que el proceso se esté realizando de la manera correcta.

De una muestra total de 60 (Ver Anexo A) encuestados se obtuvieron los siguientes datos:

PREGUNTA 1

En una escala del 1 al 5 ¿Está satisfecho/a con su remuneración en general?

Esta es una de las maneras de conocer que tan motivado se encuentra un *incredible* en la empresa, el sueldo es una gran motivación a las personas y en este caso se podría traducir en una prestación adecuada del servicio, según los encuestados las 36 personas están satisfechas con su sueldo, sin embargo calificarlo en 2 era aceptar que estaba “poco satisfecho” con su sueldo y así respondieron 15 personas, esto puede llevar a una baja de calidad, a que los asesores no estén con la mejor motivación.



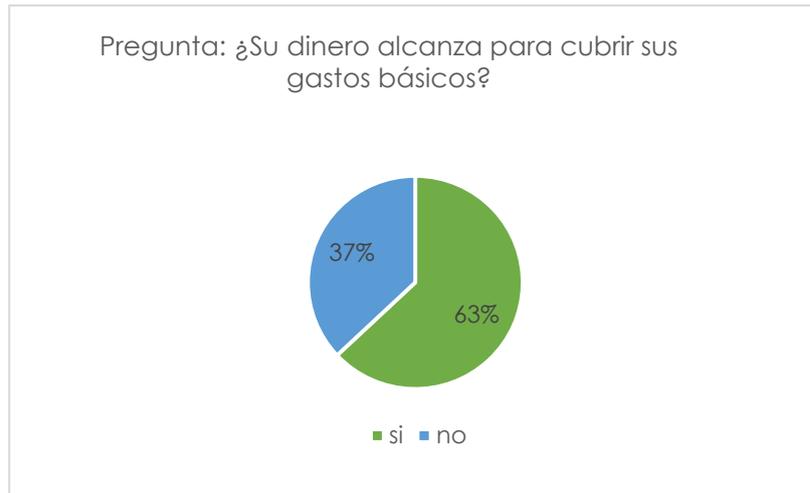
Gráfica 5. Satisfacción de los increíbles con su remuneración mensual

PREGUNTA 2

¿Su dinero alcanza para cubrir sus gastos básicos?

Teniendo en cuenta que las personas que se encuestaron ganan en un promedio el mínimo, la empresa también ofrece una bonificación mensual si cumple con las metas estipuladas del área como lo son el AHT⁶, la nota de calidad por encima de 90 entre otras. El 63% de las personas respondieron que su sueldo no le alcanza para cubrir los gastos básicos como se aprecia en la gráfica 6, es un asunto importante para tener en cuenta por la empresa porque puede ser una insatisfacción lo cual puede generar que los asesores o los analistas no presenten el mejor rendimiento y este decaído con respecto a eso

⁶ AHT: Tiempo en promedio de todas las llamadas que recibe el asesor.

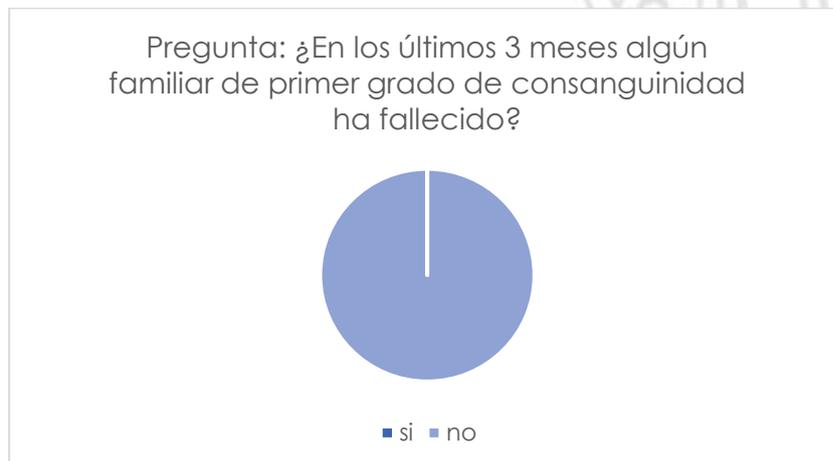


Gráfica 6. Respuesta de los increíbles del gasto básico

PREGUNTA 3

¿En los últimos 3 meses algún familiar de primer grado de consanguinidad ha fallecido?

El 100% de las personas encuestadas no han tenido la pérdida de un familiar de primer grado de consanguinidad, la pérdida de un familiar puede afectar significativamente el sentir de una persona, se considera que es importante que en este aspecto la persona no debería ser evaluada en ninguna de las circunstancias.



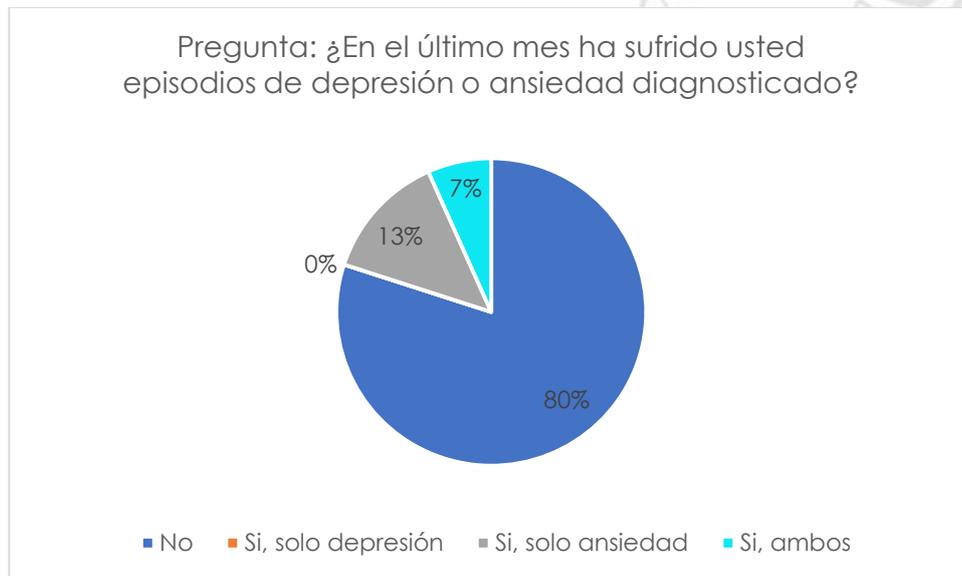
Gráfica 7. Pérdida de familiares

PREGUNTA 4

¿En el último mes ha sufrido usted episodios de depresión o ansiedad diagnosticada?

Teniendo en cuenta que el servicio a la línea podría a veces considerarse un trabajo bajo presión, y que el servicio también puede afectarse por la salud del *incredible* se decide indagar con respecto a esto.

El 80% de las personas no han tenido problemas de ansiedad o depresión, solo el 13% en el último mes tuvo problemas de ansiedad y el 7% de ambos, sin embargo, ninguna de las personas ha sufrido solo de depresión en el último mes, este tipo de enfermedades deben tratarse con el área de gestión humana, pero para calidad es importante saber el dato y además levantar la alerta para que estas personas sean intervenidas de la manera correcta.

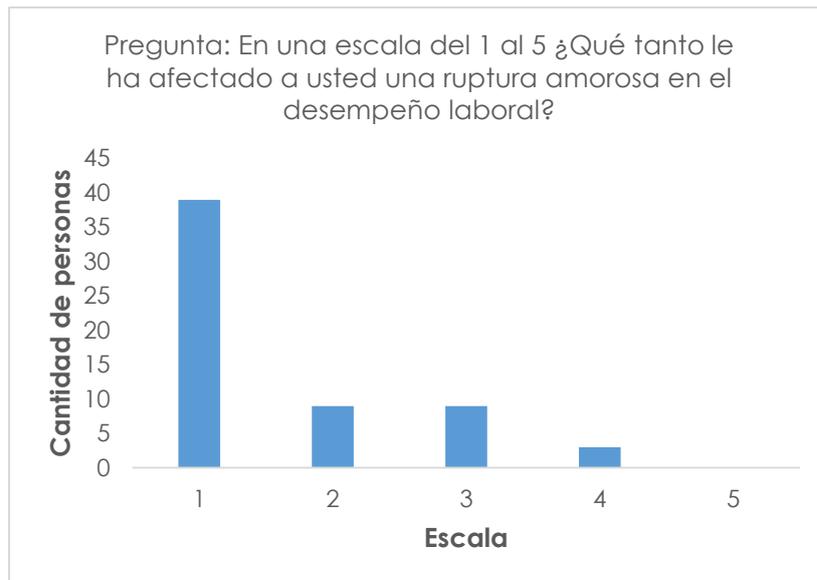


Gráfica 8. Conocimiento de los casos de ansiedad o depresión entre los increíbles

PREGUNTA 5

En una escala del 1 al 5 ¿Qué tanto le ha afectado a usted una ruptura amorosa en el desempeño laboral?

La mayoría de los encuestados responden que nada o poco lo ha afectado una ruptura amorosa 48 personas en total, lo que significa que la mayor no se deja afectar por temas de orden afectivo, solo 9 personas responden que si les ha afectado, y 3 personas se han sentido bastante afectadas en el desempeño laboral, es importante a tenerlo en cuenta porque una persona así puede no estar en toda la disposición para prestar el servicio lo que se traduce en una afectación a la nota de calidad.

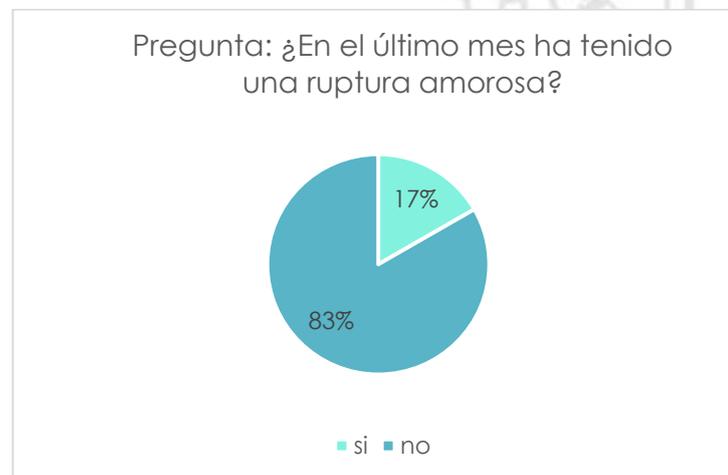


Gráfica 9. Afectación en el desempeño laboral según las rupturas amorosas

PREGUNTA 6

¿En el último mes ha tenido una ruptura amorosa?

El 83% de las personas no han sufrido una ruptura amorosa, en ese caso se puede decir que con respecto a ese sentimiento se encuentran estables, sin embargo el 17% de las personas si sufrieron una ruptura amorosa.



Gráfica 10. Cantidad de rupturas amorosas

PREGUNTA 7

¿En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan contentos estás con tu trabajo?"

En total 45 personas responden que se sienten contentas o muy satisfechas con su trabajo, la motivación en el trabajo para ellas se encuentra estable y no se ve afectada, por otro lado 15 personas no se sienten contentas o están poco motivadas en este puesto de trabajo, es un punto a tener en cuenta y evitar deserciones en el trabajo y mas aunque el servicio del SEC

es un servicio con alta rotación se debería ver a fondo que hace que la rotación sea tan alta.

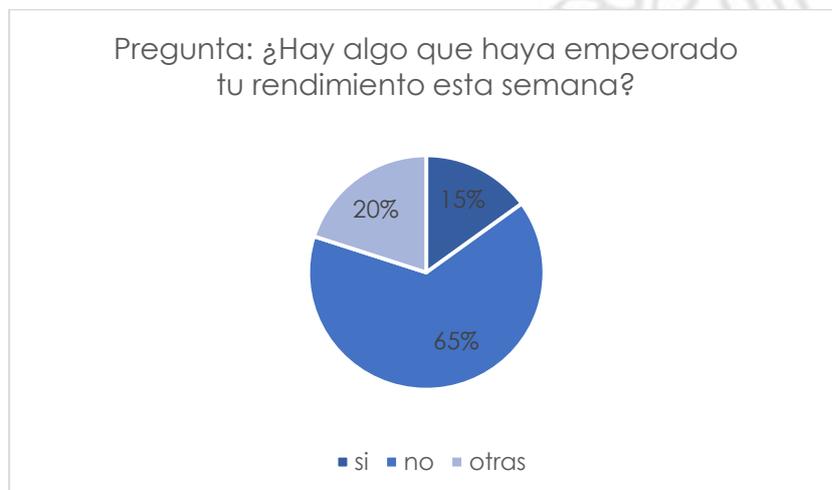


Gráfica 11. Como se sienten los increíbles en el puesto actual de trabajo

PREGUNTA 8

¿Hay algo que haya empeorado tu rendimiento esta semana?

Esta pregunta en especial permitirá saber si las personas se sienten afectadas por alguna situación, en la respuesta de otras debían especificar por qué y con esto se debía proceder a actual o crear un plan de acción con ellas, el 65% de las personas no han pasado por alguna situación que haya empeorado su rendimiento de la semana, sin embargo un 35% de las persona si han sentido que cierta circunstancia los ha afectado a tal punto no de rendir en el trabajo.



Gráfica 12. Rendimiento semanal

Con los datos anteriores se procede a tabular de la siguiente manera:

MODELO DE COEVALUACIÓN		
Los datos de cada persona se deben tabular de la siguiente manera		
Pregunta	Respuesta	Puntaje
1	1	0
	2	0,5
	3	0,75
	4	1
	5	1,25
2	Si	1,25
	No	0
3	Si	1,25
	No	0
4	No	1,25
	Si, solo ansiedad	0,5
	Si, solo depresión	0,5
	Si, ambas	0
5	1	1,25
	2	1
	3	0,75
	4	0,5
	5	0
6	si	0,75
	no	1,25
7	1	0
	2	0,5
	3	0,75
	4	1
	5	1,25
8	si	0,75
	no	1,25
Clasificación		Puntos
Aceptable		(5 - 10)
Critico		(4 - 10)

Si la persona encuestada saca mas de 5 puntos según lo que el modelo califique, se entenderá que es una persona apta para ser monitoreada o monitorear, sin embargo, después de la encuesta que se realizó se tiene en cuenta ciertas excepciones

- Si la persona responde positivo a la pregunta 4 se debe escalar de inmediato con gestión humana y una vez la intervención se realice preguntar si es pertinente o no evaluarla o evaluar, en el caso que no se recomendara a la operación que tengan en cuenta a esta persona para que le brinden mayor soporte.
- Si la última pregunta es positiva es importante mirar la justificación que da la persona para verse perjudicado, se deberán clasificar de la siguiente manera:
 - a. Afectación empresarial: Se entenderá de esta manera cuando la persona sienta un mal ambiente laboral, o si tiene problemas con un compañero de trabajo o si cierta área perjudica de manera directa o indirectamente a la persona y este se siente impactado por aquello.
 - b. Afectación social: En este caso se clasificarán los problemas sociales que afecten a la persona, como lo pueden ser el virus, seguridad social.

Los datos serán tabulados y tomados en cuenta por el analista correspondiente del área, si alguna de las personas encuestadas saca una nota menor a 5 puntos es necesario que la alerta se escale con el área encargada, y tener en cuenta que no se deben realizar monitoreos ni remotos ni lado a lado.

Se propone crear un instructivo sencillo y de fácil entendimiento (ver figura 1) para ser enviado vía correo electrónico a la coordinadora del área de calidad y empezar una prueba piloto en el servicio del SEC las muestras que se realicen a la encuesta serán aleatorias y dependerán de la capacidad de la organización dado que a nivel mundial se presentar un crisis por el virus del covid-19 la capacidad de la planta ha disminuido, estas variables se tienen en cuenta a implementar la encuesta y al sacar los resultados.

INSUMOS								
Encuesta Q10								
Tipos de monitoreos								
PASOS								
lunes de cada semana se debe enviar la encuesta a los increíbles, para ser tenida en cuenta antes de monitorear o ser n								
Las encuestas a realizar deben tener en cuenta cada aspecto a evaluar:								
- Economico	- Sentimental	- Clima laboral						
- Salud	- Clima laboral	- Estado animico						
2. Tabular los resultados, cada pregunta tiene un calor de 1.25 puntos y se claificaran de la siguiente manera								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Clasificación</th> <th>Puntos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aceptable</td> <td>(5 - 10)</td> </tr> <tr> <td>Crítico</td> <td>(4 - 10)</td> </tr> </tbody> </table>			Clasificación	Puntos	Aceptable	(5 - 10)	Crítico	(4 - 10)
Clasificación	Puntos							
Aceptable	(5 - 10)							
Crítico	(4 - 10)							
5. Si una persona es considerada critica no se debe evaluar o si es el caso de un analista no evaluar, esto podría afecta la prestación del servicio, el área de calidad debe levantar la mano con gestión humana para que la persona sea intervenida y se le preste la ayuda psicologica que necesita, ademas a esto la evaluación que se le haga debe ser un monitoreo de seguimiento el cual no contara para la nota de calidad.								
6. Si es aceptable se monitorea normalmente.								

Ilustración 1. Instructivo para proceder a la creación del modelo de coevaluación

7.4 Actuar

Finalmente se hizo una retroalimentación, se comunicaron los resultados y se hicieron los ajustes a la propuesta, acuerdos sobre tareas pendientes, decisiones o cambios en la planificación.

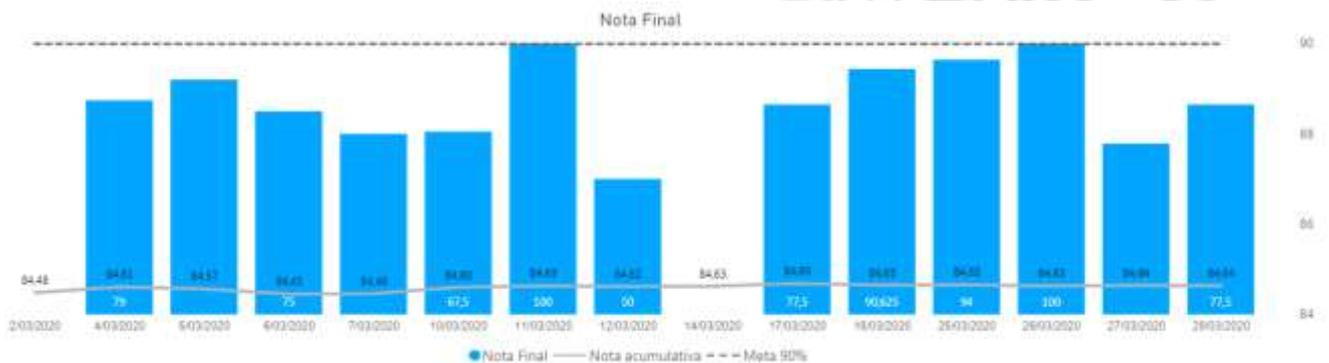
Como se mencionó anteriormente, en el futuro se pretende encontrar la razón de él porque el servicio del SEC tiene tanta criticidad en cuanto a la nota del servicio, en este orden de ideas, las notas de 3 meses (diciembre, enero y febrero) y tener conocimiento de los ítems más penalizados son parte fundamental para alcanzar este objetivo.

Se realiza una reunión con el analista de gestión humana, donde se evalúan las preguntas y se ajustan.

8. Resultados y análisis

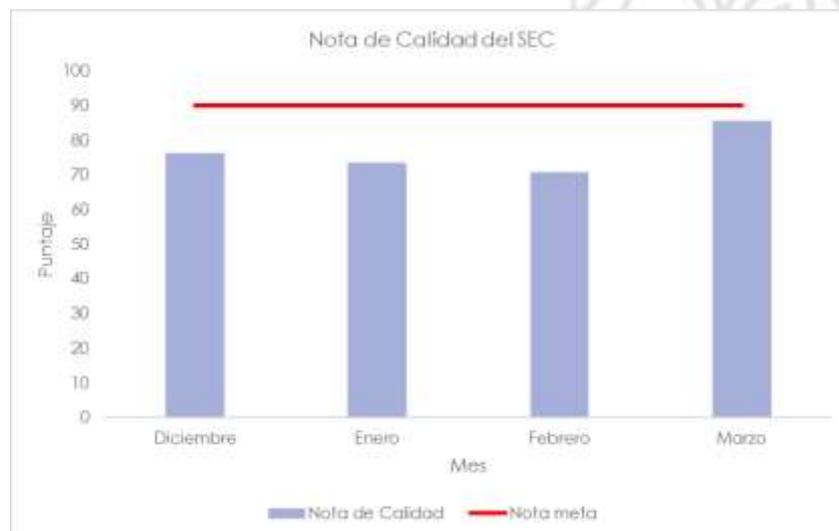
En el proceso de recolección de los datos se evidenció la dificultad que se presentaba en cuanto a la recolección de los mismos, con el problema mundial del covid-19 puede afectar las respuestas de los agentes, esto mismo puede llevar a que se sientan mayormente estresados o que sientan ansiedad al estar trabajando.

La creación de una coevaluación donde se tengan en cuenta ambas partes tanto quienes monitorean como los que son monitoreados permite dar confianza a los increíbles. Además, se identifica que al realizar estos monitoreos de seguimiento la nota de calidad no se ve afectada cuando un agente se encuentra en estado crítico.

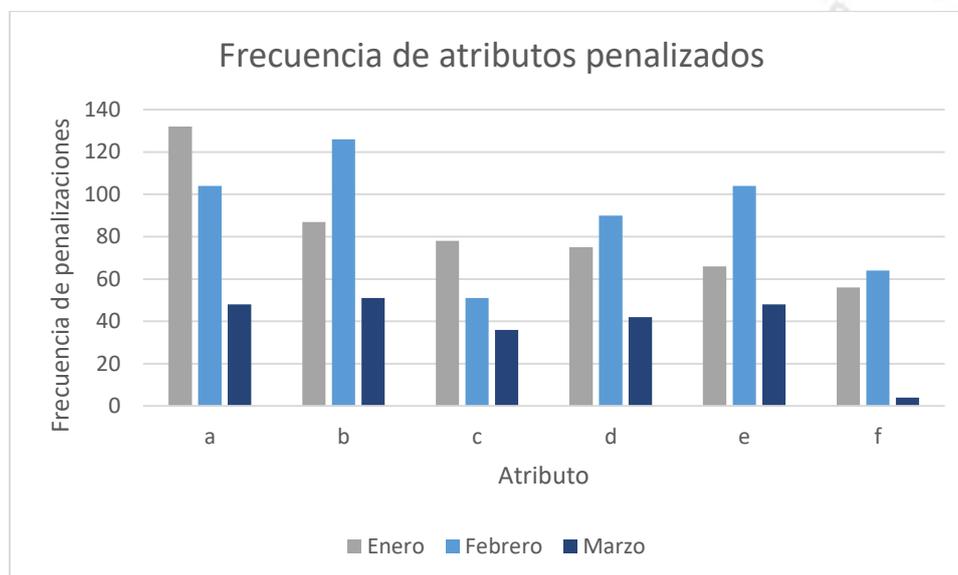


Gráfica 13. Nota de calidad del SEC en el mes de marzo y abril del 2020. Extraído de datos corporativos

En cuanto a la nota del servicio se nota una mejoría, la nota total del mes de marzo es de 85 puntos, aunque no alcanza la nota meta de calidad se evidencia un aumento considerable de aproximadamente 15 puntos, lo cual para el servicio es demasiado bueno, y mostrar estos resultados con el cliente de la cuenta significa que se está prestando un mejor servicio, o que el plan de acción aporta a la mejoría del servicio.



En la siguiente grafica se observa la frecuencia de los atributos penalizado anteriormente explicado en el cuadro 2, se nota la disminuci3n de las penalizaciones de esos atributos esto lleva a que la nota sea mejor.



Gráfica 14 Frecuencia de los atributos penalizados

Algunos de los resultados de la prueba piloto se pueden observar en el siguiente cuadro, el 100% de las personas encuestadas son aceptables para ser monitoreadas o monitorear, sin embargo en algunos casos se debió proceder a crear una alerta para que gesti3n humana brindará apoyo a las personas que lo necesitaban, alguna personas manifestaron que su trabajo se veía afectado de acuerdo a la problemática mundial del covid-19, OneLink creo una línea de apoyo emocional que es administrada por gesti3n humana y así prestar el servicio necesario que permite mantener la calma.

MODELO Q-10											
Informaci3n		Preguntas								PUNTAJE	CLASIFICACI3N
Loguín	Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8		
XXXX	XXXX	2	Sí	No	Sí, solo ansiedad	4	No	2	Sí	5,5	ACEPTABLE
		4	Sí	No	No	1	No	5	No;	9,75	ACEPTABLE
		2	No	No	No	1	Sí	3	No;	6,25	ACEPTABLE
		2	No	No	Sí, solo ansiedad	1	No	4	es muy complejo, en muchas ocasiones, tratar de manejar el area de calidad, y cumplir con los items establecidos, porque los analistas NO se ponen de acuerdo como ev aluan todos opinan diferente en todos los procesos, y el tener varios analistas en 1 mes afecta completamente la calidad... creo yo que es el mayor inconveniente que todos o al menos yo e evidenciado ;Si;	7,25	ACEPTABLE

Gráfica 15. Modelo Q-10 con las respuestas obtenidas. Elaboraci3n propia

Beneficios de la implantaci3n de la propuesta:

- Aumentar la nota de calidad del SEC
- Tener conocimiento sobre el sentir de las personas del SEC y del área de Calidad.
- Ofrecer un modelo de evaluación nuevo donde se tenga en cuenta ambas áreas y así mismo evitar una prestación deficiente del servicio.
- Aumentar la motivación de los increíbles, generando de esta forma mayor confianza de ellos con la empresa.
- Se crea una fuente de información para el área del SEC, de calidad y de gestión humana.

9. Conclusiones

Cabe resaltar la importancia y el aporte de que el sentir de los *increybles* sea tenido en cuenta, para evaluarlos o sea para ellos mismo evaluar, ya que permite tener una visión holística de cómo se encuentran los asesores y de esa manera prever la manera en que se va a prestar el servicio, se pueden buscar opciones de apoyo con otras y así evitar la criticidad del servicio, al tener en cuenta estos aspectos la nota de calidad no se ve tan afectada.

Adicionalmente, se resalta la importancia de la correcta evaluación a realizar, ya que lo anterior permite al servicio tener una correcta nota de calidad.

La metodología planteada permitió cumplir con todos los objetivos planteados para el desarrollo del presente trabajo de grado

Al finalizar este trabajo de grado se obtuvo una gran conclusión: los procesos no se mejoran desde un escritorio, es obligación del analista empaparse y vivir el proceso desde el punto de vista del operario o de la persona que día a día lo desarrolla, con el fin de garantizar que las mejoras no queden en un papel y estén acordes con la realidad de los procesos.

Es necesario que después de implementar el modelo de coevaluación se defina un método de seguimiento y control sobre el modelo de evaluación de manera que se garantice que la información brindada por los increíbles sea real, y se garantice que antes de ser monitoreado haya respondido la encuesta.

10. Referencias Bibliográficas

- ASAO, Y. (1990). *Quality Function Deployment: Integrating customer requirements into product desing*. Cambridge: Productivity.
- EVANS, J. R. (1999). *Administracion y control de la calidad*.
- Falconi Campos, V. (1994). *Control de la Calidad Total (Al estilo japones)*. Rio de Janeiro: QFCO.
- Fiallos González, O. R. (2012). Diseño de un sistema de gestión de calidad para el call center en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Guayaquil basado en la norma ISO. *Maestría en Gestión de la Productividad y la Calidad*.
- García P, M. Q. (2003). *Mejora continua en la calidad*. Redalyc.org.
- Kleber Figueiredo, L. M. (2005). El dilema entre calidad y productividad en un "call center". Un estudio de caso brasileño. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, 42-54.
- MARIÑO NAVARRETE, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.



