

DISEÑO Y DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA EFECTIVIDAD DE LOS CALL CENTER DEL  
DEPARTAMENTO DE FENALCONTACT DE FENALCO VALLE DEL CAUCA

LEIDY JHOANA VILLACRECES MOLINA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI

2011

DISEÑO Y DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA EFECTIVIDAD DE LOS CALL CENTER DEL  
DEPARTAMENTO DE FENALCONTACT DE FENALCO VALLE DEL CAUCA

LEIDY JHOANA VILLACRECES MOLINA

Proyecto de grado Pasantía Institucional

Directora

Martha Lucía Barona Tovar

Comunicadora Social – Docente de la Universidad Autónoma de Occidente

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI

2011

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Santiago de Cali, 7 de diciembre de 2010

A mi mamá, mi tío, mis abuelos y mi novio que  
dedicaron parte de su vida a formarme y creer en mí.

A Dios que me dio la fortaleza para enfrentar  
todos los obstáculos.

El autor expresa su agradecimiento a:

FENALCO Valle del Cauca por su confianza y la oportunidad de desarrollar, por primera vez, un trabajo de grado dentro de su estructura organizacional. Al equipo de Calidad y Monitoreo por su ayuda y a los agentes Call Center por su disposición.

A Martha Lucía Barona Tovar, directora del presente trabajo, por su tiempo, profesionalismo, entrega, disposición y confianza en este proyecto.

A la Universidad Autónoma de Occidente y a mis profesores que hicieron de mí una profesional íntegra, dedicada y preparada para sortear las dificultades que trae consigo la vida laboral.

## CONTENIDO

	Pág.
TEMA	
INTRODUCCIÓN	
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	7
2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	14
2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
2.2 PREGUNTA PROBLEMA	22
2.3 OBJETIVOS	
2.3.1 Objetivo General	23
2.3.2 Objetivos específicos	24
2.3.3 Justificación	25
3. INTERESES DE LA PASANTÍA	
3.1 INTERÉS ACADEMICO PARA EL APRENDIZAJE DEL ESTUDIANTE	27
3.2 INTERÉS PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE	28
3.3 INTERÉS LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE	29
3.4 INTERÉS Y APORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLA LA PROPUESTA	30
4. MARCOS DE REFERENCIA	
4.1 MARCO CONTEXTUAL	32

4.2	MARCO TEÓRICO	32
5.	METODOLOGÍA	
5.1	DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO QUE TUVO LA PASANTÍA	42
5.1.1	¿Qué se cumplió de lo pactado y cómo?	42
5.1.2	¿Qué no se cumplió y por qué?	43
5.1.3	¿Qué técnicas y herramientas de investigación utilizó?	43
5.1.4	¿Qué procedimientos fueron utilizados para cumplir con la pasantía?	48
5.1.5	Elemento innovador de la propuesta	50
5.1.6	Productos de la propuesta	51
6.	CRONOGRAMA	52
7.	RECURSOS	
7.1	TALENTO HUMANO	53
7.2	RECURSOS FÍSICOS	54
8.	RESULTADOS	55
9.	CONCLUSIONES	57
10.	RECOMENDACIONES	60
	BIBLIOGRAFÍA	

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo A Encuesta de reconocimiento del perfil del agente Call Center y sus funciones
- Anexo B Presentación de conceptos básicos de un Call Center
- Anexo C Preparación e inducción de los nuevos agentes
- Anexo D Planillas de capacitación de sistema operativo y funcionamiento de campañas
- Anexo E Seguimiento y retroalimentación TPC
- Anexo F Desarrollo del material de apoyo
- Anexo G Informe ejecutivo
- Anexo H Encuesta valorativa capacitaciones



## LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1. Organigrama Federación Nacional de Comercial Valle

11

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación taller de capacitación: Teleservice, Telemarketing, Coaching – Liderazgo, Métricas y Mediciones, Calidad y Monitoreo	47
--	----

## TEMA

Diseño y desarrollo de una propuesta de comunicación en el departamento de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca, mediante acciones que refuercen el conocimiento que los agentes Call Center tienen acerca de sus funciones dentro del área, y de capacitaciones y retroalimentaciones periódicas para el fortalecimiento de la efectividad del Call Center.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo, acordado entre la organización y la pasante, presenta el desarrollo de una propuesta de comunicación en el Call Center\* del departamento de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca desde la comunicación organizacional como apoyo al área de Calidad y Monitoreo, encargada de vigilar y medir la efectividad del equipo humano (agentes Call Center) en el desarrollo de sus funciones, el nivel de productividad que el agente ha tenido durante el mes y su aporte para la realización exitosa de la campaña o empresa a la cual se le está prestando el servicio de administración de la información con los clientes.

En la búsqueda del mejoramiento de las funciones y la productividad de los agentes Call Center y a través de ellos, de la efectividad del servicio establecido con la empresa-cliente, se desarrolló un proceso que implementó mecanismos y estrategias de comunicación que respondieron a la necesidad que el departamento de FENALCONTACT y más específicamente el área de Calidad y Monitoreo requerían.

Durante el transcurso del proyecto se estableció una dinámica en relación con procesos de fortalecimiento de funciones, capacitaciones, retroalimentaciones y evaluaciones de los agentes, y los resultados que el área de Calidad y Monitoreo establecía luego de hacer análisis de sus desempeños durante el mes.

---

\* De finido por la Compañía Andicel de Colombia como “centro de servicio telefónico que tiene a capacidad de atender altos volúmenes de llamadas con diferentes objetivos, cuyo principal enfoque es el de generación de llamadas de salida (llamadas Outbound) y la recepción de llamadas (llamadas Inbound), cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas”, y por la Compañía Sistecol, como el intermediario entre el cliente y la empresa como herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes.

Tomando como referencia los índices de rotación de los agentes Call Center y la necesidad de apoyar semanalmente al equipo humano con un proceso que permitiera establecer una dinámica de capacitación y refuerzo de la imagen de FENALCO como empresa vallecaucana, líder en centros de servicio al cliente telefónico; se construyó, previo a un análisis de la Coordinación General de FENALCONTACT, un programa de Capacitación y Retroalimentación que liderara procesos de mejoramiento en las prácticas funcionales y laborales de los agentes y que posteriormente determinara los resultados obtenidos conforme a los objetivos planteados en la creación de dicho programa.

Para su adecuado funcionamiento, se acordó, que a través de lo que detectara el área de Calidad y Monitoreo y durante el proceso evaluativo de las diferentes problemáticas planteadas por los supervisores de las campañas, el programa de Capacitación y Retroalimentación crearía estrategias para trabajar con los agentes en los factores que pudieran afectar el buen desempeño de su trabajo y con esto la efectividad del servicio de la empresa – cliente.

Como resultado final se determinaron planes que conducen al reconocimiento del entorno laboral y sus funciones dentro del departamento, tales como:

- Encuesta de reconocimiento del perfil del agente Call Center y sus funciones. (ver anexo A)
- Presentación de conceptos básicos que intervienen en el manejo de un Call Center como: Teleservice, Telemarketing, Coaching y Liderazgo, Métricas y Calidad - monitoreo para los agentes FENALCONTACT. (Ver anexo B)

- Preparación e inducción de los nuevos agentes para iniciar el proceso de reconocimiento del entorno laboral y del perfil dentro del área, identificación del equipo de trabajo con el que desarrollará sus funciones, reconocimiento del reglamento interno y los principios y las políticas Internas que regulan las actividades dentro del departamento y su efectividad. (ver anexo C)
- Planillas de capacitación de sistema operativo y funcionamiento de campañas, que deben ser diligenciadas por el capacitador a los nuevos agente para verificar el entendimiento y aprendizaje adquirido en las jornadas de inducción. (ver anexo D)
- Seguimiento y retroalimentación a los agentes que registren un Tiempo Promedio de Conversación Alto (TPC), establecido como mecanismo para optimizar el número de llamadas recibidas y el tiempo de respuesta del agente al problema planteado por el usuario.(ver anexo E)
- Desarrollo del material de apoyo con todos los elementos anteriormente planteados y la explicación clara de los mismos para una posterior consulta por parte del agente.(Ver anexo F)

Todos los anteriores planes contenidos dentro del programa de Capacitación y Retroalimentación, fueron registrados y archivados para su consulta y posterior desarrollo, los agentes recibieron de manera positiva los primeros avances de las capacitaciones que se brindaron y se hizo seguimiento a quienes fueron parte de las mismas para corroborar el resultado obtenido.

## RESUMEN

El presente proyecto se desarrolló como pasantía institucional desde el campo de la comunicación organizacional en la Federación Nacional de comerciantes (FENALCO Valle del Cauca) en el departamento de FENALCONTACT, área que funciona como centro de atención telefónico (Contact Center) cuyo objetivo es ser punto de contacto entre los clientes finales y la empresa a la que se le presta el servicio de CRM (administración de la relación con los clientes).

Este documento inició de una problemática planteada por la organización en relación con el adecuado desempeño de los agentes Call Center (equipo humano que trabaja como puente entre la empresa y los clientes finales) y la efectividad de sus funciones.

Como estrategia desde el ámbito comunicacional para facilitar la efectividad de los agentes Call Center, se planteó el desarrollo de un programa de Capacitación y Retroalimentación para el mejoramiento continuo de los agentes Call Center, a través del diseño de procesos y contenidos desarrollados en cada capacitación y la elaboración de un manual de funciones.

El resultado del mismo estableció, desde el plano organizacional, una estrategia de comunicación para el área funcional operativa de los agentes Call Center y su adecuado funcionamiento, que consistió en un manual operativo y funcional, y capacitaciones y retroalimentaciones periódicas.

## 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

FENALCO Valle del Cauca (Federación Nacional de Comerciantes) se creó en 1945, gracias a la unión de destacados comerciantes en aras de defender sus intereses de las presiones del Gobierno luego de la Segunda Guerra Mundial.

La razón más poderosa que los llevó a unirse, fue la Resolución No. 292, que establecía un exagerado régimen de sanciones para el comercio de la época. A partir de esto, 80 empresarios de todo el país se reunieron en Bogotá en la primera Asamblea del Gremio el 14 de mayo de 1945, en donde se consolidó la federación como mecanismo de defensa ante las sanciones que el Gobierno de López Pumarejo exigía, velando por sus derechos e impulsando su actividad.

En esta reunión y en las posteriores, se determinó la posición del Gremio ante la intervención del Gobierno, acentuado por la complicada situación económica tras la Segunda Guerra Mundial, donde Don Lorenzo Botero Jaramillo, padre del doctor Guillermo Botero Nieto, Presidente Nacional de FENALCO, jugó un papel importante para su consolidación.

El 16 de mayo de 1945, el Comité definió para su gremio el nombre de Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, con el lema *“La fuerza que une”* y se acordó redactar el proyecto para legitimar la organización y su funcionamiento.

El la Resolución del 27 de mayo 1945, el Gobierno Nacional aprobó los estatutos establecidos por el gremio y reconoció su personería jurídica, de allí emprendió su



acción, creando la Asociación de Marina Mercante apoyando un proyecto de ley presentado ante el Senado de la República y en el mismo año de su consolidación intervino ante el Jefe de Rentas e Impuestos Nacionales, para la agilización de liquidaciones de rentas y complementarios.

Luego de su creación y de sus actuaciones para defender los intereses de los comerciantes, el país se enteró de la organización e inmediatamente despertó un interés en el gremio, que no tardó en presentar su solicitud para pertenecer a la federación y unirse a una entidad que los representara.

Luego de visitas a varias ciudades del país, el Comité encontró un gran apoyo a la causa de la organización y se crearon seccionales en Cali, Manizales, Pereira, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga, Ibagué, Honda, Cauca, Medellín, Cúcuta, Pasto, Santa Marta y Cundinamarca, y posteriormente en Tunja, Neiva y Montería.

Los primeros sectores de comerciantes en organizarse fueron los de Abarrotes Rancho y Licores, Textiles, Agentes de Aduana e importadores y ferreteros; hoy en día los sectores son más grandes y la Federación Nacional de Comerciantes funciona en 33 ciudades del país.

De esta manera y conforme a su consolidación e historia, La Federación Nacional de Comerciantes FENALCO Valle del Cauca, se define como una agremiación que representa y promueve el comercio organizado, fomentando su competitividad dentro del contexto económico global en sinergia con otros agentes de la cadena productiva, las entidades públicas, privadas y la comunidad, contribuyendo al crecimiento económico y al bienestar social de la región y del país.

Con 65 años de funcionamiento, FENALCO Valle del Cauca es una entidad gremial de carácter permanente, civil y privado y sin ánimo de lucro, ubicada en la ciudad de Cali, en la carrera 9 No. 5-23.

La Junta Directiva de la Federación Nacional de Comerciantes está a cargo de la Presidenta Rosa Jaluf de Castro y del vicepresidente Gustavo Adolfo Jaramillo Mejía, y sus miembros: Oscar Rivera Arbeláez, Felice Grimold Rebolledo, Padre Joaquín Emilio Sánchez, Mario Márquez Mesa, Marlene Valencia Arbeláez, Octavio Quintero Gómez, Adriana María Cardona, Isauro Murcia, Omar Cardona Ríos, Nelson Builes Arias, José Joaquín Montalvo, Luis Felipe García y Alfonso Ocampo Gaviria.

FENALCO Valle trabaja por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio, en búsqueda de la justicia social, luchando por el afianzamiento de las instituciones democráticas y promoviendo la solidaridad gremial, la eficiencia y la modernización de los empresarios colombianos, impulsando el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al Gremio, y estableciendo un foro de discusión sobre los problemas del país.

FENALCO Valle busca a través de sus acciones ser el gremio que fundamenta su accionar en la promoción del desarrollo competitivo del comercio organizado.

Trabajar articuladamente con los gobiernos municipales, departamentales y todas las instituciones públicas y privadas, cuyas acciones estén dirigidas a imprimir dinamismo a las empresas de comercio, contribuyendo de manera directa a la

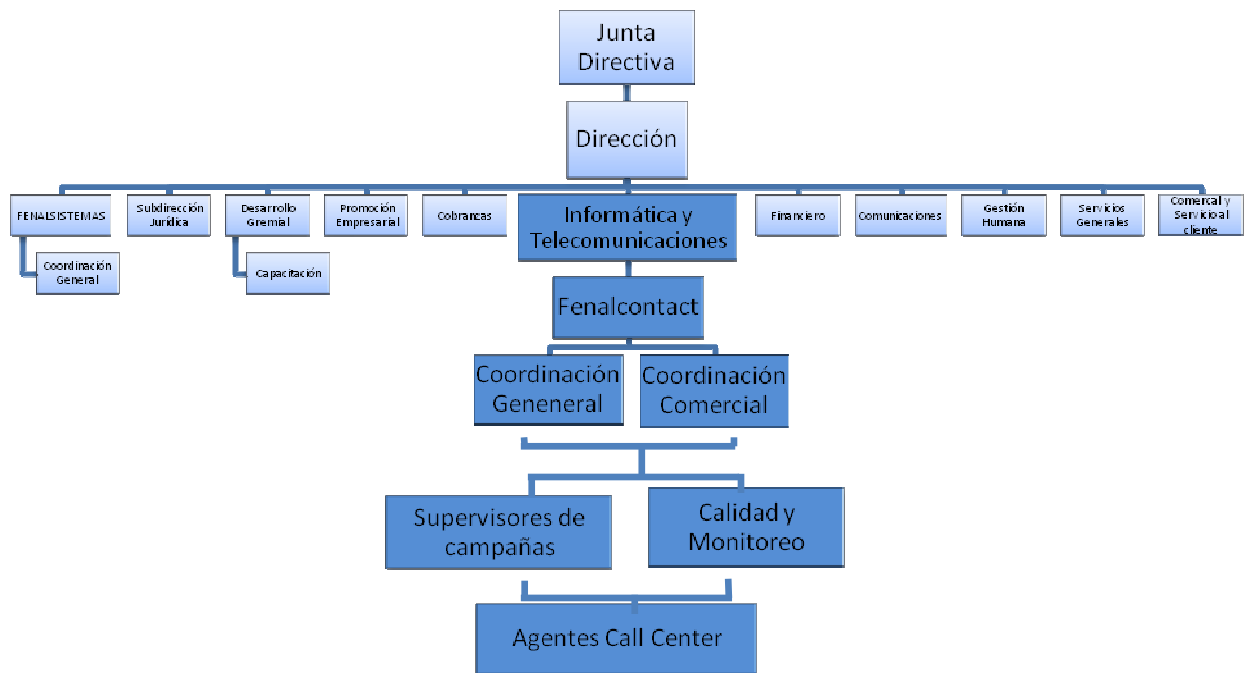
construcción colectiva de mejores condiciones de vida para los caleños, y al posicionamiento de Cali como ciudad competitiva a nivel nacional e internacional

Ser un gremio vanguardista, sólido, con tecnología de punta, impulsor de las mejores prácticas empresariales para el comercio y respaldado por un portafolio de servicios amplio, flexible, competitivo y dinámico.

Contar con un equipo de trabajo comprometido, motivado, con gran sentido social y caracterizado por sus cualidades humanas y profesionales, al servicio de nuestros afiliados y comerciantes

## 1.1 Organigrama

Esquema 1. Organigrama



Fuente: Archivo Federación Nacional de Comercial seccional Valle

Nota: Este organigrama muestra sólo el área de trabajo de interés para el presente documento.

Fenalco Valle del Cauca está organizado de la siguiente manera:

- Junta Directiva
- Dirección
- Fenalsistemas
- Coordinación General de Fenalsistemas
- Subdirección Jurídica
- Desarrollo Gremial
- Capacitación
- Promoción Empresarial
- Cobranzas
- **Informática y Telecomunicaciones**
  - ***FENALCONTACT***
  - ***Coordinación Comercial***
  - ***Coordinación General***
  - ***Supervisores de Campaña***
  - ***Calidad y Monitoreo***
  - ***Agentes Call Center***
- Financiero
- Comunicaciones
- Gestión Humana
- Servicios Generales
- Comercial y Servicio al Cliente

La organización no ha hecho pública la definición de cargos, ni ha estructurado de manera formal un organigrama para compartir con el personal de planta ni externos. (Ver recomendaciones)

## 1.2 Representación y significado del logo institucional

El logo de la Federación Nacional de Comerciantes, según el archivo que reposa en su racional de criterios, está inspirado en el caduceo, emblema que lleva en la mano el dios Mercurio en mitología romana o Hermes en la mitología griega. Mercurio es el nombre con el que se identifica, en el mundo latino, al dios del comercio.

Mercurio es el dios de la paz, la concordia y la actividad mercantil, de allí que sea la inspiración de un gremio como el de FENALCO.

### 1.2.1 Características del logo:

Tipografía del texto: " <b>FENALCO</b> ":	Universal Condensada Bold
Tipografía del texto " <b>La fuerza que une</b> ":	Universal Condensada Regular
Tipografía del texto: " <b>Valle del Cauca</b> "	Universal Condensada Light
Pantone:	347 C



## 2. ANTECEDENTES

Es necesario precisar, que el área de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca, no ha sistematizado la experiencia de capacitaciones, por lo tanto no se encuentran registros de actividades encaminadas al mejoramiento del personal mediante capacitaciones y retroalimentaciones. El caso que más se acerca al desarrollo de este tipo de actividades, son recomendaciones que han sido verbales, por parte del supervisor al agente Call Center y las amonestaciones que se encuentran en el sistema de control y seguimiento compartido a través de la red virtual interna del área de FENALCONTACT (no hace parte de la intranet) de los encargados de Calidad y Monitoreo en relación con una falta al reglamento o a sus funciones.

Las actividades de capacitación que se desarrollan en el departamento son de tipo operacional, es decir, de inducción de personal con respecto al sistema operativo a través de herramientas tecnológicas especializadas que deben manejar para las llamadas Inbound (llamadas de entrada) y las llamadas Onbound (llamadas de salida), y de sus registros .

La debilidad que se encontró en el diagnóstico inicial para el planteamiento de este proyecto de capacitación es que las capacitaciones que se impartían eran muy básicas y no se daban las suficientes herramientas para que el agente pudiera optimizar su desempeño, de allí surge la necesidad de establecer nuevos mecanismos para los procesos de capacitación.

El área de Calidad y Monitoreo, funciona formalmente hace 4 años, dentro de sus funciones está el seguimiento a los agentes Call Center con respecto a la efectividad y desempeño dentro de sus funciones dentro de un marco de reglamento establecido para todo el equipo humano del departamento.

Para el seguimiento del desempeño de los agentes Call Center, el área de Calidad y Monitoreo tiene como mecanismo para el registro de información de errores operacionales, fallas de servicio al cliente, reportes de incumplimiento al reglamento como llegadas tarde, exceso de tiempo en descanso (refrigerio y almuerzo) durante la jornada o incapacidades; una plantilla de Excel donde se registra la efectividad de cada agente y su proceso durante cada semana. El agente Call Center puede conocer su desempeño mediante la consulta en una carpeta compartida que esta instalada en su computador.

Esta retroalimentación de desempeño no se hace de forma personal, impidiendo el establecimiento de estrategias de mejoramiento y de compromisos para corregir conductas inadecuadas. Por lo tanto, se hace manifiesta la necesidad de fortalecer los canales de comunicación entre los supervisores y los agentes mediante capacitaciones, retroalimentaciones y reconocimiento de funciones, como estrategias para promover el efectivo desempeño y productividad del equipo humano que es considerado intermediario entre la organización y el cliente, punto esencial para el fortalecimiento de la imagen de la empresa, con lo cual se cumplirá la misión institucional de servicio al cliente y satisfacción del usuario.



## 2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Idalberto Chiavenato, establece la necesidad de la capacitación al personal para enseñar a los empleados a ejecutar sus funciones de la mejor manera, manifestando que: “La capacitación es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un proceso educacional porque su fin es la formación y preparación de las personas.”<sup>2</sup>

FENALCONTACT, más específicamente el área de Calidad y Monitoreo, tiene como proceso establecido un mecanismo multimedia para registrar la efectividad de cada uno de los agentes mediante porcentajes, donde cada uno de ellos establece una medida, que sumada debería estar en el 100% de efectividad, es decir, cada agente está evaluado mediante unos puntos de eficiencia productiva durante cada semana, que no sólo definen su promedio de efectividad en el mes, sino que incide en la ganancia de incentivos quincenales que favorecen su salario final.

La dinámica de registrar la efectividad de productiva de cada agente, permite que ellos conozcan la forma en la que se están desempeñando en sus funciones, hace que reconozcan sus debilidades operacionales y errores en políticas y reglamento; sin embargo, este sistema no se articula de manera directa con el agente, pues no logra establecer acuerdos de compromiso con cada uno de ellos, ni concretar una estrategia o dinámica de trabajo para evitar que se presente la misma situación o una nueva falla de efectividad.

En el último año, el área de Calidad y Monitoreo, ha detectado que más del 50% de los agentes, refieren problemas de servicio al cliente, desacato al reglamento

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la Administración del Personal*. México: Mc Graw Hill, 1993. p. 48.

establecido en el área, falta de pertenencia reflejado en la alta rotación de los agentes y falta de compromiso en las funciones, razones que conllevan a prescindir de algunos miembros del personal del Call Center.

Debido a errores en el servicio al cliente, al desacato al reglamento interno y el desconocimiento evidente del funcionamiento de un Call Center y de las funciones que los agentes de telemercadeo deben realizar, se desarrolló una capacitación de seis módulos con respecto a la dinámica de funcionamiento de un Call Center para todo el equipo humano que integra el área, con el ánimo de despejar dudas, aclarar conceptos y verificar el impacto que la reunión tuvo en los participantes.

Durante los tres sábados que se implementaron las capacitaciones, se entregó un formato en donde los agentes Call Center debían explicar su importancia dentro del área, sus funciones y las bases fundamentales de su trabajo, los resultados de las preguntas dispuestas en el formato arrojaron que más del 70% de los agentes desconocían sus funciones y la importancia de su trabajo como puente entre la organización y los clientes.

Con respecto a lo anterior, es preciso mencionar que la capacitación del personal como proceso educacional, según Chiavenato<sup>3</sup>, debe realizarse bajo tres contenidos específicos: la transmisión de información y conocimiento, el desarrollo de habilidades y el desarrollo de actitudes, que transforma las condiciones negativas en positiva o adecuadas y que tienden a mejorar la forma de tratar al cliente y solucionar la dificultades que se le presenten, factor principal sobre el cual gira el proceso de administración de comunicación con el cliente en el Call Center de FENALCO Valle del Cauca.

---

<sup>3</sup> Ibid., p. 48

Para Abraham Nosnik y Alberto Martínez de Velasco en su Manual Gerencial de Comunicación Organizacional<sup>4</sup>, el rol del comunicador como apoyo de procesos psicosociales encaminados a hacer funcionar de manera eficiente a la organización, es de vital importancia y se relaciona directamente con la motivación y la productividad del personal.

Por otro Carlos Fernández Collado<sup>5</sup> expresa que para que una organización logre un fin común, en este caso el mejoramiento de la efectividad del área de FENALCONTACT, es necesario que quienes la constituyan establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos, y que esto se logra sólo a través del establecimiento de flujos de comunicación intra e intergrupales, donde la comunicación se ubica como el sistema nervioso de la empresa de nuestros días y que es precisamente en este sentido que el comunicador se convierte en un agente de cambio en la organización a través de la implementación de estrategias.

Desde el plano comunicacional, Carlos Fernández Collado explica que las funciones del profesional en el área de la comunicación se refieren a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación, en su obra presenta tres categorías funcionales que puede desarrollar un profesional de esta materia en una organización, esta propuesta se concentrará en la primera categoría: *función de producción*<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, NOSNIK Abraham. Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial. México D.F: Editorial Trillas, 1993. p. 85

<sup>5</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. México D.F: Editorial Trillas, 1991. p.24

<sup>6</sup> Ibid., p.25

Para el autor *la función de producción* en el plano de la comunicación organizacional “se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios que se orienta hacia la producción” y menciona que en esta categoría se consideran mensajes de producción del comunicador actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas y demás, punto clave en el desarrollo y diseño que esta propuesta intenta implementar.

Annie Bartoli<sup>7</sup>, se refiere a la importancia de la comunicación en las organizaciones hoy en día como medio de motivación, de estrategia y de transformaciones.

En las organizaciones, según el autor Fernández Collado<sup>8</sup>, el incremento del tamaño del personal dificulta la coordinación y el control y la comunicación se hace más necesaria y complicada, pues se requiere de un mayor esfuerzo para que la comunicación fluya entre el equipo humano y el jefe directo.

En el departamento de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca, el número de agentes (200) dificulta la tarea de establecer una comunicación más directa con cada empleado que fortalezca las dinámicas de mejoramiento, a través de la explicación de su desempeño y la meta que la organización traza de sus actividades.

---

<sup>7</sup> BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1992. p. 71-81

<sup>8</sup> COLLADO, Op. Cit., p. 25

A través de un mecanismo virtual que permite visualizar el desempeño de sus funciones cada dos semanas, los agentes Call Center reconocen el nivel de productividad y efectividad logrado relacionado no sólo con el número de llamadas entradas o salientes que tuvo y nivel de servicio al cliente, sino también el acato o desacato de las políticas internas.

El área de Calidad y Monitoreo al ser consultada por la pasante entregó un reporte verbal del desempeño de los agentes Call Center en el mes de septiembre, arrojando resultados, tales como, que el 80% de los agentes llegan tarde a su sitio de trabajo luego de sus recesos, que el 60% se extienden en el Tiempo Promedio de Conversación (TPC) que es de 3 minutos con 20 segundos, que el 30% llevan a su área de trabajo objetos que por reglamento interno no se pueden portar como espejos, celulares, entre otros elementos que puedan distraerlos de sus funciones.

Tras establecer los puntos en los que fallan los agentes y que inciden en la efectividad de cada una de las campañas, el jefe de área, la Coordinación General, la Coordinación Comercial, los supervisores de campaña y el área de Calidad y Monitoreo, de FENALCONTACT, recomendaron la necesidad de generar un espacio para capacitación constante para los agentes Call Center que les ayude a mejorar su desempeño y optimizar el buen desarrollo de su trabajo.

Debido a esta necesidad la pasante propone realizar la propuesta de capacitación constante de los agentes Call Center, para ello se apoyó en el concepto de capacitación propuesto por Chiavenato<sup>9</sup>, donde la necesidad de un encargado de gestionar procesos de retroalimentación-acción, es fundamental para establecer

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Op.cit., p. 48.

dinámicas de mejoramiento en efectividad productiva, para ayudar a fortalecer lazos comunicacionales entre el área de Calidad y Monitoreo y los agentes Call Center.

De acuerdo con lo anterior, este proyecto buscó desarrollar y diseñar una estrategia en el marco de la comunicación organizacional, donde se planteó una interacción retroalimentadora, desde el concepto de Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik<sup>10</sup> que la establece como un flujo de comunicación que genera tanto mejor rendimiento como actitudes más favorables; capacitadora como “puente” entre dos elementos importantes para el adecuado funcionamiento del personal de FENALCONTACT, es decir, entre el área de Calidad y Monitoreo y los agentes y de reconocimiento de funciones a través de unas dinámicas que permiten establecer los procesos que deben llevar los agentes para el correcto desempeño de sus labores.

---

<sup>10</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, NOSNIK Abraham, Op.cit., p. 85

## 2.1 PREGUNTA PROBLEMA

¿De qué manera influye el diseño y desarrollo de una estrategia de comunicación, en el mejoramiento de la efectividad de los agentes Call Center del departamento de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca?

## 2.3 OBJETIVOS

### 2.3.1 Objetivo General

- Diseñar y desarrollar una propuesta de comunicación en el departamento de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca, a través de la dinámica de gestión del conocimiento para facilitar la efectividad de los agentes Call Center.



### 2.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la importancia que tiene para el área de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca, desarrollar una estrategia de comunicación enfocada a la gestión del conocimiento, para el mejoramiento continuo de los agentes Call Center.
- Elaborar los procesos de gestión del conocimiento a través de los contenidos que deben desarrollarse en las capacitaciones y retroalimentaciones para facilitar la efectividad de los agentes en función de su desempeño, la apropiación de los conceptos presentados y la utilidad de los mismos en sus actividades laborales.
- Identificar los perfiles y las funciones de los agentes Call Center, como herramienta para las capacitaciones y el buen desempeño laboral en el área de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca.

### 2.3.3 Justificación.

Actualmente el departamento de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca, cuenta con 10 campañas (empresas a las cuales FENALCO presta el servicio) activas de manejo de Call Center (llamadas de entrada, como líneas de atención al cliente y asignación de servicios médicos, y llamadas de salida, como telemarketing), distribuidas entre los 140 agentes Call Center que tienen un contrato establecido con la organización.

Cada campaña, establece una meta de efectividad en relación con el número de llamadas atendidas o realizadas, el tiempo de conversación durante las llamadas, el servicio al cliente brindado por el agente Call Center, el óptimo registro del proceso operativo, las incapacidades y el cumplimiento de las políticas internas del departamento.

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta que se encuentra establecida un área encargada de registrar la efectividad individual de los agentes Call Center, pero que no realiza reportes de ineficiencia de forma personal (retroalimentación), ni establece acuerdos estratégicos (capacitación) con el agente para fortalecer los puntos débiles y los errores presentados semanalmente, se planteó la necesidad de establecer un contacto de comunicación interna, donde los agentes expongan sus ideas y se desarrollen dinámicas de mejoramiento desde y hacia ellos.

Por lo tanto, el diseño y desarrollo de una estrategia de comunicación que integre la retroalimentación y la capacitación de los agentes, puede generar una dinámica de competitividad productiva y aumentaría la efectividad y el alcance de los objetivos propuestos en el contrato con la empresa-cliente, según expresan

Bohlander, Snell y Sherman en relación con la Capacitación y el Desarrollo, en el capítulo 6, parte 3, párrafos 1 y 2 del libro *Administración de Recursos Humanos*. Desde el punto de vista teórico, este proyecto se enmarca desde los postulados de Bohlander, Snell y Sherman, donde establecen que “la capacitación desempeña una función central en la alimentación y el esfuerzo de las capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias”<sup>11</sup>; además de las propuestas de Chiavenato<sup>12</sup> con respecto a la capacitación del personal desde la mirada de las personas de la organización como el recurso empresarial más dinámico.

En cuanto a su alcance, este proyecto intentó fortalecer los procesos de productividad y efectividad de los agentes Call Center, mediante estrategias comunicacionales tendientes a establecer acuerdos de mejoramiento continuo y competitivo, para posicionar el área de FENALCONTACT como el Call Center que mejor desarrolla la administración de la relación con los clientes (CRM) y que genera mejores resultados.

---

<sup>11</sup> BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administración de Recursos Humanos*, 12 º. México: International Thomson Editores S.A. 2001. p. 216

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Op.cit., p. 48.

### 3. INTERESES DE LA PASANTÍA

#### 3.1 INTERÉS ACADEMICO PARA EL APRENDIZAJE DEL ESTUDIANTE

La pasante que desarrolla este proyecto, labora en FENALCO Valle del Cauca, desde 2005 en el área de FENALCONTACT, como agente Call Center. Durante el presente año, el Jefe del Departamento y la Coordinación General y Comercial, establecieron la necesidad de desarrollar una propuesta para facilitar la efectividad de las campañas que maneja el área, pero desde una perspectiva comunicacional.

El interés académico de este tema, radica en la necesidad que tienen este tipo de organizaciones, hoy en día, de vincularse con procesos de comunicación que no tenían a su alcance; y del estudiante de asumir, el reto de crear, desde su formación académica, una dependencia tan importante que genere un impacto significativo de carácter organizacional en los resultados de la efectividad del equipo humano.

Es en este tipo de propuestas, donde se establece qué tipo de papel juegan los comunicadores sociales en el desarrollo de la administración de los recursos humanos, desde la perspectiva mediática como mecanismo de formulación de propuestas de interacción con el personal, para participar en el mejoramiento continuo de la efectividad productiva del recurso humano y a partir de esto, fortalecer el conocimiento desde la academia de las formas de estructurar y crear estrategias mediáticas para la resolución de conflictos o problemáticas desde el ámbito organizacional.

### 3.2 INTERÉS PROFESIONAL DE LA PASANTÍA

Es importante reconocer la necesidad que tiene un área como la de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca, que no tiene relación directa con el departamento de comunicaciones, de tener dentro de su staff una dependencia manejada por un comunicador Social, que integre, de alguna manera, los elementos básicos de la comunicación interna, que juegan un papel importante dentro de un Call Center.

Todo esto conduce al reforzamiento de la noción de *profesional integral*, que no sólo intervenga en los procesos de comunicación periodística, organizacional, para el desarrollo o comunitaria, ideando y poniendo en marcha planes de comunicación de tipo estructural o para fortalecer los canales de comunicación dentro de las empresas, sino también para intervenir como facilitador de procesos operacionales dentro de servicios como los Call Center.

En el momento en el que surge la idea por parte de la organización de que un comunicador social facilite la efectividad en función del desempeño de los agentes Call Center, la pasante reconoce la importancia que tiene diseñar y desarrollar un plan de comunicaciones que integre conceptos aprendidos en la academia y que fortalezcan su perfil profesional, en un campo desconocido para el estudiante pero que servirá de experiencia no sólo laboral, sino vivencial, de crecimiento y de nuevas oportunidades.

El apoyo de profesionales de otros campos que pertenecen al área de FENALCONTACT, contribuyen en gran medida a la meta del pasante de convertirse en una profesional con la capacidad de desenvolverse en cualquier ámbito que requiera los conocimientos de una comunicadora social integral.

### 3.3 INTERÉS LABORAL DE LA PASANTÍA

Desde la comunicación organizacional se establece una estrategia de comunicación para el área funcional operativa de los agentes Call Center y crea la posibilidad de abrir un nuevo campo de acción, orientado a identificar las fortalezas y debilidades del equipo humano de un Contact Center y establece dinámicas de interacción participativa entre sus miembros para buscar la optimización del personal ideando estrategias comunicacionales.

Un programa de Capacitación y Retroalimentación, como este, que liderara procesos de mejoramiento en las prácticas funcionales y laborales de los agentes y que posteriormente determinara los resultados obtenidos conforme a los objetivos planteados en la creación de dicho programa, le da la oportunidad a la pasante de seguir desarrollando nuevas estrategias y con este un espacio profesional dentro del área.

### 3.4 INTERÉS Y APORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLARÁ LA PROPUESTA

La organización consciente de la necesidad de una intervención mediática para reforzar la estrategia de retroalimentación y capacitación, buscó en la pasante de este proyecto, el desarrollo de una estrategia comunicacional donde se establecieran dinámicas de mejoramiento al personal.

Con el diseño y desarrollo de esta proyecto, el área de Calidad y Monitoreo, encargada del seguimiento de productividad de cada uno de los agentes y de su desarrollo actitudinal, sintió que tiene un apoyo respecto a la interacción entre los agentes y su dependencia, y de esta manera un mayor impacto en el reporte porcentual de los agentes Call Center por semana, en aras de transformar los aspectos negativos de cada uno de ellos, en ventajas productivas para cada campaña.

Adicional a esto, es preciso anotar, que dadas las múltiples funciones y el perfil que deben tener las personas encargadas del área de Calidad y Monitoreo, no fue posible la interacción continua con los agentes Call Center, además de poseer unas habilidades distintas de las comunicativas, que de alguna manera, no causarían el mismo impacto de un profesional en el área de comunicación para establecer un contacto dinámico con el recurso humano en cuestión.

Finalmente, estableciendo las bases de funcionalidad e importancia del cargo de Líder en Procesos de Comunicación y Retroalimentación, y desarrollado

formalmente el proyecto, la organización, y más específicamente el área de FENALCONTACT, contó con un apoyo estratégico que dinamizó y fortaleció la funcionalidad de los agentes y el mecanismo de evaluación de desempeño que tiene la dependencia de Calidad y Monitoreo.



## 4. MARCOS DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO CONTEXTUAL

El desarrollo de esta propuesta se realiza en la ciudad de Santiago de Cali, en la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, seccional Valle del Cauca, en el departamento de FENALCONTACT (Call Center), como elemento de apoyo al área de Calidad y Monitoreo.

FENALCO Valle del cauca representa al comercio en:

#### Juntas Nacionales

- Consejo Gremial Nacional
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
- Consejo Nacional del SENA
- Seguro Social
- Bolsa Nacional Agropecuaria
- Proexport
- I.A.C Instituto de Automatización Comercial

#### Juntas Regionales

- Cámara de Comercio de Cali
- Comité Empresarial Permanente
- Consejo Directivo Comfenalco Valle
- Consejo Regional del SENA
- Fondo Mixto para el Valle del Cauca
- Junta Regional del Banco de la República

Como estrategias para el desarrollo regional, FENALCO Valle del Cauca de la mano de la Cámara de Comercio de Cali, trabajan haciendo seguimiento y gestionando ante el Gobierno Nacional la construcción de la doble calzada Buga – Buenaventura, el mejoramiento de la conectividad y la malla vial del

Departamento, la inversión y apoyo nacional al puerto de Buenaventura, entre otros proyectos de desarrollo regional.

Como federación ha impulsado la ciudad de Cali como destino turístico y de negocios por excelencia con el desarrollo de eventos que traen inversión a la región.

Representa los intereses de los comerciantes ante el alto gobierno trabajando por la competitividad y productividad de las empresas de la región, aportando a la dinámica comercial y económica de Cali y el Valle, acciones que son respaldadas por la Presidencia de la República.

Como apoyo gremial a la fuerza pública Fenalco trabaja coordinadamente con las fuerzas públicas: Tercera División y Tercera Brigada del Ejército, Policía Valle y Policía Metropolitana de Cali, Fuerza Aérea y Naval en la definición de estrategias de seguridad para Cali y el Valle del Cauca y actualmente, coordina siete comités y redes de seguridad empresariales, con el respaldo y la guía de la Policía Valle, la Policía Metropolitana de Cali, la Policía de Carreteras, la Sijín, el Ejército y la Fiscalía, entre otras entidades, impactando positivamente el desarrollo comercial de los sectores participantes al contribuir a la disminución, en un alto porcentaje, de los delitos que los afectan.

El departamento de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca, ubicado en el piso tercero y octavo de la planta física en donde se desarrolla este proyecto de comunicación, es un centro de llamadas de servicio outsourcing, pero que también trabaja internamente para el desarrollo de los eventos que FENALCO realiza en la

ciudad, que integra un equipo humano especializado en la realización de llamadas (outbound) y también en recibir llamadas (inbound), desde o hacia clientes externos o internos, socios comerciales o compañías asociadas.

El área de FENALCONTACT trabaja como una compañía proveedora de servicios a través del teléfono, que se encarga de la administración de la relación con los clientes (CRM): proveer soporte técnico, asistencia al consumidor de un producto específico, de un servicio o de información de la empresa, de hacer telemarketing (venta) y presta el servicio de cobranzas.

FENALCONTACT opera actualmente con 10 empresas nacionales, a las que les presta el servicio de comunicación telefónica con sus clientes (líneas de atención al cliente, soporte técnico, líneas de asignación de servicios médicos y venta y postventa de productos y servicios).

El área esta distribuida físicamente por campañas (empresas asociadas), y estas a su vez están dirigidas por un supervisor que tiene un contacto directo con la empresa, estos supervisores reportan sus novedades a la Coordinación General y al jefe de departamento que toman las acciones frente las situaciones que se puedan presentar.

El equipo humano de agentes Call Center, a su vez, esta monitoreado, por un área de Calidad y Monitoreo, que establece la productividad y la efectividad individual de ellos. Durante el presente año, el área está en la búsqueda de la certificación de calidad en sus procesos, de esta forma, nace entonces la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación, retroalimentación y capacitación de

los agentes Call Center en la búsqueda de unos resultados 100% efectivos en cada campaña.

Este proyecto se desarrolló durante el segundo trimestre del año 2010, para que a partir del tercer trimestre del año, se ponga en marcha de manera continua, el desarrollo de una estrategia que garantice la efectividad de los agentes y que establezca dinámicas comunicacionales con el equipo humano.

## 4.2 MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta este modelo de pasantía y el contexto organizacional en el que se aborda, este proyecto recopila información de algunos autores para estructurarla y fijarla dentro de los lineamientos adecuados de un trabajo de pasantía institucional.

Como primera medida para determinar la aplicabilidad de una estrategia comunicacional dentro de un área como la de FENALCONTACT, es necesario referirme al libro *Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su empresa*, de Buchholz, Hess y Roth (1992), donde se establece, que “La comunicación es fundamental para el rendimiento. Cuanto más frecuente es la comunicación de los empleados, mayores son las probabilidades de que sean eficientes.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> BUCHHOLZ, Steve; HESS, Kären y ROTH, Thomas. *Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*. Buenos Aires: Atlantida. 1992. p. 91

Los mismos autores, recalcan la importancia de la comunicación en el trabajo como elemento de aporte a un clima laboral de confianza, en la que los empleados sienten mayor participación en la solución de los problemas y la generación de ideas para el mejoramiento.

Para Carlos Fernández Collado, autor del libro *la Comunicación en las Organizaciones*, “la comunicación organizacional es una conjunto de técnicas y actividades que se encargan de facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien; a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”

<sup>14</sup>.

De la misma forma establece los dos conceptos más importantes en la comunicación organizacional, de los que se nutre esta propuesta:

El primero con respecto a la *comunicación interna* como acción para mantener informados, integrados y motivados a los miembros de la organización para contribuir con su trabajo al logro de las metas y objetivos organizacionales; y el segundo, en relación a la *comunicación externa*, entendida desde el equipo humano o miembros de la organización hacia los públicos externos para mantener y mejorar las relaciones con los clientes proyectando una imagen positiva que promueva los productos y servicios de la empresa.

---

<sup>14</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las Organizaciones*. México D.F: Editorial Trillas, 1991. p. 31

Lo anterior resulta preponderante en el desarrollo de este proyecto, teniendo en cuenta el flujo de comunicación de los agentes Call Center desde y hacia los supervisores, y desde y hacia los clientes, elemento fundamental para el mejoramiento del desempeño de los agentes y de la administración de comunicación con los clientes.

El mismo autor se refiere a tres categorías esenciales de la función de la comunicación en las organizaciones: producción, innovación y mantenimiento; esta propuesta se carga de manera más precisa a la categoría de *Función de Producción*, donde el autor citando a Goldhaber señala que el campo de la comunicación organizacional se preocupa en esta categoría, por la eficiencia y programación de bienes y servicios orientados hacia la producción a través de mensajes que incluyen actividades como capacitaciones, orientaciones, establecimiento de objetivos, resoluciones de problemas, sugerencias y demás.

Para Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik<sup>15</sup>, la comunicación, la motivación y la productividad son procesos organizacionales complejos, dinámicos y cambiantes en la organización. La comunicación efectiva para estos autores, impacta de manera relevante a la motivación, y ésta, a su vez, crea un ambiente propicio para lograr mayor productividad, aunque existan otros factores que influyan en esta última.

Los autores hacen referencia a la importancia teórica – práctica de la retroalimentación<sup>16</sup>, como un papel fundamental en la comunicación como

---

<sup>15</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto; NOSNIK, Abraham. Comunicación Organizacional Práctica. México D.F: Editorial Trillas, 1993. p. 85

<sup>16</sup> Op. Cit, p. 85

elemento de cierre de la misma y como elemento omnipresente en cualquier tipo de comunicación organizacional.

Además expresan que “la gente, en general, tiene deseos muy intensos de saber si está actuando de manera positiva o negativa y porqué (sobretudo si están muy motivados en lograr las metas impuestas por la organización)”<sup>17</sup>, razón por la cual la necesidad de FENALCONTACT de implementar nuevos flujos que fortalezcan las dinámicas de comunicación entre el personal y los supervisores y auditores de calidad.

Por otro lado y estableciendo un perfil adecuado de capacitador, Lester R. Bittel, especialista en liderazgo y comunicaciones, explica que la responsabilidad de la supervisión y la comunicación con el personal es lo que inicia y pone en movimiento los planes de acción acordados; además supone dos teorías como formas básicas en las que se puede establecer un sistema de comunicaciones con los trabajadores de un departamento: un sistema de “ruedas” o “satélites”, donde no hay interacción de ideas entre los trabajadores y un sistema de “red”, donde el supervisor o líder (comunicacional en este caso) actúa como estimulador y verificador a las ideas entre los trabajadores y éste.<sup>18</sup>

De las anteriores formas básicas de comunicación con los trabajadores que propone Lester R. Bittel, el proyecto adopta la idea de sistema de “red” para la interacción con los agentes Call Center, como mecanismo de supervisión en acción.

---

<sup>17</sup> Op. Cit. p. 37

<sup>18</sup> BITTEL, Lester. *Curso Práctico de Mc Graw-Hill del supervisor*. La supervisión y las relaciones humanas. Bogotá: Mc Graw-Hill.1991. capítulo 16

Con respecto al tema del manejo del equipo humano (agentes Call Center), este trabajo, recopila el concepto dado por Stephen P. Robbins, en el libro *Comportamiento Organizacional*, donde el autor especifica que la capacidad de liderar un grupo incide en la obtención de metas, además sugiere (por eso la aproximación a este autor) que la tarea de manejo de un grupo tendiente al logro de resultados, no solamente es ejercida por la gerencia, sino que también y más importante aún, puede surgir en un grupo por nombramiento o puede estar por fuera de la estructura jerárquica que establezca un flujo de comunicación más directo y sin presión de status.<sup>19</sup>

Teniendo en cuenta, que este proyecto establece la consolidación de una estrategia de comunicación tendiente a facilitar la efectividad estableciendo flujos de comunicación ajenos a la jerarquía de poder y más aproximados a un concepto transversal de liderazgo, donde el comunicador social representa un “puente” de dinámicas estratégicas de mejoramiento, la idea de que el agente transformador no provenga de una jerarquía de status, genera confianza en los agentes y proporciona un clima de aceptabilidad hacia la persona que retroalimenta los procesos.

De la misma forma, con respecto a las *Teorías de Contingencia*<sup>20</sup>, que menciona Robbins en su libro, donde se aíslan las variables situacionales, este trabajo muestra una gran cercanía y similitud a la *Teoría del Camino- Meta*, dentro de las teorías de Contingencia de la naturaleza del liderazgo.

---

<sup>19</sup> ROBBINS P, Stephen. *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*, 3ª edición. México, D.F: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. 1987. P. 244

<sup>20</sup> ROBBINS. p. 250-259



La Teoría de Camino- Meta, está enfocada hacia una acción de líder facilitador para que los seguidores alcancen los objetivos trazados, acordes a las necesidades de la organización: “La expresión Camino-Meta, deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen a logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores” explica Robbins.

Sin embargo, el autor manifiesta que ésta como muchas otras teorías de liderazgo, necesitan de más investigación para esclarecer aún más las variables que las constituyen, no obstante y a la luz de aporte realizado por el autor, el desarrollo, definición y propuesta resultan ser claras el proceso que requiere la presente investigación y probablemente durante su aplicabilidad, se podrán determinar nuevas variables que refuercen esta teoría.

Asimismo Annie Bartoli<sup>21</sup> establece que se debe ser consiente que los problemas de comunicación de una empresa no se solucionan con un único tipo de respuesta, que el trabajo del comunicador, y en eso su ardua tarea, es el de identificar continuamente objetivos y necesidades tomando en cuenta otras variables sociales, reconsiderando técnicas empleadas o no para organizar procesos de concertación con los implicados (agentes call center, supervisores y coordinadores).

Con respecto a la concepción de la retroalimentación como elemento constitutivo de esta propuesta y para explicar el efecto que tiene en el receptor, Marisa del Pozo<sup>22</sup> quien analiza el concepto de comunicación interna en el ámbito empresarial en los mensajes que el superior hace a sus subordinados, la autora

---

<sup>21</sup> BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1992. p. 115

<sup>22</sup> DEL POZO, Marisa. Gestión de la Comunicación interna en las organizaciones. Pamplona, España: Editorial Eunsa, 2000. p. 29

establece que el ciclo de comunicación sólo termina cuando quien recibe el mensaje da una respuesta de ello, mecanismo que pondera la respuesta al mensaje que se transmitió y la reacción que causó.

Finalmente, es necesario mencionar bajo qué concepto de capacitación este proyecto intenta dar marcha a la creación de cargo de líder en capacitación, de tal forma este documento, reitera el concepto establecido anteriormente de Chiavenato, que señala la capacitación como proceso educacional continuo por medio del cual las personas adquieren conocimiento, habilidades y actitudes para el desempeño de sus funciones.<sup>23</sup>

De esta manera podría establecerse que si se aplica un mecanismo de desarrollo de actitudes, podría cambiar en el agente Call Center el hábito en la atención telefónica, actitudes frente al usuario, el trato hacia el mismo, frente a sus compañeros, la argumentación y la resolución de conflictos.

---

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la Administración del Personal*. México: Mc Graw Hill, 1993. p. 48

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO QUE TUVO LA PASANTÍA

#### 5.1.1 ¿Qué se cumplió de lo pactado y cómo?

Durante la ejecución del proyecto se cumplió con lo pactado entre la pasante y el área de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca. A través de reuniones continuas con el coordinador general se establecieron nuevas actividades que posteriormente se formalizaron con la entrega de un informe ejecutivo al departamento (ver anexo G).

Como producto del proyecto, se estructuró un manual acerca del departamento de FENALCONTACT, sus funciones, su misión, su visión, el papel del agente Call Center y la dinámica de trabajo. Con este producto se espera continuar con la estrategia de reforzamiento y reconocimiento del papel del agente en la funcionalidad del Call Center y con esto el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido a la empresa – cliente.

La creación de planillas para registrar las capacitaciones e inducciones, permitirán hacer una posterior consulta de apropiación de conceptos y reglamento de un agente Call Center, si demuestra una falla en sus funciones, tanto operativas como de reglamento interno. De esta manera, si en su planilla de inducción un agente fue informado de sus actividades y no ha cumplido con su proceso efectivamente, el área tendrá las herramientas para valorar si debe hacer una nueva inducción o reforzar los conceptos vistos.

### 5.1.2 ¿Qué no se cumplió y porqué?

Con este proyecto la pasante esperaba recopilar la mayor parte de la información para estructurar de manera más precisa y detallada el manual del departamento, pese a que se recibió gran ayuda por parte de los coordinadores de FENALCONTACT y del departamento de sistemas, y se intentó dinamizar el manual, la realización del evento más importante del año para la organización CALI EXPOSHOW, retrasó las reuniones con el área de sistemas y de esta manera el desarrollo la transformación del ANEXO F en una multimedia interactiva.

Sin embargo, el proyecto de manual del departamento que ideó la pasante y que actualmente está en marcha (Anexo F), deja el documento creado en PDF para que el departamento de sistemas se encargue de hacerlo dinámico y que pueda compartirse a través de la red interna de FENALCONTACT (no intranet) para que los agentes Call Center puedan consultarlo sin dificultad y en cualquier momento.

### 5.1.3 ¿Qué técnicas y herramientas de investigación utilizó?

El enfoque de este proyecto fue de corte cuantitativo, en cuanto a la medición porcentual de los agentes por el área de Calidad y Monitoreo, cada ítem establecido por las personas que realizan el seguimiento esta dado por factores numéricos que finalmente establecen una valoración positiva o negativa del agente Call Center estudiado.

La utilización del enfoque cualitativo, teniendo en cuenta las recomendaciones hechas en el texto “Más allá del dilema de los métodos” de Elsy Bonilla y Penélope Rodríguez, redujo los sesgos en la interpretación y aumentó la confiabilidad y validez de los datos recogidos, pues luego de analizar el cambio porcentual del individuo en la efectividad de la labor realizada y su actuar en el departamento fue necesario, observar la manera en la que el individuo-agente, se apropiaba de las estrategias ideadas en las capacitaciones, y la manera en la que reconoció y aceptó la retroalimentación y determinó los factores que inciden en la disminución de su productividad y efectividad.

La información suministrada por el área de Calidad y Monitoreo de los seguimientos de los agentes permitió hacer un balance de los puntos en los cuales la efectividad de la campaña estaba siendo afectada e incidió en las estrategias de mejoramiento.

Fue necesario también, determinar la necesidad de un encargado en informar acerca de los errores individuales y explicar las razones por las cuales un agente no llegó al cumplimiento del 100% de la efectividad, por tal motivo se estableció un sondeo de opinión (los cuales no se pudieron recuperar porque no existe un archivo físico o digital de los mismos), en donde los agentes determinaron que si era necesaria la participación de un líder en el proceso de mejoramiento.

Con el área de Recursos Humanos, se realizó la reunión de un comité que para evaluar la necesidad y posibilidad de implementación de un nuevo cargo en el departamento y desde una perspectiva psicológica se determinó el impacto que tendría la inclusión de un nuevo miembro que supervisara e hiciera seguimiento de la funcionalidad de los agentes (sigue en marcha).

En relación a la efectividad de cada uno de los agentes se dio inicio al desarrollo de un sistema de estrategias colectivas para implementar dentro de cada campaña, primero detectando el punto más importante para trabajar el proceso de retroalimentación y luego ideando una capacitación, previa a un sondeo en relación al tema que debía desarrollarse, para luego evaluar el impacto que tuvo en el grupo seleccionado.

La realización de comités de verificación de efectividad de la capacitación con el área de Calidad y Monitoreo, además de la Coordinación General, Comercial y la Jefatura del Departamento, estableció los efectos que tuvo la capacitación en los agentes y en su nivel de productividad.

Para establecer la importancia y el impacto que tuvo el desarrollo de dinámicas de capacitaciones continuas, fue necesario hacer un análisis secuencial de las funciones realizadas por los agentes y su productividad luego de implementar compromisos de mejoramiento.

La recuperación de información para el desarrollo de esta estrategia, se obtuvo de los informes de productividad del área de Calidad y Monitoreo, durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2010, para evaluar la efectividad de cada uno de los agentes y determinar quienes necesitaban una intervención para acordar las estrategias de mejoramiento que se implementarían para ayudar a subir el porcentaje de efectividad.

Además se dispuso de un mecanismo de evaluación para cada capacitación, que establecía la importancia que tuvo el tema desarrollado y su forma de presentación, para cada uno de los agentes, como el siguiente:

Tabla 1. Evaluación

<b>EVALUACIÓN</b>								
<b>TALLER DE CAPACITACIÓN MÓDULOS DE DIPLOMADO TELESERVICE, TELEMARKETING, COACHING - LIDERAZGO, MÉTRICAS Y MEDICIONES, CALIDAD Y MONITOREO</b>								
<b>FACILITADOR:</b>								
<b>FECHA Y LUGAR:</b>		<b>FEBRERO 13 DE 2010 – FENALCO PISO 1 – SALÓN 101B</b>						
Por favor marque con "X" según la escala de calificación								
<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Deficiente</b>				
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>				
<b>1. Contenido y Estructura</b>								
					<b>Marque con X</b>			
<b>A.</b>	Los contenidos vistos son aplicables a su vida laboral			<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>B.</b>	Los temas corresponden a sus intereses y expectativas							
<b>C.</b>	Las dinámicas de trabajo le permitieron ser activo							
<b>D.</b>	Las dinámicas en los temas permitieron la socialización de los participantes							
<b>2. Desempeño del facilitador</b>				<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>E.</b>	Proyecta una imagen agradable							
<b>F.</b>	Dominio del tema							
<b>G.</b>	Claridad en los conceptos							
<b>H.</b>	Metodología utilizada (Combina la teoría con ejercicios o talleres prácticos)							
<b>I.</b>	Puntualidad para iniciar y terminar las clases							
<b>J.</b>	Manejo del grupo (solución a preguntas, facilita la participación del grupo)							
<b>K.</b>	Utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiados							
<b>L.</b>	Mantiene el interés del participante							
Observaciones y/o comentarios <u>positivos</u> que desee resaltar:								
Observaciones y/o comentarios <u>para mejorar la calidad</u> de la capacitación:								
Temas de capacitación que desearía continuar:								



Además del formato evaluativo anterior, también se dispuso del mecanismo de sondeo de opinión, que ya se mencionó que no se pudieron recuperar, en el que se establecía si había necesidad o no de establecer procesos de capacitación que generaran nuevos vínculos con los agentes y sus funciones y propiciaran el mejoramiento de sus funciones operacionales y su actuar dentro de la organización.

Como instrumento esencial, la entrevista cualitativa<sup>24</sup> aplicada a 30 agentes Call Center, fue de gran utilidad para indagar las raíces de los problemas de efectividad de los agentes, comprenderlo e interpretarlo desde los sujetos investigados, conociendo las perspectivas y el marco de referencia a partir del cual los sujetos sociales en estudio organizan y orientan su comportamiento. (Adjunto audio entrevista modelo)

#### 5.1.4 ¿Qué procedimientos fueron utilizados para cumplir con la pasantía?

Este proyecto está condensado en 7 etapas:

Primera etapa: encuesta de reconocimiento del perfil del agente Call Center y sus funciones. (ver anexo A)

Segunda etapa: presentación de conceptos básicos que intervienen en el manejo de un Call Center como: Teleservice, Telemarketing, Coaching y Liderazgo, Métricas y Calidad - monitoreo para los agentes FENALCONTACT. (ver anexo B)

---

<sup>24</sup> BONILLA, Elsy y Rodríguez, Penélope. Más allá del dilema de los métodos la investigación en ciencias sociales. Bogotá. Editorial Norma, 2000. Cap. 3; p. p 77 - 115

Tercera etapa: desarrollo de un informe ejecutivo al departamento de FENALCONTACT con los resultados de las capacitaciones, su duración y conclusiones. (ver anexo G)

Cuarta etapa: desarrollo de capacitación acerca del reconocimiento del entorno laboral y del perfil dentro del área, identificación del equipo de trabajo con el que desarrollará sus funciones, reconocimiento del reglamento interno y los principios y las políticas Internas que regulan las actividades dentro del departamento y su efectividad. (ver anexo C)

Quinta etapa: planillas de capacitación de sistema operativo y funcionamiento de campañas, que deben ser diligenciadas por el capacitador a los nuevos agente para verificar el entendimiento y aprendizaje adquirido en las jornadas de inducción. (ver anexo D)

Sexta etapa: seguimiento y retroalimentación a los agentes que registren un Tiempo Promedio de Conversación Alto (TPC), establecido como mecanismo para optimizar el número de llamadas recibidas y el tiempo de respuesta del agente al problema planteado por el usuario.(ver anexo E)

Séptima etapa: implementación del manual de apoyo para los agentes Call Center (ver anexo F)

### 5.1.5 Elemento innovador de la propuesta

Desde la comunicación organizacional se establece una estrategia de comunicación para el área funcional operativa de los agentes Call Center y la intervención de un comunicador social para generar dinámicas comunicaciones efectivas que faciliten el desarrollo adecuado de las funciones del equipo humano de FENALCONTACT.

El desarrollo de este proyecto que representa un vínculo entre la supervisión de las funciones y el quipo humano, en este caso los agentes Call Center, genera nuevas dinámicas de desarrollo funcional del personal operativo de los Contact Center y sirve para resolver las problemáticas de efectividad de algunos agentes, en la medida en que se establece un contrato de mutuo acuerdo entre la administración y el personal operativo para el pleno desarrollo de sus funciones.

Para los comunicadores sociales, abriría un nuevo campo de acción orientado a identificar las fortalezas y debilidades del equipo humano de un Contact Center, y establecer dinámicas de interacción participativa entre sus miembros, para buscar la optimización del personal ideando estrategias comunicacionales.

### 5.1.6 Productos que generó la propuesta

Como resultado final se determinaron planes que conducen al reconocimiento del entorno laboral y sus funciones dentro del departamento, tales como:

- Encuesta de reconocimiento del perfil del agente Call Center y sus funciones. (ver anexo A)
- Presentación de conceptos básicos que intervienen en el manejo de un Call Center como: Teleservice, Telemarketing, Coaching y Liderazgo, Métricas y Calidad - monitoreo para los agentes FENALCONTACT. (Ver anexo B)
- Preparación e inducción de los nuevos agentes para iniciar el proceso de reconocimiento del entorno laboral y del perfil dentro del área, identificación del equipo de trabajo con el que desarrollará sus funciones, reconocimiento del reglamento interno y los principios y las políticas Internas que regulan las actividades dentro del departamento y su efectividad. (ver anexo C)
- Planillas de capacitación de sistema operativo y funcionamiento de campañas, que deben ser diligenciadas por el capacitador a los nuevos agente para verificar el entendimiento y aprendizaje adquirido en llas jornadas de inducción. (ver anexo D)
- Seguimiento y retroalimentación a los agentes que registren un Tiempo Promedio de Conversación Alto (TPC), establecido como mecanismo para optimizar el número de llamadas recibidas y el tiempo de respuesta del agente al problema planteado por el usuario.(ver anexo E)
- Desarrollo del material de apoyo con todos los elementos anteriormente planteados y la explicación clara de los mismos para una posterior consulta por parte del agente (Ver anexo F)

## 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Encuesta de reconocimiento del perfil del agente Call Center y sus funciones	X	X														
Presentación de conceptos básicos que intervienen en el manejo de un Call Center				X												
Desarrollo de un informe ejecutivo al departamento de FENALCONTACT con los resultados de las capacitaciones, su duración y conclusiones						X										
Preparación e inducción de los nuevos agentes							X	X								
Planillas de capacitación de sistema operativo y funcionamiento de campañas									X	X	X	X				
Seguimiento y retroalimentación a los agentes que registren un Tiempo Promedio de Conversación Alto													X	X	X	X
Desarrollo del material de apoyo				X												

## 7. RECURSOS

### 7.1 TALENTO HUMANO

La pasante ejecutó el proyecto con el apoyo de las áreas de Calidad y Monitoreo, para gestionar los informes de efectividad del personal, la Coordinación General, Comercial y los supervisores de la campaña; además, se trabajó con el grupo de agentes Call Center del departamento de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca, para determinar la relevancia e impacto de la propuesta de Líder en Procesos de Capacitación y Retroalimentación en sus procesos funcionales.

## 7.2 RECURSOS FÍSICOS

RECURSO	Valor Unitario	Valor mes	Total
Computador	1.400.000	1.400.000	
Impresora	800.000	800.000	
Transporte	3.000	90.000 (30 días)	
Resma de papel	5.900	17.700 (3)	
Grapadora	4.000	4.000	
Perforadora	3.650	3.650	
Lapicero	500	100.000 (200 agentes)	
Lápiz	100	20.000 (200 agentes)	
AZ	2.500	7.500 (3)	
Cinta transparente	800	1.600 (2)	
Marcador borrable	1.200	3.600 (3)	
Marcador permanente	1.100	3.300 (3)	
Internet	2.630	78.900	
Video Beam	90.000	2.700.000	
Parlantes	60.000	1.800.000	
Computador portátil	5.000 (alquiler)	150.000	
Auditorio	400.000	12.000.000	
TOTAL			21.290.350

## 8. RESULTADOS

A partir de las estrategias de capacitación y retroalimentación a los agentes Call Center se pudo observar el interés de los agentes por temas relacionados con el ámbito laboral y de sus funciones dentro del área. La participación durante la exposición de los temas produjo discusiones y dudas entre el expositor y el asistente; las dinámicas propuestas en la capacitación permitieron una mayor interacción entre las distintas campañas y con los ejemplos en audio de algunos agentes Call Center mientras estaban en conversaciones vía telefónica con el cliente, que el área de Calidad y Monitoreo suministró, se afianzó el tema del servicio al cliente.

Los agentes reconocen los procesos de funcionamiento de cada elemento propuesto durante las capacitaciones, la terminología empleada por los supervisores que intervienen en el manejo de un centro de contacto telefónico (Contact Center), el proceso de cada campaña, las funciones del agente dentro del área y los mecanismos que se utilizan para determinar la efectividad de cada agente durante el mes.

La retroalimentación hecha a cada uno de los agentes, se reflejó en una mayor aceptabilidad a los cambios y a los planes de acción para el mejoramiento de cada campaña.

La estrategia de inducción al cargo de agente Call Center, mejora la identidad del nuevo miembro en relación a sus funciones dentro del cargo, ayuda a aclarar los procesos que desarrollo del área, la operatividad de su trabajo, la participación del agente en la efectividad de la campaña a la que se vincula, Evita, de alguna



manera, la violación de las Políticas Internas al reconocerlas de manera inmediata cuando ingresa, se relaciona de forma directa con los principios y el funcionamiento de FENALCONTACT, y facilita la interacción del nuevo agente con el equipo de trabajo.

El registro de las planillas de capacitación para procesos operacionales, permite a corto y mediano plazo, dimensionar la apropiación de conceptos que tuvo el nuevo agente en la capacitación brindada y la evolución de su desempeño desde el ingreso a la campaña.

La retroalimentación de los agentes con respecto al TPC (Tiempo Promedio de Conversación) produjo una disminución del tiempo durante cada llamada, mejoró la utilización de comandos para el registro de la llamada y disminuyó el número de dudas formuladas a los líderes de la campaña. Además de lo anterior, la retroalimentación directa a los agentes permitió:

- Planteamiento de compromisos
- Evolución positiva de reducción en tiempo de conversación de cada uno de los agentes que firmaron compromisos
- Mayor interés del agente frente al tema del TPC
- Mejoramiento en la efectividad del agente dentro de la campaña

El manual de apoyo fortaleció la relación de los agentes con sus funciones y con el adecuado manejo del Call Center y su importancia dentro del portafolio de servicios que FENALCO Valle del Cauca ofrece a sus clientes. El manual condensa toda la información que un agente Call Center debe conocer para desarrollar sus actividades de manera correcta en sinergia con el resto de los miembros de las campañas.

## 9. CONCLUSIONES

Este proyecto, establece la importancia o relevancia del cargo de Líder en Procesos de Capacitación y Retroalimentación, en el departamento de FENALCONTACT de FENALCO Valle del Cauca, para el mejoramiento de los procesos operativos y funcionales de los agentes Call Center.

Gracias al aprendizaje adquirido en la Universidad Autónoma de Occidente, la pasante logró llevar a cabo un programa que facilita la efectividad del personal de recurso humano en sus funciones operativas y de esta forma, elevar los porcentajes de productividad de las campañas y el cumplimiento de las metas establecidas entre FENALCO y las empresas – clientes.

El adecuado funcionamiento de un Call Center se logra, en tanto exista una dinámica de comunicación directa con el agente, que permita informar clara y personalmente, las fallas operacionales o de conducta que intervienen en su desempeño. Es necesario entonces, que el organismo encargado de monitorear la calidad de las actividades realizadas por el agente, genera confianza y argumente sus decisiones a través de un líder o cabeza visible, que pueda retroalimentar y escuchar compromisos por parte del agente.

La presentación a los agentes Call Center, de lo que significa el departamento de FENALCONTACT y su papel dentro del engranaje que conforma FENALCO Valle del Cauca, genera en los agentes sentido de pertenencia y da relevancia a su cargo como la voz de servicio que media entre la empresa y el cliente final.

El manejo de un Call Centro no se limita a dar información al cliente a través de una comunicación telefónica, es necesario crear mecanismos de aprendizaje continuo al operador (agente Call Center) para que tenga la capacidad de resolver situaciones complejas, no sólo con escenarios ejemplos, sino también dándole la seguridad, a través de la retroalimentación positiva, de que hace parte de una cadena de servicio y de que su papel como operador es tan importante como la información misma.

El proceso de implementación de la estrategia, la experiencia como agente Call Center y la relación directa con jefes y subordinados, permitió a la pasante reconocer las necesidades de conceptualización del cargo y la brecha comunicacional entre operadores y supervisores. De esta manera, se pudo establecer las necesidades del departamento y dimensionar los efectos positivos que tendrá en relación a la productividad de los agentes.

Los procesos de capacitación han cobrado mayor importancia en las organizaciones modernas, donde el conocimiento y la experiencia les dan una ventaja competitiva sobre otras organizaciones. La capacitación se puede concebir como la columna vertebral de la implementación de estrategias, si se entiende esta como una aceleradora del desarrollo de capacidades que propenden al mejoramiento de la productividad del personal y el éxito de la relaciones con los clientes.

La capacitación y retroalimentación del personal no puede pensarse sin la noción de *desarrollo*, se deben combinar ambas actividades para elevar las habilidades de los empleados. La capacitación se establece como mecanismo de apropiación de conocimientos, a retroalimentación como elemento evaluativo del desempeño

luego de la apropiación, y el desarrollo a la expansión y refuerzo de las habilidades adquiridas.

## 10. RECOMENDACIONES

- 10.1 Se sugiere al departamento de FENALCONTACT, sistematizar y formalizar procesos, reuniones, recomendaciones o resultados de los monitoreos y procesos de calidad; deben estar más que tabulados, deben estar analizados y estructurados dentro de un programa que permita hacer una exploración de los comportamientos de los agentes de manera individual y con ello plantear compromisos para mejorar su efectividad.
- 10.2 A FENALCO Valle del Cauca, hacer visibles a los empleados de la organización, la caracterización de cargos y funciones, es necesario tener claro los procesos que debe llevar a cabo cada cargo para la certificación y como política organizacional de la empresa.
- 10.3 Como principal recomendación a FENALCO y en referencia al desarrollo de esta propuesta, propongo evalúe en comité con la coordinación de recursos humanos, la posibilidad de tener fijo el cargo de *líder en procesos de Capacitación y Retroalimentación* como apoyo al área de Calidad y Monitoreo del departamento de FENALCONTACT. Con la autorización y consentimiento de crear el cargo, las estrategias de comunicación empleadas hasta el momento podrían hacerse de manera continua y lograr mayores resultados en la efectividad de los agentes Call Center.
- 10.4 Mejorar el tiempo de respuesta de la empresa – cliente, es decir, dinamizar los procesos desde la prestación del servicio y de esta manera contribuir a la efectividad del agente Call Center hacia el cliente final.

- 10.5 Realizar seminarios especializados en el tema del servicio y el manejo adecuado de clientes difíciles, con conferencistas expertos.
- 10.6 A la misma organización, diseñar un mecanismo de retroalimentación con el cliente final para valorar el grado de satisfacción que siente hacia el servicio prestado por los agentes de FENALCONTACT.
- 10.7 A la Universidad Autónoma de Occidente, se sugiere amplíe los procesos de aprendizaje de los programas multimedia como Macromedia Flash, importantes en la realización de este tipo de trabajos en procura de modernizar las presentaciones que se exponen a un público final.
- 10.8 Como mecanismo de continuidad de los procesos de grado, se sugiere a la Universidad Autónoma haga seguimiento a la empresa beneficiaria de la pasantía, para confirmar la aplicabilidad de los proyectos formulados y desarrollados por los estudiantes.
- 10.9 Al Comité de Trabajos de Grado y Pasantías , y Coordinación de práctica, que evalúen conjuntamente la situación de los estudiantes que durante un mismo periodo académico desarrollan la *práctica profesional* y *pasantía*. Debería pensarse la opción de pasantía como experiencia de práctica o viceversa.

10.10 Realizar reuniones periódicas con otros pasantes durante la etapa de desarrollo del proyecto para compartir experiencias. Una dinámica de retroalimentación durante las etapas, alimentaría el proceso de ejecución de otros proyectos.

## BIBLIOGRAFÍA

- BARTOLI, Annie. *Comunicación y Organización*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1992.
- BITTEL, Lester. *Curso Práctico de Mc Graw-Hill del supervisor*. La supervisión y las relaciones humanas. Bogotá: Mc Graw-Hill.1991. capítulo 16
- -----. Bogotá: Mc Graw-Hill.1991. capítulo 14
- -----.Bogotá: Mc Graw-Hill.1991. capítulo 3
- BOHLANDER, George; Snell, Scott; Sherman, Arthur. *Administración de Recursos Humanos*, 12<sup>º</sup>. México: International Thomson Editores S.A. 2001.
- BONILLA, Elsy y RODRÍGUEZ, Penélope. *Más allá del dilema de los métodos la investigación en ciencias sociales*. Bogotá. Editorial Norma, 2000.
- BUCHHOLZ, Steve; HESS, kären y ROTH, Thomas. *Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*. Buenos Aires: Atlantida. 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la Administración del Personal*. México: Mc Graw Hill, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill. 1988.



- DEL POZO, Marisa. Gestión de la Comunicación interna en las organizaciones. Pamplona, España: Editorial Eunsa, 2000.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las Organizaciones. México D.F: Editorial Trillas, 1991.
- MARTINEZ DE VELASCO, Alberto, NOSNIK Abraham. Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial. México D.F: Editorial Trillas, 1993.
- ROBBINS P, Stephen. *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*, 3ª edición. México, D.F: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. 1987.