

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Claves para Entregar un Servicio de Atención al Cliente de Calidad:
Enfocado para Call Center

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SRTA. GLORIA DEL REAL FERNANDEZ

Alumno: SRTA. ERIKA R. LOPEZ BRANTES

VIÑA DEL MAR, 2012

Dedicatoria

Dedicado a mi hijo, Bastián López, quien fue, de inicio a fin, mi principal motivación para ser una profesional.

Agradecimientos

Agradezco a todos quienes estuvieron presentes en este proceso, en especial, a mis padres que me apoyaron y guiaron en este camino.

También agradecer a todos quienes de alguna manera fueron parte, familiares, mi novio y queridas compañeras de universidad que día a día estuvieron acompañándome en esta etapa.

Índice

Presentación	
Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Índice	iii
Resumen o Abstract	v
Introducción	1
Marco Teórico	2
Título	2
Línea de investigación a la que pertenece	2
Planteamiento del problema a investigar	2
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Justificación y viabilidad	3
Contexto conceptual	4
Fuentes de información y facilidades de accesos	4
Formulación de hipótesis	5
Descripción de la metodología de investigación	5
Capítulo I: Fundamentos Teóricos de Servicio al Cliente	6
Definición de Cliente	6
Definición Servicio al Cliente	9
Definición de Servicio al Cliente en Call Center	10
Calidad de Servicio al Cliente	12
Capítulo II: Encuesta de Medición de la Satisfacción del Cliente	15
Consideraciones Previas	15
• Método de Medición	15
• Modelo Teórico de Medición	15
• Población Objetivo	16
• Periodicidad Propuesta	16

Diseño de la Investigación	16
• Diseño de la Herramienta	17
• Redacción del Cuestionario	20
• Validación de la Herramienta	20
• Aplicación de la Herramienta	23
– Tamaño Muestral	23
– Método de Muestreo	25
– Recogida de Datos	25
Capítulo III: Análisis Descriptivo de los Datos	26
Encuesta Parte I: Datos Discriminatorios	26
Encuesta Parte II: Grado de Importancia de los Artículos de Satisfacción	28
Encuesta Parte III: Grado de Satisfacción de los Artículos de Satisfacción	38
Encuesta Parte IV: Satisfacción Global Servicio al Cliente de Call Center	48
Propuesta de Mejora	49
• Mejorar Información Fidedigna	49
• Mejorar Tiempo de Espera hasta Contactarse con Ejecutivo	50
• Mejorar Tiempo Total para obtener Respuesta	50
• Mejorar Tiempo en Línea para obtener Respuesta	51
• Mejorar Nivel Global de Satisfacción de Atención Telefónica	52
• Evaluar Conocimiento de la Información por sistema E-Learning	58
• Aplicar Estilos de la Comunicación	59
Capítulo IV: Conclusiones	60
Bibliografía	62
Anexos	64
Anexo 1: Encuesta de Satisfacción de Servicios de Call Center	64
Anexo 2: Tabulación de Resultados Test Previo	69
Anexo 3: Tabulación de Resultados Encuesta Final	70
Anexo 4: Resultado Análisis de Fiabilidad Sistema IBM SPSS	72

Resumen

El trabajo analiza la atención telefónica de clientes con información teórica de los tipos de clientes, su comportamiento y la calidad de servicio para conocer y adaptar la atención a una satisfacción total del cliente.

Se propone una encuesta que, luego de ejecutar y analizar sus datos, permite medir la satisfacción de clientes, convirtiéndose en herramienta útil para conocer las claves de una atención de calidad en Call Center.

Luego de su aplicación y contraste teórico, se concluye que todo Call Center debe tener información unificada, sistemas estables, personal capacitado y control constante para identificar opciones de mejora continua.

Abstract

The paper analyzes the care customer by phone with theoretical information on the types of customers, their behavior and quality of services, for learn and adjust the care to for total customer satisfaction.

The investigation propose a survey that, after executing and analyzing their data, allow measure customer satisfaction, becoming a useful tool to know the keys of quality care in Call Center.

After the application and theoretical contrast, conclude is that all Call Center must have be unified information, systems stable, personal trained and constantly controlled to identify options for improvement continue.

Introducción

Como consecuencia de la globalización, el entorno en que las empresas se desarrollan es cada vez más competitivo y cambiante, es así, como un mismo producto o servicio suele tener una mayor oferta que demanda, por lo tanto los clientes tienen una amplia gama de opciones para satisfacer una necesidad específica.

Por lo anteriormente señalado, se justifica que las empresas deban orientarse hacia sus clientes, adaptando sus productos y servicios a los requerimientos de ellos, entre las herramientas existentes que aportan al logro de este propósito están los “Call Center”, porque permiten a las empresas estar presente donde el cliente se encuentre.

De esta manera, este trabajo, tiene como propósito conocer cuál es el rol que cumplen los Call Center en la atención de clientes, porqué hay que medir la satisfacción de clientes, cuáles son los elementos que ellos más valoran al comunicarse a un Call Center, qué habilidades consideran importantes de un ejecutivo telefónico y, en definitiva, cómo podemos medir si cumplimos con la satisfacción de nuestros clientes en una atención telefónica.

Marco Teórico

Título

Claves para entregar un Servicio de Atención al Cliente de Calidad: Enfocado para Call Center.

Línea de investigación a la que pertenece

La línea de investigación corresponde a Marketing, porque es esta área que se dedica a investigar las necesidades de los clientes e idear el método para satisfacer sus necesidades.

Planteamiento del problema a investigar

El problema mencionado en este estudio surge por la mala imagen que tienen los Call Center en cuanto a la atención de clientes.

Según un estudio de Oracle, “los clientes entrevistados revelan un alto grado de insatisfacción con el funcionamiento de los Call Centers: un 54% considera que son ineficaces y un 25% los califica de bastante o muy ineficaces”.

Los principales motivos son, llamadas muy largas, reiterar las preguntas, demora para obtener respuestas válidas, etc., sin embargo, un 52% considera que si fuesen tratados con mayor rapidez y eficiencia mejoraría sustancialmente su percepción del servicio telefónico de atención al cliente.¹,

¹ La Flecha (2008). La Mala Imagen de los “Call Center”. En *La Flecha*. Recuperado el 15 de mayo de 2010, de <http://www.laflecha.net/canales/empresas/la-mala-imagen-de-los-call-centers>

Objetivo General

Proponer una encuesta que mida los niveles de satisfacción de los clientes finales en base a su experiencia en la atención de Call Center.

Objetivos Específicos

- Identificar los elementos que permitan sentir satisfacción, a los usuarios de Call Center, después de una atención telefónica.
- Determinar las habilidades que debe tener un ejecutivo de atención telefónica.
- Modelar, sistemáticamente, los procesos mínimos necesarios en una llamada de atención al Cliente, para asegurar, una atención de calidad.
- Diseñar un método que permita unificar las respuestas de los ejecutivos telefónicos.
- Determinar las herramientas mínimas de trabajo, que permitan al ejecutivo de atención de cliente, entregar una atención de calidad.

Justificación y viabilidad

La justificación y viabilidad de la investigación se centra en la evolución de los consumidores, ya no es suficiente que las empresas logren un producto o servicio que cumpla con la expectativa del cliente, hoy, es necesario superarlas utilizando un enfoque hacia el cliente.

Dentro de los factores importantes que justifican la investigación encontramos:

- La creciente necesidad de los consumidores a recibir atención cada vez que lo necesiten.
- Las exigencias de los consumidores en recibir atención de calidad.
- El ritmo de vida actual, crea la necesidad de buscar herramientas de atención al cliente, más cómoda y rápida para el consumidor.
- La satisfacción con el servicio de atención al cliente es escasa.

- La calidad de servicio tiene un impacto importante en la percepción de la marca².

Contexto conceptual

Debido a que el mercado está orientado hacia el cliente y la creciente competencia exige que los productos y servicios se adapten a lo que el cliente solicita, logrando productos o servicios hechos a medida.

Existen factores que han determinado el desarrollo de la segmentación:

- *“Cambios Sociales; la duración promedio de vida, heterogeneidad social, crea segmentos más específicos.*
- *Evolución Tecnológica; permite una producción más flexible.*
- *Sistemas Informáticos; permiten identificar, segmentar de manera más precisa por el gran volumen de datos almacenados³.*

Fuentes de información y facilidades de accesos

Como fuente de información primaria:

- Público usuario de servicios de call center.
- Área de Control de Servicios de Novanet S.A.

Como fuente de información secundaria:

- Documentos disponibles en internet, relacionados a la investigación
- Investigaciones y libros, disponibles en internet, relacionados a la investigación.
- Manuales de Capacitaciones de distintas instituciones nacionales.

² *Servicios Automáticos para Clientes 2008”, por Nuance Communications, Inc.*

³ Manual de Marketing 2002, www.marketinet.com; recuperado el 2008

Formulación de hipótesis

- ¿El ejecutivo telefónico influye la entrega de un servicio de calidad?
- ¿Por qué hay que medir la satisfacción del cliente?
- ¿Los consumidores prefieren una atención telefónica por sobre la presencial?
- ¿Qué herramientas tecnológicas son críticas para lograr satisfacer a un cliente en una atención telefónica?

Descripción de la metodología de investigación

La metodología es de carácter práctico, en que a partir de la problemática determinada y objetivo planteado, diseñará una encuesta en base a fundamentos teóricos, se aplicará la encuesta, se analizarán los datos para proponer acciones correctivas en relación a los resultados obtenidos.

Capítulo I

Fundamentos Teóricos: “Servicio de Atención al Cliente, en Call Center”

Definición de Cliente

Desde el punto de vista de la cultura general, proviene del latín *Clients* (cliente), es decir, persona que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional o empresa⁴.

Desde el punto de vista del Marketing, “*cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios*”⁵.

El cliente es el principal actor en la acción comercial, porque son la razón de existencia y garantía de un futuro para la empresa; “*vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey*” (Philip Kotler)⁶

Es un reto lograr la satisfacción del cliente, su lealtad y, además, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa para ello las empresas deben conocer en profundidad cuáles son los diferentes tipos de clientes, para que luego, puedan proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada tipo de cliente.

⁴ Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, V. 22, <http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?LEMA=cliente>, obtenido 07/08/2011

⁵ Definición de Cliente, Ivan Thompson, Julio 2009, obtenido 07/08/2011 <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

⁶ Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z », de Kotler Philip, Pearson Educación S.A., 2003, Págs. 8 y 9.

- Tipos de Clientes

Existen distintas clasificaciones de tipos de clientes, ejemplo, en base a la relación actual y futura con la empresa (Kotler Philip), en base al PNL (Programación Neurolingüística), etc. Sin embargo, por el origen de la investigación, la clasificación a utilizar se basa en que las personas se comunican según sus necesidades y su estilo. A continuación, se plantean tipos de clientes:

Tabla 1: Tipos de Cliente según el Estilo de Comunicación⁷

	TAREAS	RELACIONES
EXTROVERTIDO	Orientada Control Grupo 1	Orientada a la Interacción Grupo 2
INTROVERTIDO	Orientado al Cumplimiento Grupo 4	Orientado a la Estabilidad Grupo 3

Fuente: Adaptación de los “Estilos de Comunicación”, (Junio 2010) Instituto Wriqth.

➤ Personas Orientadas al Control (Dominio – Grupo 1):

Interesadas en los resultados, no en los procesos implicados. Su esfuerzo está localizado en llegar al punto principal.

Se caracterizan por ser:

- Directo
- Solucionador de Problemas
- Emprendedor
- Orientado a los resultados
- Competitivo

⁷ Taller Soporte Comercial de Apoyo a la Televenta, Instituto Wright, Junio 2010.

➤ Personas Orientadas a la Interacción(Influencia – Grupo 2):

Prestan especial interés en expresar sentimientos. Les agrada interactuar con la gente y se esfuerzan por ser correspondidos.

Se caracterizan por ser:

- Entusiasta
- Convincente
- Sociable
- Inspirador
- Conversador

➤ Personas Orientadas a la Estabilidad (Estabilidad – Grupo 3)

Son aquellas que se adecúan al ritmo del medioambiente. Buscan un trato relajado y personal.

Se caracterizan por ser:

- Amigable
- Paciente
- Relajado
- Comprensivo

➤ Personas detallistas (Cumplimiento – Grupo 4):

Son aquellas interesadas especialmente en los hechos, datos y "sutilezas " específicas.

Se caracterizan por ser:

- Perfeccionistas
- Analíticos
- Precisos
- Exactos
- Moderado

En general, todos los clientes, poseen 1 de los grupos en su comportamiento principal o más predominante; determinar el tipo de cliente con el cual estamos relacionándonos (en atención del cliente), permite entender a otros y adecuar nuestro estilo de atención favoreciendo la comunicación con el cliente.

Definición de Servicio al Cliente

En relación al Marketing, proviene del latín *servitium* (servicio) y consiste en las funciones o prestaciones desempeñadas por las organizaciones y su personal⁸.

El servicio se diferencia de un producto porque el primero es de carácter intangible y porque *“el servicio es un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto(...), como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo”*⁹

El servicio, se puede caracterizar porque:

- No se puede supervisar de manera rigurosa, como ocurre con un producto.
- Tienen un principio y un fin en el tiempo, no permanecen, dependen del consumo.
- En el sector servicios, los trabajadores tienen un trato directo con el cliente.
- La información e interacción humana son las principales materias primas a transformar para generar un servicio.

Resumiendo, el “Servicio al Cliente”, es la prestación de un representante de la empresa hacia el cliente, previa solicitud generada por el mismo, en virtud al producto o servicio básico que le otorgamos.

⁸ Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, V. 22, obtenida 07/08/2011 <http://buscon.rae.es/draef/Srvlt/ObtenerHtml?LEMA=servicio&SUPIND=0&CAREXT=10000&NEDIC=No>

⁹ Jorge Aguilar Morales y Jaime Vargas Mendoza, (2010) Servicio al Cliente. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

La importancia del servicio al cliente radica en:

- *Atrae potenciales clientes*
- *Mejora los productos actuales*
- *Recoge Información sobre el nivel de servicio*¹⁰.

- Tipos de Servicio al Cliente:

El contacto con el cliente se realiza por los siguientes canales de comunicación:

- Personal; atención cara a cara con el cliente.
- Call Center; atención mediante teléfono.
- Correo; atención mediante correo postal o correo electrónico.

Servicio al Cliente en Call Center

- Definición de Call Center

La traducción al español de “Call Center” es Centro de Llamados.

Call Center es una central de atención de llamadas (reciben o realizan) cuya gestión es entregar un servicio telefónico entre una Empresa y su Cliente.

La expansión de este canal de comunicación con el cliente se debe a dos factores:

- *“Fuerte competencia; lo convirtió de un servicio de lujo a un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.*
- *Fuerte demanda del cliente; que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre”*¹¹.

Hoy el Call Center es considerado una unidad funcional diseñada para administrar todos los contactos con clientes por la amplia cobertura que permite la atención telefónica.

¹⁰ Manual de Consulta del Servicio Al cliente, Pricewaterhouse Coopers, [http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf), obtenida 09/09/2011

¹¹ Rafael Muñoz González, Marketing Siglo XXI 3ra. Edición, Capítulo 8. Técnicas de ventas y comunicación comercial. España: Centro de Estudio Financiero.

- Elementos que componen un Call Center
 - Adecuados sistemas informáticos y telefónicos
 - Puestos de trabajados adecuados
 - Personal capacitado y entrenado para la atención de clientes
 - Manual de Procedimientos

- Usos del Call Center
 - Telemarketing; lanzamiento de productos.
 - Televenta; captar nuevos clientes.
 - Encuestas; para estudio de mercado.
 - Toma de pedidos
 - Informaciones; social, turística, horarios de atención, lugares de pago, etc.
 - Soporte Técnico; apoyo para el uso de productos.
 - Emergencias; denunciar siniestros u otros.
 - Servicios Post Venta; de carácter comercial.

- ¿Por qué las empresas están interesando en este tipo de soluciones?
 - El teléfono es uno de los medios más utilizados por los clientes en sus comunicaciones con las empresas.
 - Los servicios de atención al cliente permiten atender al cliente en un horario superior al que atiende la empresa.
 - Permite atender las llamadas de los clientes en menor tiempo ¹².

¹² Rafael Muñiz González, Marketing Siglo XXI 3ra. Edición, Capítulo 8. Técnicas de ventas y comunicación comercial. España: Centro de Estudio Financiero.

Calidad de Servicio al Cliente

Calidad es un juicio que realiza un cliente, basado en sus expectativas y necesidades sobre un producto o servicio que recibe.

Gestión de calidad son las “cosas” que hace una organización para lograr que el cliente quede satisfecho con el bien o servicio que recibe, afectando positivamente a su juicio de calidad.

Calidad de Servicio al Cliente, se define como la *“conformidad con el que el cliente obtiene, en relación con lo que esperaba obtener”*¹³.

En consecuencia, la calidad y la gestión de calidad no son conceptos estáticos, están en permanente cambio y evolución porque lo clientes cambian, constantemente, sus gustos y preferencias.

Figura 1: Determinar la Calidad de Servicio



Fuente: Adaptación de “iniciando el Camino a la Calidad de Servicio” (2010) Partners&Success

Si la Percepción es menor a la Expectativa, el cliente siente frustración.

Si la Percepción es mayor a la Expectativa, el cliente siente satisfacción.

El éxito o fracaso de la organización dependen del resultado de la comparación que realiza el cliente, entre sus expectativas y su percepción del servicio recibido.

¹³ Manual de Capacitación: “Iniciando el Camino a la Calidad de Servicio”, (2010) Partners&Success.

- Principios Básicos de la Calidad de Servicio
 - La calidad no es un fin en si misma, es un medio para satisfacer al cliente
 - La calidad es relativa y es un factor de competencia, porque es un juicio del cliente
 - La calidad requiere profesionalismo, compromiso y empatía
 - Es necesaria una infraestructura para conseguir calidad
 - La calidad de servicio al cliente puede y debe medirse, a través de instrumentos de medición
 - La calidad de servicio al cliente es más rentable que la falta de calidad

- ¿De qué se compone la Calidad de Servicio?

La calidad en el servicio al cliente está compuesto por dos escalas primordiales:

- La escala del proceso en la calidad en el servicio: consiste en los sistemas, formas o métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios; es decir orientación a los procesos.
 - La escala personal de la calidad en el servicio: es la manera en que la persona que brinda el servicio se relaciona con los clientes (actitudes, conductas, aptitudes verbales, valores, etc.); es decir, orientación a las personas.
-
- ¿Qué esperan los clientes?
 - Expectativas

Lo que esperan los clientes al relacionarse con la empresa, es decir las expectativas de nuestro servicio, son las siguientes:

 - Trato Cordial
 - Reconocimiento
 - Involucramiento
 - Resolución

➤ El Círculo Virtuoso de la Calidad de Servicio

Figura 2: Círculo Virtuoso de la Calidad de Servicio



Fuente: Adaptación "Iniciando el Camino a la Calidad de Servicio", (Septiembre 2010) Partners& Success.

Capítulo II

Encuesta de Medición de la Satisfacción del Cliente

Consideraciones Previas

➤ Método de Medición:

La evaluación de satisfacción de nuestros clientes se puede obtener de dos maneras, **directa** (preguntar la percepción al cliente en base a su experiencia) e **indirecta** (en base a datos estadísticos internos de la organización).

Método de medición a utilizar: Directa.

➤ Modelo Teórico de Medición:

Dentro de los modelos teóricos de medición directa de la satisfacción de clientes, sobresalen dos modelos, SERVQUAL y SERVPERF¹⁴.

- **SERVQUAL:** propone medir la calidad percibida de un servicio como la diferencia entre la percepción y la expectativa; la escala para calificar a las empresas de servicios de acuerdo a cinco dimensiones: Tangibilidad, fiabilidad, respuesta, seguridad y empatía (Promovido por Zeithalm, Parasuraman y Berry, 1985).
- **SERVPERF:** propone medir la calidad de un servicio en base, exclusivamente, a la percepción sobre el desempeño recibido como una buena aproximación a la satisfacción, es decir, no se consideran las expectativas (Desarrollado por Cronin y Taylor, 1992).

Modelo Teórico de Medición a utilizar: SERVQUAL.

¹⁴ Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes, (2007) IAT (Instituto Andaluz de Tecnología).

➤ Población Objetivo

Es necesario determinar sobre quiénes se va a recabar la información.

Público Objetivo: Personas pertenecientes a la comuna de Viña del Mar que utilicen el servicio de Call Center como medio de atención.

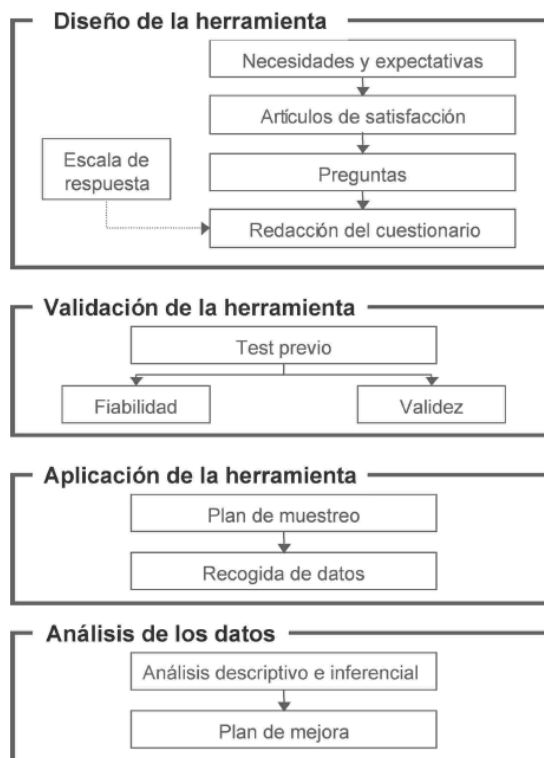
➤ Periodicidad Propuesta

La periodicidad depende de la naturaleza y presupuesto de la empresa. Sin embargo, la regla indica que para organizaciones de servicio es conveniente contactar al cliente finalizado la prestación del mismo, para los productos se aconseja periodicidad mensual.

Periodicidad Propuesta: Al final de la prestación y de forma aleatoria.

Diseño de la Investigación

Figura 3: Diseño de la Encuesta



Fuente: Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes, (2007) IAT (Instituto Andaluz de Tecnología).

➤ Diseño de la Herramienta

Las herramientas de medición dependen de la cantidad de clientes que la empresa tenga; para una gran cantidad de clientes se sugiere realizar encuestas, si son pocos clientes se aconseja sesiones grupales o individuales.

Herramienta a utilizar: Encuesta a Clientes

En general, para el diseño de encuestas que midan la satisfacción de clientes, se debe considerar lo siguiente:

- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes: consiste en elaborar un listado, lo más exhaustivo posible, con las dimensiones de calidad que describen los clientes para sentir satisfacción en una atención telefónica, éste se puede obtener de bibliografía existente o un análisis interno en base a las atenciones de los clientes.

Las dimensiones de calidad de un usuario de call center son¹⁵:

- ✓ Claridad de la Información
- ✓ Cordialidad en la Atención
- ✓ Rapidez en la Atención
- ✓ Tiempo de Respuesta
- ✓ Seguridad de las Respuestas
- ✓ Confianza de la Información

¹⁵ Marketing Directo, Los Call Center Necesitan Mejorar, (Noviembre 2006) Marketindirecto.com; obtenido el 09/09/2011 en <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/marketing-directo/los-call-centers-necesitan-mejorar/>

- Artículos de Satisfacción y Preguntas

De acuerdo a las dimensiones de calidad definidas, los artículos de satisfacción son los siguientes:

Tabla 2: Dimensiones de Calidad de Servicio al Cliente en Call Center

Dimensión de Calidad	Artículos de Satisfacción
Información	Claridad Fidedigna
Cordialidad	Amabilidad Empatía Protocolo
Tiempo	Tiempo de Espera hasta Contactarse Tiempo de Espera de la Respuesta Tiempo de Espera en línea
Seguridad	Confianza que Trasmite el Ejecutivo Lenguaje Utilizado por el Ejecutivo

Fuente: Elaboración propia

- Escala de las respuestas / Escala de valoración

Existen distintas escalas de respuestas y de valorización, Escala Likert, Verbales, SIMALTO, Numérica, Etc.

La escala numérica permite que la persona evalúe con nota, el grado de importancia y de percepción respecto a un mismo artículo o concepto, permitiendo calcular el nivel de satisfacción.

Y : Grado de Importancia

X : Grado de Satisfacción

Z : Satisfacción Real en %

$$\text{Satisfacción Total: } \frac{Y}{X} = \frac{100\%}{Z\%}$$

Escala Propuesta: Numérica del 1 al 4.

Se presentan dos escalas. La primera escala permite identificar el grado de importancia que tiene para el cliente, es decir, que tan significativo es una determinada condición. La segunda escala indica que tan satisfecho o de qué manera percibe una determinada condición.

El valor menor, indica que es “Nada Importante” o “Muy Insatisfecho” para cada escala y el valor mayor representa “Muy Importante” o “Muy Satisfecho” dependiendo de la escala.

Tabla 3: Escala del Grado de Importancia

Dimensión de Calidad	Artículos de Satisfacción	Grado de Importancia			
		Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
Información	Clara	1	2	3	4
	Fidedigna	1	2	3	4
Cordialidad	Amabilidad	1	2	3	4
	Empatía	1	2	3	4
	Protocolo	1	2	3	4
Tiempo	Espera hasta Contactarse	1	2	3	4
	Espera Total Respuesta	1	2	3	4
	Espera en línea	1	2	3	4
Seguridad	Trasmite Confianza	1	2	3	4
	Lenguaje	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Escala del Grado de Percepción

Dimensión de Calidad	Artículos de Satisfacción	Grado de Percepción			
		Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Información	Clara	1	2	3	4
	Fidedigna	1	2	3	4
Cordialidad	Amabilidad	1	2	3	4
	Empatía	1	2	3	4
	Protocolo	1	2	3	4
Tiempo	Espera hasta Contactarse	1	2	3	4
	Espera Total Respuesta	1	2	3	4
	Espera en línea	1	2	3	4
Seguridad	Trasmite Confianza	1	2	3	4
	Lenguaje	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia

➤ Redacción del cuestionario

El cuestionario se redacta considerando una pregunta por cada artículo escogido, además, de una pregunta de satisfacción global del servicio de call center.

Ver ANEXO 1.

➤ Validación de la Herramienta

• Test Previo

Se realiza un test previo a 15 personas con el fin de comprobar que las personas entrevistadas entiendan perfectamente lo que se le pregunta y si el estilo de respuestas a las consultas permite una respuesta espontánea.

Se observa que al 27% de los encuestados necesita una breve explicación de la diferencia del grado de importancia y el grado de satisfacción; como acción correctiva se le incorpora al inicio de la encuesta una reseña detallando dicha diferencia.

- Evaluación de las propiedades métricas de la herramienta

La evaluación de las propiedades se realiza desde la pregunta 5 a la 7, que corresponden a 21 elementos (Ver Anexo 1), porque éstas incluyen respuestas valorizadas con números del 1 al 4.

- Fiabilidad.

Se utiliza el método Alfa de Cronbach; este índice sirve para comprobar si el instrumento (encuesta) es fiable y que las mediciones son estables y consistentes.

Su interpretación es que, cuanto más se acerque al índice extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

La fórmula es¹⁶:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K : El número de ítems

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los ítems

ST^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Fiabilidad del Instrumento¹⁷: $\alpha = 0,995$ (Ver Anexo 4)

¹⁶ Cronbach, Lee J. (1951). «Coefficient alpha and the internal structure of tests» (en inglés). *Psychometrika*: pp. 297-334

¹⁷ Resultado en base al Sistema Informático IBM SPSS Statistics 20

– Validez

Es el grado en que un instrumento de medida sirve para el propósito para el que ha sido elaborado, además, es la que permite realizar las inferencias e interpretaciones correctas de los resultados que se obtengan al aplicar el cuestionario y establecer la relación con la variable que se pretende medir.

La validez, para esta investigación, se realizará en base a los resultados del test-previo.

• Resultados del Test-Previo

De un total de 15 entrevistados, se valida la encuesta para su próxima ejecución, a continuación, se presenta un breve resumen de sus resultados:

Del total de clientes que han utilizado algún servicio de Call Center en los últimos 6 meses, la mayoría, con un 33,3% lo realiza al menos una vez a la semana.

En relación a las dimensiones de calidad, se presenta un cuadro resumen con el nivel final de satisfacción:

Tabla 5: Resultados Nivel de Satisfacción de Test Previo

Dimensión de Calidad	Artículos de Satisfacción	G° Importancia	G° Percepción	Satisfacción Final
Información	Clara	3	3	100%
	Fidedigna	4	2	50%
Cordialidad	Amabilidad	3	4	133%
	Empatía	3	3	100%
	Protocolo	3	3	100%
Tiempo	Espera hasta Contactarse	4	2	50%
	Espera Total Respuesta	4	2	50%
	Espera en línea	4	2	50%
Seguridad	Trasmite Confianza	3	3	100%
	Lenguaje	3	3	100%

Fuente: Elaboración propia

Los artículos de satisfacción que no cumplen con las expectativas son la veracidad de la información y tiempo de atención; con los resultados es posible validar el instrumento y continuar con la ejecución de la encuesta.

➤ Aplicación de la herramienta

- Plan de Muestreo

- Tamaño Muestral: El número estará determinado por datos del último censo año 2002, que corresponde a una población **286.931** habitantes, que se desprende en, **150.613** mujeres y **136.318** hombres.

El tipo de muestreo será a través de la distribución normal basada en el teorema de Bernulli, puesto que deseamos determinar una muestra representativa del Universo definido.

La muestra se obtiene de la siguiente formula estadística:

$$n: \frac{P \times Q}{\frac{e^2}{k^2} + \frac{P \times Q}{N}}$$

n : Tamaño de la muestra.

N : Tamaño de la población habitantes de Viña del Mar

e :Error de muestra: 0.1

P : Probabilidad de ocurrencia o aceptación de hipótesis: 0.5

Q : Probabilidad de fracaso: (1-P): 0.5

K : Valor de distribución normal estándar para una confianza (1 – 0.1)100%; (1 - 0.1)= 0.90, por lo tanto, existe un 10% de posibilidad que los resultados del estudio no sean ciertos.

K : 1.645.

Z : 0.975.

Al reemplazar los datos, se obtiene lo siguiente:

$$n: \frac{0.5 \times 0.5}{\frac{0.1^2}{1.96^2} + \frac{0.5 \times 0.5}{286931}} = 68$$

Tamaño Muestral: 68 encuestas

- Método de muestreo

Es de carácter Aleatorio Simple, porque se asigna un número a cada individuo de la población; se utiliza números tantos como sean necesarios para completar las 68 encuestas.

- Recogida de Datos

Se seleccionan 2 métodos de recolección de datos:

Tabla 6: Lugares de Recogida de Datos

Método	Recogida de Datos	Rango Etario
Presencial	Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad de Valparaíso	18 y 25 años
	Oficina CONTIGO, marca retail del Grupo CGE.	18 y 75 años
Telefónico	Call Center de TV Satelital TuVes HD	18 y 75 años

Fuente: Elaboración propia

La ejecución de datos se realizó durante el mes de Noviembre del 2011

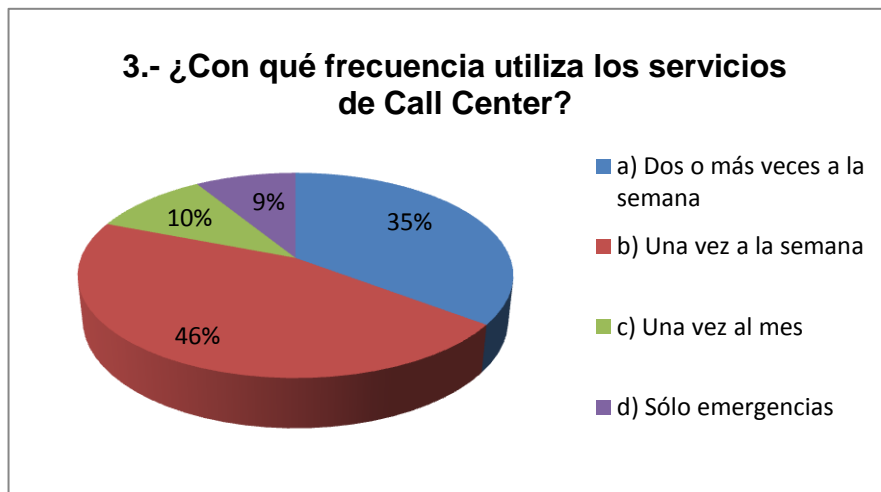
Capítulo III: Análisis Descriptivo de Datos

Encuesta Parte 1: Datos Discriminatorios

En esta sección de la encuesta, se pretende discriminar las personas que corresponden al público objetivo planteado.

De un total de 68 encuestas el 100% informa haber utilizado el servicio de Call Center en los últimos 6 meses, sin embargo, el 19% informa que su uso es una vez al mes o en casos de emergencia.

Figura 4: Grafica Resultados Pregunta 3 de la Encuesta

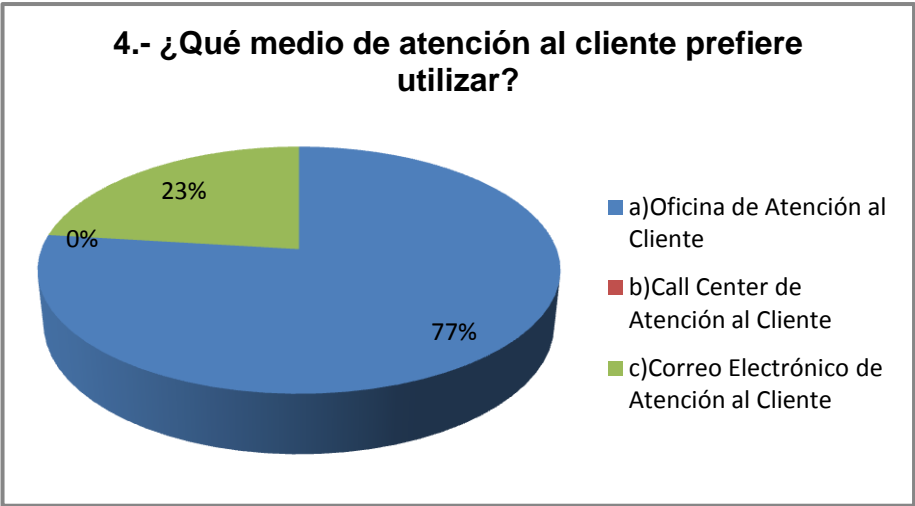


Fuente: Elaboración propia

Se considera que el 81% de los encuestados utiliza este tipo de servicio con una frecuencia entre una, dos o más veces por semana, concluyendo que es el medio de mayor preferencia para resolver inquietudes de atención al cliente.

Del 19% que no utiliza el Call Center como medio de atención al cliente, en un 77% prefiere las Oficinas Presenciales de las empresas para resolver sus requerimientos y un 23% lo realiza por algún correo de atención.

Figura 5: Grafica Resultados Pregunta 4 de la Encuesta

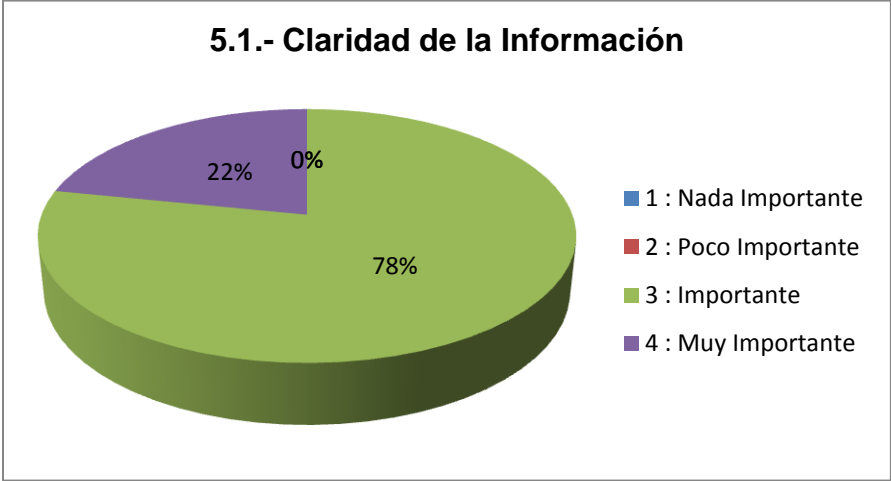


Fuente: Elaboración propia

Encuesta Parte 2: Datos del Grado de Importancia de los Artículos de Satisfacción

- Claridad de la Información.
Los clientes consideran relevante recibir información clara en una atención telefónica, por lo tanto, el 78% lo considera “Importante”.

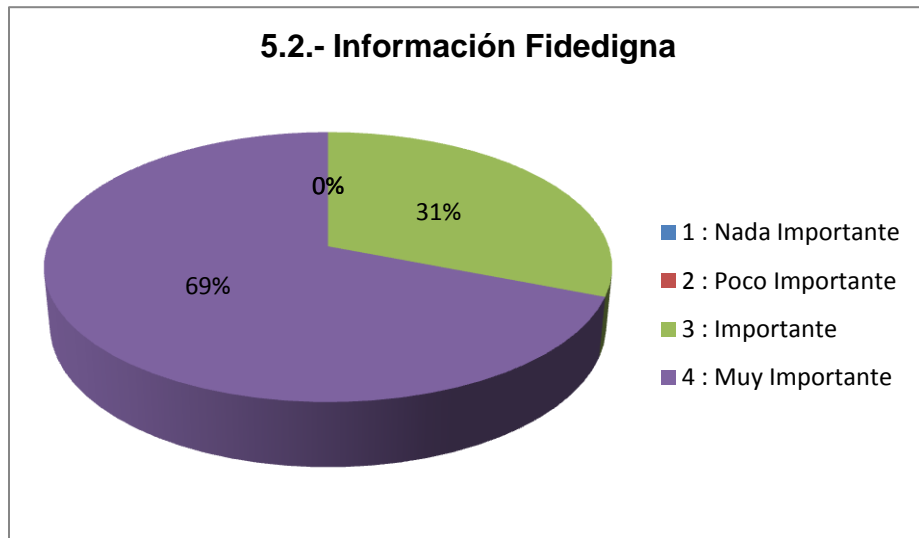
Figura 6: Grafica Resultados Pregunta 5.1. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Información Fidedigna.
Los clientes consideran que la información que reciben en una atención telefónica debe ser fidedigna.
El 69% lo considera “Muy Importante”.

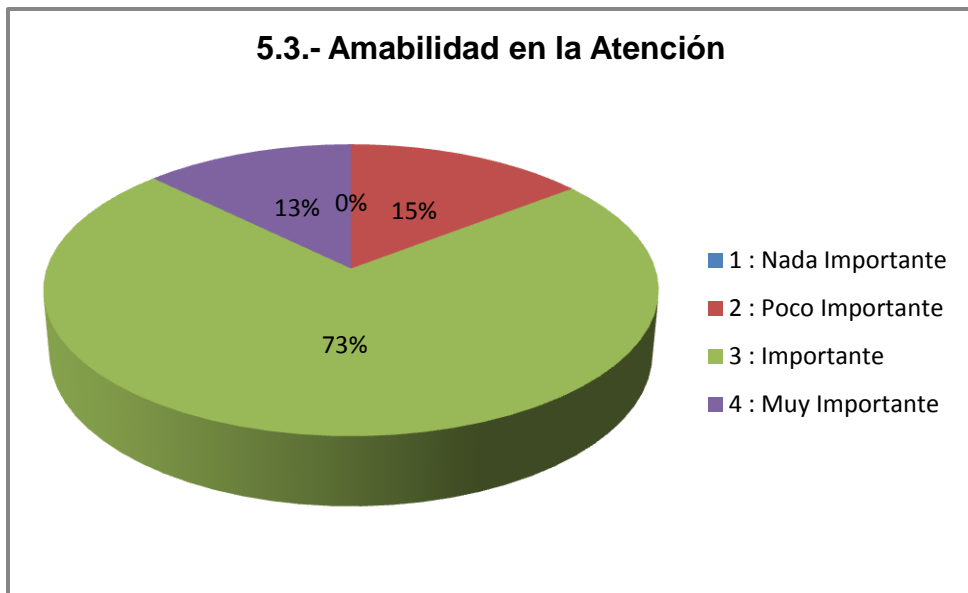
Figura 7: Grafica Resultados Pregunta 5.2. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Amabilidad en la Atención.
El 73% de los clientes consideran “Importante” que la atención telefónica sea amable.

Figura 8: Grafica Resultados Pregunta 5.3. de la Encuesta

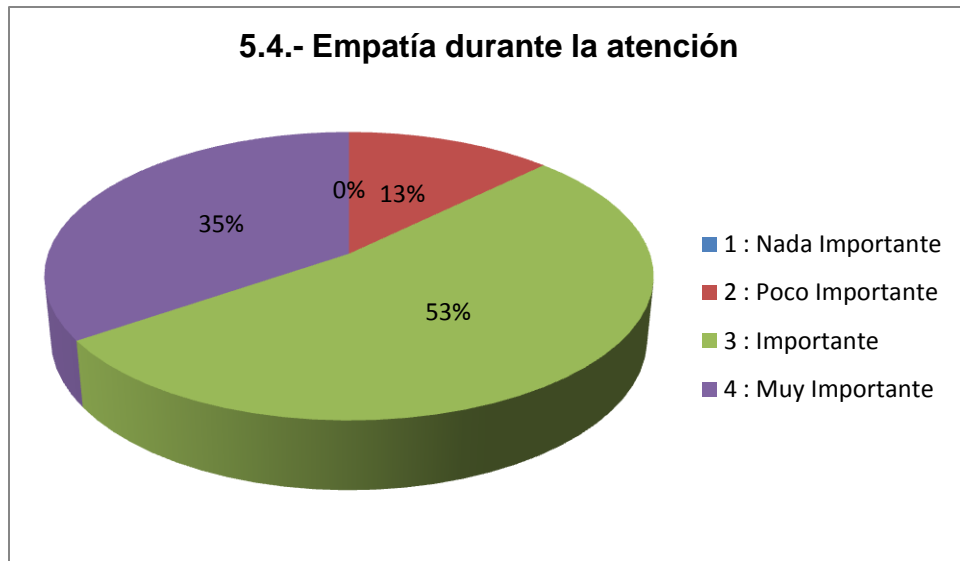


Fuente: Elaboración propia

- Empatía durante la Atención

Entendiendo que la empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, el 53% de los encuestados considera “Importante” que el ejecutivo de atención sea empático durante ella.

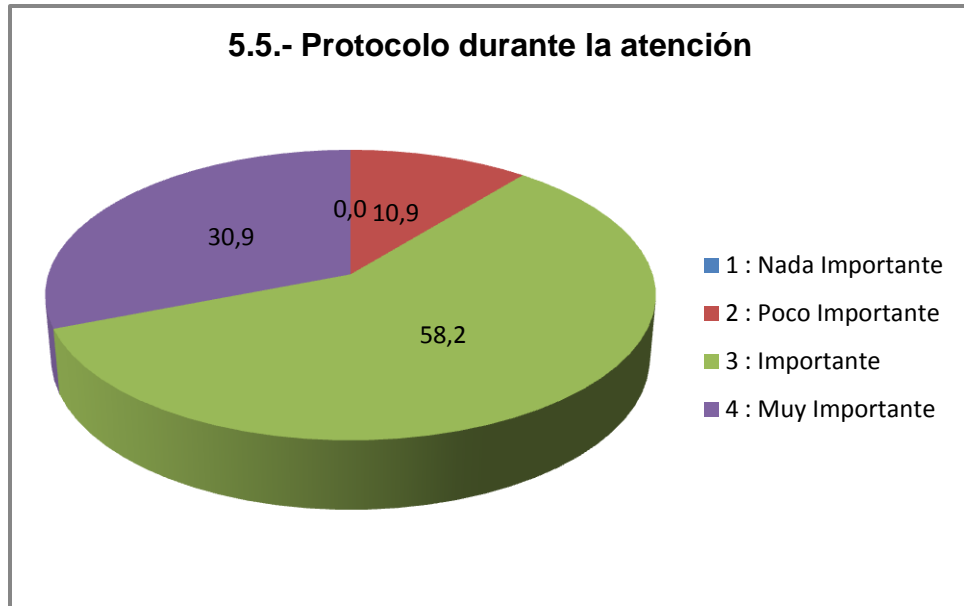
Figura 9: Grafica Resultados Pregunta 5.4. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Protocolo de Atención
El 58,2% de los encuestados considera “Importante” que la atención telefónica sea de carácter protocolar.

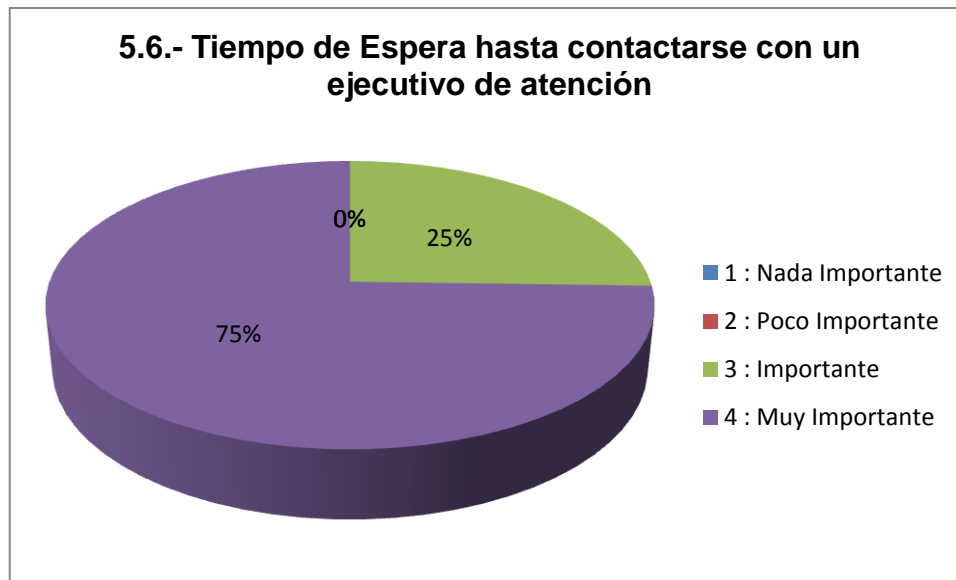
Figura 10: Grafica Resultados Pregunta 5.5. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Tiempo de Espera hasta contactarse con un ejecutivo de atención
El 75% de los encuestados considera “Muy Importante” el tiempo que esperan desde que marcan hasta que logran comunicarse con un ejecutivo.

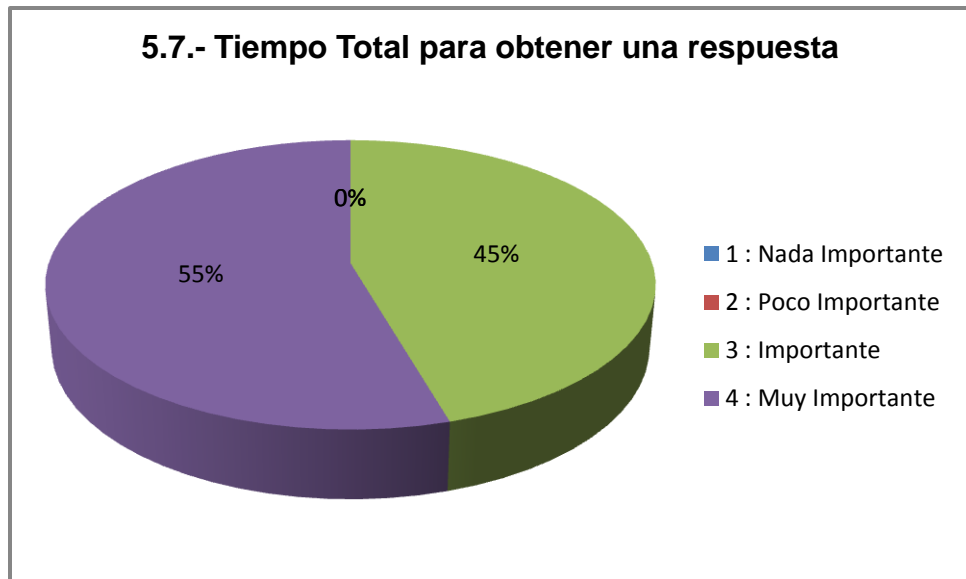
Figura 11: Grafica Resultados Pregunta 5.6. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Tiempo Total de atención para obtener una respuesta
Los clientes consideran “Muy Importante” el tiempo total de la atención hasta obtener la respuesta a su consulta, esto equivale al 55% de los encuestados.
Sin embargo, el 45% lo considera sólo “Importante”.

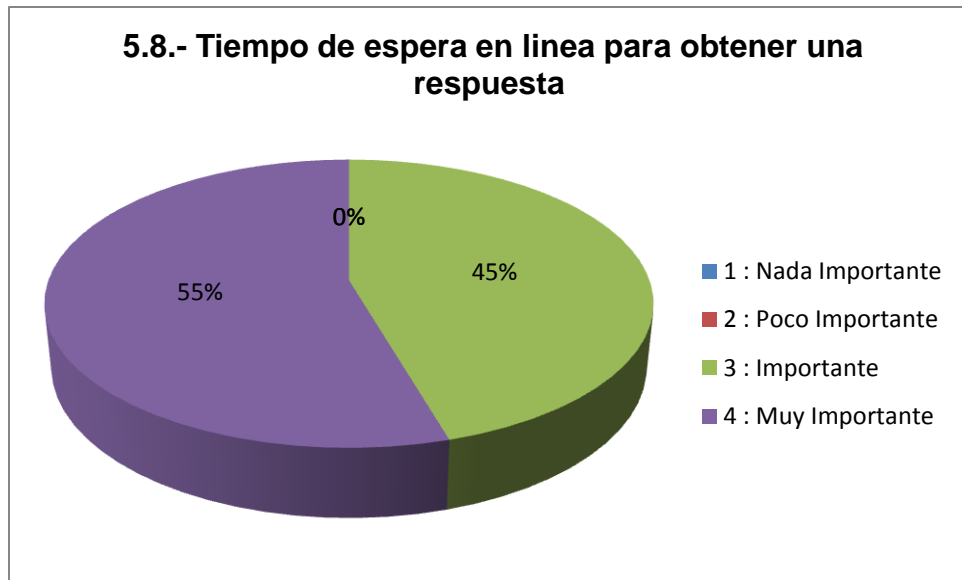
Figura 12: Grafica Resultados Pregunta 5.7. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Tiempo de Espera en línea para obtener una respuesta
Los encuestados consideran “Muy Importante”, con 55%, el tiempo en línea que esperan mientras el ejecutivo realiza una gestión.

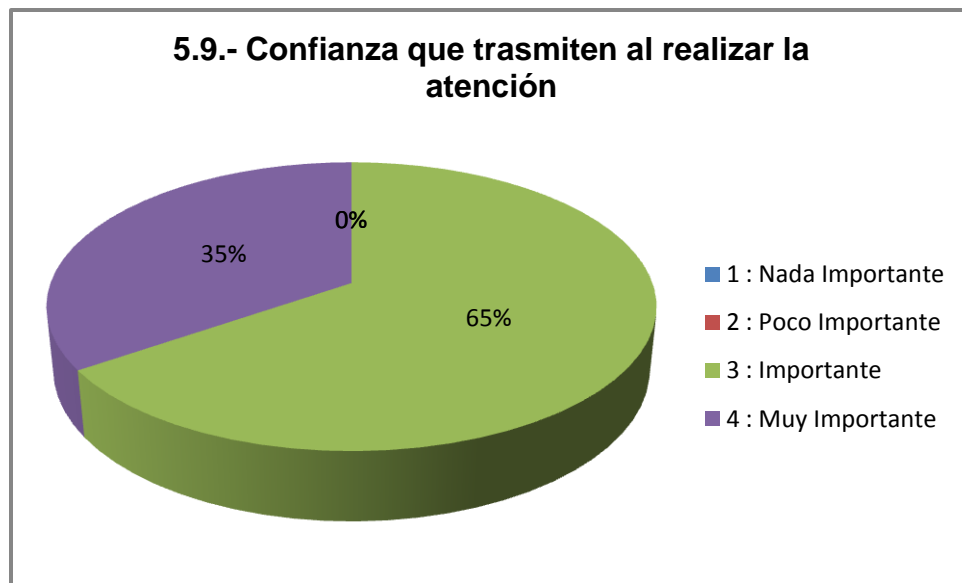
Figura 13: Grafica Resultados Pregunta 5.8. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Confianza que transmiten al realizar la atención
El 65% de los clientes considera “Importante” que el ejecutivo que realiza la atención transmita confianza en la información que entrega.

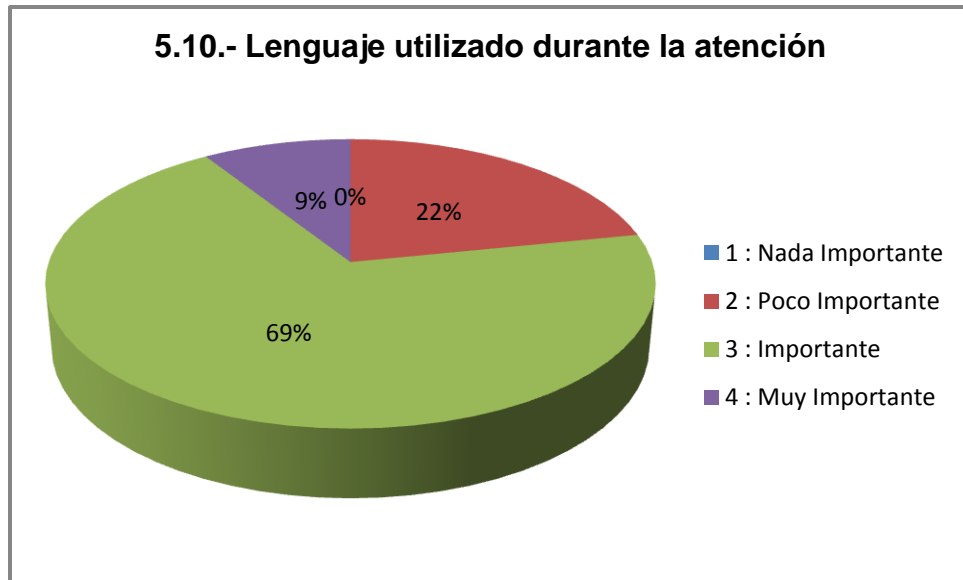
Figura 14: Grafica Resultados Pregunta 5.9. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Lenguaje utilizado durante la atención
El 68% de los encuestados considera “Importante” el Lenguaje que utiliza el ejecutivo durante la atención telefónica.

Figura 15: Grafica Resultados Pregunta 5.10. de la Encuesta



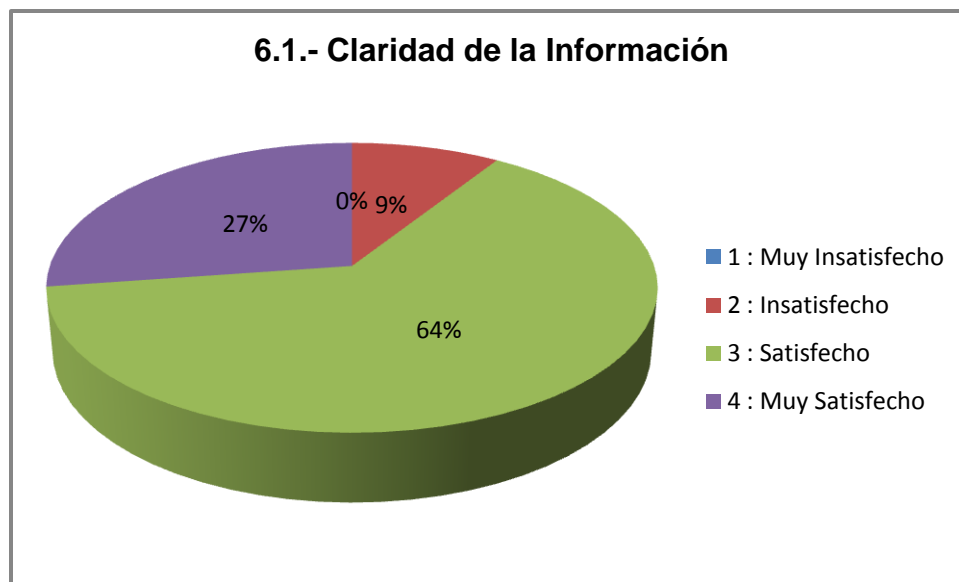
Fuente: Elaboración propia

Encuesta Parte 3: Datos del Grado de Percepción de los Artículos de Satisfacción

- Claridad de la Información

Los clientes encuestados están, en un 64%, “Satisfecho” respecto a la claridad de la información que entregan los ejecutivos de Call Center.

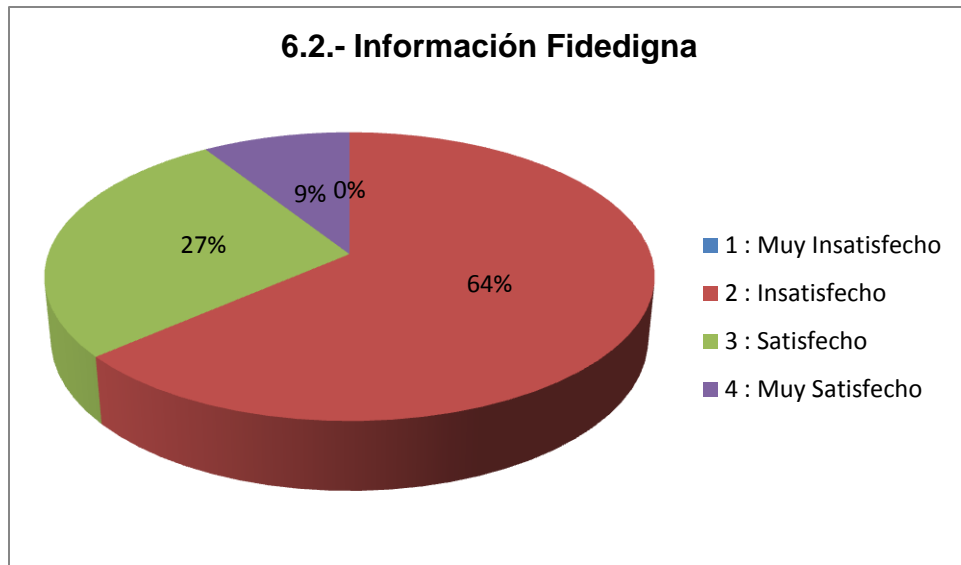
Figura 16: Grafica Resultados Pregunta 6.1. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Información Fidedigna
Respecto a información fidedigna que entregan en la atención telefónica, el 64% de los encuestados se siente “Insatisfecho”.

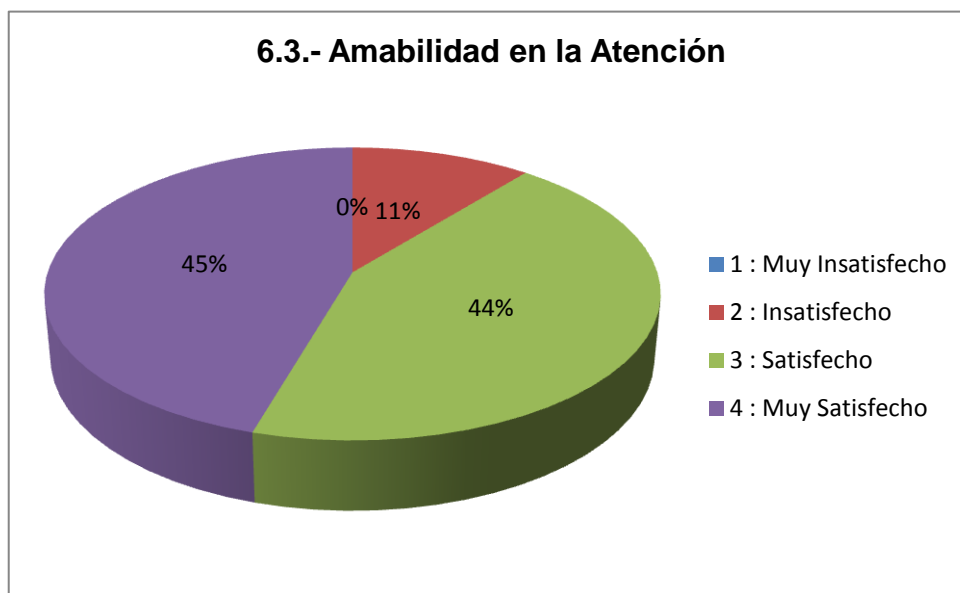
Figura 17: Grafica Resultados Pregunta 6.2. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Amabilidad en la Atención
La mayoría de los encuestados (45%), se siente satisfecho con la amabilidad en la atención telefónica.

Figura 18: Grafica Resultados Pregunta 6.3. de la Encuesta

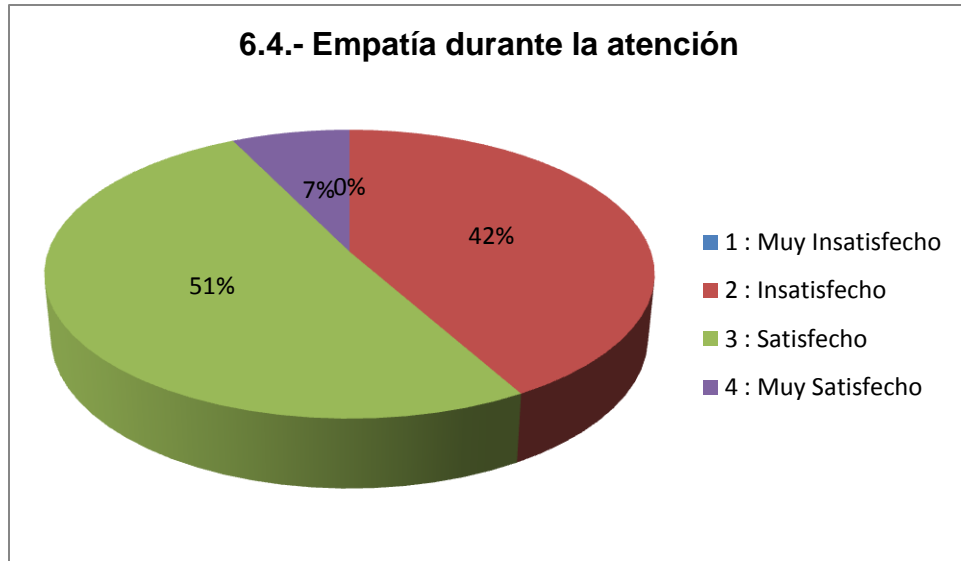


Fuente: Elaboración propia

- Empatía durante la Atención

El 51% de los encuestados se siente “Satisfecho”, respecto a la capacidad de los ejecutivos de atención en ponerse en el lugar del cliente.

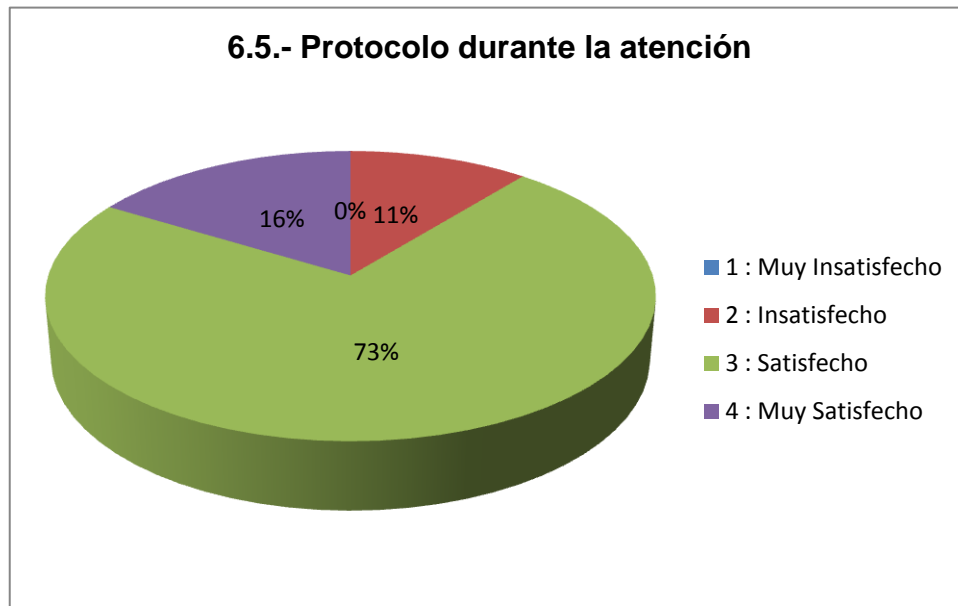
Figura 19: Grafica Resultados Pregunta 6.4. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Protocolo de Atención
Los cliente encuestados sienten, en un 73%, “Satisfechos” con lo protocolar que son los ejecutivos durante la atención telefónica.

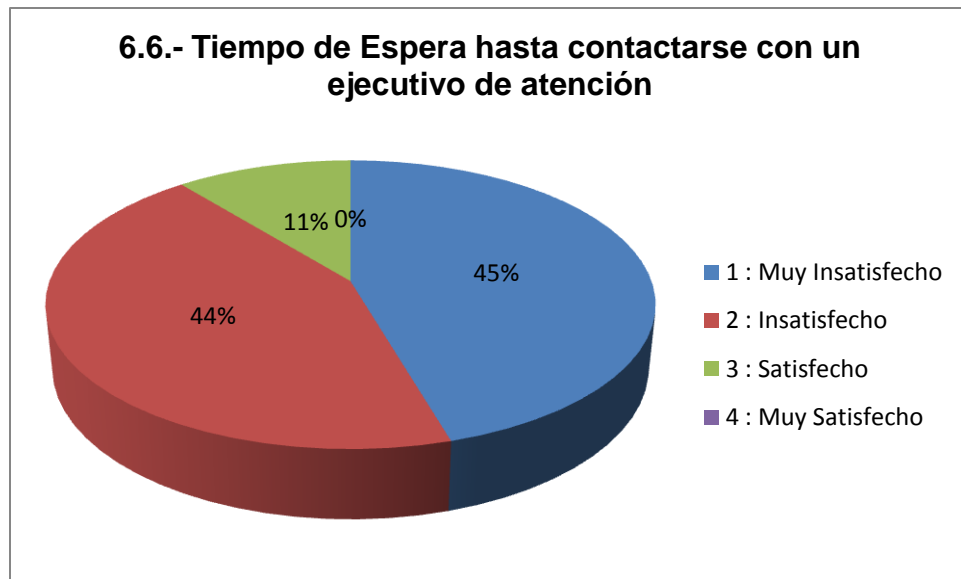
Figura 20: Grafica Resultados Pregunta 6.5. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Tiempo de Espera hasta contactarse con un ejecutivo de atención
Los clientes encuestados se sienten “Insatisfechos”, en un 44%, respecto al tiempo de espera entre que ellos marcan el número telefónico hasta que se contactan con un ejecutivo de atención.

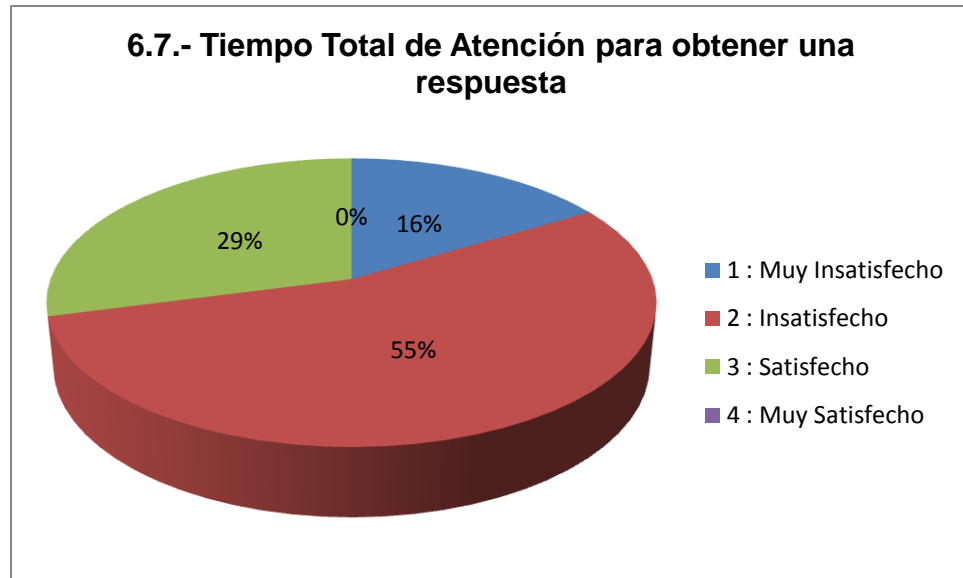
Figura 21: Grafica Resultados Pregunta 6.6. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Tiempo Total de atención para obtener una respuesta
El 55% de los encuestados está “Insatisfecho” con el tiempo total que demora una atención hasta obtener la respuesta a su consulta o problema.

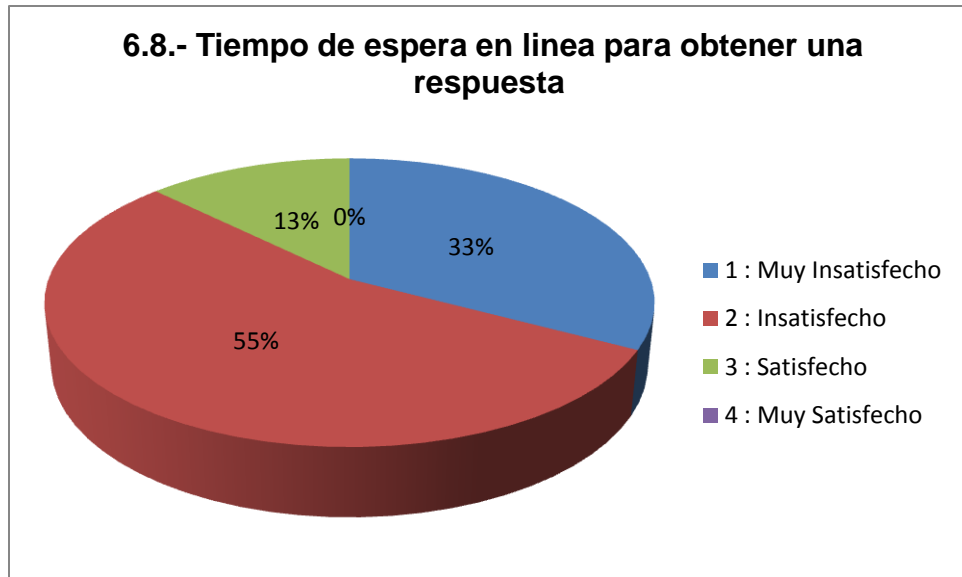
Figura 22: Grafica Resultados Pregunta 6.7. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Tiempo de Espera en línea para obtener una respuesta
El 55% está “Insatisfecho” respecto al tiempo que permanecen esperando en línea, mientras el ejecutivo realiza alguna gestión para resolver su requerimiento.

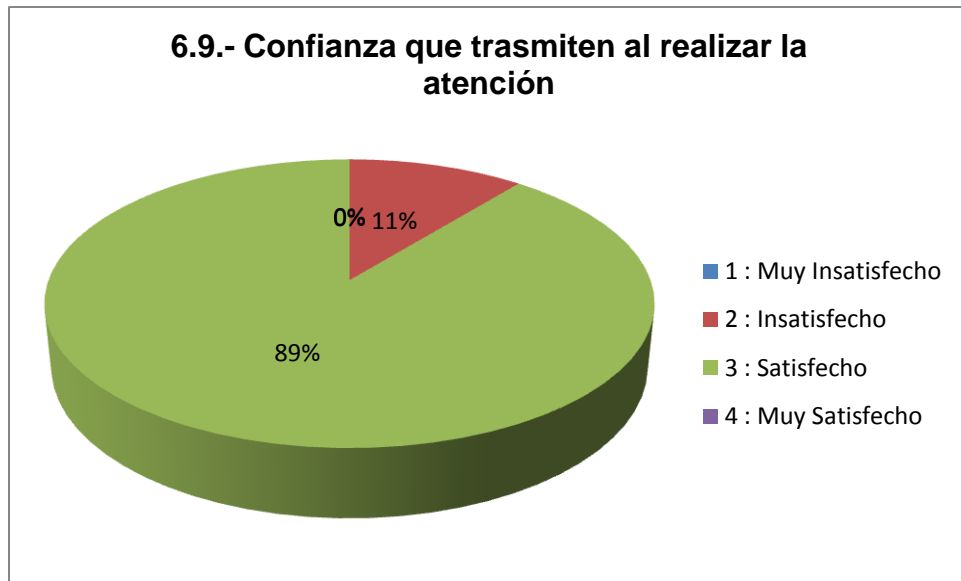
Figura 23: Grafica Resultados Pregunta 6.8. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Confianza que transmiten al realizar la atención
El 89% de los encuestados se siente “Satisfecho” con la confianza que transmiten los ejecutivos de atención telefónica.

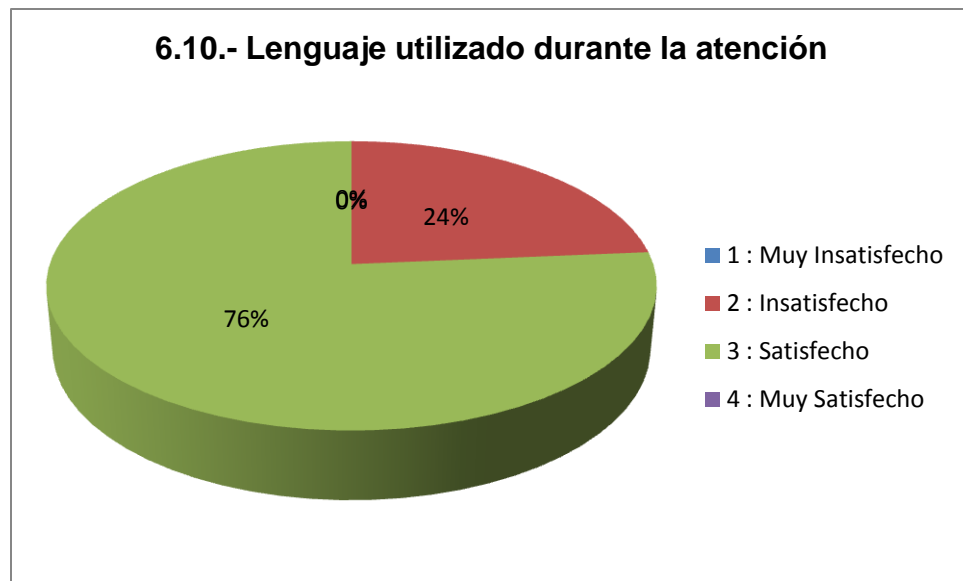
Figura 24: Grafica Resultados Pregunta 6.9. de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

- Lenguaje utilizado durante la atención
Los cliente encuestados, en un 76%, se sienten “Satisfechos” con el lenguaje que utilizan los ejecutivos de call center.

Figura 25: Grafica Resultados Pregunta 6.10. de la Encuesta



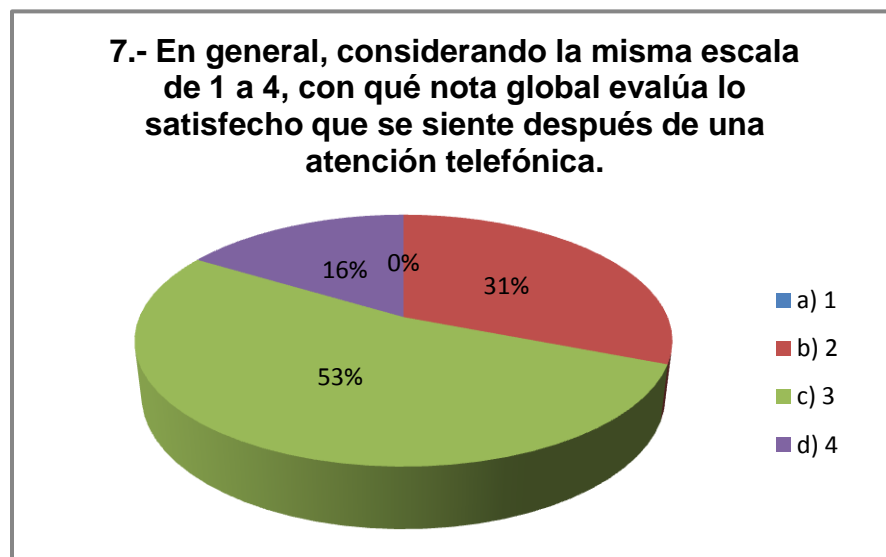
Fuente: Elaboración propia

Encuesta Parte 4: Dato Global de la Satisfacción de los Servicios Call Center

A los clientes encuestados se les solicitó evaluar el nivel de satisfacción general que sienten respecto a la atención de Call Center; se utiliza la misma escala de 1 a 4, en que 1 es “Muy Insatisfecho”, 2 es “Insatisfecho”, 3 es “Satisfecho” y 4 “Muy Satisfecho”.

La mayoría, con un 53%, se considera “Satisfecho” respecto la atención telefónica. Sin embargo, la segunda mayoría con un 31% se siente “Insatisfecho” con este medio de atención indicando que se requieren medidas correctivas y propuestas de mejoras para lograr un nivel menor de insatisfacción.

Figura 26: Grafica Resultados Pregunta 7 de la Encuesta



Fuente: Elaboración propia

Propuesta de Mejora

E acuerdo a la siguiente información que resume los resultados de satisfacción de los clientes luego de ser atendidos por un Call Center, se propondrán propuestas de mejoras que permitan mejorar la Calidad de Servicio de los Call Center.

Tabla 7: Resultado Encuesta Brecha de Satisfacción de Clientes

Dimensión de Calidad	Artículos de Satisfacción	G ^o Importancia	G ^o Percepción	Satisfacción Final
Información	Clara	3	3	100%
	Fidedigna	4	2	50%
Cordialidad	Amabilidad	3	4	133%
	Empatía	3	3	100%
	Protocolo	3	3	100%
Tiempo	Espera hasta Contactarse	4	1	25%
	Espera Total Respuesta	4	2	50%
	Espera en línea	4	2	50%
Seguridad	Trasmite Confianza	3	3	100%
	Lenguaje	3	3	100%

Fuente: Elaboración propia

➤ Mejorar Información Fidedigna

Es de total relevancia que la información entregada por los ejecutivos call center sea veraz y uniforme, es decir, que todos los ejecutivos respondan de igual manera una misma consulta.

Se propone:

- Siempre exista un cargo de Asistente de Información, el cual, esté encargado de entregar a todas las personas asociadas a la atención de clientes de call center la información correcta para los distintos tipos de consultas de los clientes.
- Siempre exista una Intranet que contenga, de forma actualizada, los procedimientos, protocolos e informativos de atención de tal manera que sea una guía de apoyo durante la conversación con el cliente, permitiendo la unificación de las respuestas.

- Mejorar Tiempo de Espera hasta Contactarse con un Ejecutivo de Atención
Puede darse que la cantidad de ejecutivos no satisfaga la demanda de llamadas. Para mejorar esta situación, se debe seleccionar un modelo para calcular la Curva de Llamadas.

Teniendo el resultado del cálculo, se puede dimensionar la cantidad de ejecutivos para cada momento del día. Este cálculo no es fijo, porque dependerá siempre de la demanda de llamadas por lo que pueden ocurrir situaciones de contingencia.

- Mejorar Tiempo de Espera Total para obtener una Respuesta
El tiempo total para obtener una respuesta depende del tipo de consulta, si es compleja, claramente durará más tiempo que una consulta sencilla, como por ejemplo consultar por la dirección de la oficina comercial.

El tiempo total que dura la atención depende de factores como:

- Tecnología Operativa, que el ejecutivo de atención cuente con todos los sistemas operativos para responder las consultas, la lentitud en los sistemas afecta directamente a la demora de una respuesta. Es relevante que las compañías que prestan servicios de call center

cuenten con soporte informático para solucionar este tipo de inconvenientes.

- Capacidad del Ejecutivo (capacitación), cada ejecutivo que se encuentre en estado preparado para recibir las llamadas de los clientes debe, necesariamente, haber aprobado el curso de capacitación asociado al trabajo que debe desempeñar telefónicamente y en habilidades de la comunicación, favorecerá que el tiempo total sea lo menor posible.
- Información Disponible, que en la Intranet existan Script de Atención Tipos, que guíen al ejecutivo durante la conversación con el cliente, reducirá el tiempo total de respuesta porque el ejecutivo tendrá la orientación necesaria para responder la consulta del cliente.

➤ Mejorar Tiempo de Espera en Línea para obtener una Respuesta

En ocasiones, necesariamente, el ejecutivo debe dejar en espera en línea a un cliente para responder una consulta, sin embargo, debido a la falta de manejo del tiempo, pasan minutos si retomar la llamada generando sensación de abandono.

La solución es que los ejecutivos de atención sean capacitados en el manejo del tiempo de la llamada, creando la regla de los 30 segundos, es decir, cada 30 segundos que pasen con el cliente en línea se debe retomar la llamada y agradecer el tiempo de espera.

Un Script de Atención, referente al manejo del tiempo de la llamada puede ser:

Tabla 8: Script Manejo de Tiempo de la Llamada

Al dejar en Espera	Al Retomar
Manténgase en línea por favor; buscaré los datos del servicio.	Gracias por mantenerse en línea, estoy buscando la información
Manténgase en línea por favor; atenderé lo solicitado.	Gracias por mantenerse en línea, disculpe la demora, el sistema está buscando la información
Manténgase en línea por favor, el sistema, en este momento, está lento.	Gracias por mantenerse en línea, el sistema aún no responde
Manténgase en línea por favor; atenderé lo solicitado.	Gracias por mantenerse en línea, ya tengo disponible la información
	Gracias por mantenerse en línea, sigo buscando lo solicitado / estoy gestionando su solicitud / estoy redactando....

Fuente: Elaboración propia

➤ Mejorar el Nivel Global de Satisfacción de una Atención Telefónica

Para mejorar el nivel global de satisfacción de una atención telefónica, se propone que siempre exista un departamento de control de servicios, el cual realice 2 funciones principales

- **Monitorear las Atenciones de los Ejecutivos Telefónico**
Consiste en elaborar una pauta de evaluación lo más subjetiva posible que incluya todos los parámetros que permitan obtener una atención de calidad.

La pauta se divide en 4 grandes ítems en que el ejecutivo obtendrá una nota del monitoreo realizado.

Esta nota puede variar entre un rango de 0 a 100.

La valorización de cada sección depende del grado de importancia que tiene en la satisfacción final del cliente.

- **Apertura:** incluye tres secciones.

Saludo: evalúa la aplicación de un saludo corporativo y estándar.

Tiene una valorización de 3 puntos.

Corroboración de Datos: controla que los ejecutivos corroboren los datos del cliente y que hablan con el titular del servicio.

Tiene una valorización de 8 puntos.

Escucha Activa: controla la capacidad que el ejecutivo presta atención y retiene la información que entrega el cliente.

Tiene una valorización de 5 puntos.

Figura 27: Pauta de Control de Atención Telefónica, ítem Apertura.

PAUTA DE CALIDAD ATENCIÓN					
<p>Toda situación que no esté dentro de la pauta y que sea relevante para la calidad será evaluada</p> <p>ERROR CRÍTICO (EC): Es todo aquel error que dañe en alguna manera al cliente final, al cliente empresa o la imagen de la compañía. Un Error</p>					
	Apertura	Acción	Descripción		16
1	Saludo	<p>Correcto</p> <p>Saludo corporativo, el ejecutivo se identifica con su nombre y apellido y personaliza la llamada consultando por el nombre de quien llama.</p> <p>Incorrecto</p> <p>No cumple con lo señalado anteriormente o el saludo es incompleto.</p> <p>N/A</p> <p>Llamado inconcluso - Se corta la llamada, el cliente no permite el saludo.</p>		3	1
2	Corroboración de datos (EC)	<p>Correcto</p> <p>Corroborar todos los datos del cliente: el RUT, el nombre y el apellido. Corroborar, aunque el cliente haya informado la dirección para ubicar el servicio. Parafrasea.</p> <p>Incorrecto</p> <p>Corroborar los datos de forma incompleta, no parafrasea.</p> <p>Error Crítico</p> <p>No corrobora los datos, ni aun los más relevantes, perjudicando de alguna manera al cliente final, al cliente empresa o la imagen de la compañía.</p> <p>N/A</p> <p>Llamado inconcluso.</p>		8	1
3	Escucha Activa	<p>Correcto</p> <p>Escucha atentamente la solicitud del cliente y se dirige al cliente por su nombre durante la</p> <p>Incorrecto</p> <p>Impide que el cliente exprese de manera clara y completa su solicitud (interrumpe). Debido a su falta de atención hace repetir la información ya entregada por el cliente. No se dirige al cliente por su</p> <p>N/A</p> <p>Llamado inconcluso - El cliente no quiso identificarse.</p>		5	1
					16

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Calidad Atención al Cliente (2009), Novanet S.A.

- Gestión de la Solicitud: incluye 5 secciones.

Abarca el control de la información y procedimientos que utilizan para responder las consultas o requerimientos del cliente.

Identifica y Entrega Información de acuerdo a las necesidades del cliente:

controla que el ejecutivo identifica correctamente la consulta o requerimiento del cliente y que sea capaz de utilizar la información correcta para la solución.

Tiene una valorización de 12 puntos.

Aplica procedimientos: consiste en controlar que se aplique correctamente los procedimientos para gestionar la consulta o requerimiento del cliente.

Tiene una valorización de 12 puntos.

Maneja el sistema y registra la atención de forma correcta y completa:

la sección evalúa la capacidad del ejecutivo en utilizar las herramientas sistémicas y que registre la atención que realiza.

Tiene una valorización de 10 puntos.

Maneja el tiempo de la llamada: esta sección controla que el ejecutivo aplique tiempos de atención definidos por la empresa, aplicando protocolo de espera en línea.

Tiene una valorización de 8 puntos.

Valor agregado: se controla que el ejecutivo, dependiendo de las condiciones de la llamada, entregue una información adicional y de utilidad para el cliente sin que este lo solicite; dependerá del giro de la empresa que información se puede considerar como valor agregado.

Tiene una valorización de 4 puntos.

Figura 28: Pauta de Control de Atención Telefónica, ítem Gestión de Solicitud

	Gestión de la solicitud		Descripción		46
4	Identifica y Entrega información de acuerdo a las necesidades del cliente (EC)	Correcto	Se muestra interesado en ayudar al cliente. Indaga, investiga adecuadamente, agotando las opciones de búsqueda. Entrega información correcta y completa, enfatizando lo relevante para el cliente de acuerdo a sus necesidades.	12	1
		Incorrecto	Entrega información incompleta o errónea, pero esto no dañan al cliente final, ni al cliente empresa, ni la imagen de la compañía. No indaga en las necesidades del cliente, no responde toda las consultas del cliente, no enfatiza en lo relevante.		
		Error Crítico	Entrega información incompleta o errónea, perjudicando de alguna manera al cliente final, al cliente empresa o la imagen de la compañía.		
		N/A	Llamado inconcluso - El ejecutivo no tuvo la oportunidad de entregar información.		
5	Aplica procedimiento (EC)	Correcto	Aplica y gestiona el procedimiento adecuado, en forma correcta y completa. Como representante de la empresa no se desliga del problema, sino que, gestiona la solicitud haciendo uso de todas las herramientas con que cuenta.	12	1
		Incorrecto	No aplica el procedimiento adecuado, no gestiona. Desliga responsabilidad a otras áreas de la compañía sin la gestión debida. Pero esto no daña al cliente final, ni al cliente empresa, ni la imagen de la compañía.		
		Error Crítico	No aplica el procedimiento técnico o comercial adecuado, no gestiona. Desliga responsabilidad a otras áreas de la compañía sin la gestión debida, perjudicando de alguna manera al cliente final, al cliente empresa o la imagen de la compañía. No ingresa información en los sistemas.		
		N/A	Llamado inconcluso - El ejecutivo no tuvo la oportunidad de aplicar procedimientos.		
6	Maneja el sistema y registra las consultas o reclamos en forma correcta y completa (EC)	Correcto	Usa y consulta los sistemas con rapidez y precisión. Registra solicitudes e incidencias en los sistema completamente.	10	1
		Incorrecto	Muestra imprecisión en el uso de los sistemas.		
		Error Crítico	No registra consultas o reclamos, no tipifica correcta y completamente la solicitud, perjudicando de alguna manera al cliente final, cliente empresa o imagen de la compañía.		
		N/A	Llamado inconcluso - El ejecutivo no tuvo la oportunidad de manejar o registrar información en el		
7	Maneja tiempo del llamado (EC)	Correcto	Maneja bien los tiempos de espera y de silencio, no dejando al cliente por periodos superiores a los 30 segundos en espera, agradece los tiempos de espera	8	1
		Incorrecto	Deja demasiado tiempo al cliente en silencio o en espera sin darle explicación por la demora, pero este no corta el llamado. Deja línea tomada luego de terminar el llamado No agradece los tiempos de espera. Deja al cliente en Mute. Utiliza Hold injustificadamente.		
		Error Crítico	Deja demasiado tiempo al cliente en silencio o en espera sin darle alguna explicación por la demora, no agradece los tiempos de espera y este corta la llamada.		
		N/A	Llamado inconcluso - El ejecutivo no tuvo la oportunidad de ejercer la autonomía.		
8	Valor Agregado	Correcto	Entrega información adicional al cliente sin que éste la haya solicitado; aplicar Crossselling, Ofrecer el servicio de TV Satelital TuVes HD.	4	1
		Incorrecto	No aplica Crossselling		
		N/A	El ejecutivo no tuvo oportunidad de entregar la información, la llamada se corta, cliente evidentemente ofuzcado, cliente con un servicio de TV Satelital instalado o en baja, etc.		
					46

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Calidad Atención al Cliente (2009), Novanet S.A

- Habilidades de la Comunicación, incluye 5 secciones.

Abarca el control de las habilidades en cuanto a cordialidad, lenguaje y cierre de la gestión.

Cordialidad: esta sección controla que el ejecutivo sea amable con el cliente y que, en caso de atender a un cliente conflictivo, sepa controlar la situación.

Tiene una valorización de 10 puntos.

Habla con Claridad, velocidad y volumen apropiado: se utiliza para controlar que el ejecutivo sea claro, pronuncie y module correctamente, adecuando su velocidad y volumen de la voz al cliente que atiende.

Tiene una valorización de 5 puntos.

Uso del Lenguaje formal y gramaticalmente correcto: la sección controla que los ejecutivos utilicen un lenguaje formal y gramaticalmente correcto, sin embargo, se controla también que el lenguaje sea adecuado al cliente y no permita

Tiene una valorización de 5 puntos.

Trasmite Seguridad y Confianza en la Atención: controla que el ejecutivo transmita confianza en la información, sin titubeos, para que el cliente perciba que la información es exacta.

Tiene una valorización de 5 puntos.

Asegura la Comprensión: se controla que el ejecutivo se asegure que el cliente entendió, comprendió la información y la gestión que se realizó o realizará para solucionar su consulta o requerimiento.

Tiene una valorización de 10 puntos.

Figura 29: Pauta Control de Atención Telefónica, ítem Habilidades Comunicación

Habilidades de Comunicación		Descripción		35	
9	Cordialidad (EC)	Correcto	Se comunica en forma correcta, educada y formal hacia el cliente. Es acogedor.No recoge la provocación del cliente, mantiene tono de voz calmado y apacible. Revierte la molestia del cliente, manteniendo actitud proactiva.	10	1
		Incorrecto	No utiliza la inflexión, para dar énfasis a lo relevante de la información (inflexión plana). Contesta con monosílabos. No se interesa por ayudar al cliente. Se evidencia molesto frente a las consultas del cliente o al no entendimiento de éste.		
		Error Crítico	Es descortés, irónico.Falta el respeto al cliente. Reacciona negativamente, responde a la provocación del cliente, pierde la calma, denota irritación.		
		N/A	Llamado inconcluso.		
10	Habla claramente, con velocidad y volumen apropiados.	Correcto	Comunica en forma clara, sin afectar la comprensión del mensaje.	5	1
		Incorrecto	Comunica sin orden; habla muy rápido (afectando la modulación o la pronunciación) o muy pausado (restando fluidez).		
		N/A	Llamado inconcluso.		
11	Usa lenguaje formal y gramaticalmente correcto	Correcto	Usa lenguaje formal y apropiado.	5	1
		Incorrecto	Tutea al cliente. Utiliza jergas (haiga por haya, hubieron por hubo, farta por falta, otras), muletillas (ya, correcto, bueno, eehh, otras), regionalismos (anteponer artículo definido a los nombres propios: el Felipe, la Cecilia, al tiro, poh), expresiones informales (cachai, ok, na que ver, otros), conjugaciones erróneas (mezclar el presente con el pasado o futuro, mal utilizar el condicional: tendría, cual sería, otros). Expresa frases en Negativo, Ej.: "¿No le parece don Pedro?", "¿No sería bueno que primero revise el decodificador?", "Lamentablemente esto lo debe gestionar en la sucursal". El ejecutivo usa frases que transmiten inseguridad como: "parece que", "creo que", "mmm, eehh, etc. Utiliza tecnicismos o lenguaje interno de la compañía. "Estoy buscando en el ATI", "Dejaré registro en el stack"		
		N/A	Llamado inconcluso.		
12	Transmite seguridad y confianza en la información que entrega, guiando al	Correcto	Entrega información con certeza, sin titubeos, utiliza los tiempos y la información de manera eficaz.	5	1
		Incorrecto	Manifiesta inconsistencia e inseguridad en sus respuestas. No tiene control de la conversación. No administra los tiempos ni la información entregada.		
		N/A	Llamado inconcluso.		
13	Asegura la comprensión del cliente	Correcto	Realiza las consultas necesarias, para asegurar la comprensión del cliente, clarificando o reiterando si es necesario (Ej.: ¿Me explicó bien?, ¿ Le queda alguna duda?). Lee la solicitud ingresada.	10	1
		Incorrecto	No se asegura de que el cliente haya entendido. No lee la solicitud ingresada.		
		N/A	Llamado inconcluso.		
				35	

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Calidad Atención al Cliente (2009), Novanet S.A

- Despedida, incluye una sección.

Abarca el control de la aplicación de una despedida única y uniforme para cerrar la atención.

Figura 30: Pauta Control de Atención Telefónica, ítem Despedida

Despedida		Descripción		3	
14	Despedida	Correcto	Despedida protocolar. Gracias por llamar a Contigo. Hasta luego.	3	1
		Incorrecto	No se despide o lo hace parcialmente.		
		N/A	Se corta la llamada antes de la despedida.		
				3	
				100	

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Calidad Atención al Cliente (2009), Novanet S.A

Además, se incorpora una casilla para indicar las observaciones por las cuales se le descontó puntaje y observaciones de mejora.

Figura 31: Pauta Control de Atención Telefónica, ítem de Observaciones

Observaciones:

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Calidad Atención al Cliente (2009), Novanet S.A

Definida esta pauta de evaluación, la cual, al final de ser aplicada arrojará una nota que varía entre 1 a 100.

La nota es comparada con una escala de medición de los parámetros de calidad, lo que permite identificar en qué rango se encuentra el ejecutivo en cuanto a la calidad de servicio:

Tabla 9: Rango de Parámetros de Calidad

Rango	Nota
Insuficiente	0 – 84
Cumple	85 – 95
Excelente	95 - 100

Fuente: Elaboración propia en base a Manual de Calidad Atención al Cliente (2009), Novanet S.A

➤ Evaluar el Nivel de Conocimiento de Información por sistema E-learning

Utilizar la tecnología para realizar evaluaciones en línea.

La finalidad de esta herramienta, es que, de acuerdo a las debilidades detectadas en las evaluaciones del área de control, se realicen cursos para reforzar y aclarar información.

Permite reforzar constantemente las debilidades de la plataforma.

➤ Aplicar Los Estilos de Comunicación

De acuerdo a la Tabla 1 (página 14), todo cliente tiene un estilo de comunicación.

Una oportunidad de diferenciación para las empresas, es capacitar al personal en cómo identificar a un cliente, y de qué manera este cliente debe ser atendido.

– Personas Orientadas al Control (Dominio – Grupo 1)

El ejecutivo debe:

Ágil en la respuesta de la consulta o del requerimiento.

Enfocarse a la solución.

No se requiere mayor explicación, basta con informar la solución y en el menor tiempo posible.

– Personas Orientadas a la Interacción(Influencia – Grupo 2):

El ejecutivo debe:

Escuchar al cliente, pero guiando la conversación a la solución que propone.

Trasmitir entusiasmo e interés por ayudar.

– Personas Orientadas a la Estabilidad (Estabilidad – Grupo 3)

El ejecutivo debe:

Argumentar y enfatizar que es la solución más conveniente

Enfatizar en la solución porque es un cliente comprensivo.

– Personas detallistas (Cumplimiento – Grupo 4):

El ejecutivo debe:

Responder todas las consultas

Información específica y detallada.

Información clara y lo más completa posible.

Capítulo IV

Conclusiones

Luego de realizado este trabajo de investigación se puede afirmar que la encuesta propuesta es una herramienta útil para medir la satisfacción de los clientes atendidos por Call Center.

La aplicación de esta resuelve que el 53% se encuentra satisfecho con la atención telefónica que han recibido al comunicarse con un Call Center en los últimos 6 meses, sin embargo, el tiempo de atención es uno de los procesos críticos que afecta la imagen de éstos.

Sin embargo, bajo el postulado de la mejora continua de los procesos, se reconocen elementos críticos que permiten a los usuarios de servicios de Call Center sentir satisfacción después de una atención telefónica:

- Información Clara y Fidedigna
- Tiempo de Respuesta
- Cordialidad
- Seguridad del Ejecutivo

Los ejecutivos de atención telefónica deben entregar un trato amable, ser empáticos, utilizar un lenguaje adecuado y no titubear en la información que entregan, por el contrario, transmitir confianza y seguridad en lo que le indican al cliente.

Los procesos mínimos, necesario para una atención de calidad, se basan en 4 grandes ítems

- **Apertura de la llamada**, es la carta de presentación de la empresa por lo que debe ser corporativo, identificarse como ejecutivo de atención y personalizar la atención

- **Gestión de la Solicitud**, es la parte central de toda atención telefónica porque nuestros esfuerzos en esta etapa de la atención están centrados en resolver la consulta del cliente.
- **Las Habilidades de la Comunicación**, es la capacidad del ejecutivo en expresar de forma clara la información y ser empático con el cliente
- **Despedida**, es el final de la conversación con el cliente, en donde se agradece por el tiempo y finaliza la atención de manera corporativa.

Se logro determinar que, para unificar las respuestas de los ejecutivos telefónicos, y en consecuencia, favorecer la entrega de información correcta, completa y por sobretodo fidedigna, debe existir un portal disponible para todos los ejecutivos con información y procedimientos constantemente actualizados, esto sólo se logra asignando una persona destinada exclusivamente a esta labor, además, de la implementación de tecnología.

En ocasiones el resultado de la satisfacción final está dado por factores externos, no por error del ejecutivo. Algunos factores son:

- La demanda (llamadas) está por sobre la oferta (cantidad de ejecutivos)
- El sistema informático no se encuentra disponible
- No existen guías de consulta frecuente para unificar las respuestas

Bibliografía

La Flecha (2008). La Mala Imagen de los “Call Center”. En La Flecha. Recuperado el 15 de mayo de 2010, de <http://www.laflecha.net/canales/empresas/la-mala-imagen-de-los-call-centers>

“Servicios Automáticos para Clientes 2008”, por Nuance Communications, Inc. Manual de Marketing 2002, www.marketinet.com; recuperado el 2008

Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, V. 22, <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?LEMA=cliente>, 07/08/2011

Definición de Cliente, Ivan Thompson, Julio 2009, obtenido 07/08/2011 <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z », de Kotler Philip, Pearson Educación S.A., 2003, Págs. 8 y 9.

Taller Soporte Comercial de Apoyo a la Televenta, Instituto Wright, Junio 2010.

Manual de Consulta del Servicio Al cliente, Pricewaterhouse Coopers, [http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf), obtenida 09/09/2011

Rafael Muñiz González, Marketing Siglo XXI 3ra. Edición, Capítulo 8. Técnicas de ventas y comunicación comercial. España: Centro de Estudio Financiero.

Manual de Capacitación: “Iniciando el Camino a la Calidad de Servicio”, (2010) Partners&Success.

Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes, (2007) IAT (Instituto Andaluz de Tecnología).

Marketing Directo, Los Call Center Necesitan Mejorar, (Noviembre 2006) Marketindirecto.com; obtenido el 09/09/2011 en <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/marketing-directo/los-call-centers-necesitan-mejorar/>¹

Cronbach, Lee J. (1951). «Coefficient alpha and the internal structure of tests» (en inglés). Psychometrika: pp. 297-334

Sistema Informático IBM SPSS Statistics 20

Tipos de Clientes y Cómo Tratar con Ellos, (Noviembre 2009) Crece Negocios.com; obtenido el 05/01/2012 en <http://www.crecenegocios.com/tipos-de-clientes-y-como-tratar-a-cada-uno-de-ellos/>

Anexos

Anexo 1: Encuesta

Buenos días soy (nombre del encuestador) y estoy realizando un estudio con la intención de mejorar, en general, la calidad de servicio de los Call Center. Para lograrlo consideramos muy importante su opinión.

En algunas de nuestras preguntas, consultamos el grado de importancia, es decir, cuánto usted valora cierta situación.

En otras de nuestras preguntas, consultamos el grado de satisfacción, es decir, cuán satisfecho se sintió en determinada situación.

A continuación realizaremos esta breve encuesta:

1.- ¿Es usted, mayor de 18 años?

- a) Si
- b) No

Si la respuesta a), pasar a pregunta 2

Si la respuesta es b), terminar encuesta, explicar el motivo, agradecer el tiempo y disposición

2.- ¿Ha utilizado algún servicio de call center en los últimos 6 meses?

- a) Si
- b) No

Si la respuesta a), pasar a pregunta 3

Si la respuesta es b), terminar encuesta, explicar el motivo, agradecer el tiempo y disposición

3.- ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Call Center?

- a) Dos o más veces a la semana
- b) Una vez a la semana
- c) Una vez al mes
- d) Sólo emergencias

Si la respuesta es a) o b), pasar a pregunta 5

Si la respuesta es c) o d), pasar a pregunta 4

4.- ¿Qué medio de atención al cliente prefiere utilizar?

- a) Oficina de Atención al Cliente
- b) Call Center de Atención al Cliente
- c) Correo Electrónico de Atención al Cliente

Si la respuesta es a) o c), terminar encuesta, explicar el motivo, agradecer el tiempo y disposición

Si la respuesta es b), pasar a pregunta 5

5.- Valore con Nota del 1 al 4, considerando que 1 es nada importante y 4 es muy importante los siguientes parámetros:

- | | |
|--|----------------------|
| a) Claridad de la Información | <input type="text"/> |
| b) Información Fidedigna | <input type="text"/> |
| c) Amabilidad en la atención | <input type="text"/> |
| d) Empatía durante la atención | <input type="text"/> |
| c) Protocolo de atención | <input type="text"/> |
| d) Tiempo de Espera hasta contactarse con un ejecutivo de atención | <input type="text"/> |
| e) Tiempo de Total de atención para obtener una respuesta | <input type="text"/> |
| f) Tiempo de espera en línea para obtener una respuesta | <input type="text"/> |
| g) Confianza que transmiten los ejecutivos durante la atención | <input type="text"/> |
| h) Lenguaje utilizado por los ejecutivos durante la atención | <input type="text"/> |

6.- Valore con Nota del 1 al 4, considerando que es 1 muy insatisfecho y 4 es muy satisfecho los siguientes parámetros:

- a) Claridad de la Información
- b) Información Fidedigna
- c) Amabilidad en la atención
- d) Empatía durante la atención
- c) Protocolo de atención
- d) Tiempo de Espera hasta contactarse con un ejecutivo de atención
- e) Tiempo de Total de atención para obtener una respuesta
- f) Tiempo de espera en línea para obtener una respuesta
- g) Confianza que transmiten los ejecutivos durante la atención
- h) Lenguaje utilizado por los ejecutivos durante la atención

7.- En general, considerando la misma escala de 1 a 4, con qué nota global evalúa lo satisfecho que se siente después de una atención telefónica.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4

Anexo 2: Tabulación Resultados Test Previo

		RESULTADOS TEST PREVIO																									
		1	2	3	4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.10	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	6.10	7	
1	a)	a)	b)	c)	0	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3
2	a)	a)	c)	a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	a)	a)	d)	a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	a)	a)	c)	a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	a)	a)	b)	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	3	1	1	1	1	3	3	2
6	a)	a)	a)	0	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	2	2	3	2	2	2
7	a)	a)	d)	a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	a)	a)	b)	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	a)	a)	d)	a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	a)	a)	a)	0	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
11	a)	a)	b)	0	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3
12	a)	a)	d)	a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	a)	a)	a)	0	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	a)	a)	a)	0	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3
15	a)	a)	b)	0	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3

		FRECUENCIA DE RESULTADOS																									
		1	2	3	4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.10	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	6.10	7	
a)	15	15	4	6																							
b)	0	0	5	0																							
c)	0	0	2	0																							
d)	0	0	4	0																							
1					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	2	0	0	0	0
2					0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	1	5	1	3	1	5	6	6	1	2	3	3
3					8	2	7	5	6	2	4	3	5	6	6	3	4	5	6	1	2	1	8	7	6	6	6
4					1	7	1	3	2	7	5	6	4	1	2	1	4	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
	15	15	15	6	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

		PORCENTAJE DE RESULTADOS																									
		1	2	3	4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.10	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	6.10	7	
a)	100,0	100,0	26,7	100,0																							
b)	0,0	0,0	33,3	0,0																							
c)	0,0	0,0	13,3	0,0																							
d)	0,0	0,0	26,7	0,0																							
1					0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	11,1	22,2	0,0	0,0	0,0	0,0
2					0,0	0,0	11,1	11,1	11,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	22,2	11,1	55,6	11,1	33,3	11,1	55,6	66,7	66,7	11,1	22,2	33,3	33,3
3					88,9	22,2	77,8	55,6	66,7	22,2	44,4	33,3	55,6	66,7	66,7	33,3	44,4	55,6	66,7	11,1	22,2	11,1	88,9	77,8	66,7	66,7	66,7
4					11,1	77,8	11,1	33,3	22,2	77,8	55,6	66,7	44,4	11,1	22,2	11,1	44,4	11,1	22,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Anexo 3: Tabulación de Resultados Encuesta Final

		RESULTADOS TEST FINAL																								
		1	2	3	4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.10	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	6.10	7
1	a) a) b)	0	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3
2	a) a) c) a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	a) a) d) a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	a) a) c) a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	a) a) b) 0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	3	1	1	1	3	3	2
6	a) a) a) 0	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	2	2	3	2	2
7	a) a) d) a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	a) a) b) 0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	a) a) d) a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	a) a) a) 0	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
11	a) a) b) 0	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
12	a) a) d) a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	a) a) a) 0	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	a) a) a) 0	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3
15	a) a) b) 0	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3
16	a) a) c) a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	a) a) a) 0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3
18	a) a) a) 0	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	2	2	3	2	3
19	a) a) a) 0	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3
20	a) a) a) 0	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	2	4	2	4	2	3	1	1	1	3	3	2	2
21	a) a) a) 0	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
22	a) a) b) 0	3	4	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	2
23	a) a) b) 0	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
24	a) a) b) 0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
25	a) a) b) 0	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	1	1	3	3	2	2
26	a) a) b) 0	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3
27	a) a) b) 0	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
28	a) a) c) a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	a) a) b) 0	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	1	3	1	3	3	2
30	a) a) b) 0	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	2	2	3	3	2
31	a) a) b) 0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2
32	a) a) a) 0	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
33	a) a) a) 0	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	1	1	3	3	3	3
34	a) a) a) 0	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3
35	a) a) b) 0	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2
36	a) a) a) 0	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
37	a) a) d) a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	a) a) a) 0	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	2	3	3	4
39	a) a) a) 0	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3
40	a) a) b) 0	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
41	a) a) b) 0	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	1	1	3	3	3
42	a) a) b) 0	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3
43	a) a) b) 0	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
44	a) a) c) c)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	a) a) a) 0	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	2
46	a) a) a) 0	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	2	3	1	3	1	3	3	3	3	2	2
47	a) a) a) 0	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	2	2	3	2	4	4
48	a) a) b) 0	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	4
49	a) a) b) 0	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	1	1	3	3	3	3
50	a) a) d) a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	a) a) b) 0	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52	a) a) b) 0	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
53	a) a) b) 0	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	1	3	1	3	3	4	4
54	a) a) a) 0	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	2	2	3	2	4	4
55	a) a) c) c)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	a) a) a) 0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
57	a) a) b) 0	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3
58	a) a) b) 0	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	1	1	3	3	3	3
59	a) a) a) 0	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	a) a) a) 0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	2	2	3	2	2	2
61	a) a) a) 0	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
62	a) a) b) 0	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2
63	a) a) b) 0	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2	4	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2
64	a) a) a) 0	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	2	2	2	3	2	2
65	a) a) b) 0	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3
66	a) a) c) c)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
67	a) a) b) 0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	3	1	1	1	3	3	4	4
68	a) a) b) 0	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3

Anexo 4: Resultado Análisis de Fiabilidad Sistema IBM SPSS Statistics 20

Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Log
- Análisis de fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de datos: Escala: TODAS LAS VARIABLES
 - Título
 - Resumen de Estadísticos
- Log
- Análisis de fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de datos: Escala: TODAS LAS VARIABLES
 - Título
 - Resumen de Estadísticos

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.995	21

```

SAVE OUTFILE='C:\Users\Joel Rojas\Desktop\erika\TESIS\Fiabilidad.sav'
/COMPRESSED.
RELIABILITY
/VARIABLES=PRE501 PRE502 PRE503 PRE504 PRE505 PRE506 PRE507 PRE508 PRE509 PRE5010 PRE601 PRE602 PRE603 PRE604 PRE605 PRE606 PRE607 PRE608 PRE609 PRE6010 PRE7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

➔ **Análisis de fiabilidad**

[Conjunto_de_datos0] C:\Users\Joel Rojas\Desktop\erika\TESIS\Fiabilidad.sav

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

Casos	Válidos	N	%
Válidos	15	100.0	100.0
Excluidos ^a	0	.0	.0
Total	15	100.0	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.995	21

