

ENTRENAMIENTO EN EL ÁREA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LOS CENTROS DE EXPERIENCIA MOVISTAR CARTAGENA

TRAINING IN THE CUSTOMER SERVICE AREA IN THE MOVISTAR CARTAGENA EXPERIENCE CENTERS

Patricia Llano Restrepo¹

Resumen

Las grandes empresas u organizaciones buscan maximizar sus objetivos y, por lo tanto, se preocupan por fijar estándares a la hora de aplicar el entrenamiento del personal seleccionado. Lo que se desea es contar con un buen personal para poder aprovechar sus capacidades y desarrollar sus cualidades al máximo de tal modo que se potencialice su contribución hacia los objetivos principales de la empresa. Con la realización del siguiente ensayo se busca: a) recalcar la importancia de la aplicación de un buen entrenamiento al personal en las organizaciones para mejorar los resultados deseados y b) optimizar el modelo de entrenamiento del personal seleccionado para trabajar en los Centros de experiencia Movistar Cartagena.

Palabras clave: Competencia laboral, Formación Continua, Entrenamiento o Inducción, Capacitación, Mejoramiento Continuo, Servicio al Cliente.

Abstract

Large businesses or organizations looking to maximize their objectives and, therefore, worry about setting standards when applying the training selected staff. What is desired is to have a good staff to use their skills and develop their qualities to the max so that they could potencialice their contribution to the main objectives of the company. With the completion of the following essay seeks: a) stress the importance of applying good coaching staff in organizations to improve the results desired and b) optimize the model training selected staff to work at the Centers for Movistar experience Cartagena.

Keywords: Job skills, Continuing Education, Training and Induction, Continuous Improvement, Customer Service

Entrenamiento en el Área del Servicio al Cliente en los Centros de Experiencia MOVISTAR Cartagena

En el entrenamiento aplicado en el área de servicio al cliente en los centros de experiencia Movistar sede Cartagena, se encuentran dificultades marcadas afectando el desarrollo de los procesos laborales y cumplimiento de indicadores dentro de los centros de atención sede Cartagena.

Fecha de recepción: Abril de 2018 / Fecha de aceptación en forma revisada: Julio 2018

¹ Psicóloga. Especialista en gestión de formación continua en las organizaciones. Docente Investigador en la Universidad Los Libertadores. Email: patricia.llano.restrepo@gmail.com.

Es de vital importancia optimizar el entrenamiento de cada asesor seleccionado para el cargo de analista de servicio al cliente en los centros de experiencia Movistar Cartagena ya que así podrá desarrollar mejor las habilidades requeridas para cumplir con la funciones que requiere el cargo.

La realización de esta investigación permitió conocer con mayor detalle las falencias del entrenamiento o inducción a los asesores en los centros de experiencia Movistar Cartagena.

Producto de dicha investigación, se presenta un programa de intervención que busca mejorar el entrenamiento para el personal ya seleccionado siendo más riguroso en la familiarización de toda la información y herramientas necesarias para elevar el nivel de desempeño en el cargo y que, de implementarse, podrá mejorar la experiencia tanto de los empleados como de los clientes y por ende, elevará los niveles de desempeño de los centros de experiencia en Movistar Cartagena y se reflejaría en los siguientes aspectos cumplir al 100% los indicadores de atención, solución al primer contacto, mejorar los tiempos de espera en sala y lograr retener o idealizar a los usuarios de movistar, superar el indicador comercial de crecimiento de clientes y ubicar los centros de experiencia Cartagena dentro de los mejores centros de atención Movistar Colombia.

El trabajo realizado se enmarca dentro de la línea de investigación institucional Innovación y desarrollo tecnológico, ya que se busca mejorar la calidad en el proceso de entrenamiento del nuevo personal seleccionado. El Tema articulador corresponde a la Modernización empresarial y fortalecimiento de la capacidad tecnológica; el Criterio orientador a la gestión del conocimiento y el Campo de Acción a la Gestión Humana por Competencias – Proceso de Formación Continua.

Su enfoque es cualitativo, porque se basa en el análisis de situaciones, de tipo exploratorio, porque exploran un tema o situación en particular mediante el uso de encuestas y observaciones directas o indirectas, con diseño de caso único, porque se analiza una situación de un grupo o de una institución y la técnica para la recolección de información será la revisión documental y entrevistas semi-estructuradas con una muestra de trabajadores, seleccionados por conveniencia.

Se utilizaron fuentes secundarias como el cronograma actual de entrenamiento aplicado para los centros de experiencia, los resultados de los últimos tres (3) meses de los centros de experiencia Cartagena en resultados de atención y crecimiento cliente, el porcentaje de rotación de asesores en los centros de experiencia ya sea por despido o retiro de los asesores.

Para comprender el ámbito de la investigación, se presenta a continuación un breve recorrido conceptual e histórico sobre la temática de la inducción o entrenamiento de personal.

Dentro del marco de la Gestión Humana por Competencias, se alinean todos los procesos de gestión del talento humano, como reclutamiento y selección, formación, desempeño y desarrollo pero este ensayo se tratara en especial sobre el módulo de entrenamiento o inducción de personal.

Reconocer la importancia del rol que desempeña el recurso humano tiene como objetivo visible el activo que genera valor del talento humano dentro de la organización.

Lo que se quiere dar a entender es que el talento humano es lo más importante y estratégico para una empresa sea competitiva y sostenible ya que es un factor de generación de conocimiento productivo, constituyéndose en la base de la innovación y la productividad.

En este sentido, Montoya (2010) dice que cada competencia es entendida como la integración de tres tipos de saberes: conceptual (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (ser).

Las competencias relacionadas con el saber incluyen los conocimientos técnicos y de gestión. Las relacionadas con el saber hacer abarcan las habilidades innatas o frutos de la experiencia y el aprendizaje, entretanto, las relacionadas con el ser son las aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Cada empleado dentro de la organización es parte fundamental en el direccionamiento estratégico, ya que aporta sus competencias en pro del logro de los objetivos organizacionales.

Es por ello necesario que toda empresa oriente el desarrollo de competencias de sus trabajadores con base en su misión, visión, estrategia y objetivos estratégicos

Ahora bien, con relación a las competencias laborales, Pinto (1999, citado por AMESP, 2010), las define como: “comportamientos que demuestran la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes, que distinguen a la gente con un desempeño superior, en un contexto similar”.

Este concepto nos hace pensar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no sé qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona.

Es muy importante para lograr el desarrollo de estas competencias que toda organización implemente un proceso de formación continua.

Miranda (2011) la define como

El conjunto de acciones formativas que se desarrollan para mejorar tanto las competencias y cualificaciones de los profesionales en formación como la recualificación de los profesionales ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del profesional. Asimismo se entiende como Formación Continua toda actividad de aprendizaje realizada a lo largo de la vida con el objetivo de mejorar los conocimientos, las competencias y las aptitudes con una perspectiva personal, cívica, social o relacionada con el empleo.

De acuerdo con Riera (2000), la Formación Continua se entiende como el conjunto de acciones formativas que desarrollan las empresas, los trabajadores o sus respectivas Organizaciones, a través de las modalidades previstas en el Acuerdo, dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones, como a la recualificación de los trabajadores asalariados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador.

La Formación Continua es un proceso que comienza inmediatamente a la vinculación del empleado con la Inducción o Entrenamiento en el puesto de trabajo; sigue a lo largo del ciclo vital del empleado con la Capacitación hacia el nivel óptimo de competencias definidas para ese trabajador y ese cargo y se enmarca dentro de mecanismos de mejoramiento continuo, cuyos insumos son las diferentes evaluaciones tanto del desempeño del trabajador como de los demás procesos y sistemas organizacionales, como clima laboral, comunicación, etc. Por ello, se afirma que la Formación Continua, como proceso, tiene tres componentes: Inducción, Capacitación y Mejoramiento Continuo y es un proceso que es alimentado y alimenta a su vez, todos los demás procesos organizacionales.

Este ensayo, precisamente, busca enfatizar en la importancia del primero de los componentes de la Formación Continua, la inducción o entrenamiento, mediante el análisis de cómo se lleva a cabo dicho proceso en la empresa objeto de estudio.

El primer paso para lograr un compromiso duradero del empleado con la empresa consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal contratado ese es el objetivo primordial de toda inducción y según Restrepo, (2012) la inducción es un método ideal para iniciar una nueva manera de pensar en la organización. En general los nuevos empleados son entusiastas, receptivos y se hallan llenos de buena voluntad hacia una oportunidad ideal para cultivar estos sentimientos en pro de lograr beneficios en toda organización la primera impresión es fundamental no solo para el futuro del individuo sino también para el futuro de la organización.

Santiz (2013) dice que la inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización a pesar de que muchos gerentes no la toman en cuenta, a través de ella se pueden implementar uno de los programas que normalmente se ignoran en la mayoría; que es familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así los tiempos y costos que se pierden tratando de averiguar por sí mismos, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quien, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas, funciones y entre otros.

Valdivieso (2007) afirma que la importancia de la inducción es buscar que el empleado asimile la cultura organizacional y todos los aspectos referentes al lugar y el puesto de trabajo para que en adelante el empleado se comporte como un miembro más de la organización.

Chiavenato (2007) plantea que el entrenamiento es proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, del área y del ambiente, y del desarrollo de habilidades, cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla implica estos tres aspectos.

De acuerdo con Zúñiga (2013), el proceso de reclutamiento debe ser estratégico, donde se conecte a la compañía con los candidatos que necesitan o desean lo que esta les ofrece. Dichos candidatos deben poseer las habilidades y aptitud para cumplir con las metas y objetivos establecidos por la compañía. Los resultados del proceso de reclutamiento van a impactar directamente diferentes áreas de la compañía, incluyendo su moral, motivación, respeto, retención, calidad de los proyectos de servicios, relaciones con los socios de servicios, miembros de la comunidad, fundación y la habilidad del colaborador para enfocarse en el programa, en lugar de utilizar la mayor parte del tiempo en re direccionar problemas.

Por su parte, Cruz (2014), afirma que el adiestramiento profesional es el punto de partida para la preparación de los empleados que se incorporan a una institución; es el modo de formación que posibilita la integración al medio y la preparación complementaria; responde a la necesidad de continuar desarrollando la especialización, particularizar sus conocimientos, habilidades y condiciones de vida y trabajo, así como perfeccionar sus habilidades metodológicas y de dirección.

Ahora bien, el desempeño de las labores habituales depende de un proceso de capacitación y teniendo en cuenta el aporte de Torres y Salazar (2013), quienes dicen la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y Prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. Son actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas, horarios conocidos y objetivos: Organizada, Planificada y Evaluable. La capacitación debe realizarse en relación con

las necesidades de la organización, no es “un beneficio” para el personal. Sin embargo el personal se beneficia cuando una compañía desarrolla y capacita a su personal.

En el mismo sentido, López, (2013) plantea que la capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Pero para que pueda lograrse el objetivo de mantener a la organización vigente o competitiva ante el resto de los demás competidores primero debe fomentarse en los nuevos asesores la “cultura de servicio” de la empresa que, de acuerdo con Gallarza y otros (2014), se entiende como aquella que está presente en las compañías donde entregar un buen servicio tanto a los clientes internos como externos es considerado una natural forma de vida y es entendido por todos como una de las normas más importante.

El servicio al cliente se refiere a la relación que hay entre un proveedor de productos o servicios y aquellas personas que utilizan o compran sus productos o servicios. El servicio al cliente se refiere a la comprensión tanto de la naturaleza de los clientes, en el pasado, presente y futuro de la organización, de las características y beneficios de los productos o servicios que presta y el proceso transaccional completo, desde el conocimiento inicial de un cliente potencial hasta la satisfacción pos compra.

Para Movistar, el servicio al cliente es su mayor prioridad y es prestar la mejor atención solucionando al primer contacto cualquier inquietud o queja y cumplir con los tiempos estimados para cualquier petición o solicitud del cliente. Esa es la promesa de servicio y para esto lleva aplicando un programa llamado M8 que incluye ocho iniciativas. Una de ellas se llama “Experiencia cliente”, enmarcada en un programa llamado “clientes consentidos” mediante el cual cada analista deberá aplicar todos los sentidos escuchando atentamente las inquietudes de los clientes, observando y analizando la causa raíz de los problemas para solucionarlos integralmente, expresando con gusto y amablemente las alternativas de solución, cuidando cada momento con el cliente, intuyendo posibles impactos del cliente para anticiparse eficientemente ya que es una oportunidad para fidelizarlos.

Las iniciativas continúan con el “Plan Madrina” liderado por la Gerencia de Retención y Fidelización de la Dirección de Clientes, que busca entregar incentivos a los Analistas de Centros de Experiencia que logren disminuir en un 20% los clientes no retenidos de productos fijos y móviles y así brindar la mejor experiencia al cliente como única prioridad para la compañía.

Para poder realizar este ensayo se recopiló información de diferentes fuentes directas de la operación como fueron: persona encargada del rol de Formador para el área de inducción o entrenamiento a los nuevos asesores quien nos suministró información del cronograma actual de entrenamiento aplicado en los Centros de Experiencia Movistar y nos describió todo el proceso, Coordinador o Jefe del Centro de Experiencia quien nos suministró los Resultados de los Centros de Experiencia de los últimos 3 meses: abril, mayo y junio de 2014 y nos informó cuáles eran las causales de la rotación de analistas o despidos en los Centros de experiencia, Analista Administrativo del Centro de Experiencia quien es la persona encargada de supervisar el promedio de turnos atendidos por analista, extraer el consolidado turnos atendidos día a día por asesor, cuánto se demora cada asesor resolver un caso, velar por mantener el tiempo de espera en sala de los clientes, nivel de atención de los clientes y solución al 100%. Se consultó también a analistas nuevos luego de más de un mes de ingresados que describieran su experiencia dentro de la compañía, el proceso de inducción o entrenamiento y si lo informado en la capacitación se parecía o aproximaba a lo que es el día a día dentro de su labor diaria, se realizó consultas a los

analistas más antiguos o con más experiencia sobre su percepción del personal nuevo que ingresa a los Centros de Experiencia.

Se realizó una serie de preguntas abiertas y cerradas de forma informal a las personas mencionadas. Estas entrevistas se efectuaron mediante un método semi-estructurado, se tenía un guion establecido, pero se desarrolló de una manera informal realizando un análisis cualitativo.

Preguntas dirigidas al formador de entrenamiento

- ¿Cuánto Dura el proceso de Entrenamiento o Inducción para el personal nuevo que Ingresa a los Centros de Experiencia?
- ¿Puede Describir el proceso de Entrenamiento o inducción aplicado para los Centros de Experiencia?
- ¿Cuál es la Intensidad Horaria diaria aplicada para la inducción?
- ¿Existe algún proceso de Evaluación de desempeño del analista dentro del Proceso de Inducción en cuanto a conocimientos y Actitud orientada al servicio y ventas?

Preguntas realizadas al coordinador del centro de experiencia

- ¿Puede Informar los resultados en atención y ventas del Centro de Experiencia de los últimos 3 meses?
- ¿Puede explicar por qué ha bajado el rendimiento de los Centros de Experiencia Movistar Cartagena?
- ¿Cuál es el promedio analistas nuevos ingresan al centro de experiencia?
- ¿Cuál es el promedio de rotación de analistas dentro del CE Cartagena?
- ¿Cuál es el motivo principal de retiro de analistas?

Preguntas realizadas al analista administrativo de centro de experiencia

- ¿Cuál es promedio de turnos atendidos que un analista debe realizar diariamente?
- ¿Cuál es el tiempo de espera que el usuario debe esperar en sala para que lo atiendan?
- ¿Cuál es el tiempo de atención que un analista debe atender a un usuario?
- ¿Cuál es la meta mensual del Nivel de Servicio?
- ¿Cuál es la meta mensual de Nivel de solución?
- ¿Los analistas ingresados cumplen con el promedio de atención y solución diario ¿?
- ¿Cuál es la meta diaria de activaciones de servicios nuevos por analistas
- ¿Los analistas Nuevos cumplen con si promedio de atención y ventas diarias?
- ¿Cree usted que el nivel de enseñanza de los asesores nuevos cumple con lo necesario para mejorar los indicadores de atención y ventas del Centro de Experiencia Movistar Cartagena?

Preguntas realizadas a un analista recién ingresado

- ¿Puede usted Describir su experiencia con la compañía desde su ingreso?
- ¿En el proceso de Inducción les informaron sobre las responsabilidades del Cargo y el cumplimiento de objetivos mensuales?
- ¿Usted Recibió en el proceso de inducción de 26 días algún tipo de práctica de lo aprendido en el día a día de la capacitación ¿?
- ¿Usted recibió dentro del Proceso de Inducción 26 días clínicas de ventas para desarrollar el perfil comercial?

- ¿Dentro del Proceso de Capacitación recibieron explicación detallada sobre los módulos más utilizados sobre atención como atis, integra, @tiempo, generación de acuerdos de pago, radicación de reclamos y realizar ajustes?

Preguntas realizadas a un analista antiguo o con más experiencia

- ¿Se siente usted afectado en sus resultados cuando ingresa personal nuevo a la compañía?
- ¿Cree usted que los analistas nuevos que ingresan están bien preparados para desempeñar el cargo de analista de Ventas y Servicio Cartagena?

En la revisión del sistema de información de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados suministrados por el coordinador del centro de experiencia

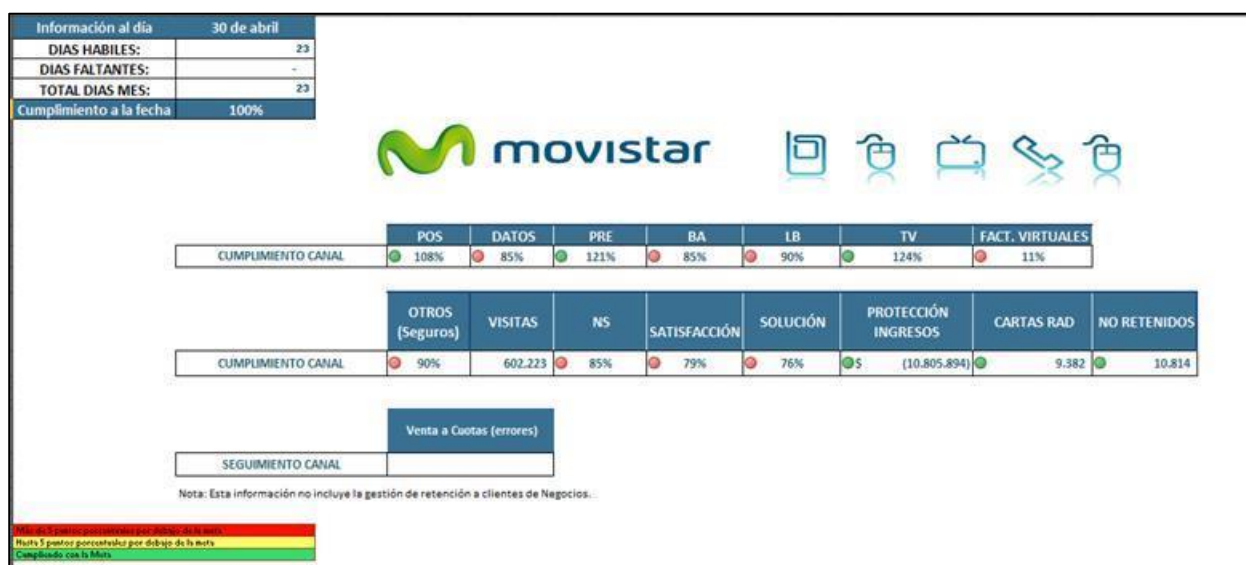


Figura 1. Informe Unificado Canal Centro Experiencia Cartagena cierre 30-04-2014
Fuente: Movistar Colombia (coordinador Centro de Experiencia)

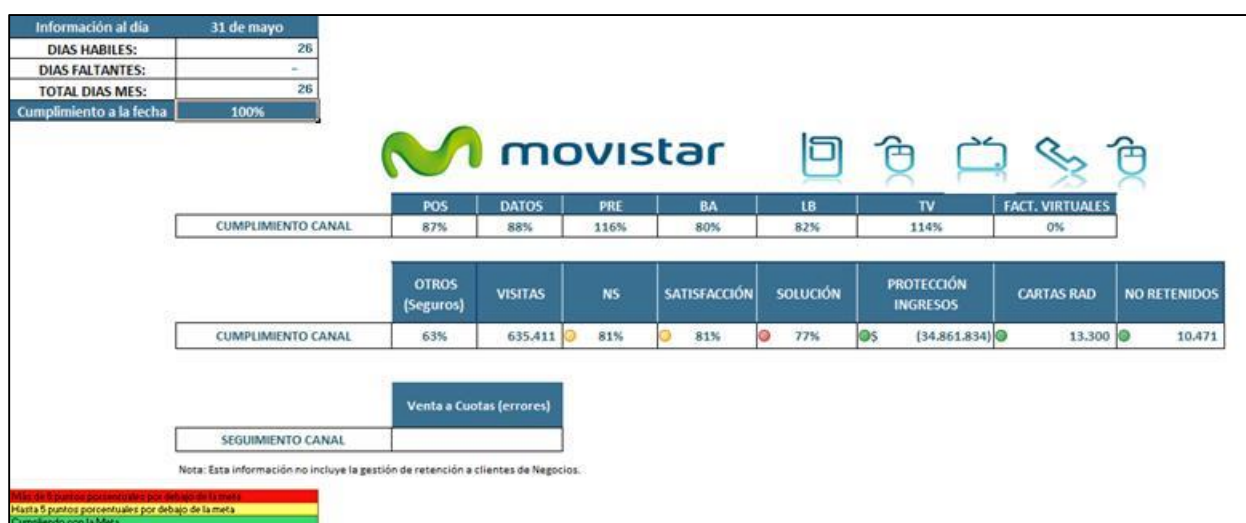


Figura 2. Informe Unificado Canal Centro Experiencia Cartagena cierre 31-05-2014
Fuente: Movistar (Coordinador Centro de Experiencia)

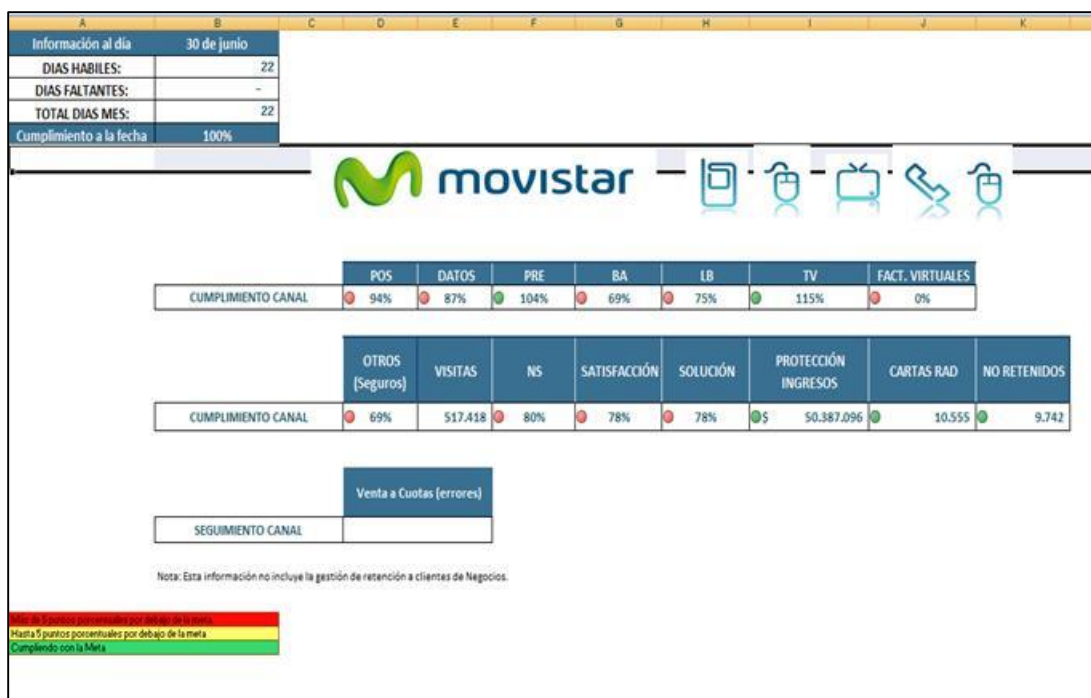


Figura 3. Informe Unificada Canal Centro Experiencia Cartagena cierre 30-06-2014
Fuente: Movistar (Coordinador Centro de Experiencia)

Distribución Total del Reporte											
	+10	+5	-5	-10	-15	-20	-25	-30	-35	-40	TOTAL
TOTAL	427	130	453	136	120	13	1	1	1	1	1340
Porcentaje sobre el total	31.8%	9.7%	33.8%	10.1%	8.9%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Alumnao	30.8%	92.3%	97.0%	93.8%	99.8%	99.8%	99.8%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Distribución por Área por Tiempo de Espera											
	+10	+5	-5	-10	-15	-20	-25	-30	-35	-40	TOTAL
BIENVENIDA	192	398	143	50	20	0	1	1	1	1	380
Porcentaje sobre el total	14.3%	29.7%	10.7%	3.7%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Alumnao	78.3%	91.8%	97.2%	93.8%	99.8%	99.8%	99.8%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
PROCESO	640	838	342	138	88	13	0	0	0	0	781
Porcentaje sobre el total	48.3%	63.3%	43%	17%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Alumnao	62.3%	92.8%	97.0%	93.8%	99.8%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

J.A.O.	Eje	NS	Mejor	NS	TOTAL	NS	NS Acum.	DUPLICADO
1	343	64.72%	142	49.30%	455	50.21%		829
2	378	67.46%	135	36.30%	513	51.66%	55.81%	86
3	378	60.85%	144	52.78%	522	58.42%	55.78%	22
4	100	60.59%	66	63.64%	226	75.69%	59.22%	53
5	121	73.55%	38	76.32%	159	74.21%	60.47%	20
7	386	56.48%	133	43.61%	519	53.58%	58.91%	101
8	435	76.68%	113	67.28%	529	74.67%	61.73%	87
9	320	75.00%	98	77.56%	418	75.60%	63.45%	28
10	379	60.47%	129	71.32%	508	78.35%	65.38%	96
11	389	65.80%	100	95.00%	489	67.28%	67.80%	28
12	148	94.59%	54	94.44%	202	94.55%	69.00%	23
14	381	76.64%	132	68.70%	513	74.65%	69.64%	28
15	384	74.48%	124	66.94%	508	72.64%	69.92%	69
16	342	95.91%	98	97.96%	440	96.36%	71.85%	79
17	419	97.61%	95	93.68%	514	96.89%	73.81%	99
18	313	100.00%	96	97.92%	409	99.51%	75.32%	103
19	159	97.48%	27	100.00%	186	97.85%	75.91%	51
21	305	91.15%	114	88.50%	419	93.82%	76.72%	96
22	297	97.00%	97	94.85%	394	96.43%	77.52%	24
23	257	97.67%	91	93.41%	348	96.55%	78.42%	65
24	247	67.85%	106	79.25%	353	65.27%	78.70%	49
25	286	94.05%	114	92.11%	400	93.50%	79.36%	95
26	96	100.00%	32	95.89%	128	99.22%	79.63%	6
28	345	80.14%	111	90.99%	456	90.35%	80.14%	44
29	296	97.30%	111	96.40%	407	97.05%	80.83%	65
30	302	81.48%	103	83.50%	405	81.98%	80.87%	63

Figura 4. Nivel de Servicio, turnos atendidos, por día mes Julio 2014
Fuente: Movistar (Coordinador Centro de Experiencia)

Dentro de las dificultades más relevantes encontradas en la Observación Sistematizada realizada por las autoras, tenemos la inseguridad de los nuevos asesores o nuevo personal para atender directamente en Front o en la ventanilla al cliente, debido a los numerosos vacíos de información sobre los procesos diarios. Este hecho deriva en atrasos en el cumplimiento de los indicadores de gestión de atención y comercial ya que el personal antiguo se ha afectado en su CONOCIMIENTO GLOBAL 2018; 3 (1): 70-82

rendimiento individual y del equipo en general, y se han incrementado el número de quejas del usuario por mal servicio y la rotación de personal por despidos y retiros de la compañía.

Después de observar detenidamente por un periodo de tres (3) meses al nuevo personal que ingresa a los centros de experiencia Cartagena, pudo notarse, a través del acompañamiento constante diario y en cada turno atendido por el asesor nuevo un promedio de diez (10) clientes diarios sin llegar al promedio de treinta (30) clientes atendidos. Igualmente, se pudo observar que con un solo cliente se toman una hora para poder resolver en acompañamiento la queja del usuario en ventanilla. Se evidenció el poco conocimiento sobre la información básica de los procesos a aplicar diariamente en la compañía, las herramientas principales para la operación diaria, poco manejo de las herramientas tecnológicas.

Se puede decir que de los 4 analistas asignados para cada centro de experiencia, 2 no se desenvuelven bien manejando las herramientas, perfil comercial bajo o cero orientación comercial para el cumplimiento del indicador de crecimiento de clientes, todo esto se pudo evidenciar a través de la práctica diaria, la observación continua, la poca participación en el trabajo en equipo, falta de interés en el aprendizaje y la dificultad para comprender lo que realmente es el cargo adquirido de analista de ventas y atención.

Se realizó una revisión del programa actual de entrenamiento aplicado para los centros de experiencia y a continuación se realiza una breve descripción.

Luego de seleccionado el nuevo personal para el cargo de analistas de ventas y servicios son llevados a otra ciudad (barranquilla) donde en 26 días se les brinda toda la información necesaria de la empresa, los productos y portafolio comercial de la empresa, el cargo, aplicativos básicos, realización de consultas generales del cliente, conceptos básicos de facturación y cartera, realización de trámites postventa, atención de reclamos, atención de clientes, atención de servicio técnico servicios, renovaciones y reposiciones de equipos y simcard, fidelización de clientes (tabla cronograma actual de entrenamiento Movistar Cartagena Centros de Experiencia). De los 26 días de inducción, 13 días son para servicios fijos y los últimos 13 días para los servicios móviles.

Tabla 1

Cronograma actual de entrenamiento aplicado en los centros de experiencia Movistar Cartagena

CRONOGRAMA INDUCCIÓN CONVERGENTE PARA CENTROS DE EXPERIENCIA	
DÍA	TEMAS OPERACIÓN FDDA - MÓVIL
1	Apertura Inducción / Producto y Portafolio / Gestión Comercial
2	Servicio al Cliente / Aplicativos de Consulta Y Registro
3	Registro de Ventas Cliente Nuevo y Existente
4	Aplicativos Básicos de Atención
5	Facturación y Cartera
6	Tramites Posventa
7	Reclamos facturación
8	Reclamos Administrativos
9	Retención
10	Negocios
11	Acuerdo de valor / Intranet (Políticas, SGC y SGA) / Home Page
12	Oferta Comercial / Productos y Servicios
13	Crédito y Calidad
14	Crédito y Calidad / SCL (Menú SCL)
15	SCL (Integra - Eureka)
16	Altamira - SIP - Atlántida
17	Altamira - SIP - Atlántida (Transacciones Corporativas)
18	Facturación / Recaudos / Cartera
19	Facturación / Recaudos / Cartera
20	Canguro
21	Back Office
22	Renovaciones y Reposiciones
23	UNF / Atención Escrita (Verificación de Datos)
24	Atención Escrita
25	Servicio Técnico Postventa
26	Datos / Cierre Inducción

Fuente: Movistar

Finalizados los 26 de días de inducción, los analistas son llevados a los centros de experiencia, especialmente el centro de atención ubicado en el centro de la ciudad que es el escogido como Escuela de entrenamiento “práctico” donde durante 15 días más, los asesores nuevos acompañados por los analistas antiguos se dedicarán a observar los procesos y aplicación de las herramienta diarias en la atención de clientes y podrán realizar todas la preguntas necesarias para aclarar las dudas que tengan.

Después de estos 15 días de observación, tendrán 15 días más en “plan canguro”, asignados a Front o en ventanilla, donde podrán tener el contacto con los clientes u usuarios para poner en práctica lo aprendido durante todo el proceso de inducción, acompañados siempre de un analista antiguo, disponible para aclarar toda duda en algún proceso.

A pesar de que existe un plan robusto de entrenamiento aplicado los resultados esperados con la contratación del personal nuevo no han sido los mejores ya que al contrario de lo esperado los indicadores de gestión comercial y atención han desmejorado notablemente debido a que los analistas reflejan muchos vacíos en lo referente a la información básica y manejo de herramientas y esto ha generado inconformidad entre el personal antiguo o con más experiencia dentro de los centros de atención, porque se están viendo afectados en sus resultados individuales y grupales en los siguientes aspectos: Baja productividad en el indicador de Crecimiento de clientes, Incumplimiento en los tiempos de espera, atención y solución, afectando los ingresos en sus comisiones por no cumplir los indicadores ya mencionados ya que la mayoría del tiempo

deben estar acompañando a los nuevos asesores en la atención o ventanilla porque presentan desconocimiento de los aplicativos usados en la labor diaria de atención y gestión comercial.

Estos resultados han traído como consecuencia el bajo rendimiento general de los Centros de Experiencia Cartagena a nivel País dentro de la empresa Movistar ubicándolo en los últimos lugares en rendimiento mensual en los últimos seis (6) meses, demoras en la atención al usuario, bajo índice de satisfacción del usuario, centros de experiencia congestionados y alta rotación de personal en promedio tres (3) analistas de los cuales uno (1) renuncia y los otros dos (2) no cumplieron con los metas individuales.

Las fallas detectadas dentro del Proceso de Entrenamiento son las siguientes:

- Dentro del proceso de entrenamiento no se le está aclarando al asesor el rol que desempeñará en los centros de experiencia y las responsabilidades que adquirirá al momento de ingresar
- No se está enseñando bien a los analistas los aplicativos de más relevancia dentro de las labores diarias ya que el formador asignado no está bien preparado para enseñar y no se encuentra bien actualizado del funcionamiento real de los centros de experiencia.
- No se realizan prácticas reales dentro de la inducción de 26 días ya que lo que llaman practica realizar una rápida demostración de los aplicativos por encima sin llegar a manipularlos para que se vayan familiarizando con ellos ya que estas “prácticas” se realizan luego de una semana de solo teoría.
- No se está evaluando el desempeño del analista dentro del proceso de inducción.

Para que los Centros de Experiencia Movistar Cartagena puedan cumplir con éxito su servicio a continuación mencionamos algunos de los aspectos básicos que se podrían establecer en el entrenamiento a los asesores sin pretender cambiar el actual cronograma solo implementar algunas pautas:

- Explicar clara y detalladamente las funciones y competencias del rol Asignado
- Enseñar los aplicativos realmente más relevantes dentro del proceso de atención y ventas.
- Realizar Inducción teórico práctico de los procesos aprendidos de forma diaria para evaluar el desempeño de cada asesor dentro de los 26 días de inducción.
- Enseñar con casos Reales de reclamos Presentados para dar solución
- Reforzar el aprendizaje del Portafolio de productos y servicio de la compañía
- Realizar clínicas de Venta en donde se coloque en práctica y desarrolle el perfil comercial del Asesor.
- Realizar una evaluación posterior a cada etapa del entrenamiento, con su respectiva retroalimentación. Quien no apruebe dichas evaluaciones, no podrá continuar vinculado. Las evaluaciones (parciales y finales) demarcarán el periodo de prueba. Si no cumple los estándares fijados, se desvincula, sin connotaciones legales, ya que debe quedar estipulado en la contratación, como requisito del periodo de prueba. Así, los aprendices se esforzarán por aprender, pues solo se quedarán los que superen los estándares de calificación.
- Efectuar una selección adecuada de los analistas que atenderán el proceso de inducción con base no solo en su antigüedad, sino en su registro de desempeño y competencias personales.
- Implementar un programa de formación de formadores liderado por un centro de formación para el trabajo y complementado por algunos jefes de unidad.

Con este programa de intervención está orientado a ofrecer un instrumento que busca mejorar la inducción para el personal ya seleccionado y contratado siendo más riguroso en la

familiarización de toda la información y herramientas necesarias para logrando adaptación de los trabajadores y se puedan identificar con la organización de manera que se puedan mantener elevados estándares de calidad de servicios, elevar el nivel de desempeño en el cargo, mejorando la experiencia del nuevo personal con un buen clima laboral que se refleje cumplimiento de los objetivos del centro de experiencia conservando trabajadores eficientes altamente motivados, estimulados y capacitados por ende el cliente lo notara en la calidad y eficiencia de la atención recibida.

Para ello se requiere al compromiso de la alta dirección, tener una estrategia de servicio claramente definida, diseñando procesos accesibles para el cliente y para la empresa, finalmente diseñando los procesos de talento humano de manera clara y contundente (perfiles, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño), ya que los asesores y el resto del equipo son la carta de presentación de una compañía.

Referencias bibliográficas

- Bown-Wilson, D. *El concepto de Servicio al cliente escrito*. Traducido por Enrique Pereira Vivas, Recuperado de http://www.elhowenespanol.com/concepto-servicio-cliente-sobre_en Julio de 2014.
- Chiavenato, I.; Hano Roa, M., Solares Altamirano, F., y Rodríguez, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill. 5ta Ed.
- Gallarza, M., Saura, I. G., & Moreno, F. A. (2014). *El valor entregado, la cultura de servicio y la orientación al cliente en los hoteles de España*. Revista Papers de Turisme. Páginas 7 a 23. 201.
- García, A., & Prado, J. C. (2002). *La participación del personal en la mejora continua de las empresas*. Madrid: AEC.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2014). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Industrial Data, 6(1), 089-094.
- López, R., & Karina, C. (2013). *Plan de capacitación y desarrollo del recurso humano en la Distribuidora Cofasa* (Doctoral dissertation).
- Losada, M. (2013). *Análisis del mejoramiento continuo de los procesos de telecomunicaciones inalámbricas en el municipio Maracaibo*. Trabajo de Grado para optar por el título de MSc. en Gerencia Empresarial. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Losada, M., & Robles, M. Á. (2013). *Gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas*, recuperado de telecomunalámbricas//continuousimprovementmanagement as a competitivestrategywirelesstelecommunicationscompanies. Cicag, 11(2), 81-94.
- Miranda, Gabriel. (2011) *Formación Continua entre la superación personal y la evolución de todo ámbito de trabajo* – Informes Especiales LR | Learning Review España-
<http://elaulavirtual.wordpress.com/2011/07/21/formacion-continua-entre-la-superacion-personal-y-la-evolucion-de-todo-ambito-de-trabajo-informes-especiales-lr-learning-review-espana/>.
- Montoya, Jorge (2010). *Conceptos claves sobre competencia*. Recuperado en Julio de 2014 Disponible en http://acreditacion.unillanos.edu.co/contenidos/JORGE%20MONTROYA/2%BA%20ENC UENTRO%20SEPT%2027%20Y%2028/Conceptosclaves_competencias.pdf

- Restrepo, L. (julio - diciembre de 2011). *La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico*. Revista Universidad & Empresa, redalyc.org. Recuperado el junio de 2014, de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420006.pdf>.
- Sabrià-Bernadó, B. [et al.]. *¿Qué motiva a los estudiantes a cursar formación continua en las instituciones de educación superior de España?* A: Congreso de Modelos de Investigación Educativa. "Actas del XVI Congreso Nacional / II Internacional Modelos de Investigación Educativa de la Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE)". Alacant: 2013, p. 1222-1230
- Santiz, M. I. (2013). *Gestiopolis*. Recuperado el julio de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas.htm>.
- Torres, B., & Salazar, F. (2013). *Plan de capacitación por competencias para el personal administrativo del colegio Santo Domingo de Guzmán de Ambato*. Doctoral dissertation, Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Valdivieso, A., Sánchez, A., y Rogel, O. (2007). Diseño de un sistema de inducción para el Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Matriz Cuenca para el período 2006-2007.
- Zúñiga, G. (2013). Racionalización del proceso de inducción laboral y generación de accesos y herramientas de trabajo, para nuevos colaboradores del área de servicio al cliente, de la sede en Costa Rica de la empresa CORAL.