

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Mejoras en el proceso de prestación de servicios a través del mejoramiento del control en la cuenta San Francisco, de la compañía Contact Center, S.A.
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Reyna Elizabeth López Morán

Guatemala, mayo de 2015

Mejoras en el proceso de prestación de servicios a través del mejoramiento del control en la cuenta San Francisco, de la compañía Contact Center, S.A.
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Reyna Elizabeth López Morán

Lic. Federico Robles de la Roca (**Asesor**)

M. Sc. Elio Núñez Aguilar (**Revisor**)

Guatemala, mayo de 2015

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vice rectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vice rector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Terna Examinadora que practicó el examen general
de la Práctica Empresarial Dirigida**

M. Sc. Beatriz Aldana
Examinadora

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Examinadora

Lic. Ariel de León
Examinador

Lic. Federico Robles de la Roca
Asesor

M. Sc. Elio Núñez Aguilar
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0021-2015-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 15 DE ABRIL DEL 2015

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Federico Robles, tutor y licenciado Elio Núñez Aguilar, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “MEJORAS EN EL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO DEL CONTROL EN LA CUENTA SAN FRANCISCO, DE LA COMPAÑÍA CONTACT CENTER, S.A.”. Presentada por la estudiante Reyna Elizabeth López Morán, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01678 de fecha 14 de febrero del 2,015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias

Guatemala, 28 de noviembre del 2014

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Mejoras en el proceso de prestación de servicios a través del mejoramiento del control en la cuenta San Francisco, de la compañía Contact Center, S.A.”**, presentado por la estudiante: Reyna Elizabeth López Morán, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Federico Robles de la Roca

Tutor

Guatemala, 30 de enero de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la **Práctica Empresarial Dirigida (PED)** con el tema **“Mejoras en el proceso de prestación de servicios a través del mejoramiento del control en la cuenta San Francisco, de la compañía Contact Center, S.A.”**, presentado por la estudiante **Reyna Elizabeth López Morán**, previo a optar al grado académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M.Sc. Elio Nuñez Aguilar
Revisor
Colegiado activo 10729



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sapientia ante todo, adquire sapientia"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 474.2015


El infrascrito Secretario General EMBA, Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante López Morán Reyna Elizabeth con número de carné 201400451 aprobó con 86 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día catorce de febrero del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiún días del mes de marzo del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Dauda Pineda
cc. Archivo

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1. Antecedentes de la empresa	1
Capítulo 2	7
2.1. Marco teórico	7
Capítulo 3	17
3.1. Planteamiento del problema	17
3.2. Objetivos de la práctica	17
3.3. Alcances y límites de la práctica	17
3.4. Metodología aplicada a la práctica	18
3.4.1. Sujetos de estudio	19
3.4.2. Instrumentos	20
3.4.3 Procedimiento	21
Capítulo 4	23
4.1. Presentación de resultados	23
Capítulo 5	37
5.1. Análisis e interpretación de resultados	37
Conclusiones	40
Propuesta	41
Referencias bibliográficas	48

Lista de Ilustraciones

Ilustración No. 1: Estructura organizacional, empresa Contact Center, S. A.	4
Ilustración No. 2: Análisis FODA de la cuenta San Francisco	6
Ilustración No. 3: Cronograma de la investigación	22
Ilustración No. 4: Gráfica No. 1 Carrera a nivel medio de los colaboradores	23
Ilustración No. 5: Gráfica No. 2 Número de entrevistas realizadas previo a la contratación	24
Ilustración No. 6: Gráfica No. 3 Pruebas realizadas previo a recibir capacitación sobre el servicio	24
Ilustración No. 7: Gráfica No. 4 Colaboradores que recibieron la inducción a la organización	25
Ilustración No. 8: Gráfica No. 5 Conocimiento de la herramienta SketchUp	25
Ilustración No. 9: Gráfica No. 6 Contenido de la capacitación	26
Ilustración No. 10: Gráfica No. 7 Forma de comunicación de las atribuciones	26
Ilustración No. 11: Gráfica No. 8 Forma de comunicación de instrucciones	27
Ilustración No. 12: Gráfica No 9 Antigüedad en la empresa	27
Ilustración No. 13: Tabla No. 1 Recomendaciones de mejora por parte de colaboradores	28
Ilustración No. 14: Diagrama del proceso de modelación digital	43
Ilustración No. 15: Presupuesto estimado	46
Ilustración No. 16: Planificación de actividades para la implementación de la propuesta	48

Resumen

En la actualidad ya son varios los Centros de Llamadas o “Call Centers” que han logrado crecer en el mercado guatemalteco. Contact Center, S. A. (cuyo nombre ha sido sustituido por motivos de privacidad), es una empresa guatemalteca fundada en 2005 y que en la actualidad cuenta con más de 6,000 empleados. Cuenta con una amplia variedad de servicios, desde la prestación de soporte técnico a la construcción de modelos 3D. Sin embargo, es ésta diversidad en su operación lo que le dificulta en algunos casos establecer correctamente los lineamientos para cada cliente, ejemplo de ello es la presente investigación, la cual se realizó en los primeros meses de operación de una de sus cuentas. A petición de la organización, se ha cambiado tanto su nombre como el de la cuenta.

Consciente del problema, la organización objeto de estudio aprobó la realización del presente trabajo, cuyo objetivo principal fue el evaluar el proceso de la prestación del servicio de la cuenta San Francisco. El objeto de investigación se abordó desde el punto de vista descriptivo, en base al cual fue posible la elaboración de una propuesta basada mayormente en establecer parámetros de control.

En resumen, la tarea primordial para la cuenta objeto de estudio es asegurarse de que el servicio se está prestando de acuerdo a los estándares establecidos por el cliente y para ello debe contar con herramientas y personal capacitado que le permita gestionar de forma correcta.

Introducción

Desde sus inicios en el año 2005, la organización ha logrado convertirse en una de las empresas con mayor crecimiento en Guatemala, contando con más de 5,000 empleados en 3 países. Dentro de los servicios que presta encontramos: servicio al cliente, soporte técnico, modelación digital, entre otros.

De acuerdo a los estándares definidos tanto por la organización objeto de estudio como por la Universidad Panamericana, se realizó la presente investigación bajo la siguiente premisa ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de la prestación del servicio de la cuenta San Francisco, de la empresa Contact Center, S.A? El objetivo principal fue evaluar el proceso de la prestación del servicio.

El documento está compuesto de varias secciones. La primera contiene la información general de la empresa, su misión, visión y un análisis FODA de la cuenta San Francisco, la finalidad de la sección es presentar al lector una visión general del entorno en el cual se desarrolla la investigación. Asimismo se desarrolla el marco teórico citando autores reconocidos en el tema producción, que sustentan el presente trabajo de investigación.

Seguidamente se describe el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos de la investigación, los alcances y límites durante su desarrollo, se describe la metodología utilizada, determinación de la muestra, sujetos, instrumentos y el procedimiento para la presentación del informe.

Para una mejor comprensión, en la siguiente sección se presentan de manera gráfica y analítica los resultados obtenidos en la investigación, seguidos del análisis de resultados, hallazgos, puntos de mejora y conclusiones.

Por último se describe “La propuesta de mejoras en el proceso de prestación de servicios a través del mejoramiento del control”, con la cual se espera tener una mejor gestión dentro de la cuenta y mejorar el proceso de la prestación del servicio, además se plantean los beneficios y ventajas, así como el tiempo y costos que conllevará su implementación. El presente documento se finaliza con las referencias bibliográficas y los anexos.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes de la empresa

La organización utiliza instalaciones tipo “Nearshore” lo cual significa que es un modelo que aprovecha como recursos el horario entre el cliente y proveedor, una cultura común, facilidades de movimiento entre países y cercanía. Su equipo ejecutivo, con sede en USA, tiene un promedio de 25 años de experiencia en la prestación de servicios de contacto y BPO.

Al 12 de febrero de 2013, ya contaba con más de 5,000 empleados en 3 países: Guatemala, Estados Unidos y Canadá, siendo su centro más grande el ubicado en Guatemala con 3,700 empleados. El 28 de octubre de 2013 inició operaciones en San Pedro Sula, Honduras, generando 500 nuevos puestos de trabajo. Posteriormente, abrió un centro adicional en dicha localidad con lo que se agregó un total de 1,400 empleados (entre los dos centros). Su plataforma de comunicaciones unificadas proporciona la flexibilidad para ofrecer servicios de centros de contacto (de transacciones entrantes y/o salientes) que están enfocados en empresas y mercados del consumidor, así como soluciones de Respuesta de Voz Interactiva, Chat y soporte de correo electrónico en un entorno dedicado o compartido.

Operaciones: Dentro de los servicios que presta, se tiene:

- Soporte de Agentes en tiempo real (Transacciones entrantes/salientes)
- Soluciones de Email y Chat
- Autoservicio de IVR
- Atención al Cliente
- Adquisición de Clientes
- Programas de Empresas a Empresas (B2B)
- Programas Bilingües
- Programas de Retención y Activación
- Programas Win-Back
- Up-Sell y Cross-Sell
- Encuestas de Satisfacción

- Generación y Calificación de Prospectos
- Asistencia para resolver problemas con computadoras y productos similares (Soporte de Help Desk)
- Sondeos Políticos
- Mensajes de Voz
- Modelación digital

Clientes actuales: Empresas de telecomunicación, agencias de viajes, empresas prestadoras de servicio de energía eléctrica y empresas constructoras. Es en éste último sector en que se centra el estudio, específicamente en la cuenta San Francisco, la cual inició operaciones el 31 de marzo de 2014 con 6 personas (5 modeladores digitales y un supervisor). En dicha cuenta, se presta el servicio de generar reportes de pintura (cantidades en galones) y medidas (en pies) de puertas y ventanas, para contratistas en Estados Unidos que remodelarán la parte exterior de un edificio o una residencia, ya sea pintándolo o solamente cambiando todas las puertas y ventanas de dicha estructura. A los reportes de pintura se les llama “Reportes de Superficies” y a los de medidas de puertas y ventanas “Reportes de Aberturas”.

Estudios previos

En la industria de los centros de llamadas, cada cuenta se mide en base a sus resultados. Internamente cada cuenta sabe si sus resultados son buenos si como mínimo alcanzó los estándares establecidos; pero ¿qué sucede cuando no hay estándares establecidos?

Según Mirna del Cid (2004), autora de la tesis titulada “Aplicación del Control de Calidad al Proceso de Producción de Pelotas de Futbol” de la Universidad San Carlos de Guatemala, se puede decir que el control se originó por la necesidad propia de la producción en volúmenes cada vez mayores. En cuanto a la importancia, es notorio que el control en la actualidad es más significativo, porque no sólo incide en la disminución de los costos sino que es la base para el mantenimiento o el incremento de la producción.

De acuerdo con Karen Solares (2009), en su tesis titulada “Aumento de la Capacidad de Producción a Través del Mejoramiento de la Planificación y Control de la Producción, en una

Planta Exportadora de Cinturones de Cuero” de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la función de control es importante en la administración, ya que esto permitirá evaluar y cuantificar el desempeño de la empresa contra la planeación fijada y a su vez verificar desviaciones que se den entre la ejecución y lo planeado y establecer las medidas requeridas para su corrección para no incurrir en el futuro con las mismas, así mismo ayuda a detectar fallas en la planificación. El control permite la fijación de estándares que sirve como base para su evaluación.

Edwin Monterroso (2009) es asertivo al decir en su tesis “Análisis y Mejoramiento del Sistema de Control de Producción T.V.C para la Cortadora de Papel de Una Empresa Papelera” de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que la importancia del control de la producción radica en que debe de existir una perfecta coordinación para que el producto que se está elaborando fluya sin interrupciones hacia su embarque. Aunque los tres autores se refieren en sus publicaciones a empresas productoras, actualmente la prestación de servicios también es medible y cuantificable con métodos similares al de una que fabrica productos.

Situación Actual

La organización ofrece diferentes tipos de soluciones de interacción con el cliente a través de muchos verticales incluyendo telecomunicaciones, cable y entretenimiento, bienes de consumo y venta al por menor, servicios financieros, viajes y hospitalidad y servicio de productos para el hogar. Se encuentra debidamente inscrita en el Registro Mercantil desde el 11 de marzo de 2011 con el número 570944, folio 17, libro 533 de empresas mercantiles bajo la figura de sociedad mercantil. Actualmente, la organización ya cuenta con más de 6,000 empleados en su totalidad, pero la cuenta objeto de estudio tiene 1 gerente de cuenta, 1 gerente de turno, 2 supervisores, 8 líderes de equipo y 40 modeladores digitales distribuidos en diferentes turnos.

La misión de la empresa es “Proveer los servicios de más alta calidad para lograr la satisfacción de nuestros clientes y agregarles valor a sus operaciones.”

Su visión es “Ser el líder global de centro de contacto y servicio BPO, siendo el mejor aliado para nuestros clientes.”

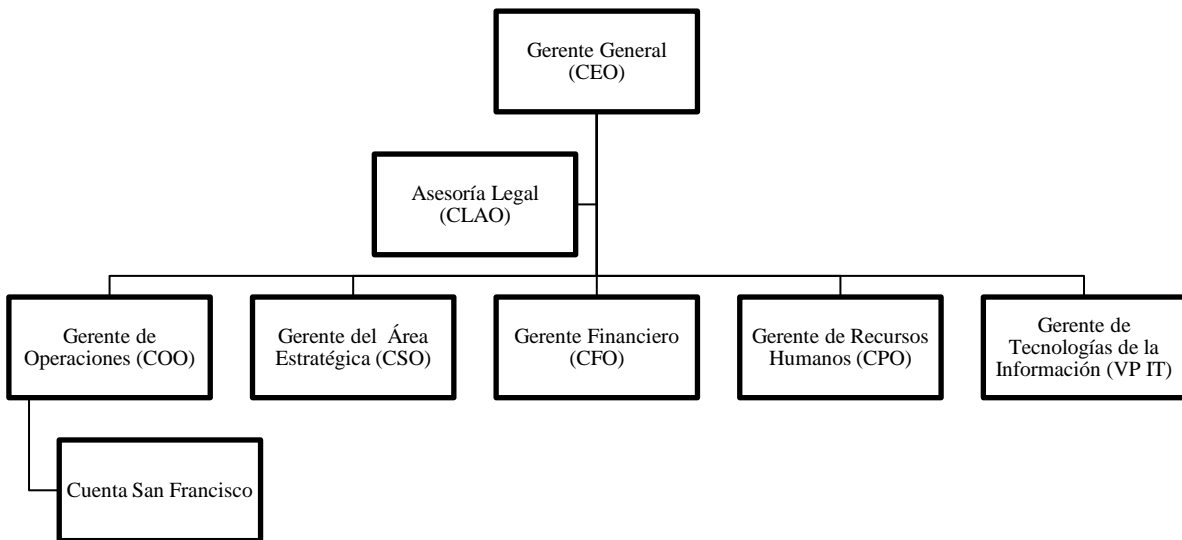
Valores:

- a. Responsabilidad: Somos los dueños de nuestras acciones y promesas.
- b. Liderazgo: Somos líderes en la industria y en nuestra comunidad.
- c. Amor: Somos apasionados, proveyendo un servicio excepcional.
- d. Integridad: Hacemos las cosas correctas todo el tiempo.
- e. Eficiencia: Somos eficientes en nuestro trabajo.
- f. Disciplina: Operamos con orden y rapidez.

A continuación se presenta únicamente la estructura organizacional general de la empresa, ya que la cuenta San Francisco aún no tiene una estructura definida.

Ilustración No. 1

Estructura organizacional extractada por departamentos, empresa Contact Center, S.A.



Fuente: Contact Center, S. A., junio 2013.

La organización es dirigida por emprendedores que saben cómo aprovechar la sinergia entre personas, procesos, tecnología, capital y las decisiones centradas en el cliente. Una estructura corporativa junto con una estructura de recompensa enfocada al cliente, le da a la organización una ventaja competitiva en el desarrollo y entrega de soluciones que satisfagan los objetivos del negocio del cliente. Los actuales propietarios de esta compañía están involucrados en el

funcionamiento de la empresa, lo que facilita la planeación estratégica, la flexibilidad de los mercados bursátiles y la asignación de recursos enfocados a los clientes. Dentro de las diferentes cuentas que maneja la empresa, se encuentra “San Francisco”, cuya función principal es crear modelos 3D en el programa SketchUp de casas residenciales o edificios comerciales, en base a los cuales se obtienen reportes de pintura y medidas de puertas y ventanas de dicha estructura. El servicio es prestado a contratistas en Estados Unidos que se dedican a pintar la parte externa de dichas construcciones y/o reemplazar las puertas y ventanas.

El servicio funciona de la siguiente forma:

- El contratista es llamado por un cliente potencial que necesita pintar su casa.
- El contratista llega al lugar y en lugar de tomar las medidas de forma manual para saber cuántos galones de pintura serán necesarias para realizar el trabajo, toma fotografías con su iPhone o iPad.
- Dichas fotografías son recibidas de forma inmediata por el personal de la cuenta “San Francisco”.
- Se asigna a un modelador digital para que realice el modelo 3D en base a las fotografías tomadas.
- Una vez terminado el modelo, éste es revisado por uno de los líderes de equipo (verificador).
- Si se encuentra algún error en el modelo, éste es corregido por el líder de equipo o por el modelador (lo que sea más rápido).
- Una vez el líder de equipo está seguro de que el modelo no tiene errores, lo traslada al supervisor de turno para que lo revise nuevamente.
- Si el supervisor no encuentra errores, envía el modelo al usuario final. Si encuentra errores, entonces los corrige y luego envía el modelo. En 3 horas o menos, el contratista recibe de regreso en su teléfono las fotografías que tomó, pero con la cantidad de galones de pintura que serán necesarios para cada tipo de material encontrado en la estructura, así como también de cada color.

A continuación, se presenta el análisis FODA de la cuenta San Francisco.

Ilustración No. 2

Análisis FODA de la cuenta San Francisco

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda del servicio con tendencia a incrementar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay otros proveedores con mayor experiencia.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente con alto presupuesto para inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen otras compañías cuyo software ofrece las mismas opciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente cuenta con personal altamente experimentado en el área de tecnología militar. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento a corto plazo. 	
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de más de 5 años por parte del equipo de Gerencia en el área de Centros de Contacto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estándares de calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal altamente motivado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de Supervisión inexperto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones y equipo adecuados para prestar el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas de apoyo (Recursos Humanos, IT, Workforce) desconocen cuál es la actividad principal de la cuenta y brindan un soporte inadecuado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios de atención fácilmente adaptables a la necesidad del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento en cuanto a procesos administrativos por parte de los supervisores.

Fuente: Elaboración propia, junio 2014.

Por medio del análisis FODA se determinaron los factores positivos que favorecen a la cuenta internamente, entre los que se puede mencionar: experiencia por parte del equipo de Gerencia, de más de 5 años en el área de Centros de Llamadas, el personal se encuentra motivado (según los resultados de la encuesta laboral realizada en junio de 2014), cuenta con las instalaciones y el equipo adecuado para prestar el servicio solicitado y puede ajustar sus horarios laborales de acuerdo a la necesidad del cliente.

Dentro de las oportunidades se tiene: la demanda del servicio tiene al incremento debido a que se trata con contratistas en Estados Unidos que trabajan a nivel nacional, se tiene proyectado que para finales de año se llegue a los 100 empleados, cuenta con tecnología avanzada y su cliente cuenta con un presupuesto considerable para invertir en la cuenta.

Dentro de los factores negativos que internamente afectan a la cuenta se puede mencionar: no existen estándares de calidad establecidos, el personal que se encuentra en el puesto de Supervisión no cuenta con la experiencia necesaria y las áreas de apoyo como Recursos Humanos o el área de Tecnología desconocen a que se dedica exactamente la cuenta, por lo que no pueden brindar un apoyo adecuado. En cuanto a los factores negativos externos, se encontraron: el cliente también tiene un contrato con una empresa en Ucrania que cuenta con mayor experiencia en la prestación del servicio y el software que se utiliza aún se encuentra en la fase de desarrollo, lo que ha provocado inestabilidad en proceso de la prestación del servicio.

Capítulo 2

2.1. Marco teórico

Una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que nos proponemos conocer: es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema que se va a investigar.

De acuerdo a Hernández Sampieri y Méndez (2009), “Una vez planteado el problema de estudio —es decir, cuando ya se poseen objetivos y preguntas de investigación— y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio” (p. 52).

Norma COPC

Según COPC Inc. (2014), la norma COPC es

Un conjunto de sistemas de gestión de desempeño que incluye prácticas de gestión, métricas/mediciones clave y formación para operaciones de servicio centradas en el cliente, diseñado para mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio y la calidad; aumentar los ingresos (para operaciones de contacto con clientes que generan ingresos) y reducir el costo de proveer un servicio excelente. (p. 1)

Para poder certificarse en dicha norma, la cuenta debe alcanzar o exceder los objetivos del nivel de desempeño para un mínimo del 50% en el caso de certificación inicial de sus metas requeridas: servicio, calidad, ingresos, costos y satisfacción de clientes y usuarios finales. Todas las entidades certificadas, para mantener su estatus de certificación deben pasar una auditoría anual de recertificación, la cual debe ser llevada a cabo dentro de los 30 días del aniversario de la fecha de certificación.

Servicio

Según Lamb, Hair y McDaniel (2004), "Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente" (p. 334).

La Norma COPC Inc. indica que "es la función específica que suministra el proveedor de servicios, por ej., Servicios Entrantes a Clientes, Soporte Técnico, Cobranzas, etc." (p. 101).

Optimización

Ferrero y Chiotti (2010) sostienen que el concepto de optimización data de tiempos inmemorables, según lo mencionan y fue incluido en la empresa cuando el mercado comprador que caracterizó las primeras décadas de la revolución industrial comenzó a transformarse hasta convertirse en el mercado vendedor fuertemente competitivo de nuestros días. Se puede definir como optimización al proceso de seleccionar, a partir de un conjunto de alternativas posibles, aquella que mejor satisfaga el o los objetivos propuestos.

Optimización de procesos

La Norma ISO 9001 (2008) menciona que la optimización de procesos es la actividad o conjunto de actividades que utilizan recursos y gestionan para que se un proceso se de en forma fluida. En perspectiva más funcional, un proceso se considera óptimo cuando: en cada paso agrega valor, es capaz, está disponible y es apropiado.

Cliente

Según la Norma COPC Inc. (2014), los clientes son organizaciones que contratan proveedores de servicio integrales externos para proveer productos y servicios a sus usuarios finales (p. 2).

Usuario final

La Norma COPC Inc. (2014) afirma que un usuario final es tanto un cliente del proveedor de servicio integral como los clientes de los clientes del proveedor de servicio integral. Pueden ser consumidores, negocios, organizaciones o distribuidores (p. 2)

Representante de atención al cliente

La Norma COPC Inc. (2014) sostiene que un representante de atención al cliente (también conocido como RAC), es el personal que procesa transacciones de usuarios finales en un centro de contacto con el cliente. También indica que hay otros términos alternativos utilizados comúnmente (según sea la naturaleza de la operación) en la industria de los Centros de Contacto, como agente, representante de servicio técnico, modelador digital, asesores, entre otros.

Control

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2004), se refiere a acompañar al personal en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada (p. 417).

RUICA

La norma COPC Inc. (2014) indica que el término RUICA se refiere al proceso de recolección, análisis y uso de los datos de desempeño para permitir a una organización alcanzar sus objetivos de servicio, calidad, costos y objetivos de satisfacción y menciona que debe aplicarse la RUICA a todos los datos de desempeño que sean requeridos.

Calidad

Según COPC Inc. (2014), Calidad es hacer las cosas correctamente en el primer intento (p. 4).

Control de calidad

De acuerdo a Besterfield (2009), es el uso de técnicas y actividades para lograr, mantener y mejorar la calidad de un producto o servicio (p. 3).

Precisión

En base a la Norma COPC Inc. (2014), la precisión es

La calidad de la transacción. Esta medición usualmente se separa en Precisión Error Crítico para el usuario final, Precisión Error Crítico para el Negocio y de Cumplimiento.

La precisión se puede definir como “porcentaje correcto”, “porcentaje defectuoso” o partes defectuosas por millón” (p. 99).

Confiabilidad

Según Hernández Sampieri y Méndez (2009), “la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición, a los mismos individuos u objetos, produce resultados iguales” (p. 270).

Error no crítico

De acuerdo a la Norma COPC (2014), son “los errores que no hacen que la transacción entera sea considerada defectuosa. Ejemplos: errores en profesionalismo, habilidades blandas y errores en el ingreso de determinados datos” (p. 93).

Error crítico

La Norma COPC Inc. (2014) sostiene que

Son errores que causan que una transacción entera sea defectuosa. Generalmente éstos, son los errores que causarán que el usuario final deba volver a contactar al proveedor del servicio, o que resultan en un gasto innecesario para el usuario final (Errores críticos del usuario final) o el Cliente (Errores críticos del Negocio) (p. 93).

Centro de contacto

Según la definición brindada por COPC Inc. (2014), los centros de contacto son centros de llamadas, centros de servicio al cliente, centros de soporte técnico, help desks, centros de cobranzas, centros de telemarketing, etc. que manejan contactos con usuarios finales de diferentes tipos (p. 88).

Proveedores de servicio integrales

La norma COPC Inc. (2014) afirma que los proveedores de servicio integrales incluyen la mayoría, si es que no a todos, los tipos de entornos de servicio. Los proveedores de servicio integrales proveen servicios a usuarios finales en nombre de sus clientes (p. 2).

Población

Según Rodríguez Moguel (2005) “es el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos” (p. 79).

Censo

Hernández Sampieri (2010) indica que “Sólo cuando queremos realizar un censo debemos incluir en el estudio a todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población” (p. 172).

Medida

Dávila (2009) afirma que “la medición es un proceso de clasificación de unidades de análisis según alguna característica elegida”. (p. 9).

Medir

De acuerdo a Hernández Sampieri y Méndez (2009), medir “es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, mediante clasificación o cuantificación” (p. 270).

Productividad

De acuerdo a la Norma COPC Inc. (2014), es “una métrica de eficiencia que se calcula dividiendo el tiempo de manejo de transacción entre el tiempo pago” (p. 100).

Tiempo de desfasaje

La Norma COPC Inc. (2014), indica

El tiempo que transcurre desde la preparación de un pronóstico hasta la terminación de la acción resultante (a menudo llamado tiempo de desfasaje operacional). Por ejemplo, si se requieren seis semanas para reclutar, formar y asignar exitosamente nuevos RAC's para el manejo de un volumen de transacciones esperado, el pronóstico debe prepararse con una antelación mínima de seis semanas (en éste caso el tiempo de desfasaje es de seis semanas)” (p. 103).

Tiempo de manejo de transacciones

De acuerdo a la Norma COPC Inc. (2014), es “el tiempo total invertido en el manejo de transacciones, incluyendo tiempo de conversación (llamadas entrantes y salientes), tiempos no telefónicos (e-mail, correspondencia, modelación de imágenes), y todo tipo de trabajo posterior a la actividad principal” (p. 104).

Tiempo disponible

Indica la Norma COPC Inc. (2014), que es “el tiempo entre transacción y transacción, donde un RAC está listo para aceptar la transacción que sigue” (p. 104).

Tiempo medio operativo

Según la Norma COPC Inc. (2014), el tiempo medio operativo es “el tiempo promedio que lleva al RAC procesar una transacción” (p. 104).

Tabla de resumen de desempeño

La Norma COPC Inc. (2014) indica que es “una tabla que resume los resultados de las métricas clave de salida utilizadas para calcular el número de métricas consistentemente cumpliendo objetivos y/o mostrando una mejoría sostenida” (p. 103).

Programación del personal

La Norma COPC Inc. (2014) sostiene que se refiere a la asignación del recurso humano por determinado periodo para satisfacer la demanda.

Ocupación

En base a lo que indica la Norma COPC Inc. (2014), la ocupación es una métrica que comúnmente se utiliza para mostrar cuan efectivamente están programados los colaboradores para trabajar a fines de cumplir con las metas establecidas.

Modelado 3D

Ketchun (2014) sostiene que el modelado en 3D es el proceso por el cual los modeladores de computadora crean objetos que posteriormente pueden ser utilizados en el ámbito de la construcción, diseño o animación.

SketchUp

Chandías Mario (2009) indica que es un programa de diseño gráfico y modelado en (3D) tres dimensiones basado en caras. Para entornos de arquitectura, ingeniería civil, diseño industrial, diseño escénico, GIS, videojuegos o películas.

Administración de operaciones

Krajewski (2005), indica

En una época, el término “administración de operaciones” se refería principalmente a la producción manufacturera. Sin embargo, la creciente expansión económica de una amplia gama de actividades comerciales no manufactureras ha ampliado el alcance de la administración de operaciones como función. Hoy, el término administración de operaciones se refiere a la dirección y control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios (p. 3).

La función de operaciones de una empresa es responsable de la producción y la entrega de bienes y servicios de valor para los clientes de la organización. Los administradores de operaciones toman decisiones para administrar el proceso de transformación que convierte los insumos en los productos terminados o los servicios deseados.

Evaluación del desempeño

Según Koontz y Weihrich (2004)

Más de una vez se ha dicho que, la evaluación del desempeño administrativo, es el talón de Aquiles de la función de integración de personal, pero en realidad se trata quizá de una de las claves principales para la correcta conducción de ésta. Es la base para determinar quién es susceptible de ser ascendido a un puesto más alto. También es un elemento importante para el desarrollo administrativo, dado que en caso de ignorarse las capacidades y deficiencias de un administrador, será difícil determinar si las actividades de desarrollo siguen la dirección correcta (p. 418).

Análisis de puestos

Según Mondy (2010), es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización (p. 92).

Mejora continua

El enfoque actual de la calidad en las organizaciones ha pasado del nivel de aseguramiento al de la mejora continua. De acuerdo a la Norma ISO 9001:2008, la mejora continua es la actividad recurrente para aumentar la capacidad de operación para cumplir los requisitos establecidos. Al hablar de “requisitos”, se refiere a la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Costo

Figueira (2012), indica el costo se traduce en el valor monetario de los recursos que se entregan a cambio de bienes o servicios que se adquieren.

Orden de producción

Según Blocher, Stout, Cokins y Chen (2013), es la solicitud para construir determinado modelo 3D. Contiene todas las especificaciones del modelo y las instrucciones de producción para que el modelador sepa exactamente lo que debe hacer.

Capítulo 3

3.1. Planteamiento del problema

La cuenta no tiene estándares establecidos, no hay control por parte de los supervisores y no hay un control de calidad, y el cliente ha enviado realimentación acerca de errores encontrados en el servicio que recibe. Como consecuencia, los colaboradores desconocen cuál es su rendimiento, tienen altos tiempos de holgura y la calidad del servicio no es la requerida por el cliente. A continuación, se plantea la pregunta de investigación:

¿Qué estrategia puede implementarse para mejorar la prestación del servicio de la cuenta San Francisco, de la empresa Contact Center, S.A?

3.2. Objetivos de la práctica

Objetivo general

Determinar las estrategias para mejorar el proceso de la prestación del servicio de la cuenta San Francisco, de la empresa Contact Center, S.A.

Objetivos específicos

- 1) Determinar el servicio que se presta y las competencias del personal
- 2) Revisar las políticas establecidas de control
- 3) Determinar los ajustes necesarios en el proceso de control de calidad y procesos de producción actuales

3.3. Alcances y límites de la práctica

La investigación está enfocada a una de las cuentas de la compañía: San Francisco, la cual se dedica a la modelación en 3D de casas residenciales y edificios comerciales utilizando el programa SketchUp y Manowar, con el objetivo de obtener las medidas de las puertas y ventanas en dichas estructuras, así como también la cantidad de galones de pintura que se necesitarían para pintar la parte exterior de éstos edificios. La investigación se desarrollará evaluando el proceso que conlleva la prestación del servicio, así como también los procesos y políticas establecidos. Dentro de las limitantes de la investigación se tiene la falta de información sobre la industria de

modelación digital en Guatemala. Adicionalmente, no fue posible cuantificar la efectividad de los procedimientos y políticas establecidos, ya que no se encontraron herramientas de medición.

3.4. Metodología aplicada a la práctica

Para Rodríguez Moguel (2005) la metodología es entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se alude a la investigación es usual referirnos a la metodología como a ese conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio.

Tipo de investigación

El objeto de la investigación se abordará desde el punto de vista descriptivo, por medio del cual se realizará una descripción y recopilación de datos con los cuales se espera encontrar las posibles causas del problema.

Método de investigación

Se utilizará el método deductivo, pues va de lo general a lo particular. Parte de verdades previamente establecidas como principios generales para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. El método que también se considerará en la investigación es el de análisis, pues nos permitirá abstraer ciertas partes o variables del objeto de estudio, como también examinar de manera profunda y detallada cada componente, con el fin de poder conocer las relaciones internas.

Fuentes de información

Para la recopilación de datos, se utilizará tanto fuentes primarias como secundarias.

- a) Fuentes primarias: Están constituidas por la información que se obtendrá de los colaboradores de las diferentes áreas de la organización que son sujeto de investigación. Con éstas fuentes se obtendrá información de primera mano y se utilizará para tener un análisis general con una mejor comprensión del problema.

- b) Fuentes secundarias: Se utilizará bibliografías existentes, como libros de texto, libros de tesis, artículos relacionados publicados en revistas y en internet. Esto con el fin de documentar toda la información que sirvió como apoyo para definir y evaluar el objeto de estudio.

3.4.1. Sujetos de estudio

Para el desarrollo de la investigación se considera relevante la opinión y experiencia del personal que tiene relación directa con la cuenta. Se incluye como sujeto de investigación a las siguientes posiciones:

- a) Cliente directo, pues es la persona que realiza los requerimientos y fija los estándares a cumplir por la cuenta. Actualmente hay un único cliente.
- b) Gerente de cuenta, ya que es la persona encargada de administrar los recursos de la cuenta. Este puesto es ocupado por una persona.
- c) Supervisores, son los encargados de gestionar el talento humano dentro del área de producción y son quienes tienen contacto directo con el cliente. Adicionalmente, se aseguran de que los modelos 3D que reciban los usuarios finales no contengan ningún tipo de error. Hay 2 supervisores, uno para el turno AM (de 6am a 2pm) y otro para el turno PM (de 2pm a 9pm).
- d) Líderes de equipo, por cada 5 modeladores digitales hay un líder de equipo lo que hace un total de 8 líderes de equipo. Estos son quienes se encargan de verificar los modelos construidos por su propio equipo y cuya función principal es asegurarse de que no haya errores en el mismo.
- e) Asistentes, son las personas que ingresan en el sistema la información que necesitarán los modeladores digitales para saber qué tipo de reporte es requerido por el usuario final. Cabe notar que están en la misma escala jerárquica que los modeladores digitales y pueden realizar las mismas funciones que éstos. Hay un total de 8 asistentes.
- f) Modeladores, son las personas que directamente prestan el servicio, por lo que tienen amplio conocimiento del mismo. La cuenta tiene un total de 32 modeladores.

Determinación de la muestra

Debido a que el tamaño de la población sujeto de estudio es de 52 personas en total y a la naturaleza del problema que se investiga, no se tomará una muestra, por el contrario, se utilizará la población como objeto de estudio y por ende se llevará a cabo un censo.

Cliente directo	1
Gerente de cuenta	1
Supervisores	2
Líderes de equipo	8
Asistentes	8
Modeladores digitales	32
Total	<u>52</u>

3.4.2. Instrumentos

“Los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217).

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 239).

“Cuestionarios: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas (cerradas y abiertas)” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217).

Para la obtención de información primaria, se utilizarán las técnicas de entrevista profunda y evaluación de competencias laborales por medio de un cuestionario cerrado.

- a) Entrevista, al cliente directo, Gerente de cuenta y supervisores.
- b) Evaluación de competencias laborales a modeladores, líderes de equipo y supervisores.

En los instrumentos anteriores se considerarán elementos tanto cuantitativos como cualitativos que permitirán formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

3.4.3. Procedimiento

El presente trabajo de investigación se está llevando a cabo en base a los requerimientos de la guía proporcionada para la práctica empresarial dirigida, de la siguiente manera: Inicia al identificar la empresa como fenómeno de investigación, delimitar la cuenta a la cual dirigir el estudio y la autoridad jerárquica para realizar dicho estudio. Se consideran antecedentes que pueden ser de apoyo en su actividad principal, así como el marco jurídico y tributario legalmente establecido.

Se analizó la situación actual y estructura organizacional; así como recopilación de información y observación para determinar el planteamiento del problema y las variables de estudio para dar inicio a consulta de referencia bibliográfica para extraer información de diferentes autores para dar soporte a la investigación. Se determinaron los objetivos generales y específicos que se deseaban alcanzar en la investigación, así como alcances y límites del proyecto de investigación. Selección de sujetos, instrumentos y procedimiento para realizar la cuantificación de los resultados obtenidos por encuestas y entrevistas dirigidas, para finalmente presentar respuestas a la pregunta de investigación.

Ilustración No. 3

Cronograma de la investigación

Concepto	Junio				Julio					Agosto				Septiembre				Octubre					Noviembre				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	
Selección de la empresa	■																										
Antecedentes de la empresa		■																									
Selección del tema			■																								
Autorización para la investigación			■	■																							
Cuadro diagnóstico del problema de acuerdo a la metodología establecida				■	■																						
Análisis FODA					■																						
Pregunta de investigación					■																						
Definición de objetivos, alcances y límites de la investigación						■	■																				
Planteamiento del problema								■																			
Marco teórico									■	■																	
Tabla de sujetos											■	■	■														
Metodología de la investigación													■	■													
Elaboración de instrumentos															■	■											
Autorización de instrumentos																■											
Aplicación de instrumentos y análisis de resultados																	■	■	■								
Conclusiones																				■	■						
Propuesta																						■	■				

Capítulo 4

4.1. Presentación de resultados

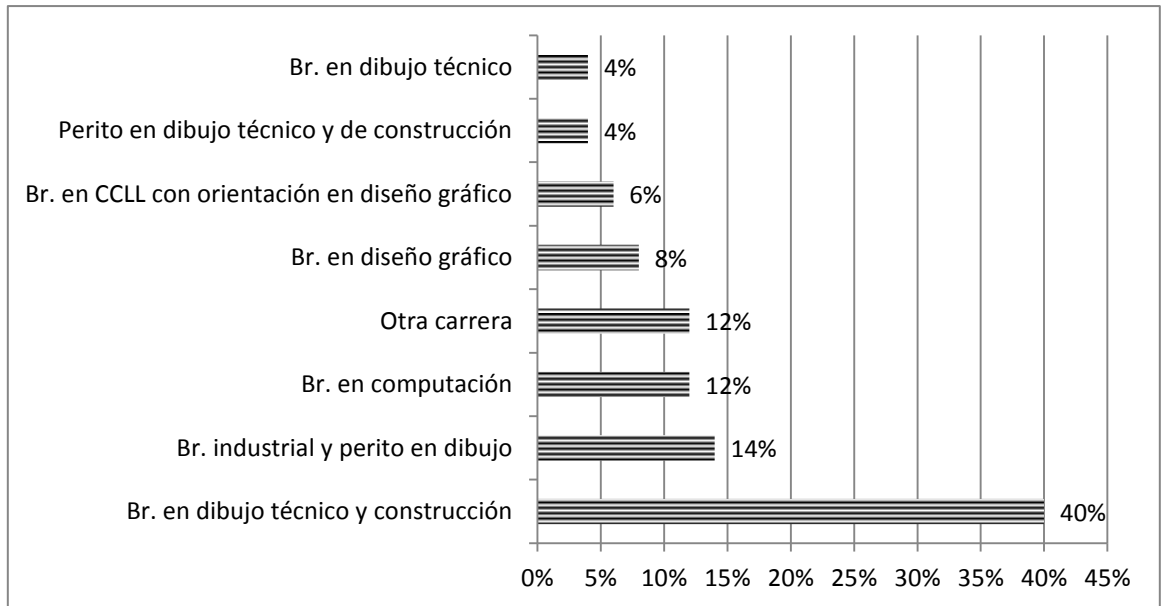
Se procedió a realizar el trabajo de campo utilizando los instrumentos correspondientes. Los resultados obtenidos se presentan en forma tabulada, con una narrativa de acuerdo a las respuestas dadas.

Resultados del cuestionario

Se aplicó un cuestionario a todos los modeladores digitales, líderes de equipo, asistentes y supervisores, con el objetivo de evaluar sus competencias para el puesto.

Ilustración No. 4

Gráfica 1: Carrera a nivel medio de los colaboradores

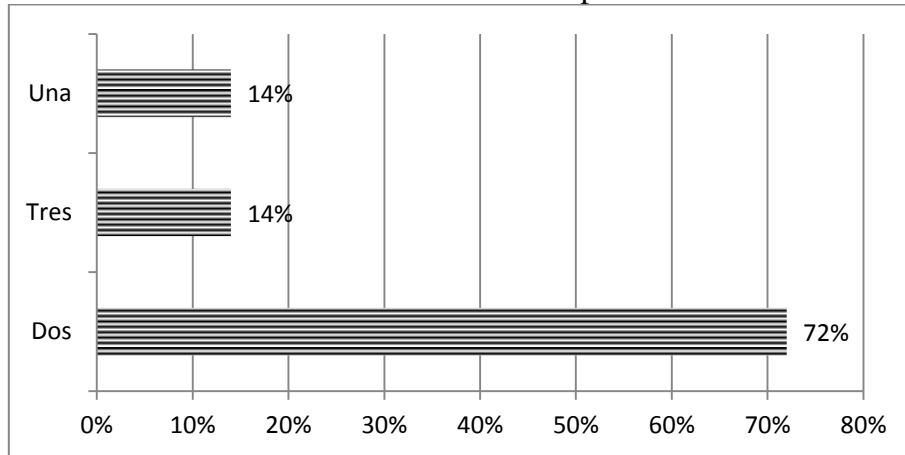


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

En su mayoría, los colaboradores se graduaron de Bachiller en dibujo técnico y construcción, mientras que el resto se graduó en carreras afines a ésta. De acuerdo a la información proporcionada por la empresa, los colaboradores cumplen con el perfil solicitado para la plaza que ocupan.

Ilustración No. 5

Gráfica 2: Número de entrevistas realizadas previo a la contratación

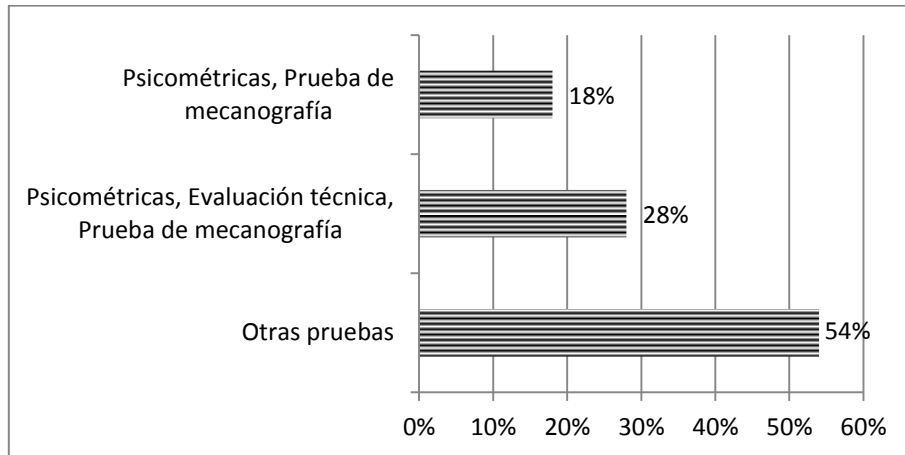


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Previo a ser contratados, los colaboradores pasaron por el proceso de 2 entrevistas: una realizada en el área de Reclutamiento y otra realizada por el área de Operaciones.

Ilustración No. 6

Gráfica 3: Pruebas realizadas previo a recibir capacitación sobre el servicio

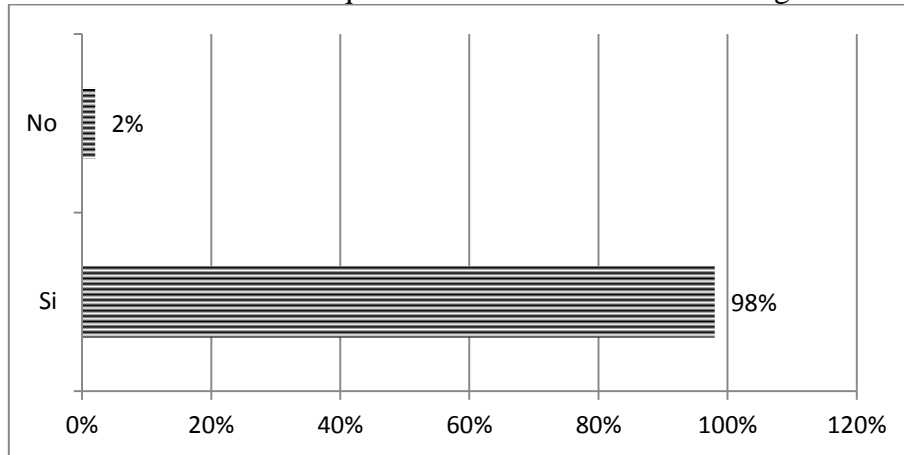


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

La mayoría de colaboradores realizó una o más de las siguientes pruebas: Psicométricas, prueba de mecanografía, evaluación técnica y/o evaluación de un programa en específico.

Ilustración No. 7

Gráfica 4: Colaboradores que recibieron la inducción a la organización

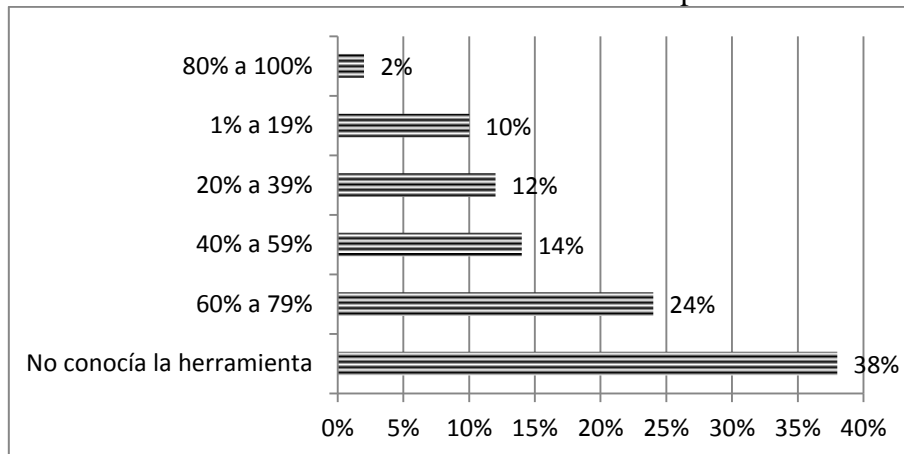


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Del total de personas que respondieron al cuestionario, solamente 1 persona indicó no haber recibido la inducción a la organización.

Ilustración No. 8

Gráfica 5: Conocimiento de la herramienta SketchUp

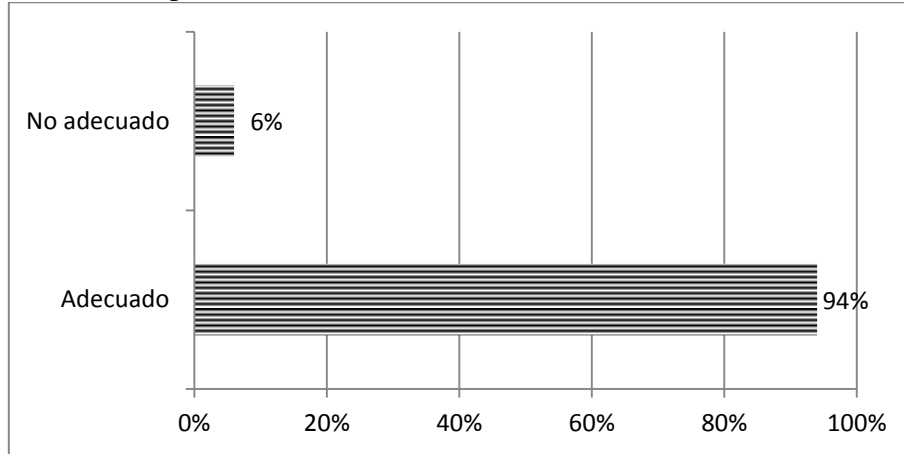


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Previo a recibir la capacitación del servicio, la mayoría de colaboradores no tenía conocimiento de cómo utilizar SketchUp, el cual es el programa base para realizar sus tareas diarias.

Ilustración No. 9

Gráfica 6: En base a las funciones del puesto, el contenido de la capacitación fue:

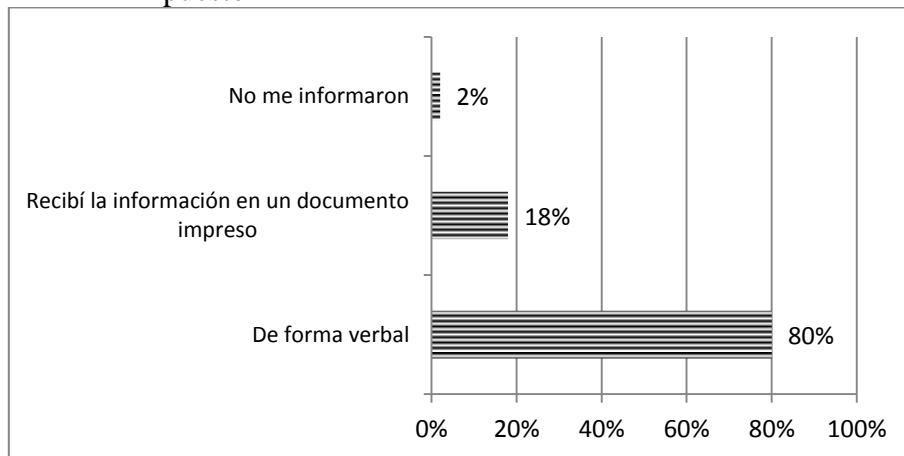


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

La mayoría respondió que el contenido recibido durante la capacitación del servicio fue la adecuada para realizar sus funciones.

Ilustración No. 10

Gráfica 7: Forma en que fueron comunicadas las atribuciones del puesto

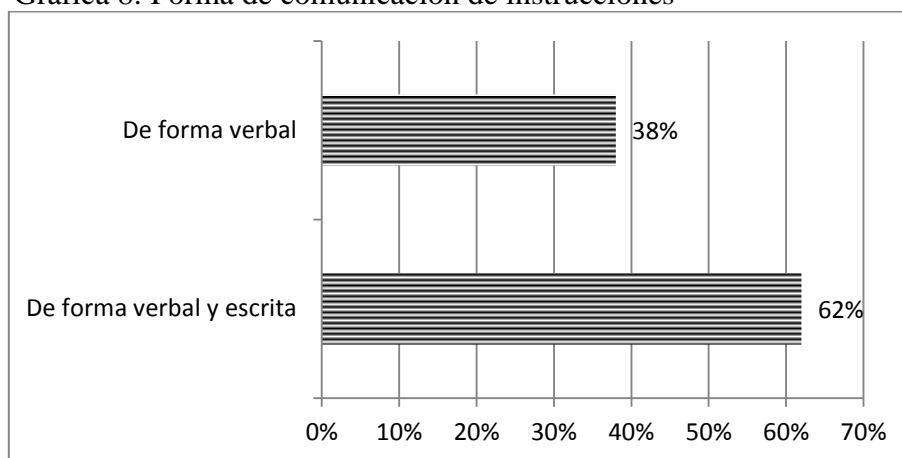


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Las atribuciones fueron dadas al personal de forma verbal en la mayoría de casos. Solamente una persona indicó no haber recibido ésta información.

Ilustración No. 11

Gráfica 8: Forma de comunicación de instrucciones

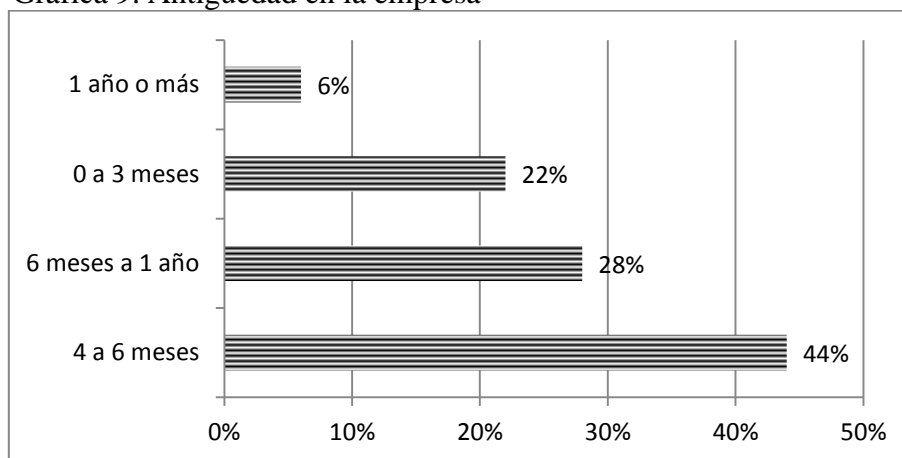


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

En su mayoría, los colaboradores reciben tanto de forma escrita como verbal, las instrucciones que deben seguir para el desempeño de sus funciones.

Ilustración No. 12

Gráfica 9: Antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

La mayoría de colaboradores lleva dentro de la empresa entre 4 y 6 meses de antigüedad. Cabe notar que la cuenta lleva funcionando 8 meses.

Ilustración No. 13

Tabla No. 1: Recomendaciones para que los colaboradores puedan realizar mejor sus labores

Respuestas	<ul style="list-style-type: none">• Motivar más al personal.• Mejorar la comunicación interna.• Llevar a cabo actividades de integración entre las personas de los diversos turnos.• Mejorar el equipo de cómputo.• Implementar un bono adicional.• Contar con acceso de forma inmediata a la información: procesos, información general, normas etc.• Establecer normas acordes al tipo de operación que se tiene en la cuenta.• Contar con pequeños periodos de distracción.• Recibir capacitaciones de refuerzo en cuanto al programa que usamos y a procesos administrativos.• Contar con manuales de procedimientos.• Llevar a cabo focus groups para saber cómo se siente el equipo y que sugerencias puede brindar.• Contar con mayor flexibilidad de horarios.• Incrementar el tiempo de la capacitación inicial para poder practicar más.
------------	--

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Resultados de la entrevista

Se llevó a cabo una entrevista con el personal administrativo de la cuenta y los dos supervisores, con el objetivo de evaluar el proceso de la prestación de servicio.

Pregunta No. 1: ¿Cuál es el servicio que se presta en la cuenta?

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
<p>Se crean modelos 3D de edificios o casas residenciales, en base a los cuales nuestros clientes finales pueden obtener reportes de superficie y/o reportes de aberturas (medidas de puertas y ventanas).</p>	<p>Elaboramos modelos 3D en base a los cuales se obtienen dos tipos de reporte: pintura o aberturas. Esto depende de si el cliente final quiere saber cuánta pintura necesita para remodelar su casa o si desea sustituir sus puertas y ventanas. Se debe tomar en cuenta que el servicio lo recibe el cliente final, pero éste no es la misma persona que el cliente que nos contrató para tercerizar sus servicios.</p>	<p>Los modeladores digitales construyen modelos 3D, los cuales yo verifico antes de que llegue al cliente final. Estos modelos le sirven al usuario para obtener reportes de superficies o aberturas. Tenemos órdenes que vienen de usuarios finales y también de práctica. En éste momento recibimos muy pocas órdenes reales.</p>	<p>Cada modelador crea un modelo 3D en base a las fotografías que recibimos del usuario final. Con éste modelo, el usuario puede saber la superficie de la casa o edificio. También puede saber las medidas de las ventanas y puertas que hay. Cuando no recibimos ordenes de usuarios reales, trabajamos con órdenes de práctica para que los modeladores afinen sus habilidades.</p>

Pregunta No. 2: ¿Qué factores inciden en la prestación del servicio?

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
<p>Los modelos se</p>	<p>Influye:</p>	<p>No todas las</p>	<p>Manowar tiene</p>

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
<p>construyen en base a las fotografías que envía el usuario, por lo que si el usuario no toma correctamente las fotografías, el modelo no puede ser exacto. También influye Manowar, ya que aún estamos desarrollando la herramienta, por lo que en algunos de los procesos los modeladores realizan su trabajo en base a prueba y error.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad de las imágenes que se reciben. • Las computadoras que tenemos. • La herramienta que proporcionó el cliente. 	<p>imágenes son las adecuadas para trabajar, esto hace que los modeladores se tomen más tiempo para terminar el modelo. La herramienta aún tiene muchos fallos. No se pueden trabajar todas las órdenes porque las computadoras no tienen la capacidad suficiente.</p>	<p>muchos fallos y constantemente recibimos nuevas instrucciones, lo que confunde un poco a los modeladores. A veces las computadoras no permiten trabajar ciertas órdenes.</p>

Pregunta No. 3: ¿Son adecuados las instalaciones y el equipo para la prestación del servicio?

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
<p>En cuanto a las instalaciones, éstas son adecuadas: están bien iluminadas, correctamente distribuidas, etc. Pero las computadoras no</p>	<p>Si, contamos con instalaciones amplias, cómodas, limpias, bien iluminadas. Sin embargo, hemos tenido algunos problemas con la</p>	<p>Las instalaciones están bien, pero las computadoras no tienen suficiente capacidad para trabajar órdenes que tienen más de</p>	<p>El lugar de trabajo es bonito, muy cómodo pero los modeladores se sienten frustrados a veces porque no pueden terminar su</p>

Ciente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
cumplen con lo requerido. Hemos tenido problema con trabajar algunos modelos porque las computadoras dejan de responder.	capacidad de las computadoras.	20 imágenes, por lo que cuando tenemos una orden así, es el cliente quien la trabaja directamente.	trabajo debido a que su computadora deja de responder.

Pregunta No. 4: ¿Es adecuada la cantidad de personal actual para cubrir las necesidades de la cuenta?

Ciente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
Si, en éste momento tenemos suficiente personal para cubrir la cantidad de órdenes que recibimos.	Actualmente recibimos órdenes de usuarios, que son órdenes que vienen de usuarios reales, y también tenemos órdenes de práctica, que nos da el cliente para que los modeladores afinen sus habilidades. Por el momento tenemos suficiente personal para cubrir la producción.	Tenemos suficientes modeladores para la cantidad de órdenes que recibimos. Manejamos una matriz de horarios, la cual usamos para programar a todo el personal en base a la necesidad de la operación.	Hay varios equipos con diferentes horarios y hasta el momento podemos cubrir la producción. Si en algún momento necesitamos más personas en un horario, entonces los modeladores se adaptan a éste.

Pregunta No. 5: ¿Qué parámetros son utilizados para evaluar la calidad del servicio prestado?

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
<p>No tenemos una evaluación como tal, pero si llevamos a cabo pruebas de velocidad.</p>	<p>No tenemos una evaluación de calidad pero si tenemos personal que verifica las órdenes que trabajan los modeladores. Adicionalmente, los supervisores verifican el trabajo de los “verificadores”.</p>	<p>Nos basamos en lo que nos solicita el cliente. Nosotros revisamos que el usuario final reciba el modelo sin errores. Hay errores críticos, que son los que afectan todo el modelo y causa que éste deba construirse nuevamente y hay errores no críticos, los cuales pueden ser corregidos rápidamente. Si el error es crítico, posiblemente no podremos entregar el modelo a tiempo porque se tuvo que empezar desde cero y eso involucra que se revise otra vez el modelo.</p>	<p>Básicamente vemos que la orden se vaya sin errores: que el modelo se vea bien y tenga las medidas correctas. Si el error no es crítico, nosotros lo podemos arreglar, pero si es un error crítico entonces lo regresamos al sistema para que el modelador construya el modelo desde cero. En la mayoría de casos no podemos cumplir con el tiempo de entrega si se encuentra un error crítico.</p>

Pregunta No. 6: ¿Quién evalúa el rendimiento de los modeladores?

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
No lo estamos evaluando actualmente, ya que no hemos recibido muchas órdenes de usuarios reales.	Por parte del cliente aún no se está midiendo, pero por nuestra parte estamos tratando de establecer los parámetros de medición. Quienes realizan esto son los supervisores. También llevamos un archivo con la información de la producción de cada colaborador.	Cuando revisamos las órdenes terminadas y encontramos un error, retroalimentamos al modelador, pero no tenemos una boleta de calidad o algo así para medirlos.	Nosotros lo hacemos. Somos quienes revisamos el modelo justo antes de que lo reciba el cliente.

Pregunta No. 7: ¿De qué forma se mide el rendimiento de los modeladores?

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
En algunos casos yo reviso el trabajo realizado por los modeladores de Guatemala, y les envío la retroalimentación que corresponda, pero no tenemos parámetros	En éste momento solamente medimos la velocidad de cada modelador, pero no la calidad. Cada supervisor lleva el registro de la producción de los modeladores que	Solo se ve cuanto tiempo le toma a cada modelador terminar un trabajo asignado.	Llevamos un documento en donde está la producción de cada modelador y ahí vemos cuanto tiempo le toma terminar cada orden.

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
establecidos. Por el momento nos basamos solamente en la velocidad de la persona.	tiene bajo su cargo.		

Pregunta No. 8: ¿Con qué frecuencia se mide el rendimiento de los modeladores?

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
Se mide con cada orden que reciben.	Se revisa el 100% de su producción.	Revisamos todas las órdenes que ellos terminan.	Verificamos todas las órdenes, incluyendo las de práctica.

Pregunta No. 9: ¿Cómo se retroalimenta al personal acerca de sus áreas de mejora?

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
Anteriormente teníamos un chat en donde nos podíamos comunicar con todos los modeladores y ahí se publicaban las retroalimentaciones, pero decidí que era mejor no tenerlo, ya	Debido a eso ahora retroalimentamos al personal de forma personalizada.	Debido a eso ahora retroalimentamos al personal de forma personalizada.	Cada semana retroalimento a mis modeladores sobre su producción de la semana anterior. Aparte de eso, los verificadores les dan retroalimentación

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
que esto creaba una distracción.	debido a eso ahora retroalimentamos al personal de forma personalizada.	semana.	de las órdenes que trabajaron, pero solo si encontraron algún error.

Pregunta No. 10: ¿Qué procesos existen en la cuenta actualmente?

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
<p>Establecimos los procesos al iniciar con el proyecto en California (Estados Unidos), por lo que éstos fueron trasladados al equipo que se encuentra en Guatemala.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etiquetar • Modelar • Verificar • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Etiquetar • Modelar • Verificar • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Etiquetar • Modelar • Verificar • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Etiquetar • Modelar • Verificar • Calidad

Pregunta No. 11: ¿Están documentados actualmente dichos procesos?

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
Siempre enviamos guías con determinados	No. Antes teníamos un manual que se actualizaba	El cliente nos comparte los nuevos	Algunos procesos si y otros están documentados pero

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
procesos, pero no tenemos un documento que unifique toda la información.	constantemente, pero después de que el cliente cambió la herramienta con la que se trabaja, ya no se hizo dicho manual.	procedimientos en inglés y nosotros los traducimos a español y se los damos a los modeladores, pero no hay un manual como tal.	están desactualizados y cada documento está por aparte, lo que hace que sea difícil encontrar la información.

Pregunta No. 12: ¿Quiénes se involucran en la documentación de nuevos procesos?

Cliente	Gerente de cuenta	Supervisor 1	Supervisor 2
Yo envío la información, pero siempre insto a que me retroalimenten sobre el mismo, tanto los supervisores como los modeladores y en base a eso hago los ajustes necesarios.	Se involucra el cliente, el gerente de turno, los supervisores y los líderes de equipo o verificadores (son quienes verifican las órdenes)	El cliente, los modeladores, los verificadores y nosotros.	El cliente, los líderes de equipo y nosotros.

Capítulo 5

5.1. Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; en congruencia con esa definición se detallan los resultados más relevantes que se encontraron a lo largo de la investigación, tomando en cuenta el objetivo de determinar las estrategias para mejorar el proceso de la prestación del servicio. Cabe notar que debido a la cantidad de personal en la cuenta, se realizó un censo.

De acuerdo a las personas entrevistadas, el servicio consta de construir modelos 3D en base a fotografías enviadas por el usuario final y obtener así un reporte de superficies y/o un reporte de aberturas (según lo requiera el usuario final) y únicamente tienen un cliente. La prestación del servicio se ve afectada por la calidad de las fotografías tomadas, por el sistema que se utiliza y también por la capacidad del equipo de cómputo con que cuenta la organización. Actualmente en la cuenta no se está implementando la norma COPC como tal al proceso de producción, tanto por parte del cliente como de la organización objeto de estudio. Sin embargo, internamente la organización si lleva un registro de la producción de cada colaborador.

Ferrero y Chiotti (2010) sostienen que la optimización es el proceso de seleccionar, a partir de un conjunto de alternativas posibles, aquella que mejor satisfaga el o los objetivos propuestos; en la cuenta San Francisco el sistema Manowar que utilizan los modeladores para construir sus modelos aún se encuentra en la fase de desarrollo, lo que causa que algunos procesos se lleven a cabo en base a prueba y error por lo que sus opciones son limitadas mas no inexistentes. Ferrero y Chiotti (2010) también indican que en una perspectiva funcional, un proceso se considera óptimo cuando: en cada paso agrega valor, es capaz, está disponible y es apropiado. Los procesos de selección, inducción y capacitación son percibidos como los adecuados por parte de los colaboradores de la cuenta de acuerdo a sus respuestas a las preguntas de la No. 3 a la No. 8 del

cuestionario realizado. Sin embargo, el proceso de la prestación del servicio tiene áreas de oportunidad en cuanto a la comunicación de la información. Los procesos no se encuentran documentados en un solo documento, sino en varias guías. Según expresaron los modeladores en la pregunta No. 12 del cuestionario realizado, les es necesario contar con acceso de forma inmediata a la información.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2004), el control se refiere a acompañar al personal en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada. Tanto el cliente como la organización indican (en su respuesta a la pregunta No. 5 de la entrevista realizada) que actualmente no llevan control de la calidad del servicio que se presta y que sus esfuerzos se han enfocado hasta el momento en la velocidad con que se presta dicho servicio. Dicho control lo ejercen en base al registro de la producción que llevan los supervisores. Indica la gerente de cuenta que el trabajo de los modeladores digitales pasa por 2 filtros, siendo el primero la revisión que realiza uno de los líderes de equipo (verificadores) y el segundo el que realiza el supervisor. En ambos casos si se encuentra algún error, éste es corregido antes de que el modelo sea enviado al usuario final. Según menciona el cliente, en algunos casos él también revisa los modelos. Los supervisores comentan que cuando encuentran un error crítico, entonces envían el modelo de regreso para que el modelador inicie el modelo desde cero (pregunta No. 6 de la entrevista realizada). Como es de esperar, esto causa un doble trabajo y en algunos casos ocasiona que no se cumpla con el tiempo de entrega.

Respecto al tiempo disponible, los modeladores siempre se encuentran ocupados ya que de acuerdo a los supervisores tienen suficientes órdenes para trabajar y cuentan con la cantidad necesaria de personal para satisfacer la demanda.

Krajewski (2005), indica que la administración de operaciones se refiere a la dirección y control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios. De acuerdo a la información recabada, la cuenta no tiene una administración de operaciones como tal, y la gestión se da de forma empírica. También se evaluaron las competencias del personal operativo

por medio de un cuestionario y en base a sus respuestas a las preguntas de la No. 1 a la No. 8, encontrando que todos cuentan con el perfil necesario para desempeñar sus labores.

Conclusiones

1. Se determinó que el personal tiene claro cuál es el servicio que se presta, que procedimiento debe seguirse y quienes se ven involucrados en la presentación del mismo. La organización cuenta con las instalaciones adecuadas para prestar el servicio; sin embargo, tiene problemas con el equipo de cómputo, los cuales le impiden poder trabajar todas las órdenes que ingresan al sistema. Así mismo, cuentan con las competencias requeridas para el puesto que ocupan y el contenido de la capacitación que recibieron sobre el servicio es el adecuado. Sin embargo, es necesario que los supervisores sean capacitados en temas administrativos para poder desarrollarse dentro de la organización y llevar a cabo una mejor gestión, pues sus conocimientos actuales son puramente técnicos. Cabe mencionar que el personal cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus labores.
2. Actualmente no hay políticas establecidas de control. La gestión se enfoca en el tiempo de entrega, mas no en la calidad del servicio. Se cuenta con un registro del tiempo que le lleva a cada colaborador terminar un modelo; sin embargo, no hay un registro de la calidad con que éste es entregado.
3. La cuenta no tiene un proceso de control de calidad. Tiene personal que se encarga de verificar que el modelo que construyó el modelador digital no tenga errores de modelado y los supervisores también revisan dicho modelo, pero la información no es cuantificable. El proceso se lleva de forma empírica, aunque si tienen establecida una diferencia entre “errores críticos” y “errores no críticos”. Aunado a esto, sus procesos no están documentados, lo que hace el personal omita algunos de los pasos que debe seguir para realizar su trabajo. El cliente es quien establece los procesos operativos y los comparte en inglés con los supervisores, quienes traducen dicha información y la comparten con el resto de los colaboradores. La herramienta aún está en proceso de desarrollo, lo que causa

que algunos procesos cambien regularmente, debido a lo cual los manuales con que cuentan no se encuentren actualizados.

Propuesta

A continuación se exponen los aspectos relacionados con la propuesta de mejoras en el proceso de prestación de servicios a través del mejoramiento del control en la cuenta San Francisco. Se plantean los beneficios de su implementación, así como el tiempo y costos que conlleva su implementación.

Beneficios

- ✓ Preferencia del cliente por encima de los centros ubicados en Ucrania y California.
- ✓ Mejora en la calidad de los modelos 3D que recibe el usuario final, así como en los reportes que requiere (reportes de superficies y/o de aberturas).
- ✓ Incremento en la productividad por medio de la reducción de tiempo consumido por modelo 3D.
- ✓ Fácil acceso a la información.
- ✓ Mejora en la comunicación interna.

Tiempo de implementación

Considerando que la cuenta se debe a su cliente, garantizar su satisfacción debe ser su principal objetivo, logrando así más y mejores negocios. Bajo esta premisa, la siguiente propuesta debe ser considerada para su ejecución inmediata y se propone que se implemente un programa de prueba de 4 meses. Considerando que una de las fortalezas de la cuenta es que tiene el personal necesario para cubrir las necesidades operativas y de acuerdo a lo expresado por el personal actualmente tienen tiempo que es dedicado a trabajar en órdenes de práctica, el costo de implementación de la presente propuesta está basado en una reorganización de los procesos. La reorganización de los procesos se refiere a la asignación de tareas y tiempos implícitos en las propuestas.

Basado en lo anterior se propone:

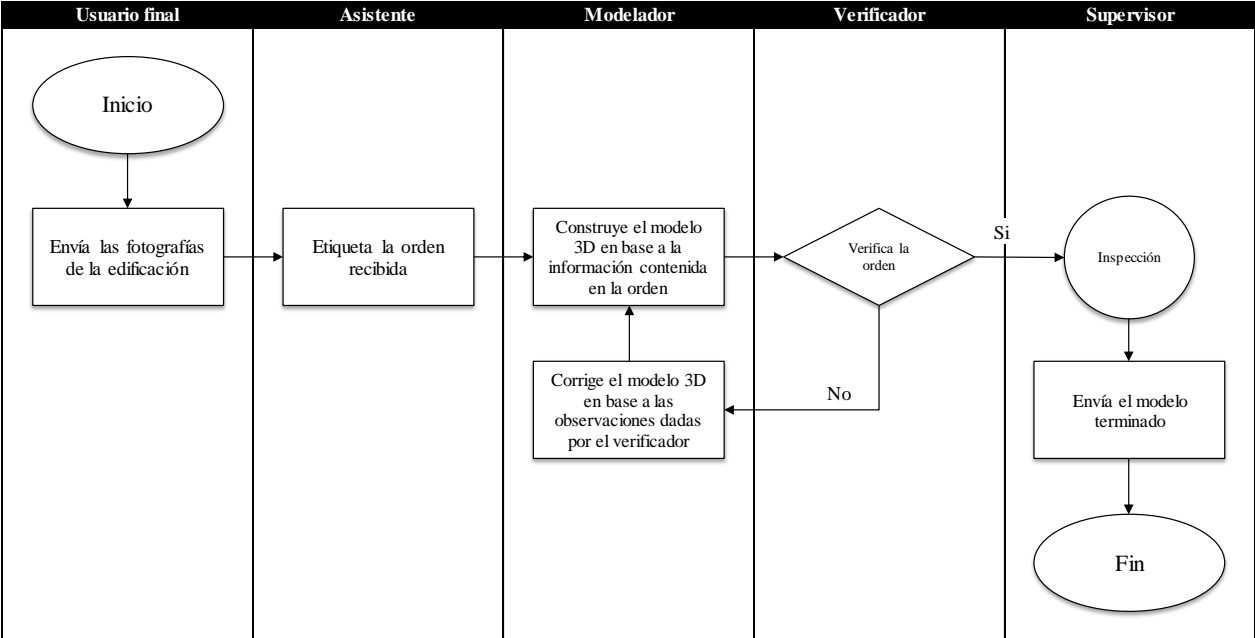
Documentación de los procesos y procedimientos

Aunque el personal ya está familiarizado con el servicio que se presta, todos los involucrados deberán tener acceso a la información relevante y oportuna para asumir responsabilidades, los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, tanto

ascendente como descendente. Actualmente la cuenta tiene modeladores digitales, líderes de equipo y supervisores, cada uno de los cuales interviene en la prestación del servicio. El proceso actual considera varias etapas: etiquetación, modelación, verificación y revisión.

Ilustración No. 14

Diagrama del proceso de modelación digital



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Capacitación para el desarrollo de habilidades para supervisores

Las responsabilidades que deben asumir actualmente los supervisores requieren la adquisición de nuevas competencias para poder alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Su actual rol constituye una tarea desafiante y exigente, ya que son responsables de los aspectos operativos del negocio, deben liderar de modo efectivo a sus equipos de colaboradores y utilizar eficientemente los recursos asignados, sin dejar de mantenerse alineados a los objetivos de la dirección. La duración del curso es de 4 semanas (1 día de 7 horas por semana) y los temas a recibir son:

- ✓ Liderazgo

- ✓ Comunicación
- ✓ Coaching
- ✓ Administración y planificación

Actividades de control

Para el cumplimiento y agilización del proceso se propone lo siguiente:

- ✓ Análisis de los resultados diarios y semanales.
- ✓ Establecimiento de tiempos de acción.
- ✓ Seguimiento y revisión de tareas por parte de los supervisores.
- ✓ Aplicación de indicadores de rendimiento por actividad.

Todos los colaboradores involucrados deberán tener acceso a la información en cualquier momento y las deficiencias o debilidades deberán ser comunicadas lo antes posible a efecto de que se adopten medidas de ajuste correspondiente. El personal administrativo puede hacer uso de la intranet de la empresa para publicar la información, pero deberá desarrollar una tabla de resumen de desempeño que se adapte a las necesidades de la cuenta.

Implementación de área de control de calidad

Es importante darle la tranquilidad tanto al cliente como al usuario final que el modelo que se le entrega está libre de errores. Debido a que los líderes de equipo son quienes verifican cada orden, se propone que sean ellos quienes cumplan con la figura de contralores de calidad; sin embargo, deberán utilizar una boleta de calidad para estandarizar el criterio de evaluación y evitar que por error se omita verificar puntos importantes. Dicha boleta deberá ser creada por los líderes de equipo en conjunto con los supervisores. Se recomienda que se cree un sistema automatizado que permita a los supervisores tener acceso a los resultados de forma oportuna.

Capacitaciones de refuerzo

Debido a que la herramienta que utilizan aún está en la fase de desarrollo y la información cambia periódicamente, es necesario que todo el personal sea reforzado tanto en la teoría como en la práctica. El cliente ya provee el material escrito (en inglés) sobre actualizaciones de su

programa, el cual es posteriormente traducido al español por los supervisores y trasladado al resto de modeladores. Adicional al material escrito que les es proporcionado a los colaboradores, debe llevarse a cabo capacitaciones de refuerzo para asegurarse de que la información ha sido comprendida. Se propone que dichas capacitaciones se lleven a cabo utilizando video-tutoriales en los cuales se muestre el nuevo procedimiento y posteriormente se realice un breve examen para evaluar si la información fue comprendida o si es necesario llevar a cabo una capacitación de refuerzo de forma presencial para esclarecer cualquier duda que haya surgido. Así mismo, estos recursos pueden utilizarse para reforzar al personal que se detecte con bajo rendimiento.

Auditorías periódicas

Se propone que se realicen auditorías cada 2 meses para revisar los resultados de las acciones anteriormente propuestas y poder tomar las decisiones que correspondan, como realizar cambios o ajustes a las mismas. Se recomienda que dichas auditorías sean llevadas a cabo cada dos meses y que sean realizadas por el área de Gestión Estratégica con que cuenta la organización pues la misma área que documentará los procedimientos y políticas de la empresa y cuenta además con el personal adecuado para dar el seguimiento correspondiente a las acciones tomadas.

Costo de la propuesta

Los gastos asociados a la implementación de la propuesta son mínimos ya que se utilizarán recursos con los que ya cuenta la organización. La empresa Contact Center, S. A. tiene un departamento dedicado a la Gestión Estratégica y ha puesto a disposición parte de su personal para trabajar en la documentación que le corresponda. También cuenta con un departamento de Desarrollo Organizacional el cual es el encargado de impartir capacitaciones para el desarrollo interno del personal; sin embargo, en éste caso solamente apoyará con el lugar, mobiliario y equipo para la capacitación de habilidades de los supervisores mientras que la persona que imparta la capacitación será externa. En cuanto a los video-tutoriales, se propone el uso del programa Microsoft Expression Encoder 4, el cual es gratuito y es compatible con el equipo con que actualmente cuentan. Las capacitaciones de refuerzo, se pueden llevar a cabo en los salones de capacitación con que la organización tiene específicamente para éste tipo de actividades,

siendo el capacitador el supervisor mismo, ya que se trata de refuerzos sobre un programa en específico al cual no se tiene acceso fuera de la organización.

Ilustración No. 15

Presupuesto estimado para la implementación de la propuesta

Concepto	Costo total
Documentación de procesos y procedimientos	Q 8,300.00
Capacitación al personal que ocupa puestos de supervisión. Temas: Comunicación efectiva, Liderazgo dirigido a mandos medios, motivación, planificación, en supervisión y control, medición de metas y objetivos en el trabajo	Q 3,100.00
Diplomas de participación	Q 150.00
Salones de capacitación	Q 975.00
Actividades de control: Implementación de Tabla resumen de desempeño en la intranet de la empresa	Q 5,900.00
Implementación del área de control de calidad: Automatización del sistema	Q 6,700.00
Capacitaciones de refuerzo: video tutoriales	Q 1,000.00
Auditorías periódicas: 6 auditorías por un periodo de 1 año	Q 6,000.00
Costo total	Q 36,050.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

El costo de implementación fue determinado en base a la asignación de tareas y tiempo invertido de los colaboradores siendo este un costo de oportunidad para la empresa al momento de implementar la presente propuesta y cuya inversión se estima se recuperará en un año.

A continuación se muestra la relación costo-beneficio de la propuesta:

Ilustración No. 16

Relación costo-beneficio de la propuesta

Costos		Beneficios	
Documentación de procesos y procedimientos	Q 8,300.00	Incremento de la producción debido a crecimiento	Q 45,869.12
Capacitación	Q 3,100.00	Incremento de la productividad	Q 10,000.00
Diplomas de participación	Q 150.00		
Salones de capacitación	Q 975.00		
Actividades de control	Q 5,900.00		
Implementación del área de control de calidad	Q 6,700.00		
Capacitaciones de refuerzo: video tutoriales	Q 1,000.00		
Auditorías periódicas	Q 6,000.00		
Costo total	Q 36,050.00		

Fuente: Elaboración propia, febrero 2015

Relación costo-beneficio: 1.30

Al aplicar la presente propuesta, se puede obtener Q0.30 por cada Q1.00 invertido.

Planificación de las actividades para la implementación de la propuesta

Ilustración No. 17

Planificación de actividades para la implementación de la propuesta

No.	Actividad	Responsable	Semanas																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	Capacitación para supervisores	Capacitador externo	■	■	■	■													
2	Actividades de control: Análisis de resultados	Gerente de cuenta	■	■															
3	Actividades de control: Establecimiento de tiempos de acción	Gerente de cuenta			■														
4	Actividades de control: Aplicación de indicadores de rendimiento por actividad	Gerente de cuenta Supervisores Cliente	■	■	■	■													
5	Implementación de boleta de calidad	Líderes de equipo Supervisores					■	■											
6	Aprobación de la boleta de calidad	Gerente de cuenta							■										
7	Documentación de procesos y procedimientos	Gestión Estratégica	■	■	■	■	■	■	■										
8	Aprobación de la documentación de procesos y procedimientos	Gerente de cuenta										■							
9	Grabación de video-tutoriales / capacitaciones de refuerzo	Supervisores	■		■		■		■		■		■		■		■		■
10	Actividades de control: Seguimiento y revisión de tareas por parte de los supervisores	Supervisores	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Referencias bibliográficas

1. Besterfield, Dale (2009). *Control de calidad*. (8ª. Edición). México: Prentice-Hall.
2. Blocher, E. J., Stout, D. E., Cokins, G., y Chen, K. H. (2013). *Administración de costos: Un enfoque estratégico*. (4ª. Edición). México: McGraw-Hill.
3. Chandías, M.; Ramos, J. (2009). *Cómputos y presupuestos: Manual para la construcción de edificios con computación aplicada*. (20ª. Edición). Argentina: ALINSA.
4. Chiavenato, Idalberto (2004). *Gestión del Talento Humano*. (3ª. Edición). Colombia: McGraw-Hill.
5. Del Cid Urbina, Mirna Elizabeth (2004). *Aplicación del control de calidad al proceso de producción de pelotas de fútbol*. Tesis de Licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala.
6. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Edición). México: McGraw-Hill.
7. Mondy, Wayne (2010) *Administración de Recursos Humanos*. (11ª. Edición). México: Prentice-Hall.
8. Monterroso Lemus, Edwin Omar (2009). *Análisis y mejoramiento del sistema de control de la producción T.V.C. para la cortadora de papel de una empresa papelerera*. Tesis de Licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala.
9. Norma ISO 9001:2008. *Norma Internacional, Traducción Oficial*. (4ª. Edición). Suiza: Secretaria Central de ISO en Ginebra.
10. Rodríguez Moguel, Ernesto (2005). *Metodología de la investigación*. (5ª. Edición). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
11. Solares Barrera, Karen Paola (2009). *Aumento en la capacidad de producción a través del mejoramiento de la planificación y control de la producción, en una planta exportadora de cinturones de cuero*. Tesis de Licenciatura. Universidad de San Carlos de Guatemala.
12. Universidad Panamericana (2014). *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala.

Anexos

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario:	Sujetos de Investigación
<ul style="list-style-type: none"> • No hay metas establecidas • Altos tiempos de holgura • Desconocimiento de políticas y procedimientos • Falta de control de calidad • Se ha recibido retroalimentación por parte del cliente acerca de errores encontrados en el servicio que recibe • Falta de control • Desconocimiento de métodos de medición 	El proceso de la prestación del servicio	Servicio	¿Qué estrategia puede implementarse para mejorar la prestación del servicio de la cuenta San Francisco, de la empresa Contact Center, S.A?	Evaluación y mejoras del proceso de la prestación del servicio de la cuenta San Francisco, de la empresa Contact Center, S.A.	1. Evaluar el servicio que se presta y las competencias del personal	¿Qué tipo de servicio se presta?	Gerencia de Operaciones Supervisión Cliente Asistentes Modeladores Digitales Líderes de equipo Control de Calidad
		¿Qué factores inciden en el proceso de la prestación del servicio?					
		¿Son las instalaciones adecuadas para la prestación del servicio?					
		¿Es el equipo el adecuado para que se preste el servicio?					
		¿Es el perfil contratado el adecuado para el tipo de servicio que se presta?					
		¿Qué capacitación recibió el personal previo a ingresar a la operación?					
		¿Qué inducción recibió el personal de supervisión previo a iniciar en la operación?					
		¿Cuenta el personal con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?					
		2. Revisar las políticas establecidas de control			¿Qué normas y estándares hay establecidas?		
					¿Qué herramientas de control se utilizan?		
					¿Qué controles del comportamiento se utilizan?		
					¿Cómo se mide el rendimiento?		
					3. Determinar los ajustes necesarios en el proceso de control de calidad y procesos de producción actuales	¿Qué parámetros son utilizados para evaluar la calidad del servicio?	
						¿Quién lleva a cabo el proceso de Control de Calidad?	
						¿Con qué frecuencia se monitorea la calidad?	
						¿Qué método de retroalimentación se utiliza cuando no se cumple con los parámetros establecidos?	
¿Qué procesos se utilizan actualmente?							
¿Están documentados todos los procesos?							
¿Qué áreas se involucran en el establecimiento de nuevos procesos?							
¿Quién se encarga de actualizar los procesos ya establecidos?							

Tesis: Optimización del proceso de prestación de servicios a través del mejoramiento del control en la cuenta San Francisco, de la compañía Contact Center, S.A.

TABLA DE SUJETOS

Objetivos Específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos
1. Evaluar el servicio que se presta	Cliente directo Gerente de cuenta	1 1	1 1	Entrevista
2. Evaluar las competencias del personal	Supervisores Asistentes Líderes de equipo Modeladores digitales	2 8 8 32	2 8 8 32	Cuestionario
3. Revisar las políticas establecidas de control	Gerente de cuenta	1	1	Entrevista
4. Evaluar el proceso de Control de Calidad	Gerente de cuenta Cliente directo	2	2	Entrevista
5. Evaluar los procesos de producción establecidos	Gerente de cuenta Supervisores	1 2	1 2	Entrevista
Total de instrumentos: 4 entrevistas 50 cuestionarios				



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Investigación: Modelo de selección por competencias laborales

Cuestionario por competencias laborales
Cuenta: San Francisco

Objetivo: Evaluar el modelo actual de selección por competencias laborales de la empresa Contact Center, S. A., específicamente para la cuenta San Francisco.

Fecha: _____
Nombre: _____
Puesto: _____

Instrucciones: A continuación se le muestra una serie de preguntas las cuales tienen varias opciones de respuesta. Por favor elija la que mejor se adapte a su caso.

1. ¿Cuál es su carrera a nivel medio?

2. Previo a ser contratado ¿Cuántas entrevistas le realizaron?

- Una
 Dos
 Tres
 Ninguna

3. ¿Qué pruebas realizó previo a iniciar la capacitación sobre el servicio?

- Psicométricas
 Evaluación técnica
 Evaluación de un programa en específico
 Otro (especifique)

4. Al momento de ser contratado ¿recibió inducción a la organización y en su puesto de trabajo?

- Si
 No
 No recuerda

5. Previo a recibir la capacitación del servicio ¿qué porcentaje de conocimiento considera que tenía en el manejo de SketchUp?

- 80% a 100%
- 60% a 79%
- 40% a 59%
- 20% a 39%
- 1% a 19%
- No conocía la herramienta

6. El contenido que recibió en la capacitación propiamente del servicio fue:

- Adecuado (de acuerdo a mis funciones)
- No cubrió todos los aspectos necesarios

7. Cuando le contrataron, ¿por qué medio le fueron comunicadas las atribuciones de su puesto?

- De forma verbal
- Me fue enviada la información por correo
- Recibí la información en un documento impreso

8. ¿De qué forma recibe las instrucciones en su puesto de trabajo?

- De forma verbal
- De forma escrita
- Ambas

9. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

10. ¿Qué recomendaciones daría a la administración de la cuenta para que usted pueda realizar mejor sus labores?

Gracias



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Investigación: Servicio que se presta

Guía de entrevista
Cuenta: San Francisco

Fecha de entrevista: _____
Nombre de la persona entrevistada: _____
Puesto que ocupa el entrevistado: _____

1. ¿Cuál es el servicio se presta en la cuenta?

2. ¿Qué factores inciden en la prestación del servicio?

3. ¿Son adecuadas las instalaciones y el equipo para la prestación del servicio?

4. ¿Es adecuada la cantidad de personal actual para cubrir las necesidades de la cuenta?

5. ¿Qué parámetros son utilizados para evaluar la calidad del servicio prestado?

6. ¿Quién evalúa el rendimiento de los modeladores?

7. ¿De qué forma se mide el rendimiento de los modeladores?

8. ¿Con qué frecuencia se mide el rendimiento de los modeladores?

9. ¿Cómo se retroalimenta al personal acerca de sus áreas de mejora?

10. ¿Qué procesos existen en la cuenta actualmente?

11. ¿Están documentados actualmente dichos procesos?

12. ¿Quiénes se involucran en la documentación de nuevos procesos?
