



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
CAMPAÑAS EN CENTROS DE CONTACTOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE
TELECOMUNICACIÓN, BASADO EN LA CALIDAD TOTAL**

Presentado por:

Rodríguez Gómez, Rubén Darío

Para optar al título de
Magíster en Sistemas de Calidad

Tutor

Ramírez, Luís

Caracas, septiembre de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE CALIDAD

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
CAMPAÑAS EN CENTROS DE CONTACTOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE
TELECOMUNICACIÓN, BASADO EN LA CALIDAD TOTAL**

Presentado por:

Rodríguez Gómez, Rubén Darío

Para optar al título de
Magíster en Sistemas de Calidad

Tutor

Ramírez, Luís

Caracas, septiembre de 2018

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado de Maestría, presentado por el ciudadano Rodríguez Gómez Rubén Darío, titular de la cedula de identidad V 18.676.653 para optar al Título de Magíster en Sistemas de Calidad, cuyo título tentativo es: Modelo de Gestión de Calidad para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación, basado en la calidad total; el cual, acepto asesorar al estudiante, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Caracas, a los 21 días del mes de enero de 2018.

Ramírez, Luís
Cédula Identidad: V-16.660.748

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

APA: American Psychological Association.

ASOTEL: Asociación de Empresas Operadoras de Televisión por Cable de Venezuela.

CANTV: Compañía Anónima Nacional de Telecomunicaciones.

CIV: Colegio de Ingeniero Venezolano.

CONATEL: Comisión Nacional de Telecomunicaciones.

COPC: Centro de rendimiento de la operación del cliente (Customer Operation Performance Center).

CTI: Computer Telephone Integration.

DFMA: Análisis de modo y efecto de fallos.

DOE: Diseños y análisis de experimentos.

EFQM: European Foundation for Quality Management.

ISO: Organización Internacional de Normalización (originalmente en inglés: International Organization for Standardization).

MBNQA: Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award).

PHVA: Ciclo de mejora continua: Planificar, hacer, verificar y actuar.

SENCAMER: Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

SPC: Control estadístico de la calidad.

TQM: Gestión de la Calidad Total.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE CALIDAD

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
CAMPAÑAS EN CENTROS DE CONTACTOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE
TELECOMUNICACIÓN, BASADO EN LA CALIDAD TOTAL**

Autor: Rodríguez Gómez, Rubén Darío
Tutor: Ramírez, Luís
Año: 2018

RESUMEN

El siguiente estudio consistió en diseñar un modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación, basado en la calidad total, con la finalidad de desarrollar estrategias altamente efectivas que arrojen un resultado elevado en cuanto a calidad, participación, rentabilidad y satisfacción, mejorando el servicio que ofrece a los clientes internos y externos; mediante la optimización de los recursos de los cuales dispone. Para lograrlo, el desarrollo del trabajo se llevó mediante la investigación de campo y se fundamentó en el diseño de la encuesta, aplicando técnicas de recolección de datos como la entrevista, a través, del cuestionario como instrumento y la exploración documental. Esta necesidad surge por la ausencia de un modelo de gestión de calidad en empresas del sector de telecomunicación. La aplicación del modelo de gestión basado en la calidad total traerá consigo, un crecimiento en la implementación de campañas en los centros de contactos, mejoras en aspectos operativos, cumplimiento de los objetivos y metas, conocimiento de capacidades en las actividades y formación del personal.

Palabras Clave: calidad total, campañas, centros de contactos, implementación, modelo de gestión, sector telecomunicación.

Línea de Investigación: Modelo de Gestión de Calidad

INDICE GENERAL

| | |
|--|-----|
| CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR..... | iii |
| LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS | iv |
| RESUMEN | vi |
| INDICE GENERAL..... | vii |
| INDICE DE FIGURAS | ix |
| INDICE DE TABLAS | xi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I: EL PROBLEMA..... | 4 |
| 1.1. Planteamiento del Problema | 4 |
| 1.1.1. Formulación del Problema | 9 |
| 1.1.2. Sistematización del Problema..... | 9 |
| 1.2. Objetivos | 10 |
| 1.2.1. Objetivo General..... | 10 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos..... | 10 |
| 1.3. Justificación de la Investigación..... | 10 |
| 1.4. Alcance y Delimitaciones de la Investigación..... | 12 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEORICO | 13 |
| 2.1. Antecedentes..... | 13 |
| 2.2. Fundamentos Teóricos | 17 |
| 2.2.1. Calidad | 17 |
| 2.2.2. Historia de la Calidad..... | 18 |
| 2.2.3. Calidad Total | 24 |
| 2.2.4. Cultura de la Calidad Total | 26 |
| 2.2.5. Principios de la Calidad Total | 27 |
| 2.2.6. Herramientas para la aplicación de la Calidad Total | 29 |
| 2.2.7. Implantación de un sistema de calidad total..... | 30 |
| 2.2.8. Modelos representativos..... | 32 |
| 2.3. Marco Referencial..... | 41 |

| | |
|--|-----|
| 2.3.1. Empresas de Telecomunicaciones | 41 |
| 2.3.2. Centro de Contactos..... | 46 |
| 2.4. Bases Legales | 46 |
| 2.5. Definición de Términos..... | 48 |
| CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO..... | 50 |
| 3.1. Tipo de Investigación..... | 50 |
| 3.2. Diseño de la Investigación | 52 |
| 3.3. Población y Muestra..... | 53 |
| 3.4. Técnicas de Recolección de Datos..... | 55 |
| 3.5. Fases de la Investigación..... | 55 |
| 3.6. Procedimiento por Objetivos..... | 56 |
| 3.7. Variables, Definición Conceptual y Operacional e Indicadores..... | 58 |
| 3.8. Aspectos Éticos..... | 60 |
| 3.9. Cronograma | 62 |
| 3.10. Recursos | 66 |
| CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | 67 |
| CAPITULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD | 88 |
| CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 107 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 112 |
| ANEXO | 115 |
| 8.1. Anexo 1: Cuestionario para la recolección de datos..... | 115 |

INDICE DE FIGURAS

| | Página. |
|--|---------|
| Figura 1: Venezuela: suscriptores de telefonía móvil por operador a jun-2015..... | 7 |
| Figura 2: Venezuela: suscriptores de TV paga por operador mar-2015 | 8 |
| Figura 3: Suscriptores de Difusión por Suscripción (2000-2016) | 8 |
| Figura 4: Ciclo de Mejora Continua (Ciclo de Deming)..... | 35 |
| Figura 5: Estructura del Modelo de Baldrige | 37 |
| Figura 6: Estructura del Modelo de Baldrige | 38 |
| Figura 7: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a la definición de la calidad dentro de la Organización..... | 68 |
| Figura 8: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si la organización cuenta con un área para la implementación de campañas | 69 |
| Figura 9: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si la organización aplica principios de calidad total..... | 70 |
| Figura 10: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si la organización, en su búsqueda de excelencia ha adoptado modelos de gestión de calidad | 71 |
| Figura 11: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si la organización considera los principios del ciclo de PDCA | 72 |
| Figura 12: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si los objetivos, políticas y responsabilidades son establecidas para las implementaciones de campañas | 73 |
| Figura 13: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si el liderazgo es adoptado como criterio fundamental para la implementación de campañas | 74 |
| Figura 14: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si en cada una de las implementaciones son considerados planes de desarrollo personal | 75 |
| Figura 15: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a para la implementación de campañas, la organización permite el desarrollo de potencial al empleado y el mantenimiento de clima laboral..... | 76 |
| Figura 16: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si la organización determina necesidades del clientes y mercados | 77 |

| | |
|--|-----|
| Figura 17: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si para la implementación de campañas se establecen acciones de medición y análisis | 78 |
| Figura 18: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si para la implementación de campañas se planifica y gestionan alianzas | 79 |
| Figura 19: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si en cada una de las implementaciones de campañas se examina como son identificados y analizados problemas críticos de calidad | 80 |
| Figura 20: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si en la implementación de campaña se genera, revisa y actualiza procesos claves | 81 |
| Figura 21: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si en cada una de las implementaciones se efectúa validaciones de procedimientos para la mejora de calidad | 82 |
| Figura 22: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si durante las implementaciones de campañas se realiza análisis que garanticen la calidad de las mismas | 83 |
| Figura 23: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si los resultados de las campañas implementadas son analizados..... | 84 |
| Figura 24: Comparación de los méritos obtenidos por las empresas del sector | 85 |
| Figura 25: Comparación de Promedios Criterios vs. Empresas | 86 |
| Figura 26: Modelo de Gestión de Calidad Propuesto | 88 |
| Figura 27: Mapa de Proceso: Implementación de Campañas en centros de contacto | 99 |
| Figura 28: Caracterización de Proceso: Implementación de Campañas en centros de contacto . | 102 |
| Figura 29: Proceso Planificación de Campañas..... | 103 |
| Figura 30: Proceso Ejecución de Campañas..... | 104 |

INDICE DE TABLAS

| | Página. |
|--|---------|
| Tabla 1: Difusión por Suscripción | 9 |
| Tabla 2: Definiciones de Calidad..... | 17 |
| Tabla 3: TQM según Crosby, Deming y Jurán..... | 25 |
| Tabla 4: Cronología de la Calidad Total | 26 |
| Tabla 5: Los 14 puntos de Deming | 33 |
| Tabla 6: Criterios de Evaluación de Deming..... | 34 |
| Tabla 7: Criterios de Evaluación de Baldrige..... | 37 |
| Tabla 8: Criterios de Evaluación de EFQM | 39 |
| Tabla 9: Criterios de Evaluación Iberoamericano de Excelencia en la Gestión..... | 40 |
| Tabla 10: Operacionalización de Variables..... | 59 |
| Tabla 11: Cronograma de actividades..... | 63 |
| Tabla 12: Presupuesto de Gastos – Trabajo de grado | 66 |
| Tabla 13: Ponderación de empresa por cada criterio | 85 |

INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios el ser humano siempre ha buscado la manera de satisfacer, cada una de las necesidades que se le presentan en el transcurso y desarrollo de su vida. Es por eso que trata de llevarlo a cabo de la mejor manera, y una de ellas es mediante la aplicación de métodos y herramientas que le permitan obtener resultados esperados.

La historia de la humanidad y la sociedad ha demostrado que dichos avances se encuentran directamente relacionada con la calidad, tal es el caso de, la construcción de armas, elaboración de los alimentos y vestido, todo esto a través de la observación de las características de los productos, donde enseguida a su elaboración se procuraba mejorarlo. Esta práctica se remota a épocas anteriores al nacimiento de Cristo.

A medida que el ser humano evolucionaba culturalmente y se dinamizaba el crecimiento de los asentamientos de las sociedades, la técnica mejoraba y comenzaban a darse los primeros esbozos en materia de calidad.

Muchas de las debilidades que ponen en riesgo la permanencia de las empresas dentro del mercado competitivo, es consecuencia de la falta de adopción o aplicación de un modelo de gestión de calidad que integre todos los agentes y aspectos que son considerados importantes para su desarrollo.

La programación de actividades y acciones deben llevarse a cabo en forma periódica con base a un sistema o modelo, que parte de un plan establecido por la empresa, tomando en cuenta la demanda del usuario. Esto es necesario para la continua mejora de todas las partes de una determinada organización, lo que constituye uno de los elementos más importantes para la satisfacción del cliente.

Se debe estar consciente que las empresas cuando no adoptan estrategias que impacten favorablemente en su calidad, con el tiempo se deterioran y para prolongar su permanencia dentro del mercado y hacer más rentable su negocio, es necesario aplicarlas. Es por eso que el propósito de un modelo de gestión de calidad es establecer y facilitar acciones que permitan administrar, mantener y mejorar de manera correcta los recursos con los cuales disponen las organizaciones

para sus fines respectivos, esto incluye: humanos, tecnologías, conocimiento, información, entre otros.

Muchos han sido los personajes e investigadores que han aportado y sumado conocimientos al ámbito de calidad, esto ha permitido que con el pasar del tiempo se desarrollen nuevos conceptos, los cuales, poco a poco abarcan más espacio, llegando a convertirse en tendencias o ser parte fundamental en la formación de otros, un ejemplo de ellos es la calidad total, considerada como una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocado hacia el cliente, donde el concepto tradicional de aplicabilidad al producto o servicio, ahora se extiende a toda la actividad empresarial y a todo tipo de organización. Es decir, busca la mejoría permanente del aspecto organizacional; donde todos los empleados están comprometidos con los objetivos empresariales.

La investigación parte de la búsqueda de solución a la problemática existente, por esta razón, se presenta el diseño de un modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación, basado en la calidad total. El siguiente trabajo de grado estará estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema, se expone, el planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcance y delimitación.

Capítulo II: Marco Teórico, constituido por la definición de términos básicos que fundamenta y sustenta la investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico, en él se describe el tipo y diseño de la investigación, la población, muestra y técnica utilizada para la recolección de datos. Además, de las fases que comprenden la investigación y la operacionalización de variables.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados, se explica y se presentan los resultados obtenidos, luego de la fase de recolección de datos.

Capítulo V: Propuesta de Modelo de Gestión de Calidad, con los criterios definidos se expone el modelo de gestión diseñado.

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones, finalmente se muestran las conclusiones obtenidas de la investigación y de la misma manera se realizan las recomendaciones respectivas.

Finalizando con las referencias bibliográficas consultadas.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

En este capítulo se expone y contextualiza en detalle todos los aspectos relacionados a la investigación. Se refiere al foco de estudio donde se establece el objetivo general y objetivos específicos, así como la justificación y delimitación, los cuales van orientados a la necesidad de contar con un modelo de gestión de calidad en centros de contactos de las empresas de telecomunicación.

1.1. Planteamiento del Problema

La historia de la humanidad y la sociedad está directamente relacionada con la calidad, la práctica se remota a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. Desde sus inicios el hombre ha estado en la búsqueda de su desarrollo, con la finalidad de lograr satisfacer cada una de las necesidades más elementales que se le presentan y así poder subsistir, mediante la elaboración de productos donde el cumplimiento de los requisitos es el concepto más básico que se conoce, como calidad.

Según la ISO 9000: 2000 la calidad, es la habilidad o capacidad de un conjunto completo de características reales inherentes al producto, sistema o proceso, para cumplir especificaciones de los clientes y de otras partes interesadas. Uno de los más importantes logros que ha conseguido la calidad, es el grandioso aporte que a lo largo de la vida le ha brindado al hombre para su evolución; desarrollar esta habilidad e identificar las características reales, le ha permitido crear y diseñar sistemas, productos o servicios, facilitando así la realización de sus actividades.

Con el transcurso del tiempo estas prácticas se fueron expandiendo y no solo abarcaron el ámbito personal del individuo en la satisfacción de sus necesidades, también han sido adoptadas y aplicadas por el hombre en el resto de su entorno.

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan al desafío constante de ofrecer a los clientes el mejor servicio y atención para mantener el posicionamiento en el mercado y lograr la excelencia. Los cambios en el entorno competitivo, han hecho que las empresas e instituciones independientemente de su naturaleza, dinámica y esencia de negocio, busquen soluciones para lograr su crecimiento, debido a que tienen que responder a las demandas y exigencias de los usuarios, que cada vez son mayores. Esto ha sido una ardua tarea donde, llegar a una gestión eficiente, eficaz y ante todo efectiva, no sólo se obtiene con buenas intenciones, se deben establecer estrategias y seguir parámetros de operación reconocidos.

Si una empresa no hace esfuerzos para lograr que sus servicios y productos satisfagan las exigencias y expectativas de los clientes, difícilmente podrá desarrollarse; cuando las organizaciones se administran con calidad, proporcionan una cultura que permiten cumplir con las necesidades de cada una de las partes interesadas.

Tal definición parte del principio de que el éxito general de la filosofía organizacional, se debe fundamentar en el servicio prestado al cliente, para consolidarse como el líder en el mercado, es decir, la atención brindada se convierte en un aspecto determinante para el desarrollo productivo y la sostenibilidad de la misma. Sin embargo, no todas las empresas adoptan este principio, algunas organizaciones no logran ajustarse a las necesidades o no identifican estrategias donde, sus acciones y objetivos apunten totalmente hacia el cliente.

Para las organizaciones actuales los usuarios, forman el elemento impulsor de las actividades, por ser a quienes se dirigen los productos y servicios, mediante la aplicación de métodos y herramientas gerenciales; transforman la organización en un negocio dirigido a la atención al cliente, motivados por la concepción de ser una empresa de excelencia.

En este sentido, buscando siempre la mejora se han desarrollado métodos, modelos y sistemas basados en la gestión de calidad. Esta se entiende, como el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio, va a satisfacer los requisitos dados establecidos.

A nivel mundial, estos conceptos han sufrido cambios debido a las exigencias desarrolladas por instituciones y organismos que desde sus inicios se interesaron en diseñar y crear lineamientos que

permitieran direccionar las actividades orientadas al campo industrial y de servicios. Dichas transformaciones, van desde lo más simple a lo complejo facilitando su adaptación a las condiciones particulares de cada país o cultura, pero siempre cumpliendo con una serie de criterios que son los encargados de permitir que la organización cumpla y alcance los niveles adecuados.

Hoy en día, no existe un producto que no se describa así mismo como de alta calidad, porque las organizaciones saben que esta es una especificación que buscan los clientes. No es sólo tener un producto terminado de forma eficiente, lo que hay detrás de todo esto, es una gestión de calidad total definida como, una filosofía, cultura o estilo de gerencia que involucra a todos los miembros de una organización, los cuales, suman esfuerzos para responder altamente a las exigencias de clientes internos y externos; buscando así, mejorar continuamente la calidad no sólo en los productos, sino también en todos los aspectos de la empresa.

En Venezuela, de acuerdo a la Constitución de la República Bolivariana (1999), en su artículo 117 establece que todo ciudadano tiene derecho a productos y servicios de calidad, además, es el Estado quien está en la obligación de velar por el cumplimiento de esta condición. De allí que, muchas organizaciones adopten las mejores prácticas en el desarrollo de su gestión, donde los recursos y cada una de las tareas que componen un proceso productivo o de prestación de servicio, son de suma importancia para lograr alcanzar los objetivos planteados; proporcionando seguridad y satisfacción de lo que se elabora o se brinda, a través del cumplimiento y conformidad de necesidades por parte de los clientes.

Cuando se habla de gestión de calidad, es necesario definir un modelo o sistema que sirva como un marco de referencia frente al cual una organización se compara para determinar sus puntos fuertes y débiles en relación con dicho patrón. Esto permite identificar, desarrollar e implementar planes de mejoras para avanzar hacia una gestión cada vez más excelente, realizando y ejecutando un seguimiento del progreso, mediante un proceso de autoevaluación.

Los modelos de excelencia o de calidad total son herramientas necesarias para la autoevaluación de las organizaciones. Algunos han sido creados y promocionados con la intención de que sean seguidos y aplicados por las empresas, a través de criterios sistemáticamente articulados, que permiten valorar políticas y formas de actuación aplicadas en el marco de la gestión de calidad total.

Es importante señalar que la aplicación de sistemas de gestión en las empresas varía de acuerdo a las necesidades y exigencias que puedan tener los clientes que conforman su portafolio.

En el caso de los centros de contactos, la referencia para el desarrollo de las actividades en su mayoría es la Norma COPC, definiendo un sistema de gestión de desempeño en las operaciones, que ofrece un conjunto de prácticas y métricas para mejorar la experiencia de clientes mediante el entendimiento de requisitos, lo que conlleva al aumento de sus ingresos y la reducción de costos.

Sin embargo, debido a la demanda que poseen las empresas de telecomunicación en nuestro país, es necesario adoptar estrategias que permitan poner en práctica, medidas y métodos para concretar actividades, planes, alternativas, campañas, entre otras, de manera efectiva e involucrando a todo el personal, a fin de alcanzar los objetivos propuestos y brindar un servicio de atención al cliente de calidad.

A continuación, se presenta las siguientes gráficas (1,2 y 3) que representa el comportamiento de la demanda de suscripciones en los diferentes servicios que brindan las principales empresas de telecomunicaciones de: Telefonía móvil y TV paga:

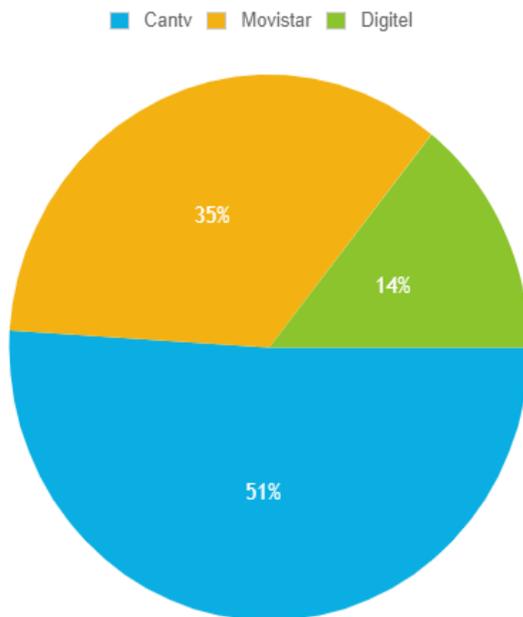


Figura 1: Venezuela: suscriptores de telefonía móvil por operador a jun-2015

Fuente: Operadores (2015)

■ DirecTV ■ Intercable ■ CanTV ■ Movistar ■ NetUno ■ Otros

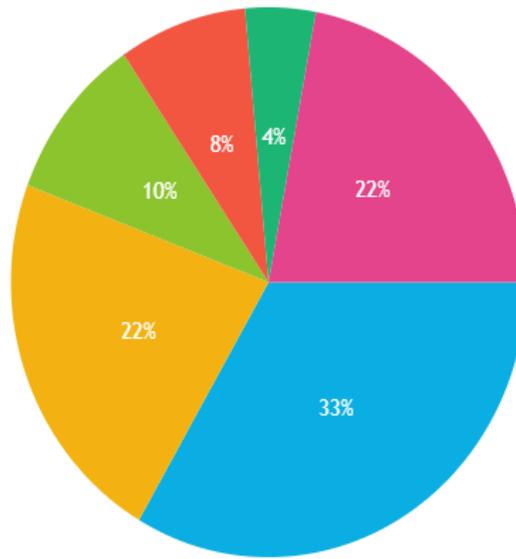


Figura 2: Venezuela: suscriptores de TV paga por operador mar-2015

Fuente: Business Bureau (2015)

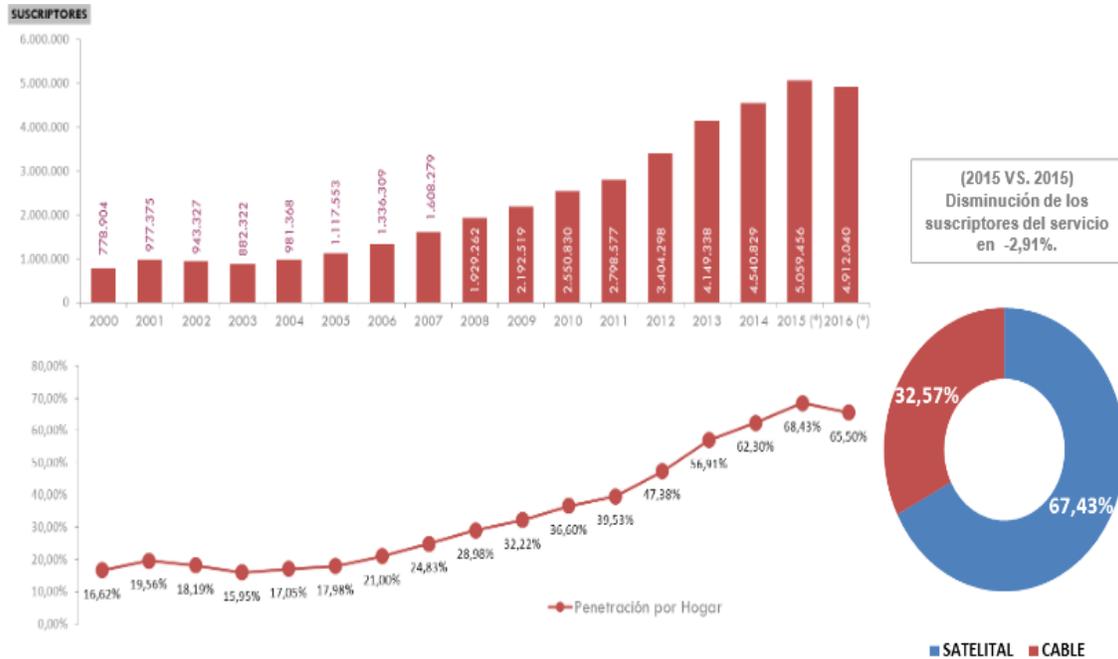


Figura 3: Suscriptores de Difusión por Suscripción (2000-2016)

Fuente: CONATEL (2016)

Tabla 1: Difusión por Suscripción

| Difusión por Suscripción |
|---|
| Asociación de Empresas Operadoras de Televisión por Cable de Venezuela (ASOTEL) |
| Compañía Anónima Nacional de Telecomunicaciones (CANTV) |
| Corporación Telemic, C.A. (Intercable) |
| Galaxi Entertainment de Venezuela, C.A. (DIRECTV) |
| NETUNO, C.A. |
| Supercable ALK Internacional, S.A. |
| Sistemas Cablevisión, C. A. |
| Telefónica Venezolana, C. A |
| Vearco Telecom, C.A. |

Fuente: CONATEL (2016)

1.1.1. Formulación del Problema

Partiendo de lo expuesto anteriormente, nace la interrogante ¿Cómo influye el modelo de gestión de calidad en la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación?

1.1.2. Sistematización del Problema

De acuerdo a la problemática planteada, se hace necesario buscar respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué criterios definen un modelo de gestión de calidad?
- ¿Cuáles son los modelos de gestión de calidad utilizados en las empresas de telecomunicaciones?
- ¿Cuáles son los criterios de gestión de calidad que pueden aplicarse en los centros de contacto?
- ¿Cuáles son las etapas que conforman el modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos?

- ¿Cómo estructurar un modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en los centros objeto de estudio?

1.2. Objetivos

A continuación, se establece el objetivo general y los objetivos específicos necesarios para el desarrollo de la investigación.

1.2.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación, basado en la calidad total.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir los criterios que se utilizan para la creación de los modelos de gestión de calidad más conocidos.
- Definir los criterios que caracterizan a los modelos de gestión de calidad utilizados en empresas del sector de telecomunicación.
- Especificar los criterios a utilizar en los modelos de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos, utilizados en las empresas de telecomunicación.
- Desarrollar los criterios de un modelo de gestión de calidad para implementar campañas en centros de contacto en empresas del sector de telecomunicaciones basado en la calidad total.
- Estructurar el modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en los centros de contactos, utilizados en las empresas de telecomunicación.

1.3. Justificación de la Investigación

Toda organización requiere del trabajo en conjunto que al articular esfuerzo logre realizar con éxito la misión que le ha sido encomendada. Así entonces, la tarea obligada de los sistemas, específicamente la de la Gerencia de Optimización, es desarrollar y ejecutar estrategias de gestión altamente efectivas que arrojen un resultado elevado en cuanto a la implementación de campañas

en centros de contactos, que por ende conlleve, a mejorar la calidad del servicio que ofrece a los clientes internos y externos; donde se busca optimizar los recursos de los cuales dispone. Para ello, cuenta con la ejecución de acciones que permitirán mantener un alto nivel de prestación y apoyo.

En las empresas de telecomunicación, es necesario que personal capacitado sé de cuenta de la importancia de llevar a cabo actividades previamente planificadas y estructuradas que logren un crecimiento en la gestión de implementación de campañas en los centros de contactos. Una de estas acciones efectivas que permite una mejora en cuanto a aspectos operativos se refiere, es el diseño de un modelo de gestión de calidad, el cual incluye planificación, ejecución, control, actuación; que son algunas de las condiciones que caracteriza a cualquier sistema de gestión de calidad, basado en la filosofía de calidad total, que brinda herramientas oportunas para el cumplimiento de los objetivos establecidos a la hora de implementar una iniciativa.

Debido a la ausencia de un marco de referencia dentro de las empresas de telecomunicaciones, un modelo de gestión basado en los criterios de la calidad total permitirá conocer capacidades y habilidades en las actividades que se ejecuten. Además, proporcionará al personal involucrado, formarse en el autocontrol de la calidad de su trabajo, transformando debilidades en oportunidades y posteriormente convertirlas en fortalezas; de esta manera, el cambio se cristaliza en mejora continua.

Calidad incluye el reconocimiento al trabajo bien realizado a la consecución de logros y objetivos de manera efectiva.

Es importante señalar lo fundamental que representa resolver esta debilidad dentro de las empresas del sector de telecomunicación, debido a que los principales beneficiarios en cuanto a la mejora, sería la organización y los clientes que requieran del servicio como unidad de planificación, ejecución, seguimiento y control de actividades, en la implementación de nuevas campañas dentro del centro de contacto.

En consecuencia, la aplicación de las acciones propuestas contribuirá a cambios de lo negativo a lo favorable y conveniente. Fomentando la importancia de contar con un modelo de gestión como herramienta de calidad y mejora en la implementación de campañas en centros de contactos, esto

con la participación constante y responsable del personal de las áreas involucradas de la organización.

1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación

El modelo diseñado es teórico conceptual y describe los elementos para la gestión de calidad interrelacionados para la implementación de campañas en centros de contactos, el mismo es elaborado para ser aplicado y adoptado por las empresas del sector de telecomunicación, con la finalidad de obtener los resultados deseados y así lograr la satisfacción del cliente.

Por tratarse de una investigación de campo, las limitaciones que se pueden presentar en el transcurso de su desarrollo son: el período de tiempo utilizado no sea suficiente para la culminación de la misma, el personal encargado y especializado de las empresas en estudio no se encuentren a disposición las veces que sea necesario (en caso de consultas), no se brinde una información completa sobre el proceso de implementación de campañas en centros de contactos y por último, que no se pueda observar cómo se realiza la implementación del modelo de gestión de calidad en las empresas que sirvan como objeto de estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

Son varias las investigaciones que se han realizado con respecto a la gestión de calidad, por ser considerado un tema que involucra una serie de acciones, las cuales son relevantes para el desarrollo de toda empresa u organización. En este capítulo, se presentan: antecedentes fundamentos teóricos, marco referencial, bases legales y definiciones de términos.

2.1. Antecedentes

Se presentan aspectos de algunos de los trabajos que fundamentan y otorgan un aporte significativo a la investigación por estar vinculados con el objeto de estudio.

Díaz (2017), en su trabajo de grado de Maestría titulado Propuesta de Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001: 2015 para mejorar los procesos de Gestión de Docente en una Universidad Privada de la ciudad de Trujillo. El objetivo fue documentar un sistema de gestión de la calidad en base a la norma ISO 9001: 2015 para el área de calidad educativa – gestión docente. La investigación fue de tipo descriptiva y su diseño de campo. Las características de esta mejora son la estandarización, la existencia de indicadores, matrices de responsabilidad y una cultura de mejora continua. Se utilizaron técnicas de análisis de contenido, pues se recolectó información de forma sistemática objetiva y valida procedente de diversas fuentes; observación directa y entrevista. Con respecto a los resultados, se procedió a la elaboración de manuales de gestión de la calidad, de descripción de proceso y de procedimientos respectivamente, con la finalidad de optimizarlos. Esta investigación, permite establecer una comparación entre un modelo de gestión de calidad basado en la ISO 9001: 2015 y un modelo de gestión de calidad basado en calidad total.

Palabras clave: calidad, sistema de calidad, ISO 9001: 2015, selección docente.

Mandujano (2015), en su trabajo de grado de Maestría titulado Lineamientos para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad Total (Caso: Ingeniería Mecatrónica), estableció como objetivo determinar la existencia de lineamientos para el diseño de un sistema de gestión de la calidad en los centros de educación superior, caso de la carrera de Ingeniería Mecatrónica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Ricardo Palma, que permitan alcanzar la calidad del servicio educativo. La población y muestra, estuvo constituida por los estudiantes y docentes de la carrera de ingeniería Mecatrónica, el estudio fue cuantitativo y se determinó como instrumento de recolección de datos la encuesta. En líneas generales como conclusión, se determinó que el diseño de lineamientos de un sistema de gestión de la calidad permite integrar los esfuerzos en materia de implantación, desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los servicios en la Facultad de Ingeniería, carrera Ingeniería Mecatrónica. Este trabajo de grado es un gran instrumento a la hora de proponer el modelo de gestión de calidad, debido a que ambos se fundamentan en los principios de calidad total.

Palabras clave: gestión de calidad, calidad de servicios.

Vayas (2015), en su trabajo de grado de Maestría titulado Diseño de un modelo de Gestión basado en la Calidad Total para industrias de la curtiembre, planteó como objetivo diseñar un modelo de gestión basado en la calidad total de los procesos para el mejoramiento de la producción en las industrias de la curtiembre; determinando que el cambio de tendencias administrativas y productivas origina la maximización de los recursos. Se evidenció un problema en el área, reflejándose en la insatisfacción de los clientes externos, pues no existe una alineación de los recursos hacia el cumplimiento de los objetivos en el mercado. La metodología que se aplica es la exploratoria, como instrumento de recolección de información se utilizaron las encuestas, permitiendo conocer los referentes de cambio empresarial para orientar los recursos hacia la competitividad. El resultado fue que la estructura del ciclo de Deming: planear, hacer, comprobar, actuar (PDCA), permitió generar una organización sistemática en el proceso de producción, concediendo direccionar de forma eficiente y controlada las actividades, accediendo a un alto perfil competitivo, y a un dinamismo en las empresas de curtiembre. Por tanto, la mejora continua está basada en el desarrollo final del producto como una guía de control para consolidar la imagen del sector como referente de una cultura organizacional proactiva; donde la calidad total fue el instrumento empresarial para acceder a nuevas oportunidades de negocio. Esta investigación

permite conocer la diferencia que puede traer consigo un modelo de gestión para empresas de distinto ámbito.

Palabras clave: modelo de gestión, calidad total, mejora continua, ciclo PDCA.

Arambulet (2014), en su trabajo de grado de Maestría Diseño de un Modelo de Sistema de Gestión del talento humano para potenciar la Gestión de la Calidad en empresas de manufacturera y servicio. Estuvo orientado a diseñar un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de manufactura y servicio, considera que el éxito de una gestión gerencia radica en valores que pueda manifestar el líder hacia sus colaboradores. Expresó la necesidad de captar el talento y las diferencias individuales para convertirlos en fortalezas. La investigación fue de carácter descriptivo, de diseño documental; donde el estudio analizó el estado del arte en gestión del talento humano y gestión de calidad, planteando estrategias y estableciendo el modelo propuesto que describe los procesos específicos de planificación estratégica del talento humano. Este trabajo de investigación permite establecer diferencias entre los sistemas de gestión entre una empresa manufacturera y de servicio.

Palabras clave: calidad, talento humano, políticas, procesos y gestión.

Vidal (2014), en su tesis Doctoral: La Calidad y su Gestión en las Organizaciones Gallegas Propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia, el objetivo fue desarrollar un marco teórico basado en la investigación empírica, que oriente a las organizaciones gallegas en la implantación o mejora de su sistema de gestión de calidad total hacia la excelencia empresarial. Destaca que el análisis realizado, ha puesto de manifiesto el cumplimiento de la hipótesis fundamental del Modelo EFQM de Excelencia, de que, la correcta gestión de los criterios agentes (liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos y, procesos, productos y servicios) influye de forma significativa y positiva en todos los resultados (clientes, personas, sociedad y resultados clave). Por lo tanto, una mejor gestión de los criterios agentes en su totalidad va a repercutir en unos mejores resultados para el caso de las entidades objeto de estudio; sin olvidarse que pueden afectar otros factores externos que no son considerados en el modelo, ejemplo, la evolución de la propia economía. La investigación permite analizar un modelo de gestión de calidad, pero propuesto desde los principios de EFQM.

Palabras clave: sistema, gestión, agentes, modelo, EFQM.

Morris (2014), en su tesis Doctoral Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad y el Desempeño Organizacional en la Producción de Petróleo, establece como objetivo desarrollar un modelo del sistema gestión de la calidad y desempeño organizacional en la producción petrolera. La investigación fue de carácter explicativo y se realizó en la región petrolífera del lago de Maracaibo, al occidente de Venezuela, la cual tiene más 70 años en producción y cuenta con yacimientos maduros. La población objeto de estudio fue de 369 trabajadores petroleros, los cuales en su mayoría estaban en proceso de formación como analistas, asesores y auditores de los SGC. Los resultados obtenidos indican que, el modelo teórico se transformó en un modelo empírico, el cual concluye que la aplicación del SGC y constructos relacionados favorece el desempeño y la producción de las unidades de explotación de yacimientos petrolíferos maduros. Los principales aportes de la tesis fueron la obtención de un modelo de gestión de la producción de petróleo en yacimientos maduros, basados en los SGC. Este trabajo de grado reconoce una manera adecuada de proponer un sistema de gestión de calidad, a través del desempeño organizacional.

Palabras clave: producción de petróleo, gestión de calidad, desempeño organizacional, satisfacción del cliente interno, gestión del conocimiento, modelo de simulación, factor recobro, vida útil del yacimiento y desviación.

Navarro (2016), en su artículo La Gestión de la Calidad Total (TQM), explica que TQM es una estrategia de gestión, orientada a crear una conciencia de calidad en todos los procesos que se realicen en cualquier tipo de organización. Con el concepto de calidad total hace partícipe de esta responsabilidad a todos los integrantes de la organización. Por tanto, cuando se habla de calidad total no se trata solamente de la calidad del producto o del servicio ofrecido, va más allá, es la calidad integral de los procesos y sistemas. Adicionalmente, afirma que la TQM es la implantación de la calidad en todos los niveles de la empresa, hasta conseguir que todos los integrantes se empeñen en el logro colectivo y global de la misma calidad. Supone un cambio cultura. La filosofía se puede resumir en: orientación al cliente, participación activa del personal, toma de decisiones, mejora de procesos. En otras palabras, es una filosofía de estilo de dirección. El siguiente artículo técnico explica que se entiende como gestión estratégica y hacia donde se enfocan sus principios.

Palabras clave: calidad, estrategia, filosofía, cliente, decisiones, participación, mejora, dirección, proceso, sistemas.

2.2. Fundamentos Teóricos

La gestión dentro de las organizaciones ha venido experimentando cambios con el transcurso del tiempo, donde, los recursos y cada una de las tareas que componen un proceso productivo, es de suma importancia para lograr obtener los objetivos planteados. Uno de los aspectos importantes que proporciona seguridad y satisfacción de lo que se elabora o se brinda es la calidad, la cual, es definida desde varios enfoques, pero, donde todos conllevan al cumplimiento y conformidad de necesidades y requisitos por parte del cliente.

2.2.1. Calidad

Es la habilidad o capacidad de un conjunto completo de características reales inherentes al producto, sistema o proceso, para cumplir los requisitos o especificaciones de los clientes y de otras partes interesadas. Según la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002) “es el grado en que un conjunto de características inherentes a bienes y servicios cumple con unas necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias (requisitos)”. Es, la conformidad de los requerimientos del usuario que tiene un determinado producto.

Tabla 2: Definiciones de Calidad

| | Definición | Autor |
|--------------------------------|--|-----------------|
| Orientad as al Cliente | Calidad actitud para el uso | J. Juran |
| | Es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente, en la primera haciendo bien lo que haya que hacer | Westinghou se |
| | Se logra satisfacer al cliente al vender productos que no se devuelven a un cliente que vuelve | Stanley Marus |
| | Calidad significa satisfacer las expectativas del cliente | AT&T |
| Orientad as al Producto | Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado | Lawrence Abbott |
| | Es la medida que un producto se adapta a un diseño especificado | H. Gilmore |
| | Es el grado de cumplimiento de las especificaciones de un producto | P. Crosby |
| Orientad as al Valor | Es el grado de excelencia a un precio aceptable, y el costo de la variabilidad es aceptable | R. Broh |
| | Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones: el uso actual y el precio de ventas | Feigenbaum |

Fuente: Elaboración propia (2017)

2.2.2. Historia de la Calidad

Históricamente, la administración no ha sido tan visible y notoria como lo es hoy en día, aunque su práctica se conoce de muchos años atrás. Las culturas egipcias y griegas hicieron hincapié en los conceptos de la administración y sus técnicas, las mismas que jugaron un papel muy importante en la sociedad civilizada que ha existido antes de Cristo.

Por ejemplo: las Pirámides de Egipto, demandaron habilidades organizativas y de planeación, así como de los conocimientos y la pericia de las personas para dirigir y controlar dicha construcción. Del mismo modo, en la Biblia, se observa, la practica administrativa cuando Moisés organiza a su gente que estaba dispersa y los condujo fuera de Egipto, ahí muestra las habilidades de liderazgo, de administración y otras.

En épocas recientes y actuales, también se observa la utilización de las técnicas y habilidades en la administración moderna. Adam Smith, fue quien introdujo los conceptos de la división del trabajo en las sub tareas, la especialización de la mano de obra y la designación de ciertas labores o tareas especializadas a los trabajadores. En su libro: "Investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones" (1750), efectuó cambios en la fabricación de alfileres, cuyo trabajo fue dividido a dieciocho, de veinte, operaciones (como: estirar el metal, enderezarlo, afilarlo, etc.). Realizadas estas operaciones por diez obreros llegaban a producir 48.000 alfileres, es decir, 4.800 por obrero y jornada, siendo así, menciona que un solo hombre no adiestrado y sin aquellos medios, fabricaría de dos a tres alfileres al día, desde luego no llegaría a veinte o treinta. A partir de ello, sobre la división del trabajo, recoge este principio y comenta las siguientes ventajas:

- Aprovecha mejor las aptitudes del trabajador.
- Existe economía del tiempo.
- Existe economía de Capital.
- Incrementa la producción.
- Introduce maquinas en tareas simples y utiliza al trabajador con escasa formación y aptitudes mínimas.

Es así como el concepto de calidad comienza a experimentar diversos cambios donde:

Según Manene (2010), la primera etapa, iniciada con la revolución industrial consistió en la inspección a los productos terminados, clasificándolos como aprobados o rechazados; estos últimos debían ser sometidos a un reproceso o simplemente eliminados. En esta concepción normalmente se asocia con la reducción de costos y de la productividad, en muchos casos sacrificando la calidad. Además, se centraba en la corrección de errores después de hechos. Por último, no sólo permite errores sino, incluía la filosofía de comprobar y arreglar luego.

Según Chan (2013) comenta lo siguiente, Adam Smith (1776), señala que los trabajadores producirían grandes cantidades de artículos si dividían el trabajo en varias tareas.

Charles Babbage (1832), recomendó el empleo del método científico para analizar los problemas de las fábricas.

Frederick Winslow Taylor (1878), dijo que la buena administración no era el resultado de la aplicación de técnicas individuales al trabajo, sino de un enfoque sistemático de las operaciones.

De acuerdo a Manene (2010), la segunda etapa, iniciada en la primera mitad del siglo XX, insistió en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección. Logró extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, lográndose mejoras significativas en cuanto a, reducción de costos y de productividad. Ofrecía amplia aplicación en diferentes áreas de la organización; sin embargo, los resultados eran insuficientes para enfrentar la creciente competitividad.

Frank Gilbreth (1911), desarrollo técnicas de estudio de movimiento usando therbligs y cronociclografos. También, Lillian Gilberth contribuyó en el campo de las relaciones humanas. Estudiando la función del factor humano en las empresas acerca de la fatiga y la psicología del trabajador.

Henry Ford (1913) menciona la línea de montaje. Del mismo modo, Eli Whitney menciona la idea de las partes intercambiables (refacciones) para así poder introducir la "producción en masa" en la industria de gran escala. Esta aplicación tiene efectos trascendentes sobre la vida del hombre, ya que el consiguiente aumento de la productividad permite a la industria producir bienes a precios cada vez más bajos, con lo que esos bienes se pusieron a disposición de estratos de la población

cada vez más amplios. También destaco su interés por el elemento humano como parte de la producción.

Henry Gantt (1913) describe el gráfico de Gantt, el mismo que permite desarrollar un sistema para programar la producción. Así mismo, subrayo la importancia de la psicología del trabajador en áreas tales como la moral.

Harrington Emerson (1913) menciona la estructura de la organización. Para ello adopto las ideas de Taylor, donde enfatiza a los objetivos de la empresa, por consiguiente, elaboro ciertos "principios", los cuales pretendían mejorar la eficiencia de la organización.

Western Electric (1923) pide ayuda a los laboratorios Bell Telephone Laboratories de AT&T para estudiar los problemas de defectos en sus establecimientos de Hawthorne, el objetivo de la petición estaba ligada a la exigencia de obtener el máximo volumen de información con el mínimo número de datos. Se constituye un grupo de trabajo formado por el Dr. Walter A. Shewhart, George D. Edwards, Donald A. Quarles, Harold F. Dodge y Hary G. Roming.

H.F. Dodge, H.G Roming y Shewart (1931) presentan la Inspección por muestreo. Desarrollaron el procedimiento de la inspección por muestreo para realizar el control de calidad y así facilitar su utilidad. Para ello elaboraron tablas de muestreo estadístico donde se explicaba la teoría de la inferencia y la probabilidad estadística. El trabajo de Shewhart remarcaba la importancia de reducir la variación en un proceso de manufactura y entender que el continuo proceso de ajuste en reacción a no-conformidades en realidad incrementaba la variación y degradaba la calidad.

G. Elton Mayo (1933) realiza los estudios en la Planta de Hawthorne en el cuál destaca los factores humanos y sociales en el trabajo. Este estudio dio origen a la escuela conductual. Pensó que la administración científica enfatizaba a menudo la capacidad técnica a costa de la capacidad de adaptación.

L.H.C. Tippett (1935) describe las normas de trabajo. Conocido por sus estudios y trabajo sobre la teoría de muestreo, la cual proporciona a la industria un método para determinar las normas de trabajo, el tiempo ocioso y otras actividades laborales.

El Ministerio de Guerra en 1940 pide a la American Standard Society que desarrolle un proyecto de métodos estadísticos para el control de calidad de los materiales y productos manufacturados por la industria. Este proyecto fue realizado por Emergency Technical Committee, bajo la presidencia del Dr. Dodge. Uno de los miembros de este comité era el profesor Edwards W. Deming.

El trabajo de este comité culmina con la publicación del “American War Standards Z1.1, Z1.2” en mayo de 1941.

Para mediados de la Segunda Guerra Mundial, la calidad era responsabilidad de los propios mandos intermedios que tenían a su cargo la fabricación. Donde, la gran influencia estuvo en el pensamiento científico más que en las aplicaciones prácticas, el trabajo de Ronald Fisher, que facilitó el avance de la estadística bayesiana, la teoría del muestreo y diseño de experimentos.

Luego de la posguerra destacan los trabajos de W. E Deming y J. M Juran, que son los autores con mayor influencia a lo largo del siglo XX en el tema de calidad.

Deming en 1942 organiza en la Universidad de Stanford el primer curso de control estadístico de calidad. El primer curso tuvo 29 participantes y duró diez horas. Los participantes procedían de empresas que tenían contratos de pedidos militares de la Oficina de Provisiones del Ejército y la Marina.

Este curso es reducido a ocho horas y es repetido varias veces en los principales centros de E.U. con la participación aproximada de 2000 personas que venían de unas 700 empresas. Este vasto programa de instrucción en las técnicas de calidad tuvo un efecto muy positivo sobre la calidad en los volúmenes de la producción bélica. Las técnicas de control de proceso se usaron principalmente como un instrumento para tratar las crisis inmediatas. Como posteriormente hizo notar el Dr. Deming, los cursos fueron aceptados con entusiasmo por los técnicos, pero las direcciones empresariales no les prestaron la más mínima atención.

Según Manene (2010) dice que la tercera etapa, nace con el control total de calidad y la idea de la mejora continua, como viaje hacia la excelencia. Este concepto nació en la década de los cincuenta en los Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolla y aplica a plenitud.

Deming viajó a Japón para continuar con sus prédicas realizadas desde el gobierno americano durante la segunda guerra mundial, donde tuvo una gran influencia en la difusión de las aplicaciones estadísticas al control de la calidad, determinó que las variaciones del proceso afectan el cumplimiento de la calidad prometida. Además, hoy en día el ciclo PHVA, se denomina "ciclo Deming" en su honor. Sus ideas se recogen en los catorce puntos y las siete enfermedades de la gerencia.

Por su parte, Juran se le reconoce como quien agregó y recalcó el aspecto humano en el campo de la calidad es de aquí donde surge los orígenes estadísticos de la calidad total. En 1951, publica su primera edición de su Manual de Control de la Calidad. Presenta en el primer capítulo la economía de la calidad con su famosa antología de los costos de calidad. Luego, de esto contribuyó con las empresas japonesas de mayor importancia asesorándolas sobre la calidad y como lograrla dentro de los procesos de producción.

Crosby sus estudios se enfocan en prevenir y evitar la inspección. Se busca que el cliente salga satisfecho al cumplir ciertos requisitos desde la primera vez y todas las veces que el cliente realice transacciones con una empresa. Tiene el pensamiento que la calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con estos logramos cero defectos.

Fue en los años 60, cuando aparecieron los distintos planteamientos en el campo de la calidad. Se pretendió utilizar conceptos cuyo origen se hallaba en el área de Recursos humanos como la motivación, comunicación, participación para conseguir calidad exigida. Se buscó un mayor grado de responsabilidad en todos los niveles de la organización. De esos años distan los programas de cero defectos, los círculos de calidad o el sistema Saratov.

En los años 70 la incidencia de la tecnología se hizo evidente e influyó a través de la sustitución de materiales y componentes por mejores como la automatización de procesos que imprimieron mayor regularidad a las producciones, la automatización del control de calidad con sensores y la precisa instrumentación para el análisis de los productos.

En 1979 Phillip B. Crosby publica su libro "La Calidad es Gratis" en el cual concibe el gasto para asegurar la calidad de un producto como la inversión de mayor rentabilidad que una compañía puede hacer, de tal forma que la calidad se paga sola con sus beneficios. De aquí su afirmación de

que “la calidad no cuesta, es gratis”, manifiesta que “hacer las cosas bien a la primera vez no añade costo al producto o al servicio” pero si se hacen mal hay que corregirlas posteriormente y esto representa costos extra para el productor y el cliente.

Aunque, ya ellos hablaban de la distinción entre fabricar con calidad y detectar mala calidad, la realidad es que en los años cincuenta y sesenta se separaron las funciones de fabricación y control, creciendo el control de la calidad dentro de la empresa. Los inspectores tomaban muestras, realizaban cálculos e informaban sobre los resultados. En aquellos tiempos prevalecía el concepto de productividad y calidad era algo secundario. Era normal fabricar una cantidad superior a la necesaria para compensar las unidades defectuosas.

Ya para los años 80 la calidad se percibe como un arma competitiva que comienza en el diseño del proceso, que apunta hacia la perfección y alcanza todos los niveles de la organización. Se da un gran estímulo para seguir el enfoque de calidad en los E.U. Fue el programa de T.V. de la NBC con el título: “Si lo hacen los japoneses, por qué no podemos hacerlo nosotros”. Después las mayores empresas norteamericanas empezaron sus programas de calidad total, inicialmente se dio gran importancia al programa de círculos de calidad.

Es en esta etapa donde se introducen importantes y novedosos conceptos tales como:

- Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- Concepción de clientes internos y clientes externos.
- Responsabilidad de la dirección en la calidad.
- Busca la calidad en todas las funciones de la organización.
- Participación del personal en el mejoramiento permanente de la calidad.
- Principios para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.

Actualmente el avance más notable es que se considera que es posible perseguir simultáneamente los objetivos de mejor calidad a un menor costo.

2.2.3. Calidad Total

Los términos calidad y calidad total, se vienen utilizando en todas las actividades empresariales en la actualidad, sin embargo, el hombre ha sentido la inquietud de aplicarla a lo largo del tiempo, se puede decir que desde el principio de los tiempos.

Existen innumerables ejemplos de la obra del hombre en la tierra, las Pirámides de Egipto y la Gran Muralla China, son evidencias actuales y que fueron realizados en la antigüedad, perdurando con el transcurso de los años, soportando los influjos del tiempo y las actitudes del hombre que han condicionado guerras, saqueos y la penosa realidad histórica olvidada por todos. A lo largo de su desarrollo, el concepto de calidad, ha contado con aportaciones de muchos autores, entre ellos Jurán, Crosby, Deming, Ishikawa entre otros, que han conseguido evolucionar el concepto mediante sus aportaciones y estudios.

La calidad ha venido caracterizada por la eficacia en la fabricación del producto o en la prestación del servicio. El aporte de diferentes autores de la han introducido paulatinamente aspectos relacionados con el sentir del cliente y con la eficiencia del negocio; es así como el concepto evoluciona al de calidad total.

Según Chiavenato (2002), la calidad total “es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto superación y perfeccionamiento continuo”.

Camisón, Cruz y González (2015) dicen que el concepto de calidad total “implica la interrelación de una serie de variables, elementos y entes que tendrán un determinado grado de influencia en el resultado final de la actividad empresarial y, por lo tanto, en su posicionamiento competitivo”.

López (2005) en su obra *La Calidad Total en la Empresa Moderna*, menciona que el termino de calidad total es utilizado para describir el proceso de lograr que los principios de calidad constituyan parte de los objetivos estratégicos de una organización aplicándolos a todas las operaciones junto con el mejoramiento continuo, y enfocando las necesidades del cliente para fabricar cosas bien hechas la primera vez.

La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua dentro de una organización e involucra a todos sus integrantes, centrándose en la satisfacción tanto del usuario interno como externo. Si se tuviera que definir se podría decir que: gestión, es la acción comprometida con la calidad basado en los requerimientos del usuario asumidos con total capacidad, involucrando a todos los miembros la organización incluyendo a proveedores.

Tabla 3: TQM según Crosby, Deming y Jurán

| | Crosby | Deming | Jurán |
|--|--|---|---|
| Definición de Calidad | Concordancia con los requisitos | Grado de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado para el mercado | Adecuado para el uso |
| Grado de responsabilidad de la gerencia | Responsabilidad de la calidad | Responsable del 94% de los problemas de la calidad | Responsable de menos del 20% de los problemas de calidad |
| Norma de desempeño y motivación | Cero defectos | Escalas, usa estadísticas para medir el desempeño. Critica el concepto de cero defectos | Evita campañas para realizar trabajo perfecto |
| Enfoque general | Prevención, no impresión | Reduce las varianzas por medio de la mejora continua. Crea inspecciones en masa | Enfoque de dirección general, en especial a elementos humanos |
| Estructura | 14 pasos | 14 puntos para la gerencia | 10 pasos |
| Control Estadístico de Procesos (SPQ) | Rechaza los niveles estadísticos de calidad aceptable | Deben usarse métodos estadísticos para control de calidad | Recomienda el SPC, enfoque basado en herramientas |
| Bases de Mejoras | Un proceso, no un programa meta de mejoras | Continua, para reducir las varianzas. Eliminar objetivos sin métodos | Enfoque de equipos de proyecto. Establece metas |
| Trabajo en equipo | Equipos de mejora de la calidad. Consejos de Calidad | Participación de los empleados en la toma de decisiones. Elimina barreras en áreas | Enfoque de equipo y círculo de calidad |
| Costos de la calidad | La calidad, es gratuita | Mejora continua sin puntos óptimos | La calidad, no es gratuita. |
| Compras y bienes recibidos | Declara necesidades. El proveedor (extensión de la empresa), la mayoría de los defectos se deben a los compradores | La inspección es tardía, permiten que entren defectos al sistema por los AQL. Requieren diagramas de control y pruebas estadísticas | Los problemas son complejos. Realizar estudios formales |
| Clasificación de proveedores | Si. También de los compradores. Son útiles las auditorías de calidad | No. Critica a la mayoría de los sistemas | Sí. Pero ayudar al proveedor a mejorar |
| Fuente de provisión única | | Si | No. Puede omitirse para mejorar la ventaja |

Fuente: Carro y González (2008)

Tabla 4: Cronología de la Calidad Total

| Fecha | Característica |
|---|---|
| 1900-1930 Modelo Ideal o Burocrático (Taylor) | Organización de la producción (1890-1905) Sistemas de incentivos (1900-1930) |
| 1925-1960 El progreso de la comunicación en un Modelo sin Cambio | Las relaciones humanas. Descentralización en centros de beneficio. Formas marginales de dirección participativa |
| 1955-1975 Hacia la Dirección Participativa | Dinámica en pequeños grupos participativos (trabajo en equipo). Dirección participativa por objetivos. Éxitos y problemas en empresas públicas |
| 1968-1980 La crisis del 68 (petróleo) y la perspectiva Socio Técnica | Nueva sociedad o comunidad de empresa (1968-1974). El enfoque socio-técnico de reestructuración del trabajo. La autogestión |
| 1976-1985 Choque japonés: Círculos de la Calidad, Mejora continua (PDCA) | Lecciones de los círculos de calidad para la participación del personal. Ejemplos para las decisiones por consenso. La autodeterminación de los objetivos. Sistemática para la resolución de problemas y toma de decisiones |
| 1980-1990 Dirección Estratégica mediante Visión Compartida | Visión y proyecto. Confianza en el hombre total. Motivación en la unidad de la acción. Descentralización en profundidad. Sistema de dirección financiero y social. Cultura que recupera la intuición y la relación. Nuevo líder |
| 1985-2000 Gestión de la Calidad Total (modelos de autoevaluación) | Realidades y perspectivas de la dirección participativa. Orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes. Gestión del conocimiento. Gestión por procesos. Metodología proceso de mejora continua. Norma ISO |
| 1997-2005 Gestión hacia la Excelencia | Armonización entre el estilo de dirección y la cultura empresarial (sistema del comportamiento) con el sistema estratégico y conocimientos esenciales. Liderazgo situacional y transformacional. Proceso de cambio de continuidad |

Fuente: Elaboración propia (2017)

2.2.4. Cultura de la Calidad Total

Manene (2010) hay que establecer la mentalidad de cero defectos. Promover la eliminación de todo tipo de despilfarros. La ventaja competitiva está en la reducción de errores y en el mejoramiento continuo de los procesos; ahí radica la reducción de costos. Ante todo, es una responsabilidad gerencial, donde los mandos directivos deben ser líderes, capaces de involucrar y comprometer al personal en las acciones de mejora. Reducir errores, solo será posible con la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Un cambio organizacional orientado hacia la calidad privilegiará aspectos como:

- Compromiso.
- Promoción y estímulo de aprendizaje.
- Conversión de los valores a acciones proactivas.
- Fomentar y entrenar equipos autónomos.
- Promover el comportamiento comprometido y dinámico.
- Establecer objetivos comunes.
- Liderazgo.
- Formación continua del personal.
- Evaluación de desempeño basado en la creatividad e innovación.

El mejoramiento y aseguramiento de la calidad se basa en el ciclo de control PDCA, que se compone de las siguientes cuatro fases: planear, hacer, verificar y corregir. La ejecución del ciclo garantiza el mejoramiento permanente del desempeño de los procesos de la organización, aplicándose una retroalimentación que origina una espiral continua hacia la excelencia en la gestión.

2.2.5. Principios de la Calidad Total

Evans y Lindsay (2008), menciona que la calidad total es un sistema de gestión enfocado en las personas cuyo fin es satisfacer a los clientes y reducir costes mediante la integración de las funciones organizacionales y de la completa cadena de suministro. Además, habla que los principios centrales de la calidad total son sencillos:

a) Enfoque en los clientes y demás involucrados (stakeholders)

La definición moderna de la calidad se centra en cumplir o en exceder las expectativas del cliente, por lo que él es el principal juez de la calidad. Por ello, la organización debe enfocar sus esfuerzos para conocer cuáles son sus necesidades y luego poder alcanzarlas e identificar todos los atributos que contribuyen al valor percibido por el usuario y que conducen a su satisfacción.

En este caso, es preciso entender que hay tanto clientes internos como externos además de otros participantes en la cadena de suministro con los cuales se han de construir relaciones sólidas;

entendiéndose como clientes internos los empleados de la empresa, y como clientes externos son los clientes de la empresa o los consumidores.

Desde la perspectiva de la calidad total, todas las decisiones estratégicas que efectúe una empresa son “impulsadas por el cliente”. Una empresa cercana al usuario conoce lo que este desea, cómo utiliza sus productos y servicios, e incluso anticipa necesidades que quizás este no está en condiciones de expresar. A su vez, desarrolla de manera continua nuevas técnicas para obtener retroalimentación de sus consumidores.

Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

- Satisfacer a sus clientes.
- Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores.
- Conservar los clientes en el largo plazo.
- Ganar penetración en el mercado.

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente.

b) Participación y Trabajo en Equipo

Joseph Juran dio crédito al uso total por parte de los administradores japoneses de los conocimientos y de la creatividad de toda la fuerza de trabajo, como una de las razones de los rápidos logros en calidad en Japón.

Cuando los administradores les proporcionan a los empleados herramientas para tomar buenas decisiones, libertad y aliento para efectuar aportaciones, están garantizando que procesos y los resultados sean de mejor calidad. Los empleados a quienes se les permita participar, tanto de manera individual como en equipo, pueden aportar contribuciones sustanciales a la calidad. Este principio es fundamental para una estrategia e implica entender que los empleados son los que mejor conocen y pueden mejorar el trabajo dentro de una empresa.

En este sentido, la administración debe encontrar los procesos y sistemas adecuados para fomentar la participación y el trabajo en equipo, otorgándoles el poder necesario para que les cree confianza y sentido de pertenencia a la organización.

c) Mejora y Aprendizajes Continuos

Implica que el trabajo debe estar definido por procesos, es decir, por una secuencia de actividades con inicio y fin completamente definidos. Por ello, se requiere la búsqueda de oportunidades de mejora en todo momento.

La mejora y el aprendizaje continuo debería ser parte integral de la administración en todos los sistemas y procesos. La mejora, se refiere tanto a una mejora incremental, pequeña y gradual, como a una de descubrimiento grande y rápido.

Puede tomar cualquiera de las siguientes formas:

- Mejorando el valor hacia delante mediante productos y servicios nuevos.
- Reduciendo errores, defectos, desperdicios y costos relacionados.
- Mejorando la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos.
- Mejorando la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo.

La necesidad de mejorar los productos y servicios para ponerse adelante en el mercado, reducir errores y defectos, mejorar la productividad, han sido siempre objetivos esenciales de los negocios. Mientras, los tiempos de respuesta deberían ser preocupación central de los procesos en las unidades de trabajo, ellos requieren una simplificación importante, y a menudo impulsa mejoras simultáneas, tanto en la calidad como en la productividad, por lo que los objetivos de tiempo de respuesta, calidad y productividad deben considerarse en forma conjunta.

2.2.6. Herramientas para la aplicación de la Calidad Total

Aunado los principios antes expuestos, es preciso señalar que la calidad total requiere también de una infraestructura integral, un enfoque hacia el aprendizaje, además de múltiples herramientas y técnicas. Los elementos pueden resumirse de la siguiente manera:

- Infraestructura: la aplicación de una estrategia de calidad total requiere de una correcta infraestructura y organización dentro de la empresa. En este caso, se puede destacar la importancia de mantener una correcta administración de los recursos humanos, de las

relaciones con los clientes, de la información y de los procesos aunado al liderazgo y a la planificación estratégica.

- Aprendizaje: es indispensable para que una empresa que decida adoptar la calidad total como estrategia pueda lograr la mejora continua. Es preciso entender por qué los cambios son beneficiosos, cuando se hace uso de las retroalimentaciones que permiten nuevas metas y enfoques. Un correcto ciclo de aprendizaje debe incluir la planificación, la ejecución, la evaluación del progreso y la revisión de los planes.
- Herramientas y técnicas: una estrategia de calidad total no está ajena a la aplicación de múltiples herramientas y técnicas. Algunos ejemplos de herramientas y técnicas pueden ser los diseños y análisis de experimentos (DOE), los análisis de modo y efecto de fallos (DFMA) y el control estadístico de la calidad (SPC).

2.2.7. Implantación de un sistema de calidad total

La calidad en cualquier organización se genera a partir del establecimiento y definición de la visión, la misión y principios que comprometan a todos sus colaboradores con su filosofía, cultura y estilo gerencial; aprovechando efectivamente los recursos pertinentes para ejecutar cada uno de los procesos vitales en la actividad o esencia del negocio.

De igual manera, es necesario efectuar el aseguramiento de la calidad mediante el desarrollo de lineamientos, normas y principios que permitan aplicar mediciones, a través de indicadores que determinen la efectividad del modelo.

La base para implantar con éxito un sistema de gestión de calidad es conocer profundamente las características y las necesidades de la organización que lo aplicará, así como, los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales. La adopción de un sistema de calidad en el proceso permanente de mejora de los productos y/o servicios ha adquirido tal importancia que se ha convertido en un sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas con la empresa, pues establece un objetivo riguroso y estructurado para alcanzar la excelencia. A pesar de que son diversos los modelos de gestión de la calidad total, todos comparten principios comunes en su marco conceptual:

- Orientado a la satisfacción del cliente.

- Mejora continua como método de trabajo
- La gestión con datos (objetivos fiables).
- El liderazgo como elemento impulsor de la calidad.
- La gestión de procesos como forma de prevenir los costos de la calidad.
- El trabajo en equipo y la cultura de la participación.
- La participación en las decisiones aumenta el compromiso de las personas.
- El desarrollo y crecimiento personal es tan importante para el individuo como para la organización.

Camisón (2015) establece tres fases para la implantación de cualquier modelo de gestión de la calidad, estas son las siguientes:

a) Toma de conciencia de la Dirección

Es crear compromiso con Gestión de la Calidad, mediante la formación necesaria a fin de conseguir cambios en: aspiraciones, valores y cultura.

b) Diseño del sistema de objetivos

Es la creación y desarrollo de los principios relacionados con la formulación de los objetivos (enfoque global de dirección, objetivos y propósito estratégico de la empresa); incluyendo los contenidos esenciales de los mismos: atención al cliente, compensaciones, participación, compromiso de los miembros de la organización, cooperación con clientes y proveedores, la consecución de la mejora continua de conocimientos, procesos, productos y servicios.

c) Planificación, organización y control

Es la intervención de todos los principios entre ellos: diseño de la organización que facilita la eficiencia, eficacia, asignación de medios necesarios, administración de hechos, indicadores y sistemas de evaluación, diseño de conformidad de procesos y productos, gestión de procesos y la participación de los miembros de la organización. Aquí se evidencia el resultado final obtenido, es decir, determina la satisfacción del cliente, además de la ejecución de planes de mejora continua.

Para la implantación de la calidad total no existe un modelo único, debido a que, cada organización tiene que diseñar una metodología de acuerdo a su realidad. En términos generales para poner en práctica este proceso es conveniente dividirlo en las fases siguientes:

- Toma de decisión.
- Preparación del escenario y promoción.
- Implantación de proceso de mejora.
- Consolidación y optimización.

2.2.8. Modelos representativos

Los modelos de gestión de la calidad total han surgido con el propósito de facilitar a las organizaciones la aplicación de los principios en su camino hacia la excelencia. Los cuatro modelos de mayor relevancia, tanto por su aplicación, como por su prestigio y difusión son:

- El Modelo Deming.
- El Modelo Malcolm Baldrige.
- El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.
- El Modelo Europeo de Excelencia.

Los distintos modelos, se basan en un conjunto de criterios y sub criterios que constituyen la referencia para que las organizaciones estructuren sus planes de calidad, esto no suponen una guía detallada de las acciones concretas, sino que su filosofía se basa en favorecer y facilitar la puesta en marcha de la gestión de calidad total. A continuación, se describe los criterios que utilizan los modelos de gestión de calidad más conocidos.

a) El Modelo de Deming

El modelo está basado en:

- La aplicación práctica de las teorías japonesas del control total de la calidad.
- Los 14 puntos de Deming:

Tabla 5: Los 14 puntos de Deming

| Criterios |
|--|
| 1. Crear constancia de mejorar el producto y servicio, con el objetivo de ser competitivos, permanecer en el negocio proporcionando puestos de trabajo |
| 2. Adoptar una nueva filosofía |
| 3. Dejar de depender de la inspección en masa |
| 4. Acabar con la práctica de hacer negocios teniendo como base únicamente al precio |
| 5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio |
| 6. Implantar la formación |
| 7. Desechar el miedo |
| 8. Derribar las barreras entre departamentos |
| 9. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra |
| 10. Eliminar los cupos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección |
| 11. Eliminar las barreras que privan a las personas de estar orgullosas de su trabajo |
| 12. Estimular la educación y la auto-mejora en todo el personal |
| 13. Actuar para lograr la transformación |

Fuente: Gil (2010)

- La mejora continua a través del ciclo PDCA.
- El uso de las siete herramientas estadísticas: diagramas de causa – efecto, planillas de inspección, gráficos de control, diagramas de flujo, histogramas, gráficos de Pareto, diagramas de dispersión.

Camisón (2015), el modelo Deming nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón, su principal objetivo era convertirse en una herramienta con la que mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. Este premio se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera significativa al desarrollo y control de calidad en Japón.

A continuación, se hace mención a los criterios de evaluación del modelo planteado por (Deming, 1989) considerado en la literatura científica como uno de los pioneros o gurú de la gestión de la calidad, fundamentado en su experiencia práctica en la evaluación de la calidad de procesos productivos y de prestación de servicios.

Tabla 6: Criterios de Evaluación de Deming

| Criterios | Definición |
|--|---|
| Política y objetivos | Analiza cómo se determinan las políticas de control de calidad y cómo son comunicadas a todas las áreas de la empresa |
| Organización y gestión | Evalúa si los campos de responsabilidad, autoridad están bien definidos y la cooperación entre áreas funcionales |
| Programas de formación y entrenamiento | Examina cómo se realizan las actividades de formación en el control de calidad para los trabajadores |
| Recogida de información y métodos para su utilización | Obtiene y transmite la información tanto dentro como fuera de la empresa, a través de sus niveles organizativos |
| Calidad de productos y procesos | Examina cómo son seleccionados y analizados los problemas críticos o no, relativos a la calidad |
| Estándares | Valora los procedimientos de establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en que se controlan |
| Control y gestión | Realizan validaciones de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad |
| Aseguramiento de la calidad | Analiza el sistema de dirección para la garantía de la calidad en todas sus actividades primarias |
| Resultados | Detalla los resultados obtenidos en la calidad de productos y servicios |

Fuente: Vayas (2015)

El modelo Deming es una herramienta de evaluación y mejora de la calidad en sí misma; siendo utilizado por multitud de organizaciones como modelo para establecer su estrategia de calidad total. Los principios fundamentales sobre los que se asienta el premio son: la satisfacción del cliente, la formación y capacitación de los recursos humanos, la colaboración de los intermediarios, la prevención de errores, la mejora continua y, la participación en materia de calidad de todas las personas que componen la organización. Se entrega a empresas que se destaquen de manera sobresaliente por la dirección y control de la calidad, promoviendo la gestión como oportunidad de excelencia. El principal objetivo de la evaluación, es comprobar que la empresa haya obtenido resultados positivos.

El ciclo PDCA, es una metodología o estrategia que permite a las empresas gestionar la mejora continua de la calidad, en cuatro pasos: planear; hacer; verificar y actuar. También, es conocido como espiral de mejora y permite obtener como resultado la optimización de estándares productivo logrando una mayor participación en el mercado.

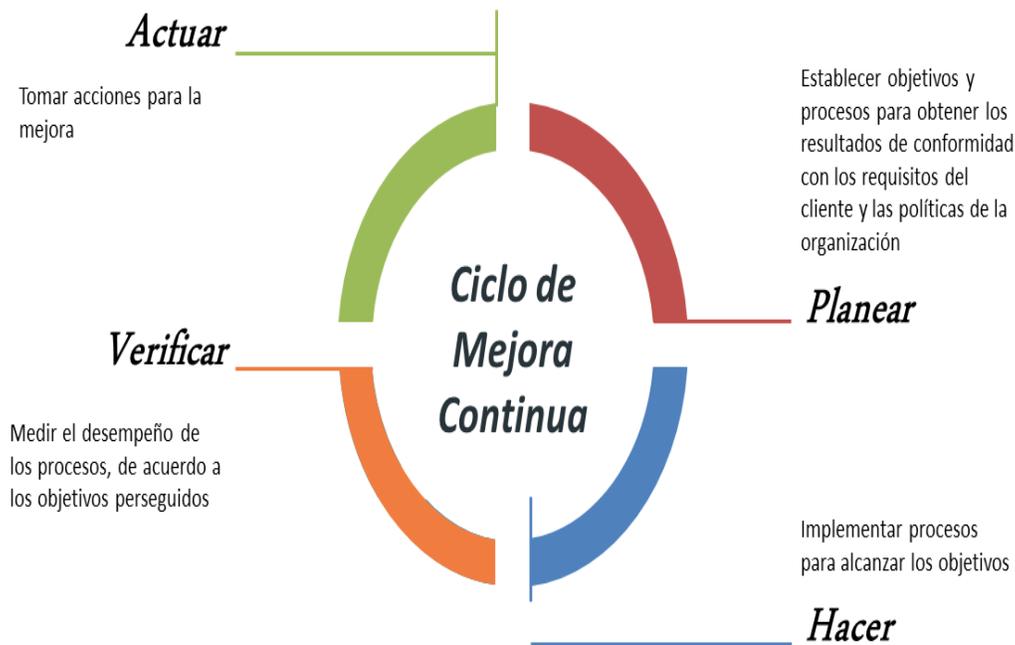


Figura 4: Ciclo de Mejora Continua (Ciclo de Deming)

Fuente: Camisón, Cruz y González (2015).

b) Modelo de Malcolm Baldrige

El modelo estadounidense de excelencia, es el formado por los criterios del Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige (MBNQA, Malcolm Baldrige National Quality Award).

Los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubieran demostrado una gestión de la calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa.

El modelo establece que los líderes están orientados a la dirección estratégicas, a los clientes y a la gestión de desempeño basados en resultados; donde las medidas, indicadores y el conocimiento organizativo deben ser las bases para construir y desarrollar las estrategias, las cuales, deben estar relacionadas con los procesos claves y la alineación de recursos, de este modo se obtendrá un

mejor desempeño general de la organización, además de la satisfacción de los consumidores y demás grupos de interés.

Los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiesen demostrado una Gestión de la Calidad efectiva, mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa.

La evaluación de las organizaciones candidatas se basan en sus logros en siete áreas fundamentales, conocidas como criterios, siendo estos una herramienta útil para las empresas que desean llevar a cabo una autoevaluación y para proporcionar una retroalimentación de las organizaciones candidatas.

El modelo de Malcolm Baldrige pretende mejorar la competitividad de los organizadores estadounidenses en tres sentidos:

- Ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizativo, las capacidades y los resultados.
- Facilitar la comunicación y compartir la información sobre las mejores prácticas entre las organizaciones de todos los tipos.
- Servir como herramienta de trabajo para la comprensión y la gestión del desempeño y para guiar la planificación de la organización y las oportunidades de aprendizaje.

Dichos criterios nacen con el objetivo de:

- Entregar valor, siempre en proceso de mejora, a los consumidores y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización.
- Mejorar la eficacia general de la organización y de sus capacidades.
- Obtener un aprendizaje organizativo y personal.

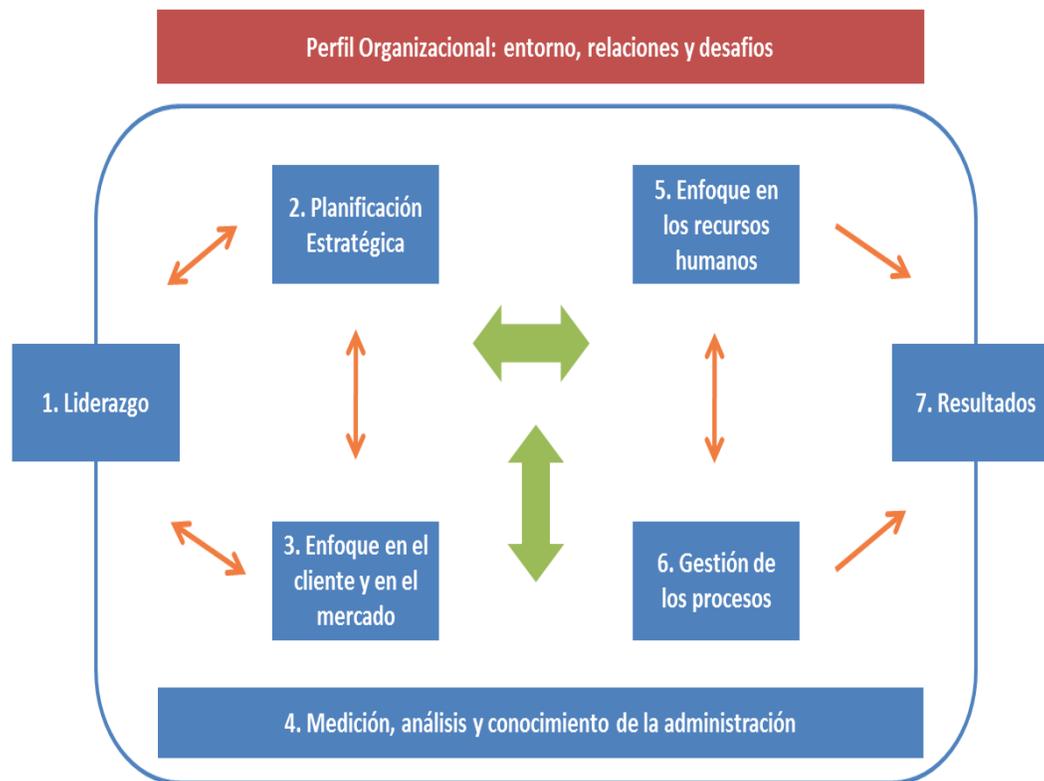


Figura 5: Estructura del Modelo de Baldrige

Fuente: Camisón, Cruz y González (2015).

Tabla 7: Criterios de Evaluación de Baldrige

| Criterios | Definición |
|--|---|
| Liderazgo | Los líderes guían, sostienen la organización, la gestión de sus responsabilidades éticas, legales y su relación con la comunidad. |
| Planificación estratégica | Se definen los objetivos estratégicos, y los planes de acción son desarrollados, modificados si las circunstancias lo requieren y cómo se mide el progreso |
| Enfoque en el cliente y el mercado | La organización determina los requerimientos, las necesidades, las expectativas y las preferencias de los clientes y de los mercados. |
| Medida, análisis y gestión del conocimiento | Se selecciona, recoge, analiza, dirige y mejora los datos, la información y sus activos basados en el conocimiento. Además, se revisa su desempeño |
| Enfoque en los recursos humanos | Se observa los sistemas de trabajo de la organización, el aprendizaje de los empleados permitiendo a todos ellos desarrollar y utilizar su completo potencial en alineación con los objetivos generales de la organización, la estrategia y los planes de acción. |
| Gestión por procesos | Se revisa procesos claves de productos, servicios y organizativos para crear valor a los consumidores y a la organización. |
| Resultados | Se analiza el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas claves. |

Fuente: Camisón (2015)

El modelo Malcolm Baldrige es una guía a la excelencia de la calidad, diseñado para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional en búsqueda de la mejora continua y la medición de la eficiencia, eficacia y efectividad de las capacidades de toda la organización, proporcionando valor a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad y gestión del conocimiento de la organización.

c) El Modelo de Excelencia EFQM

Desarrollado por la European Foundation for Quality Management en 1990, para la evaluación de las organizaciones candidatas al European Quality Award concedido anualmente desde 1992. Según Gutiérrez & Senlle (2005) se caracteriza por su enfoque basado en resultados, en logros de desempeño manifestado en la proyección de la mejora año tras año en los indicadores claves superando las metas establecidas y comparándolas con instituciones de referencia. Al respecto, se exponen los criterios de evaluación del Modelo de Excelencia Europeo, considerado este como uno de los más completos y empleados a nivel mundial por su grado de integración con otras herramientas de gestión para la toma de decisiones.



Figura 6: Estructura del Modelo de Baldrige

Fuente: Camisón, Cruz y González (2015).

Tabla 8: Criterios de Evaluación de EFQM

| Criterios | Definición |
|-----------------------------------|--|
| Liderazgo | Los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión. Desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido, hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos |
| Política y estrategia | Las organizaciones implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés en las que se tienen en cuenta, el mercado y el sector donde operan |
| Personas | Se gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, en lo individual y equipos |
| Alianzas y recursos | Se planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos; en apoyo de su política y estrategia para eficaz funcionamiento de sus procesos |
| Procesos | Se mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor |
| Resultados en los clientes | Alcanzar resultados sobresalientes sobre los clientes |
| Resultados en las personas | Obtener resultados destacados sobre las personas que lo integran |
| Resultados en la sociedad | Lograr óptimos resultados sobre la sociedad |
| Resultados clave | Conseguir resultados alentadores sobre los elementos clave de su política y estrategia |

Fuente: Camisón (2015)

Su objetivo es impulsar la mejora continua en la organización, permitiendo obtener una visión frecuente de las fortalezas actuales y oportunidades de crecimiento.

La utilización de este modelo, contribuye a establecer planes de mejoras fundados en hechos objetivos y la obtención de una visión común sobre las metas a alcanzar y herramientas a utilizar.

d) El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

La Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad promueve la gestión de la calidad, a través del Modelo Iberoamericano en la gestión, creado en 1999.

El modelo es un punto de referencia único en el que se encuentren plasmados los distintos modelos de excelencia de los países iberoamericanos.

Se otorga anualmente el premio iberoamericano a la calidad, que toma el modelo de Deming como base.

Tabla 9: Criterios de Evaluación Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

| Criterios | Definición |
|---|--|
| Liderazgo y estilo de gestión | Analiza y estudia cómo se desarrollan y se colocan en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Además, incluye el desarrollo de la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesario para la eficaz ejecución de la política y la estrategia |
| Política y estrategia | Examina cómo el desarrollo de la misión y visión se pone en práctica, a través de una clara estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quienes interactúa. Está apoyada con programas adecuados |
| Desarrollo de las personas | Permite conocer cómo hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo y de la organización en conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión |
| Recursos y asociados | Gestiona los recursos internos, como: financieros, información, conocimientos tecnológicos, propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con la finalidad de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma |
| Clientes | Gestiona las relaciones comerciales, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades, expectativas de sus clientes actuales y futuros |
| Resultado de clientes | Conocimiento en relación con sus clientes externos |
| Resultado del desarrollo de las personas | Noción en relación con el desarrollo de las personas |
| Resultados de la sociedad | Satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional |
| Resultados globales | Desempeño proyectado, en la satisfacción de necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de toda índole en la misma |

Fuente: Camisón (2015)

El modelo Iberoamericano de excelencia de la gestión, trata de crear un punto de referencia único en el que convergen todos los factores que participan en la organización, o sea, propone integrar los múltiples modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos, cuya finalidad es la evaluación de la gestión en las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejora, de tal manera, que permitan establecer planes de progreso para el desarrollo y la planificación estratégica.

e) Las normas ISO

Estas normas definen los estándares en los sistemas de calidad bajo la premisa de que ciertas características en las prácticas administrativas pueden ser estandarizadas y que un buen diseño, implantación y correcta administración de los sistemas brindan la confianza de que los resultados cumplan con las expectativas y requerimientos de los clientes.

Una organización que cumple con las normas ISO puede certificarse y con ello tener un documento oficial que ampare el nivel de calidad que ofrece. Los 7 principios para la gestión de la calidad, de acuerdo a los ya mencionados estándares son los siguientes:

- Organización enfocada en clientes.
- Liderazgo.
- Involucramiento de las personas.
- Enfoque en los procesos.
- Mejora continua.
- Toma de decisiones basada en hechos.
- Mutuo beneficio en la relación con los proveedores.

Muchas son las razones que motivan a las empresas a certificarse bajo los estándares ISO, pero lo más importante es que con ello las organizaciones se someten a procesos planificados de mejora y comienzan a apreciar el trabajo como un sistema de procesos interrelacionados que finalmente los lleva a generar confianza tanto interna como externa de que los requerimientos y especificaciones son cumplidos.

Es cierto que muchas organizaciones ven la certificación ISO como un trámite necesario para poder vender sus productos y competir en mercados más amplios. Sin embargo, los beneficios intrínsecos del cumplimiento de las normas ISO es mucho más amplio tal es el caso de: la satisfacción y retención de los clientes, productos de mejor calidad, mayor productividad, reducción de costos, mayor uso de la información como herramienta de administración de los negocios y revisiones más eficientes.

2.3. Marco Referencial

2.3.1. Empresas de Telecomunicaciones

Según Muñoz (2011) la telecomunicación es una técnica utilizada para transmitir un mensaje de un lugar a otro, es bidireccional. Así, el término incluirá todo tipo de comunicaciones a distancia en sus diferentes vías teléfono, televisión, internet, radio, teléfono, entre otros.

En general, es la emisión y/o recepción de datos, voz, imágenes, signos o sonidos a través de canales de transmisión de cualquier naturaleza como cables ópticos, físicos, sistemas electromagnéticos. Donde los elementos esenciales que intervienen en el ejercicio son, el transmisor, el receptor y el canal de transmisión.

De acuerdo con la definición anterior, las empresas de telecomunicaciones son todas aquellas entidades que prestan servicios orientados a la contratación de líneas telefónicas, conexión a internet o a televisión de pago, como prestaciones más destacadas. De este modo, se caracterizan por impulsar la comunicación a través del uso de las últimas tecnologías aparecidas en el mercado, prestando así, servicios eficientes en las distintas ramas de la telecomunicación.

Para Linton Ian la industria de las telecomunicaciones ofrece una amplia gama de técnicas, de negocios, oportunidades de ventas y administrativos del trabajo. Entre ellas se puede mencionar el servicio al cliente, donde a través de canales se atiende las consultas de los usuarios sobre sus servicios de telecomunicaciones, tratar las quejas o problemas con el servicio, brindar el apoyo técnico para solucionar los problemas, y actualizar a los clientes sobre los nuevos o cambios de servicios. Pueden trabajar en las grandes empresas, que se dedican a atender solicitudes internas o en los centros de llamadas de operadores.

En los últimos años las empresas han venido trabajando en la generación de valor y diferenciación de sus productos y servicios con el fin de incrementar el índice de fidelidad de los clientes.

Por esto en las empresas se ha venido fortaleciendo el área de Servicio al Cliente, definiéndola como factor clave de éxito en la rentabilidad del negocio, al delegarle la definición e implementación de la estrategia de fidelización de clientes y reducción del Churn. Algunas de ellas son:

a) DIRECTV

Es el proveedor líder de servicios de televisión vía-satélite que brinda la más alta definición de imagen en televisión y está disponible para más de 19.2 millones de clientes en los Estados Unidos y para 10 millones de clientes en América Latina y en el Caribe.

Brinda una experiencia de televisión de primera calidad incomparable, a través de la adquisición, producción y distribución de gran contenido original y exclusivo; cuenta con la tecnología más alta y el mejor servicio, que representan los diferenciales con los cuales DIRECTV marca un estándar en entretenimiento. También, posee la mayor cobertura de contenido en alta definición de Latinoamérica, potenciando el disfrute siempre de la programación.

Historia

Desde su lanzamiento, DIRECTV llega a cientos de miles de hogares en más de 10 países en toda la región (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Puerto Rico, Uruguay, Venezuela y el Caribe). Ofrece la mejor programación internacional sin importar la topografía del país donde reside el cliente; un lugar recluso en las montañas o en la costa.

El sistema DIRECTV fue creado en los Estados Unidos en el año 1994, y hoy es provisto en América Latina, México y Caribe por DIRECTV Latin America, LLC, a través de los satélites GALAXY III-R y el GALAXY III-C, que fue lanzado hacia fines del 2002; lo que nos permite continuar ofreciendo la más alta calidad de imagen y sonido digital.

Al tener los satélites alineados en el espacio, DIRECTV tiene la capacidad de transmitir más de 300 canales de video y audio digital.

Desde su lanzamiento en 1996, DIRECTV es la plataforma digital más grande del mundo, sus clientes gozan de programación exclusiva, tecnología de punta -que incluye equipos avanzados y en Alta Definición (DVR y HD-DVR), con los que se puede pausar, grabar y retroceder.

Por iniciativa de la Organización Cisneros, el 28 de junio de 1996, el presidente de la República Rafael Caldera, por invitación de Gustavo Cisneros (Presidente de la Organización Diego Cisneros), inauguró el Centro Regional de Transmisiones de DIRECTV, en Los Caobos, Caracas. Lugar que junto al satélite Galaxy III R, colocan al país a la vanguardia en telecomunicaciones.

Hoy pertenece en un 100% a DIRECTV Latinoamérica, que pertenece a DIRECTV Group, que cotiza en la bolsa de valores de Nueva York.

Desde julio de 2015, DIRECTV forma parte de la familia de AT&T.

Visión

Hacer de DIRECTV® la mejor experiencia de VIDEO en el mundo cuando y donde lo quieras.

Misión

Combinar contenido atractivo, diverso, con tecnología y el servicio de DIRECTV® para hacer una elección clara entre los consumidores.

Valores

- Liderazgo.
- Innovación.
- Determinación.
- Agilidad.
- Trabajo en equipo.
- Integridad.

b) Telefónica de Venezuela

Es una compañía sensible a los nuevos retos que exige la sociedad actual. Por eso ofrecemos los medios para facilitar la comunicación entre las personas, proporcionándoles la tecnología más segura y de vanguardia, para que vivan mejor y consigan lo que se propongan.

Un espíritu innovador, atento y con un inmenso potencial tecnológico que multiplica la capacidad de elegir de sus más de 327 millones de clientes en 21 países.

Una empresa totalmente privada que cuenta con más de un millón y medio de accionistas y cotiza en varios de los principales mercados bursátiles del mundo.

Visión

Queremos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas elijan un mundo de posibilidades infinitas. En Telefónica creemos que la tecnología forma parte de la vida de todos.

Hoy, la conectividad no sirve sólo para relacionarnos, es esencial para nuestra vida personal y laboral. Nuestro papel es facilitarte el disfrute de la conexión, salvaguardando el uso de tus datos y dándote el control de tu vida digital.

Queremos ser una Onlife Telco, una telco para las personas, una telco para tu vida.

Misión

Ser una Telco para las personas significa darte el poder de decidir cómo mejorar tu vida y tomar el control de tu vida digital. Sus compromisos para lograrlo:

- Una conexión que pone a las personas por delante de la tecnología e impulsa la capacidad de elección en un mundo lleno de opciones.
- Una conexión que ofrece protección y confianza, para que las personas se sientan soberanas de su vida digital.
- La conexión como un ecosistema de vida: piensa en las personas y optimiza la vida.
- Una conexión que ayuda a disfrutar de un mundo de posibilidades.

Los valores los definen y son el motor de todo lo que hacen. Dicen cómo son y cómo quieren ser. Dan forma a nuestra actitud.

- Confiables.
- Retadores.
- Abiertos.

c) Inter

Con el más avanzado servicio de televisión por cable, acceso a Internet y telefonía en toda Venezuela, Inter fue fundada en 1996 bajo el nombre de Intercable en Barquisimeto y se desarrolló como uno de los más ambiciosos proyectos de telecomunicaciones del país, avalado con la más moderna tecnología.

Actualmente cuenta con una Red de más de 4 mil Km de fibra óptica y presencia en más de 100 ciudades del país y más de 1.900.000 hogares.

Visión

Liderar el mercado, innovando en tecnología y servicios, superando las expectativas de nuestros clientes. Impulsar el desarrollo integral de nuestro personal, respaldando su accionar con herramientas sofisticadas y actuales. Incrementar en cada periodo la eficiencia de la operación.

Misión

Brindar con excelencia, múltiples servicios de telecomunicaciones, conectando los hogares venezolanos al mundo. Contribuyendo a impulsar el continuo desarrollo de Venezuela.

Valores

- Igualdad.
- Ética.
- Respeto.
- Colaboración.
- Honestidad.

2.3.2. Centro de Contactos

Es un centro de atención de llamadas donde se une la tecnología informática con las comunicaciones para servir de forma integral al cliente y mejorar los servicios de la organización.

Según Herrera (2010), las llamadas pueden ser in bound (entrantes) u out boun (salientes). Las personas que gestionan dichas llamadas con denominados operadores o agentes, los cuales, están dotados de computadoras con sistemas, herramientas y aplicativos de información. También, son conocidos como call center, cuyo concepto se deriva de la integración de computador – teléfono (CTI, Computer Telephone Integration), es decir la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y un sistema informático que facilita el intercambio de información.

2.4. Bases Legales

En el año 1999 se aprueba la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la cual en su artículo 117 establece que todo ciudadano tiene derecho a productos y servicios de calidad,

y que el Estado está en la obligación de velar por el cumplimiento de esta condición. Inspirados en este mandato, la Comisión Permanente de Ciencia, Tecnología y Comunicación Social, presentó ante la Asamblea Nacional la nueva Ley del Sistema Venezolano de Calidad, con la cual el país se adecua a las exigencias que la globalización está imponiendo a la economía nacional, en cuanto a la aplicación de estándares internacionales a la producción.

En octubre de 2002 es promulgada la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad, con el fin de desarrollar los principios orientadores, que en materia de calidad consagra la Constitución, estableciendo los mecanismos necesarios para garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país, siendo SENCAMER el ente coordinador de velar por el cumplimiento de esta Ley.

La Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad va dirigida a aspectos relacionados con la:

- Elaboración e intercambio de bienes.
- Prestación de Servicios.
- Importación, distribución y expendio de bienes.
- Exportación de bienes y servicios nacionales.
- Educación y promoción de la calidad.

Además, define al Sistema Venezolano para la Calidad como al conjunto de principios, normas, procedimientos, subsistemas y entidades que interactúan y cooperan de forma armónica y contribuyen a lograr los propósitos de una óptima Gestión Nacional de la Calidad. Está conformado por los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.

Esta ley tiene trascendencia internacional, debido a que nivela el camino para manejar los obstáculos al mercadeo que establece la Organización Mundial de Comercio, pues define lo que es reglamento técnico y lo que es norma, con lo que también se establece la obligatoriedad que tiene Venezuela de notificar a los demás países, la existencia y la descripción de sus reglas obligatorias. Así se garantiza la transparencia de las transacciones comerciales con el país.

2.5. Definición de Términos

Calidad: la Norma ISO 9000: 2005 dice, es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Centro de Contacto: es un centro de atención de llamadas donde se una la tecnología informática con las comunicaciones para servir de forma integral al cliente y mejorar los servicios de la organización.

Cliente: es toda persona que tenga relación con nuestra empresa. Existen clientes externos e internos. De hecho, es aquel que recibe la salida o producto o servicio del proceso que realizamos.

Cliente interno: receptor, consumidor o usuario de la salida de cada uno de los procesos de la empresa previos al proceso de entrega del producto o servicio final.

Cliente externo: receptor, consumidor o usuario del producto o servicio final que además está fuera de los predios de la empresa.

Cronociclografo: dispositivo inventado en 1913 por Frank Gilberth y su esposa Lillian, dentro de la investigación del comportamiento humano de un trabajador tipo (Micromotion Studies) permitía medir y capturar sus movimientos para lograr mayor eficacia en su rendimiento.

Gestión: la Norma ISO 9000: 2005 establece que son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Gestión de la Calidad: la Norma ISO 9000: 2005 indica que son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Indicadores: es la definición que se hace en términos de variables empíricas de las variables teóricas contenidas en una hipótesis. Constituye las sub dimensiones de las variables y se compone de ítems (medida del indicio o indicador de la realizada que se quiere conocer).

Liderazgo: consiste en influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales.

Requisitos: la Norma ISO 9000: 2005, es la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del Cliente: la Norma ISO 9000: 2005 la define como, la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Telco: se le conoce a un proveedor local de servicios de telefonía (Telephone Company). Un telco puede ser simplemente una de las compañías disponibles que brinda servicios de teléfono. Genérico utilizado para designar a una gran empresa de telecomunicaciones.

Therbligs: son los diecisiete movimientos en los que se puede subdividir cualquier tarea laboral para estudiar la productividad motriz de un operador en su estación de trabajo.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

La búsqueda de conocimientos o la solución de un problema, se caracteriza por ser: sistemática, organizada y objetiva. A partir de objetivos se recolectan datos que son mostrados y analizados, los cuales, aportarán nuevas ideas a la temática estudiada; por otra parte, las impresiones y conclusiones obtenidas no son subjetivas, sino de hechos observados, experimentados y tratados.

3.1. Tipo de Investigación

De acuerdo con Sabino (1992), una investigación puede realizarse para satisfacer diferentes necesidades, inquietudes o intereses. Ocurre, que los estudios se encaminan directamente a conocer los aspectos que permitirán resolver una situación concreta; la búsqueda de los elementos necesarios para poder actuar en un sentido específico. Justifica simplemente la necesidad de esclarecer algún problema que resulta de interés. En función del tipo de datos a ser recogidos, se puede categorizar en dos grandes tipos básicos: de campo o documental.

La investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, funcionamientos y circunstancia en que ocurren ciertos hechos; de ahí, la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.

La UPEL (2016) en su Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, señala que el estudio de campo es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Sin embargo, se aceptan también estudio sobre datos censales o muestrales no registrados por el investigador, siempre y cuando se utilicen los registros originales con los datos no agregados o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción, recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo.

El carácter de la investigación de campo puede ser: exploratorio, descriptivo, interpretativo, reflexivo-crítico, explicativo o evaluativo. De acuerdo con el tipo de trabajo que se esté realizando, se puede emplear una o varias técnicas para el acopio de material como: la encuesta, la entrevista, la grabación, la filmación, la fotografía, entre otras.

Por otra parte, el diseño documental o bibliográfico depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, es decir, material de índole permanente, al cual, se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte contenido sobre la realidad de un acontecimiento. Las fuentes documentales pueden ser documentos escritos, tales como: libros, periódicos, revistas, actas, tratados, encuestas, conferencias escritas; documentales fílmicos: películas, diapositivas; documentos grabados: discos, casetes e incluso documentos electrónicos como páginas web.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016) en su Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, define la investigación documental, como el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor. Los diseños documentales son:

- Estudios de desarrollo teóricos.
- Revisiones críticas del estado del conocimiento.
- Estudios de educación comprada.

- Estudios de investigación históricas, literaria, geográfica, matemática u otras especialidades de los subprogramas, que cumplan con las características señaladas anteriormente.

Tomando como referencia lo expuesto anteriormente, se puede decir, que el tipo de investigación que se plantea, es de campo, puesto que el objeto investigado servirá como fuente de información y los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad. Adicionalmente, es de carácter documental, pues se recolectará y consultará la información, a través de documentos escritos.

Se realizará bajo la observación y la descripción, estudio que consiste en la explicación de un hecho, fenómeno, o comportamiento de un individuo o grupo. Buscando especificar las propiedades, características y perfiles de objetos que se sometan a estudio.

3.2. Diseño de la Investigación

Según Sabino (1992) existen gran variedad de métodos que se utilizan en la práctica para fines pedagógicos. Los diseños de campo más frecuentes son los que se tratarán seguidamente:

- El diseño experimental, a partir de su utilización sistemática las ciencias naturales comienzan a superar las antiguas explicaciones sobre el mundo, se basan en la revelación, el dogma o la mera opinión. Consiste en someter el objeto de estudio a la influencia de ciertas variables, en condiciones controladas y conocidas por el investigador, para observar los resultados que cada variable produce en el objeto.
- El diseño post-facto, es el experimento que se realiza después de los hechos. Por su método no se trata de un verdadero experimento, debido a que el investigador no controla ni regula las condiciones de la prueba, pero sí puede considerarse como tal si nos atenemos al procedimiento lógico de que se vale, que es idéntico al de los experimentos.
- El diseño encuesta, es exclusivo de las ciencias sociales y parte de la premisa; si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo. Se trata de requerir información a un grupo de

personas acerca del problema en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.

- El diseño panel, es la sucesión de mediciones que se hacen en condiciones regulares y que se aplica para determinar los valores de una variable, para un cierto objeto. Es una forma de presentación secuencial de datos de cualquier tipo, que tiene la ventaja de proporcionarnos información acerca de sus variaciones en el tiempo.
- Los diseños cualitativos, el objeto de estudio muchas veces es el propio sujeto humano, complejo y singular, cargado con su propia historia, irreductible casi a cualquier tipo de simplificación que no lo mutile arbitrariamente. Es decir, siempre el punto de referencia, directo o indirecto, imprescindible para la comprensión profunda de los problemas será el mismo.
- El estudio de casos, es profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos. Se basa en la idea en que si se estudia con atención cualquier unidad de un conjunto determinado se estará en condiciones de conocer algunos aspectos generales de éste.

Hurtado de Barrera (2010), expresa que el diseño de la investigación alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos, permitiendo lograr la validez y un alto grado de confianza en las conclusiones.

La investigación se fundamentará en el diseño de campo tipo encuesta, debido a que la información será requerida a un grupo de personas y mediante un análisis de tipo cuantitativo, se obtendrán resultados y conclusiones. Adicionalmente, es post facto (no experimental), el fenómeno será observado en su contexto natural para después ser analizado, es decir, las variables no serán manipuladas para obtener un resultado específico.

3.3. Población y Muestra

Desde el punto de vista estadístico y de acuerdo con Balestrini (2006), la población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos que se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la

investigación. En pocas palabras, es el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes.

Balestrini (2006) para los fines de la investigación científica, la población de estudio tiene que estar debidamente caracterizada, señalando sus particularidades tales como: es homogénea, es heterogénea, es finita, es infinita, se pueden listar sus miembros, ubicar sus miembros, si está localizada, dispersa y cuantos los componen.

La población a utilizar será homogénea debido a que el estudio se realizará en empresas de telecomunicación, las cuales poseen la misma naturaleza de negocio y actividad productiva. Sin embargo, cada una posee una estructura organizacional heterogénea. Para este caso, se trabajará con personal especializado de las organizaciones del sector.

Hurtado de Barrera, (2010), la muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento en el universo. Se obtiene, con la finalidad de investigar a partir del conocimiento de sus características particulares y de las propiedades de la población. El problema que se puede presentar es garantizar que la muestra sea representativa de la población, que sea lo más precisa y al mismo tiempo contenga el mínimo error posible.

La muestra sujeta para esta investigación, es de tipo intencional, debido a que los elementos muestrales fueron escogidos con base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador características típicas.

Se definirá que la muestra de la presente investigación estará conformada por un grupo representativo como parte del universo; integrado por tres empresas del sector de telecomunicaciones, cuyas características más destacables es que son organizaciones privadas, que prestan servicios incluyendo todo tipo de comunicación a distancia en sus diferentes vías, en cuanto a telefonía, tv por suscripción, internet.

Donde el personal encuestado que será parte de evaluación, estará conformado por Gerentes de áreas tales como: Implementación, Planificación, Calidad y Mejora Continua; perteneciente a las organizaciones.

3.4. Técnicas de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizará la encuesta considerado un método de investigación compatible con el empleo de varias técnicas e instrumentos, tales como: la entrevista, el cuestionario, la observación, el test, entre otras.

Se considerará a la encuesta como método para indicar que el investigador no se guía por sus propias suposiciones y observaciones, sino, prefiere dejarse guiar por las opiniones, actitudes o preferencias del público para lograr ciertos conocimientos; permitiendo explorar sistemáticamente lo que otras personas saben, sienten, profesan o creen.

El instrumento aplicado para la realización del estudio serán los cuestionarios, que consisten en un conjunto de preguntas, las cuales deben estar redactadas de forma coherente, organizada, secuenciada y estructurada, de acuerdo con una determinada planificación, a fin de efectuar la recolección de datos. Será diseñado para poder cuantificar y universalizar la información.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Se realizará a través del contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

Al respecto, Balestrini (2006), una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado.

La confiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino, a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación.

3.5. Fases de la Investigación

Toda investigación debe ser desarrollada bajo una metodología que permita lograr el cumplimiento de los objetivos y por consiguiente los resultados arrojados, sean los esperados. Para

ello, se necesita establecer el proceso que conlleve a alcanzar conclusiones con respecto al desarrollo del estudio.

A continuación, se presentan las fases que serán desarrolladas en el transcurso de la investigación:

- 1) Revisión de referencias bibliográficas e investigaciones realizadas para establecer el tópico a ser abordado, modelos de gestión y calidad total.
- 2) Formulación de la problemática existente, a través de, la revisión bibliográfica, antecedentes y contexto, relacionando las variables.
- 3) Recopilación de información teórica para la elaboración del marco conceptual que permita sustentar el desarrollo de la investigación, mediante su clasificación e importancia.
- 4) Realización del marco metodológico, el cual, determinará el tipo de investigación a realizar, el diseño y las técnicas de recolección de datos utilizada. Se diseña el instrumento que será aplicado para el estudio.
- 5) Recolección de datos mediante la aplicación de instrumentos en empresas del sector de telecomunicaciones (muestra). Incluyendo la comparación y el análisis de resultados.
- 6) Caracterización del modelo a desarrollar, mediante el estudio de criterios y procesos bases.

3.6. Procedimiento por Objetivos

La consecución de cada uno de los objetivos es de suma importancia, porque del logro de cada uno de ellos depende que los resultados obtenidos en la investigación sean los más deseados, óptimos y certeros. A continuación, se presentan los procedimientos que se desprenderán a fin de dar cumplimiento a cada uno de ellos:

- 1) Revisión de referencias bibliográficas e investigaciones realizadas en cuanto a modelos de gestión y calidad total.
- 2) Selección de los principales modelos de gestión que han sido referencia en el ámbito de la calidad.

- 3) Descripción de los criterios que se utilizan para la creación de los modelos de gestión de calidad más conocidos.
- 4) Elaboración del instrumento de recolección de datos que permita conocer cuáles son los criterios de gestión de calidad considerados en las empresas del sector de telecomunicaciones.
- 5) Planificación de visitas a las empresas del sector de telecomunicación, a fin de recolectar información.
- 6) Realización de entrevistas a personal especializado de cada una de las empresas del sector de telecomunicaciones.
- 7) Aplicación del instrumento de medición al personal en las empresas del sector.
- 8) Análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento en las empresas del sector de telecomunicación.
- 9) Definición de los criterios que caracterizan a los modelos de gestión de calidad utilizados en empresas del sector de telecomunicación.
- 10) Comparación de los criterios que caracterizan los modelos de gestión de calidad de las empresas del sector de telecomunicación.
- 11) Especificación de los criterios a utilizar en los modelos de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos, utilizados en las empresas de telecomunicación.
- 12) Desarrollo de los criterios de un modelo de gestión de calidad para implementar campañas en centros de contacto en empresas del sector de telecomunicaciones basado en la calidad total.
- 13) Caracterización del modelo a desarrollar, mediante el estudio de criterios y procesos bases.
- 14) Estructura del modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en los centros de contactos, utilizados en las empresas de telecomunicación.
- 15) Diseño de un modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación, basado en la calidad total.
- 16) Presentación del modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en los centros de contactos.

3.7. Variables, Definición Conceptual y Operacional e Indicadores

Según Bavaresco (2006), las variables de una investigación constituyen aquellos elementos que definen, de acuerdo con los objetivos, las formas en que deben realizarse las diferentes tareas propias del estudio.

Una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Específicamente, un sistema de variable consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida.

A continuación, se presentan las variables consideradas en la investigación, con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales; incluyendo los indicadores para cada una de ella.

Tabla 10: Operacionalización de Variables

| Objetivos | Variables por objetivo | Variables | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensión | Indicadores |
|---|---|---|--|---|--|--|
| Describir los criterios que se utilizan para la creación de los modelos de gestión de calidad más conocidos | *Modelo de gestión de calidad | Modelo de Gestión de calidad | Concepto global e integrador que pretende tener en cuenta, simultáneamente, todos los aspectos de una organización productiva | Marco de referencia que toma en cuenta, todos los aspectos de una organización productiva | *Aspectos de la organización | %Compromiso %Liderazgo %Satisfacción |
| Definir los criterios que caracterizan a los modelos de gestión de calidad utilizados en empresas del sector de telecomunicación | *Modelos de gestión *Empresas de Telecomunicación | Implementación | Es el conjunto de actividades planificadas y ejecutadas con la intención de lograr un determinado objetivo | Es el conjunto de actividades planificadas y ejecutadas para lograr objetivos determinados que involucran la atención del cliente con algún servicio o producto | *Actividades planificadas y ejecutadas | %Implementaciones |
| Especificar los criterios a utilizar en los modelos de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos, utilizados en las empresas de telecomunicación | *Modelo de gestión *Implementación *Centros de contactos *Empresas de telecomunicación | Implementación de campañas en los Centros de Contacto | Es un centro de atención de llamadas donde se une la tecnología informática con las comunicaciones para servir de forma integral al cliente y mejorar los servicios de la organización | Son centro de atención para servir al cliente mediante la comunicación | *Atención al cliente | %Llamadas Outbound %Llamadas Inbound |
| Desarrollar los criterios de un modelo de gestión de calidad para implementar campañas en centros de contacto en empresas del sector de telecomunicaciones basado en la calidad total | *Modelo de gestión *Implementación *Centros de contactos *Empresas de telecomunicación | Empresas de Telecomunicación | Son todas aquellas entidades que prestan servicios orientados a la contratación de líneas telefónicas, conexión a internet o a televisión de pago, como prestaciones más destacadas | Organizaciones que brindan servicios orientados al cliente, con respecto a la comunicación | *Servicios al cliente | % Suscripciones |
| Estructurar el modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en los centros de contactos, utilizados en las empresas de telecomunicación | *Modelo de gestión *Implementación *Centros de contactos *Empresas de telecomunicación | Calidad Total | Filosofía que supone el involucramiento de todos los miembros de una organización en la búsqueda constante de auto superación y perfeccionamiento continuo | Proporciona un concepto global que fomenta la mejora continua dentro de una organización con la participación de todos los integrantes centrándose en la satisfacción del cliente | *Mejora continua | % Cumplimiento de criterios |

3.8. Aspectos Éticos

La ética debe ser aplicada en todas las etapas de la investigación, desde la planificación y la realización hasta la evaluación del proyecto de investigación. La intención de los principios es guiar e inspirar hacia los más elevados ideales éticos de la profesión. Básicamente, la investigación debe seguir todas las regulaciones brindadas, así como también anticipar los problemas éticos que puedan surgir en la investigación.

- Al planificar un estudio, el investigador tiene la responsabilidad personal de llevar a cabo una cuidadosa evaluación de la ética del mismo.
- El investigador siempre será el responsable del establecimiento y mantenimiento de una práctica ética durante la investigación.
- La práctica ética requiere que el investigador informe al participante de todos aquellos aspectos del mismo que puedan influir en su deseo de participar. Así como explicar todo lo relacionado con la investigación.
- El investigador debe respetar la libertad individual de declinar la participación en una investigación en cualquier momento.
- Cualquier investigación éticamente aceptable comienza con el establecimiento de un acuerdo claro y equitativo entre el investigador y el sujeto que clarifique las responsabilidades de cada uno.
- Una vez obtenido los resultados, la práctica ética obliga al investigador a dar todo tipo de explicaciones al participante para la clarificación de la naturaleza del estudio y para la eliminación de cualquier equívoco que hay podido surgir.

Se consideran algunos principios éticos establecidos por el Colegio de Ingenieros de Venezuela:

- Virtudes: actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.
- Ilegalidad: violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.

- Conocimiento: descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.
- Seriedad: ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencias razonables.
- Influencia: ofrecer, dar o recibir comisiones o remuneraciones indebidas y, solicitar influencias o usa de ellas para la obtención u otorgamiento de trabajos profesionales, o para crear situaciones de privilegio en su actuación.
- Autoría: utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.
- Secreto: revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sea de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización de códigos de acceso de otras personas, en provecho propio.
- Actuación gremial: incumplir con lo dispuesto en las “Normas de Actuación Gremial del CIV”.

Se consideran algunos principios éticos establecidos por la American Psychological Association (APA), los cuales se mencionan a continuación:

- Beneficencia y no maleficencia, se debe esforzar por hacer el bien con quienes se interactúa profesionalmente, asumiendo la responsabilidad de no hacer daño. En las acciones profesionales, se trata de salvaguardar el bienestar y los derechos de aquellos con quienes interactúan profesionalmente. Así como al medio ambiente o a la propiedad sin necesidad.
- Fidelidad y responsabilidad, establecer relaciones de confianza con aquellos con quienes se trabaja. Siendo conscientes de sus responsabilidades profesionales y científicas con la sociedad y las comunidades específicas donde interactúan.
- Integridad, se busca promover la exactitud, honestidad y veracidad. En estas actividades, no se roba, ni engaña, ni se involucra en fraude, subterfugio, o

tergiversación intencional de hechos. Por lo tanto, no se debe cometer fraude científico, falsificar la investigación o tener una mala conducta científica.

- Justicia, se reconocen la imparcialidad y la justicia permiten que todas las personas accedan y se beneficien de los aportes.
- Respeto por los derechos y la dignidad de las personas, además, el derecho a la privacidad, a la confidencialidad y a la autodeterminación de los individuos. Se debe tener el conocimiento de es necesario proteger los derechos y el bienestar de las personas.

3.9. Cronograma

Para una mejor administración de las actividades programadas para el desarrollo de la investigación, es necesario contar con un cronograma, el cual permitirá mantener en constante visión cada una de las tareas que deben ser ejecutadas, desde el inicio hasta el final del trabajo de maestría.

Tabla 11: Cronograma de actividades

| Id | Modo de | Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin | mestre | 4º trimestre | | | 1er trimestre | | | 2º trimestre | | | 3er trimestre | |
|----|---------|--|----------|--------------|--------------|--------|--------------|-----|-----|---------------|-----|-----|--------------|-----|-----|---------------|-----|
| | | | | | | | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun |
| 1 | | TRABAJO DE GRADO | 214 días | lun 25/09/17 | lun 30/07/18 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | Seminario I | 111 días | jue 28/09/17 | lun 05/03/18 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | Investigación previa | 15 días | jue 28/09/17 | mié 18/10/17 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | Investigación de tópicos | 15 días | jue 28/09/17 | mié 18/10/17 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | Definición de tema | 15 días | jue 28/09/17 | mié 18/10/17 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | Redacción de título | 15 días | jue 28/09/17 | mié 18/10/17 | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | Investigación de antecedentes | 15 días | jue 28/09/17 | mié 18/10/17 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | Páginas preliminares | 6 días | lun 08/01/18 | lun 15/01/18 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | Aprobación del Tutor | 6 días | lun 08/01/18 | lun 15/01/18 | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | Elaboración dedicatoria y agradecimientos | 6 días | lun 08/01/18 | lun 15/01/18 | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | Construcción de índice general | 6 días | lun 08/01/18 | lun 15/01/18 | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | Construcción de índice de tablas y anexos | 6 días | lun 08/01/18 | lun 15/01/18 | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | Redacción del resumen | 6 días | lun 08/01/18 | lun 15/01/18 | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | Introducción | 6 días | lun 08/01/18 | lun 15/01/18 | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | Capítulo I | 15 días | jue 19/10/17 | mié 08/11/17 | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | Descripción del planteamiento del problema | 10 días | jue 19/10/17 | mié 01/11/17 | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | Formulación y sistematización de problema | 10 días | jue 19/10/17 | mié 01/11/17 | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | Redacción de objetivos | 10 días | jue 19/10/17 | mié 01/11/17 | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | Redacción de Justificación | 5 días | jue 02/11/17 | mié 08/11/17 | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | Desarrollo de alcance y limitaciones | 5 días | jue 02/11/17 | mié 08/11/17 | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|--|----------------------|--|---------------------------|--|
| Proyecto: Proyecto1 Fecha: vie 27/04/18 | Tarea | | Resumen inactivo | |
| | División | | Tarea manual | |
| | Hito | | Sólo duración | |
| | Resumen | | Informe de resumen manual | |
| | Resumen del proyecto | | Resumen manual | |
| | Tareas externas | | Sólo el comienzo | |
| | Hito externo | | Sólo fin | |
| | Tarea inactiva | | Fecha límite | |
| | Hito inactivo | | Progreso | |

Página 1

Tabla 11: Cronograma de actividades

| Id | Modo de | Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin | mestre | | 4º trimestre | | | 1er trimestre | | | 2º trimestre | | | 3er trimestre | |
|----|---------|--|----------|--------------|--------------|--------|-----|--------------|-----|-----|---------------|-----|-----|--------------|-----|-----|---------------|-----|
| | | | | | | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago |
| 21 | | Capítulo II | 45 días | jue 28/09/17 | mié 29/11/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | | Antecedentes de la investigación | 15 días | jue 28/09/17 | mié 18/10/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | | Desarrollo de fundamentos teóricos | 15 días | jue 09/11/17 | mié 29/11/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | | Desarrollo de fundamentos legales | 15 días | jue 09/11/17 | mié 29/11/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | | Definición de términos | 15 días | jue 09/11/17 | mié 29/11/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | | Capítulo III | 66 días | jue 30/11/17 | lun 05/03/18 | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | | Definición de tipo y diseño de investigación | 10 días | jue 30/11/17 | mié 13/12/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | | Definición de población y muestra | 10 días | jue 30/11/17 | mié 13/12/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | | Selección de técnicas y herramientas de recolección de información | 10 días | jue 30/11/17 | mié 13/12/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | | Definición de fases de la investigación | 10 días | jue 30/11/17 | mié 13/12/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | | Elaboración de procedimientos | 4 días | jue 14/12/17 | mar 19/12/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 32 | | Operacionalización de variables | 4 días | jue 14/12/17 | mar 19/12/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 33 | | Establecimiento de aspectos éticos | 4 días | jue 14/12/17 | mar 19/12/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 34 | | Elaboración de cronograma | 4 días | jue 14/12/17 | mar 19/12/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 35 | | Definición de recursos | 4 días | jue 14/12/17 | mar 19/12/17 | | | | | | | | | | | | | |
| 36 | | Entrega de trabajo Preliminar | 6 días | lun 15/01/18 | lun 22/01/18 | | | | | | | | | | | | | |
| 37 | | Revisión de trabajo preliminar | 28 días | mar 23/01/18 | lun 05/03/18 | | | | | | | | | | | | | |
| 38 | | Seminario II | 66 días | lun 16/04/18 | mié 18/07/18 | | | | | | | | | | | | | |
| 39 | | Capítulo IV | 30 días | lun 16/04/18 | lun 28/05/18 | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|--|----------------------|--|---------------------------|--|
| Proyecto: Proyecto1 Fecha: vie 27/04/18 | Tarea | | Resumen inactivo | |
| | División | | Tarea manual | |
| | Hito | | Sólo duración | |
| | Resumen | | Informe de resumen manual | |
| | Resumen del proyecto | | Resumen manual | |
| | Tareas externas | | Sólo el comienzo | |
| | Hito externo | | Sólo fin | |
| | Tarea inactiva | | Fecha límite | |
| | Hito inactivo | | Progreso | |

Página 2

Tabla 11: Cronograma de actividades

| Id | Modo de | Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin | mestre | | 4º trimestre | | | | 1er trimestre | | | 2º trimestre | | | 3er trimestre | |
|----|---------|---|----------|--------------|--------------|--------|-----|--------------|-----|-----|-----|---------------|-----|-----|--------------|-----|-----|---------------|--|
| | | | | | | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | |
| 40 | | Construcción de instrumento de medición | 10 días | lun 18/04/18 | vie 27/04/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 41 | | Aplicación de instrumento de medición | 10 días | lun 30/04/18 | lun 14/05/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 42 | | Análisis e interpretación de resultados | 10 días | mar 15/05/18 | lun 28/05/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 43 | | Capítulo V | 15 días | mar 29/05/18 | lun 18/06/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 44 | | Propuesta del modelo de gestión | 15 días | mar 29/05/18 | lun 18/06/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 45 | | Capítulo VI | 7 días | mar 19/06/18 | mié 27/06/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 46 | | Redacción de conclusiones | 5 días | mar 19/06/18 | lun 25/06/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 47 | | Elaboración de recomendaciones | 3 días | lun 25/06/18 | mié 27/06/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 48 | | Páginas posteriores | 15 días | mié 27/06/18 | mié 18/07/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 49 | | Referencias bibliográficas | 2 días | mié 27/06/18 | jue 28/06/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 50 | | Anexos | 2 días | jue 28/06/18 | vie 29/06/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 51 | | Revisión de trabajo de grado | 4 días | vie 29/06/18 | mié 04/07/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 52 | | Correcciones finales | 9 días | jue 05/07/18 | mié 18/07/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 53 | | Trabajo de Grado | 214 días | lun 25/09/17 | lun 30/07/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 54 | | Entrega y revisión | 10 días | lun 16/07/18 | lun 30/07/18 | | | | | | | | | | | | | | |
| 58 | | Presentación | 1 día | lun 25/09/17 | lun 25/09/17 | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|--|----------------------|--|---------------------------|--|
| Proyecto: Proyecto1 Fecha: vie 27/04/18 | Tarea | | Resumen inactivo | |
| | División | | Tarea manual | |
| | Hito | | Sólo duración | |
| | Resumen | | Informe de resumen manual | |
| | Resumen del proyecto | | Resumen manual | |
| | Tareas externas | | Sólo el comienzo | |
| | Hito externo | | Sólo fin | |
| | Tarea inactiva | | Fecha límite | |
| | Hito inactivo | | Progreso | |

Página 3

3.10. Recursos

Para la presente investigación, se han considerado los recursos, los cuales van a ser cubiertos en su totalidad por el autor de la investigación. El presupuesto se realizará, tomando en cuenta todo el periodo de desarrollo del estudio, desde la presentación del proyecto hasta la entrega final del trabajo de grado, con su respectiva defensa. Se aclara que algunos precios son estimados, tomando como referencia los vigentes. A continuación, se presentan los recursos que serán utilizados:

Tabla 12: Presupuesto de Gastos – Trabajo de grado

| Recursos – Materiales | Costos | Total |
|------------------------------|---------------------------|----------------|
| Académicos | | |
| Inscripción de matrícula | Bs. 40.000 UC | Bs. 360.000 |
| Servicios | | |
| Luz | Bs. 90.000 (mensual) | Bs. 540.000 |
| Internet | Bs. 80.000 (mensual) | Bs. 480.000 |
| Asesorías | | |
| Tutorías | Bs. 60.000 (por asesoría) | Bs. 600.000 |
| Materiales | | |
| Hojas | Bs. 120.000 (por resma) | Bs. 120.000 |
| Lápices | Bs. 60.000 (caja) | Bs. 60.000 |
| Lapiceros | Bs. 30.000 (unidad) | Bs. 90.000 |
| Borrador | Bs. 10.000 (unidad) | Bs. 10.000 |
| Impresiones | Bs. 12.000 (unidad) | Bs. 3.600.000 |
| Fotocopias | Bs. 10.000 (unidad) | Bs. 1.000.000 |
| Tecnológicos | | |
| Pendrive | Bs. 120.000 (unidad) | Bs. 120.000 |
| CD's | Bs. 50.000 (unidad) | Bs. 100.000 |
| Alimentos | | |
| Desayunos | Bs. 40.000 (unidad) | Bs. 600.000 |
| Almuerzos | Bs. 80.000 (unidad) | Bs. 1.600.000 |
| Refrigerios | Bs. 60.000 (unidad) | Bs. 1.200.000 |
| Transporte | | |
| Transporte superficial | Bs. 1.000 (tarifa) | Bs. 800.000 |
| Transporte subterráneo | Bs. 8 (tarifa) | Bs. 8.000 |
| Presentación Tesis | | |
| Empastado | Bs. 500.000 | Bs. 500.000 |
| Refrigerios | Bs. 500.000 | Bs. 500.000 |
| | Subtotal | Bs. 12.288.000 |
| | Incremento 5% | Bs. 614.400 |
| | Total | Bs. 12.902.400 |

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dentro de cualquier estudio debe existir un análisis para poder evaluar cualquier área o ámbito en específico, dentro de las organizaciones. A partir de un diagnóstico integral, se puede valorar la función e importancia de un modelo de gestión de calidad dentro de las empresas del sector de telecomunicación. Este se realizó a través de la encuesta y mediante la aplicación del instrumento (cuestionario); lo que permitió efectuar una evaluación de los criterios que se toman en cuenta a la hora de implementar campañas en centros de contactos de las empresas de telecomunicación. Es importante acotar que, para mantener la confidencialidad de los datos, los resultados serán representados de manera genérica. Los hallazgos que se identificaron están:

- Las empresas dentro de su estructura organizacional, cuentan con unidades que son las encargadas de llevar a cabo el manejo y despliegue de las actividades para la implementación de campañas en centros de contactos.
- Las organizaciones, no cuentan con un patrón estándar para la implementación de campañas en centros de contactos. Sin embargo, establece estrategias y acciones para abarcar los principios a considerar durante el despliegue de las actividades.

El instrumento de recolección de datos fue diseñado con la finalidad de obtener resultados que permitiera los criterios que caracterizan a los modelos de gestión de calidad utilizados en empresas del sector de telecomunicación.

El cuestionario estuvo constituido por 17 interrogantes, las cuales podían ser ponderadas por el encuestado dentro de una escala de valores que iba desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre), siendo esta última la máxima calificación. Partiendo de la escala de ponderación, se procedió a efectuar el análisis y evaluación de resultados mediante la calificación obtenida por los tres (3) encuestados, permitiendo obtener un máximo para cada una de las empresas en estudio y para cada una de las preguntas.

A continuación, se presentan las gráficas con los resultados obtenidos:

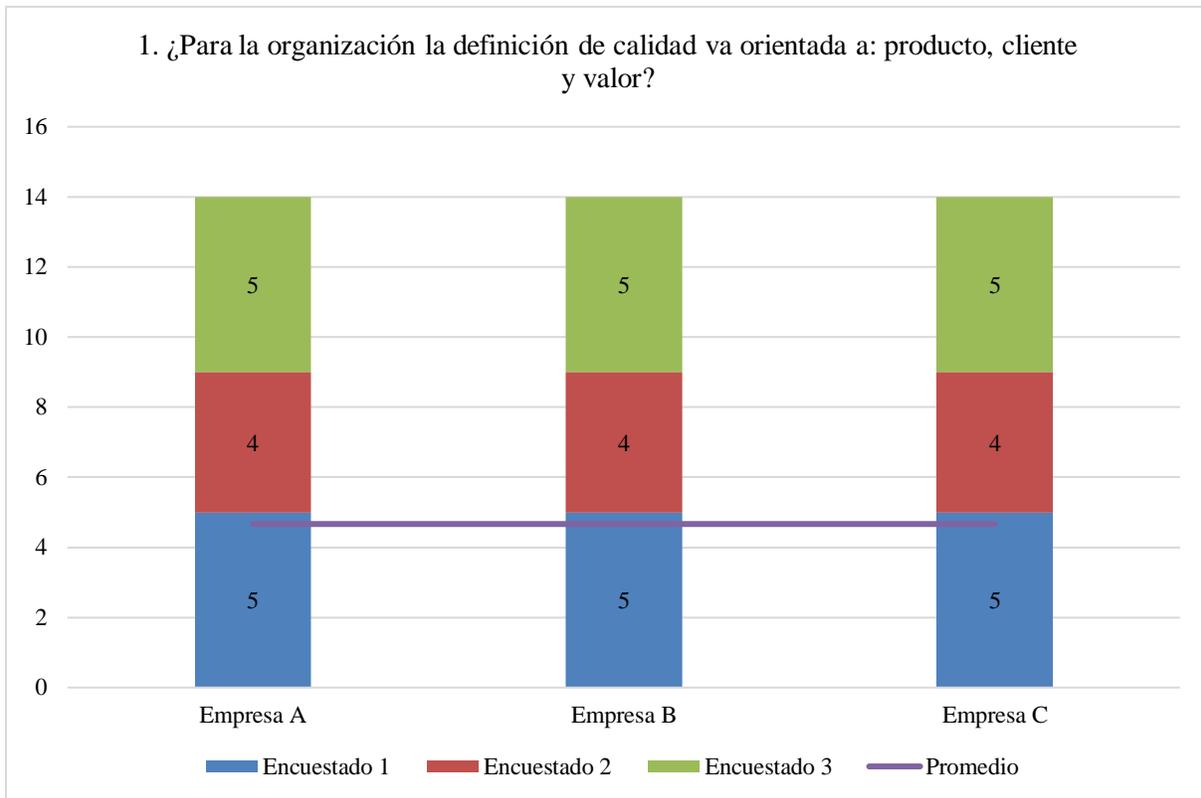


Figura 7: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a la definición de la calidad dentro de la Organización

En la figura 7 se señala la opinión respecto a la definición de calidad para la organización, si la misma va orientada al producto, cliente o valor. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, 5 puntos primer encuestado, 4 puntos segundo encuestado y 5 puntos tercer encuestado. La empresa B, fue ponderada con las siguientes cantidades primer encuestado 5 puntos, segundo encuestado 4 puntos y tercer encuestado 5 puntos. Por último, la empresa C, obtuvo 5 puntos el primer encuestado, 4 puntos el segundo encuestado y 5 puntos el tercer encuestado.

Se infiere que para cada una de las empresas la definición de calidad siempre va dirigida a los tres aspectos: cliente, producto y valor, de esta manera apuntan al ofrecimiento de un producto de calidad con valor, que cumpla con los requerimientos del cliente, lo que por consiguiente logra la satisfacción del mismo.

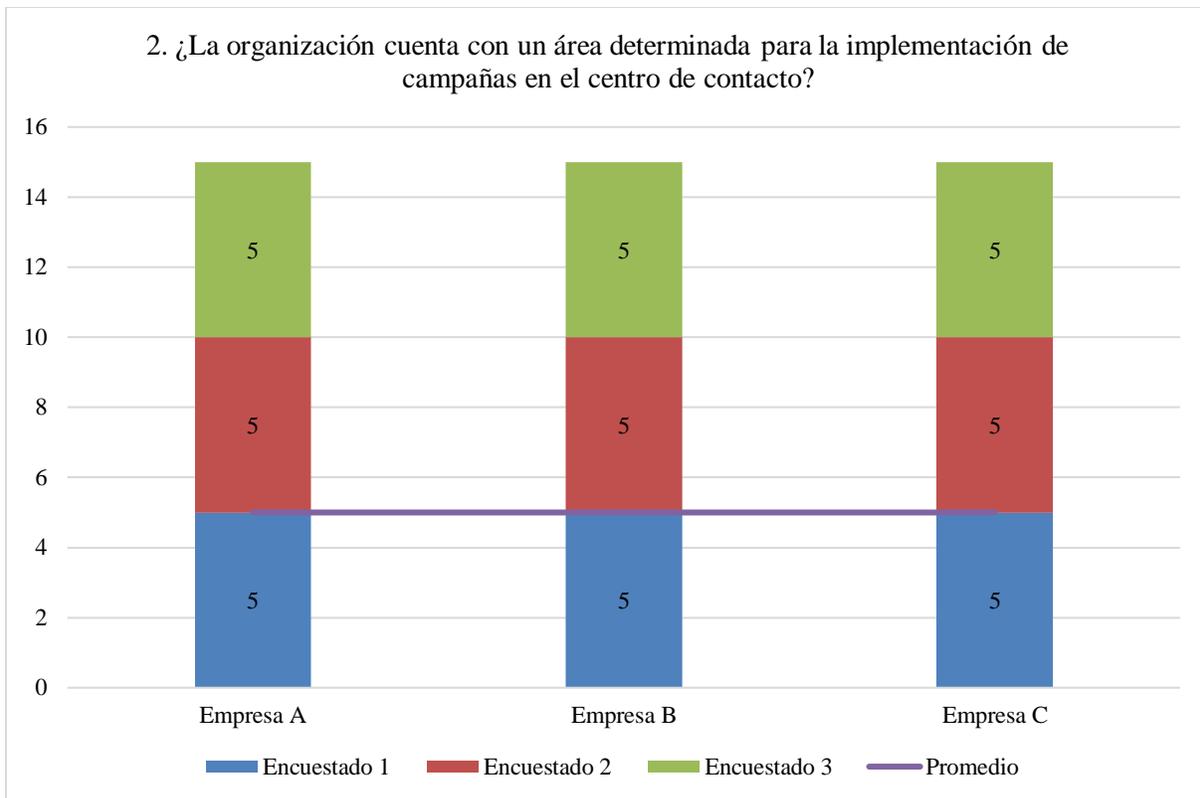


Figura 8: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si la organización cuenta con un área para la implementación de campañas

En la figura 8 se expresa la opinión con respecto a, si la organización cuenta con una unidad o área determina para la implementación de campañas en centros de contactos. En ella se observa qué para las tres empresas, los encuestados respondieron 5 puntos.

De esta manera, se concluye que efectivamente las organizaciones en estudio dentro de su estructura organizacional siempre cuentan con un área encargada del despliegue de cada una de las actividades relacionadas con la implementación de campañas en centros de contactos.

Es decir, que cada una de las organizaciones responsabiliza a un área específica para llevar a cabo del seguimiento y control para la implementación de campañas en centros de contactos.

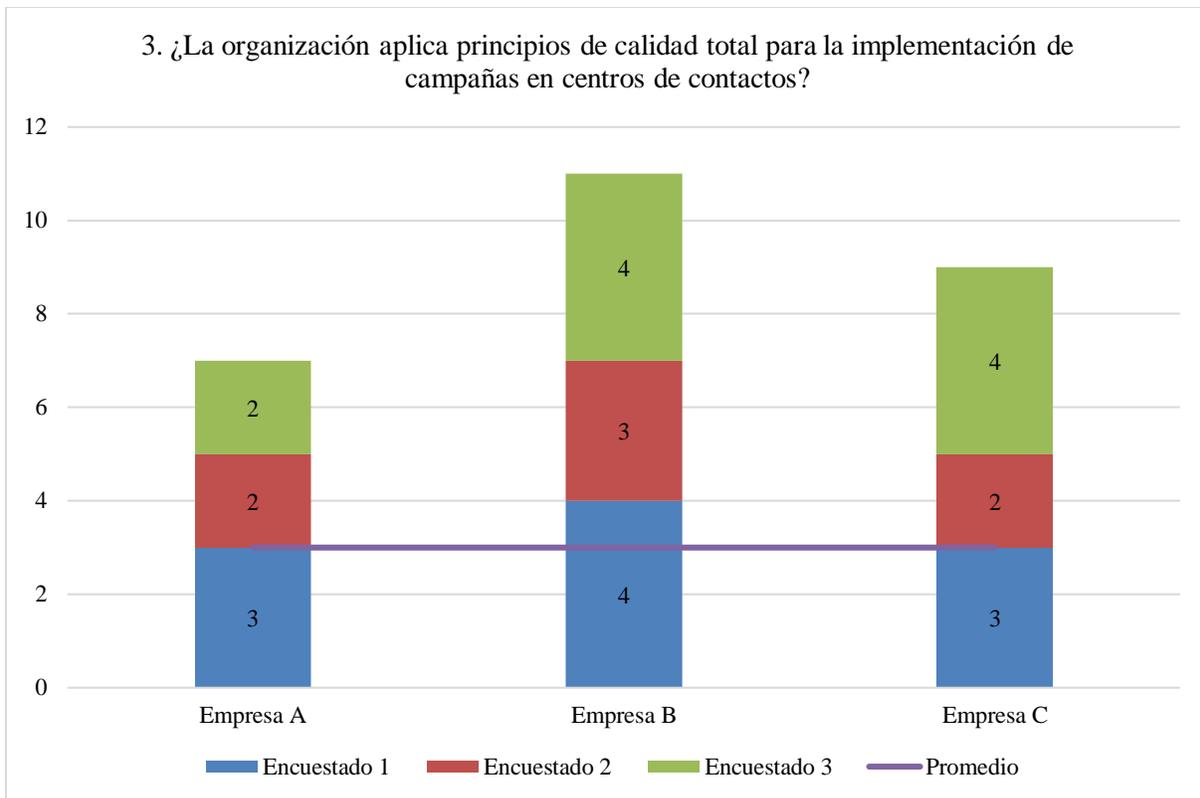


Figura 9: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si la organización aplica principios de calidad total

En la figura 9 se señala la opinión con respecto a, si la organización aplica principios de calidad total. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, primer encuestado 3 puntos, segundo encuestado 2 puntos y el tercer encuestado 2 puntos. La empresa B, fue ponderada con las siguientes primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 3 puntos y tercer encuestado 4 puntos. Por último, la empresa C, obtuvo 3 puntos el primer encuestado, 2 puntos el segundo encuestado y 4 puntos el tercer encuestado.

Al promediar las calificaciones, se demuestra que a pesar de tomar en cuenta criterios y estrategias que permitan mantener altos niveles de calidad, las organizaciones a veces consideran oportuno tomar principios específicos de calidad total, tales como: liderazgo, enfoque al cliente, enfoque en recursos humanos, medición, análisis y control para la implementación de campañas en centros de contactos.

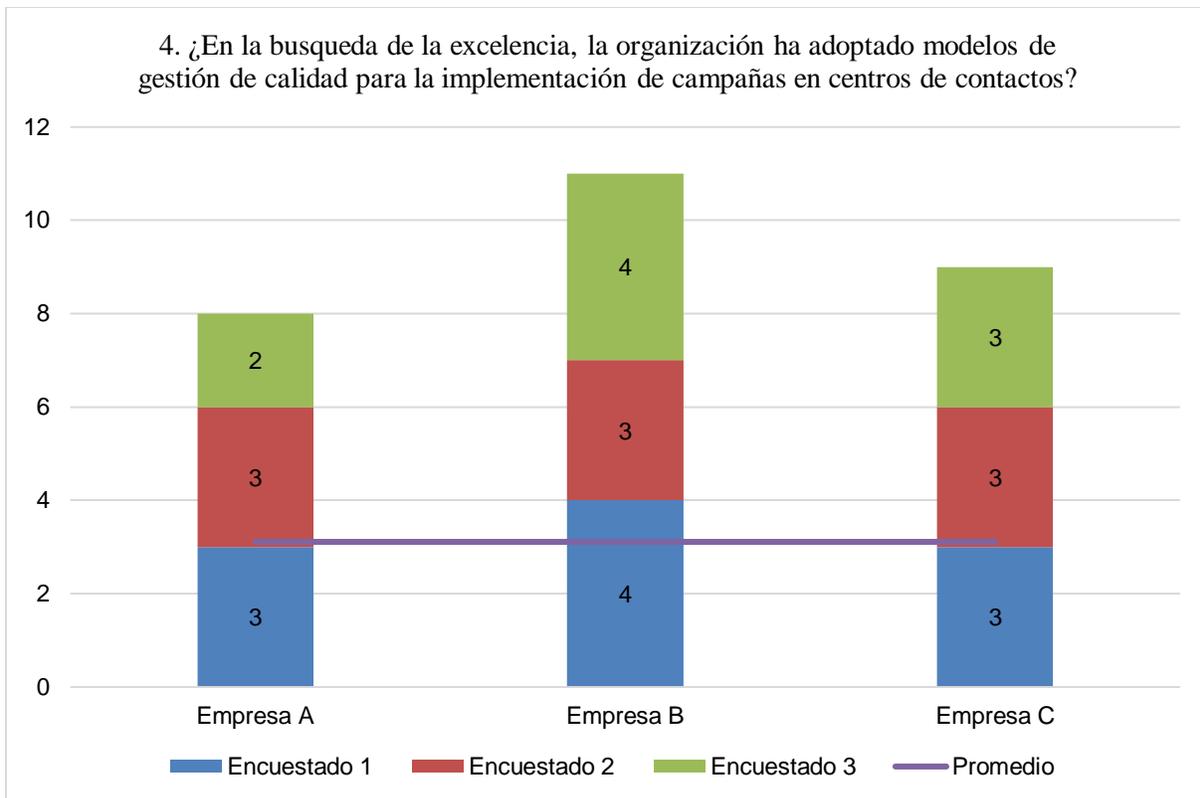


Figura 10: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si la organización, en su búsqueda de excelencia ha adoptado modelos de gestión de calidad

En la figura 10 se indica la opinión con respecto a, si la organización en su búsqueda de excelencia ha adoptado modelos de gestión de calidad. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, primer encuestado 3 puntos, segundo encuestado 3 puntos y el tercer encuestado 2 puntos. La empresa B, fue ponderada con las siguientes primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 3 puntos y tercer encuestado 4 puntos. Por último, la empresa C, obtuvo 3 puntos el primer encuestado, 3 puntos el segundo encuestado y 3 puntos el tercer encuestado.

Esto infiere que las empresas han considerado distintas estrategias y acciones que de alguna manera apunten a mejorar su calidad y por consiguiente se encuentran en esa búsqueda de la excelencia, sin embargo, para la implementación de campañas en los centros de contactos, a veces se adoptan modelos de gestión para el despliegue desarrollo y despliegue de las mismas.

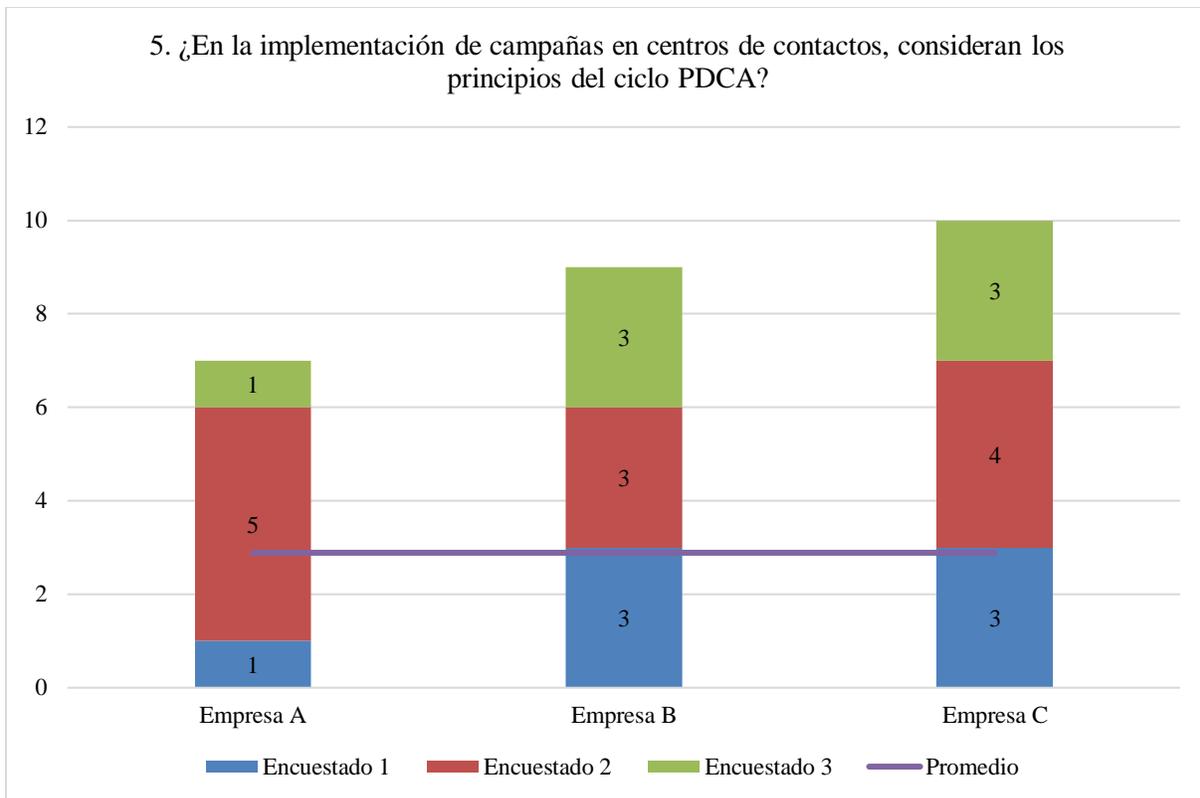


Figura 11: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si la organización considera los principios del ciclo de PDCA

En la figura 11 se muestra la opinión con respecto a, si la organización considera los principios del ciclo de PDCA. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, primer encuestado 1 punto, segundo encuestado 5 puntos y el tercer encuestado 1 punto. La empresa B, fue ponderada con las siguientes primer encuestado 3 puntos, segundo encuestado 3 puntos y tercer encuestado 3 puntos. Por último, la empresa C, obtuvo 3 puntos el primer encuestado, 4 puntos el segundo encuestado y 3 puntos el tercer encuestado.

De esta manera, se concluye que las empresas a veces consideran los principios establecidos dentro del ciclo PDCA para la implementación de campañas en los centros de contactos.

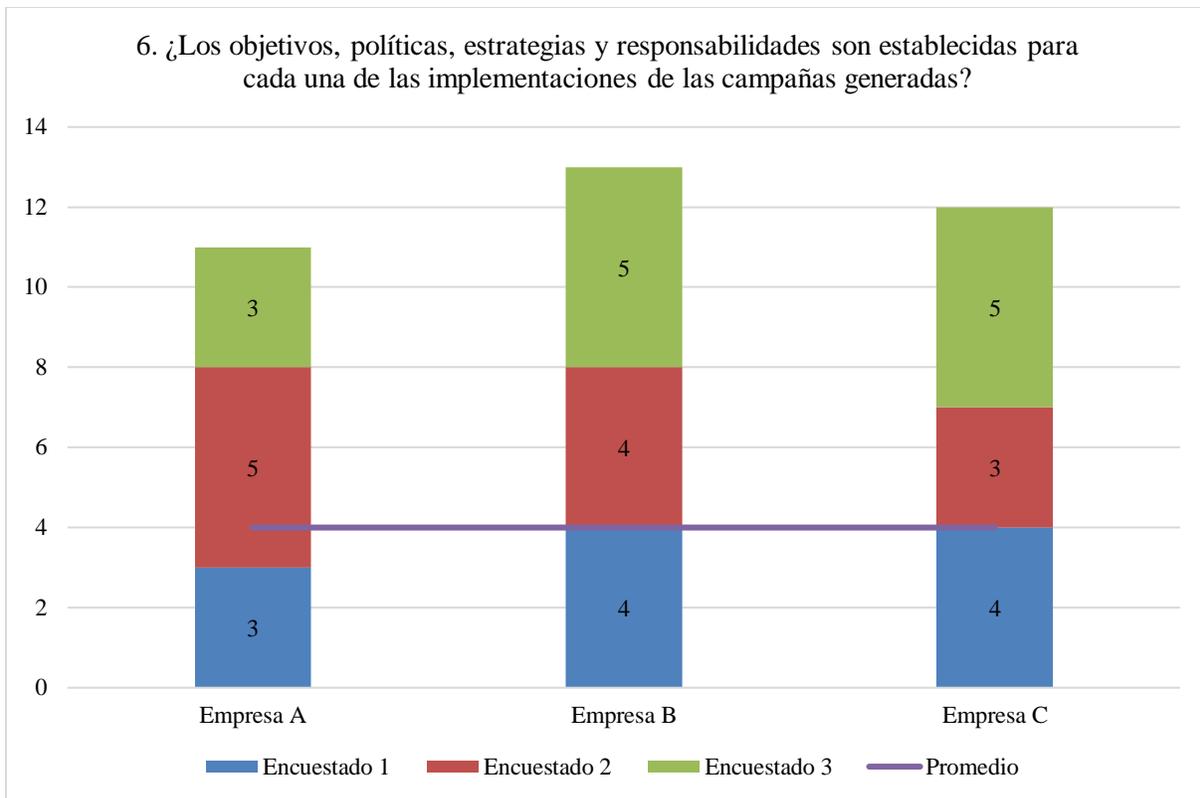


Figura 12: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si los objetivos, políticas y responsabilidades son establecidas para las implementaciones de campañas

En la figura 12 se expone la opinión de los encuestados con relación a si los objetivos, políticas y responsabilidades son establecidas para las implementaciones de campañas. En ella se resalta las siguientes calificaciones: empresa A, obtuvo primer encuestado 3 puntos, segundo encuestado 5 puntos y el tercer encuestado 3 puntos. Por su parte la empresa B, fue ponderada primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 4 puntos y tercer encuestado 5 puntos. Finalmente, la empresa C obtuvo 5 puntos el primer encuestado, 3 puntos el segundo encuestado y 4 puntos el tercer encuestado.

Para el conjunto de empresas del sector de telecomunicación establecer sus objetivos, políticas y responsabilidades es importante, lo que evidencia que casi siempre para las implementaciones de campañas en centros de contactos, uno de sus principios es definir correctamente el enfoque que se persigue con la misma, eso permitirá determinar si se está o no cumpliendo con la meta. Esto incluye, el análisis de políticas de control de calidad, planes de acción y la comunicación a las áreas involucradas.

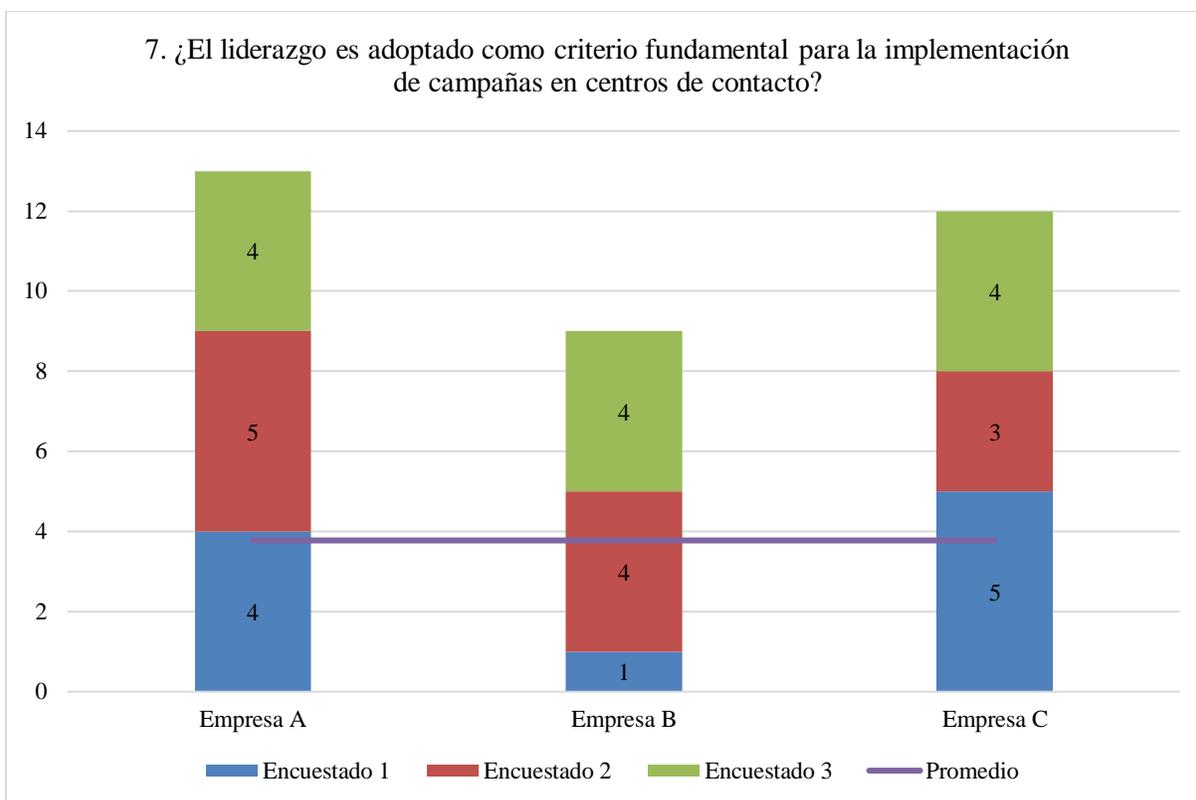


Figura 13: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si el liderazgo es adoptado como criterio fundamental para la implementación de campañas

En la figura 13 se exhibe la opinión de los encuestados con relación a si el liderazgo es adoptado como criterio fundamental para la implementación de campañas. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 5 puntos y el tercer encuestado 4 puntos. La empresa B, fue ponderada con los siguientes valores primer encuestado 1 punto, segundo encuestado 4 puntos y tercer encuestado 4 puntos. Finalmente, la empresa C obtuvo 5 puntos el primer encuestado, 3 puntos el segundo encuestado y 4 puntos el tercer encuestado.

Se evidencia que uno de los principales criterios adoptados por este grupo de organizaciones, es que casi siempre deben contar con un buen liderazgo en el transcurso y despliegue de las actividades para las implementaciones de campañas en centros de contactos, debido a que gran parte del éxito depende de contar con una figura líder que sepa orientar, guiar, manejar y tomar las decisiones correctas que permitan obtener resultados exitosos y sostenidos, hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.

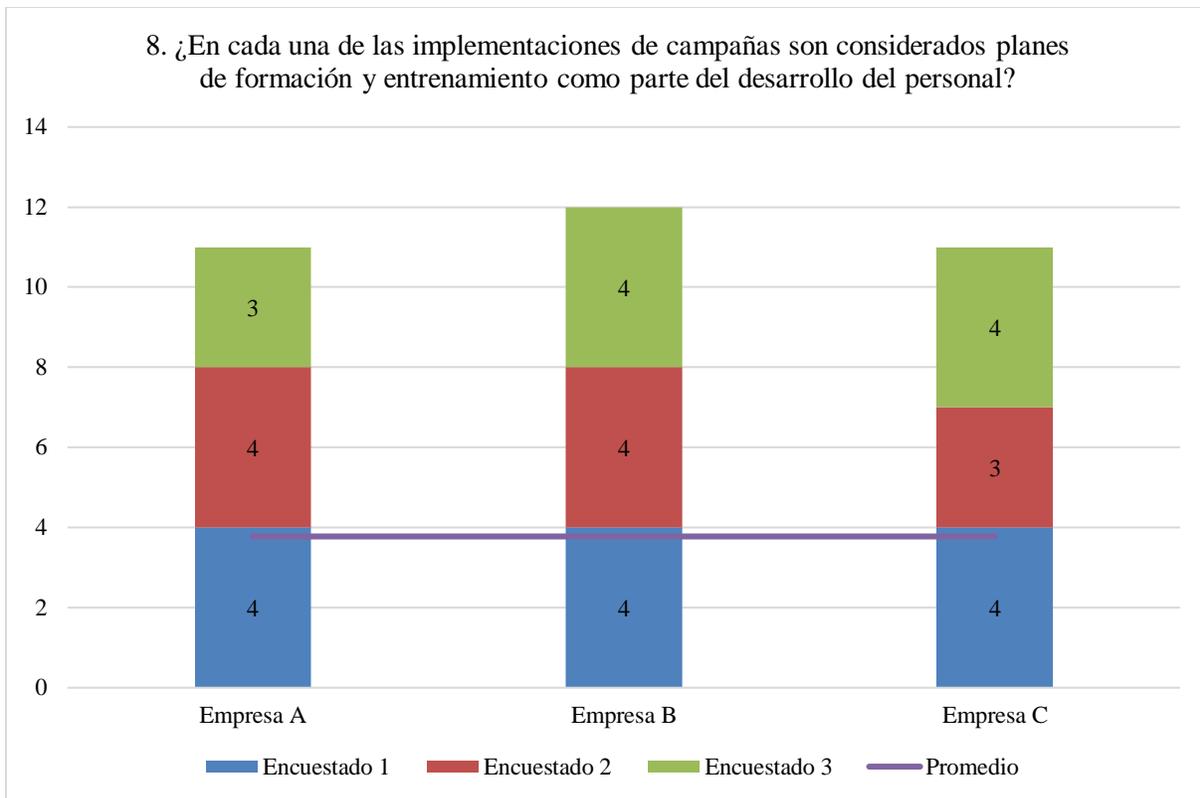


Figura 14: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si en cada una de las implementaciones son considerados planes de desarrollo personal

En la figura 14 se muestra la opinión de los encuestados con relación a si en cada una de las implementaciones son considerados planes de desarrollo personal. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 4 puntos y el tercer encuestado 3 puntos. La empresa B, fue ponderada con las siguientes primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 4 puntos y tercer encuestado 4 puntos. Por último, la empresa C, obtuvo 4 puntos el primer encuestado, 3 puntos el segundo encuestado y 4 puntos el tercer encuestado.

Esto infiere que las empresas casi siempre para la implementación de campañas en centros de contactos consideran necesario planes formación y desarrollo, incluyendo temas de control de calidad al personal que permitan conocer y aflorar el potencial de las personas involucradas, tanto de forma individual, como en equipo para contribuir a la obtención de resultados satisfactorios.

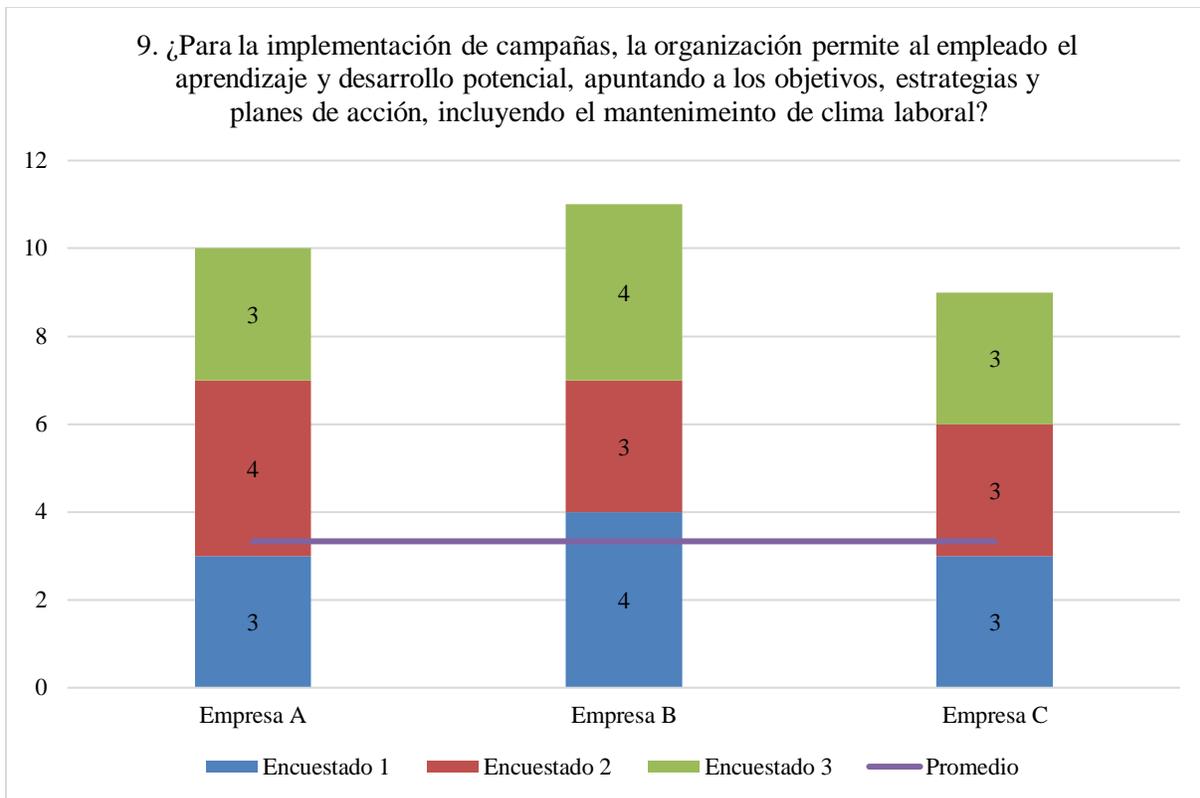


Figura 15: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a para la implementación de campañas, la organización permite el desarrollo de potencial al empleado y el mantenimiento de clima laboral

En la figura 15 se exhibe la opinión de los encuestados con relación a para la implementación de campañas, la organización permite el desarrollo de potencial al empleado y el mantenimiento de clima laboral. En ella se observa las siguientes calificaciones: la empresa A, primer encuestado 3 puntos, segundo encuestado 4 puntos y el tercer encuestado 3 puntos. La empresa B, fue calificada con los siguientes valores primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 3 puntos y tercer encuestado 4 puntos. Finalmente, la empresa C obtuvo 3 puntos el primer encuestado, 3 puntos el segundo encuestado y 3 puntos el tercer encuestado.

El resultado arrojado es que a veces para la implementación de campañas en centros de contactos se emplean planes de desarrollo para afianzar el aprendizaje de los empleados permitiendo a todos ellos desarrollar y utilizar su completo potencial en alineación con los objetivos generales de la organización, la estrategia y los planes de acción apuntando al crecimiento personal. También, incluye acciones que fortalezcan un buen entorno de trabajo.

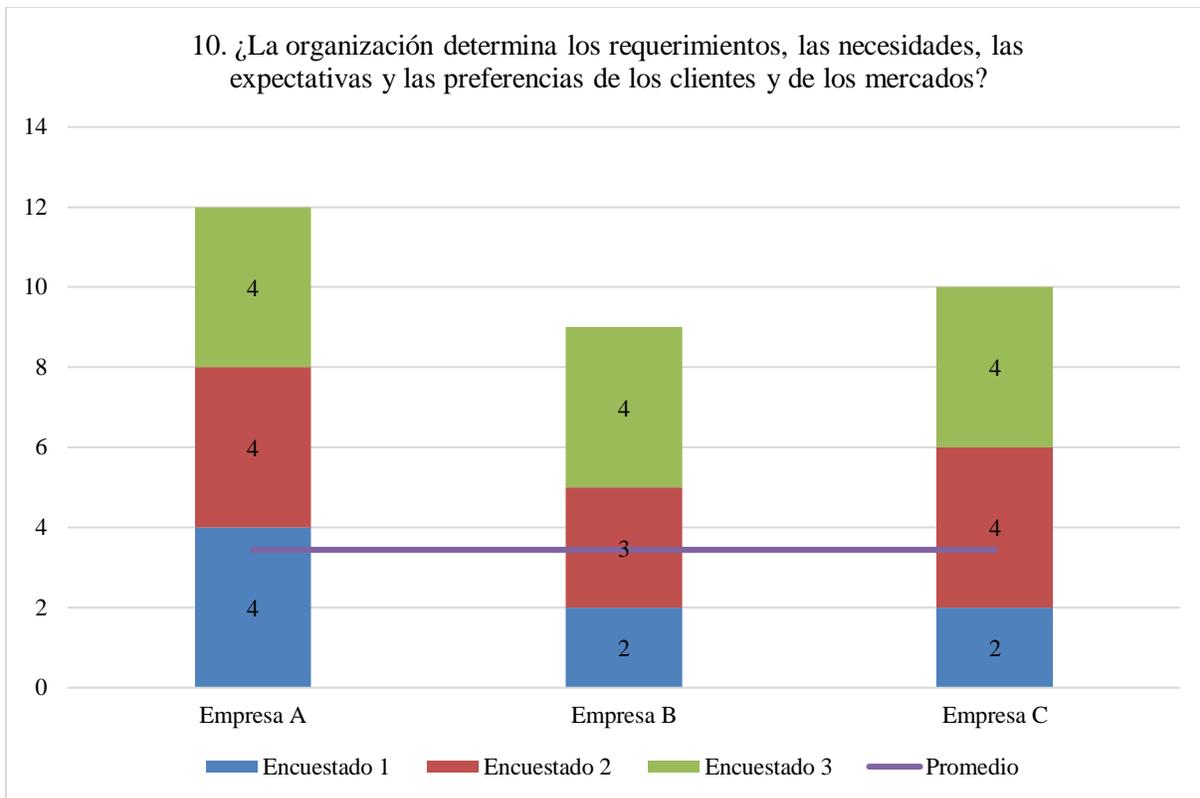


Figura 16: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si la organización determina necesidades del clientes y mercados

En la figura 16 se expone la opinión de los encuestados con relación a si la organización determina necesidades del clientes y mercados. En ella se observa las siguientes puntuaciones: la empresa A, primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 4 puntos y el tercer encuestado 4 puntos. La empresa B, fue calificada con los siguientes valores primer encuestado 2 puntos, segundo encuestado 3 puntos y tercer encuestado 4 puntos. Por último, la empresa C obtuvo 2 puntos el primer encuestado, 4 puntos el segundo encuestado y 4 puntos el tercer encuestado.

De esta manera, se concluye que a veces la organización determina los requerimientos, las necesidades, las expectativas y las preferencias de los clientes y de los mercados. Incluyendo las relaciones que puedan construirse con los clientes, es importante mencionar que estos factores son claves para la adquisición, satisfacción, fidelidad y retención del consumidor.

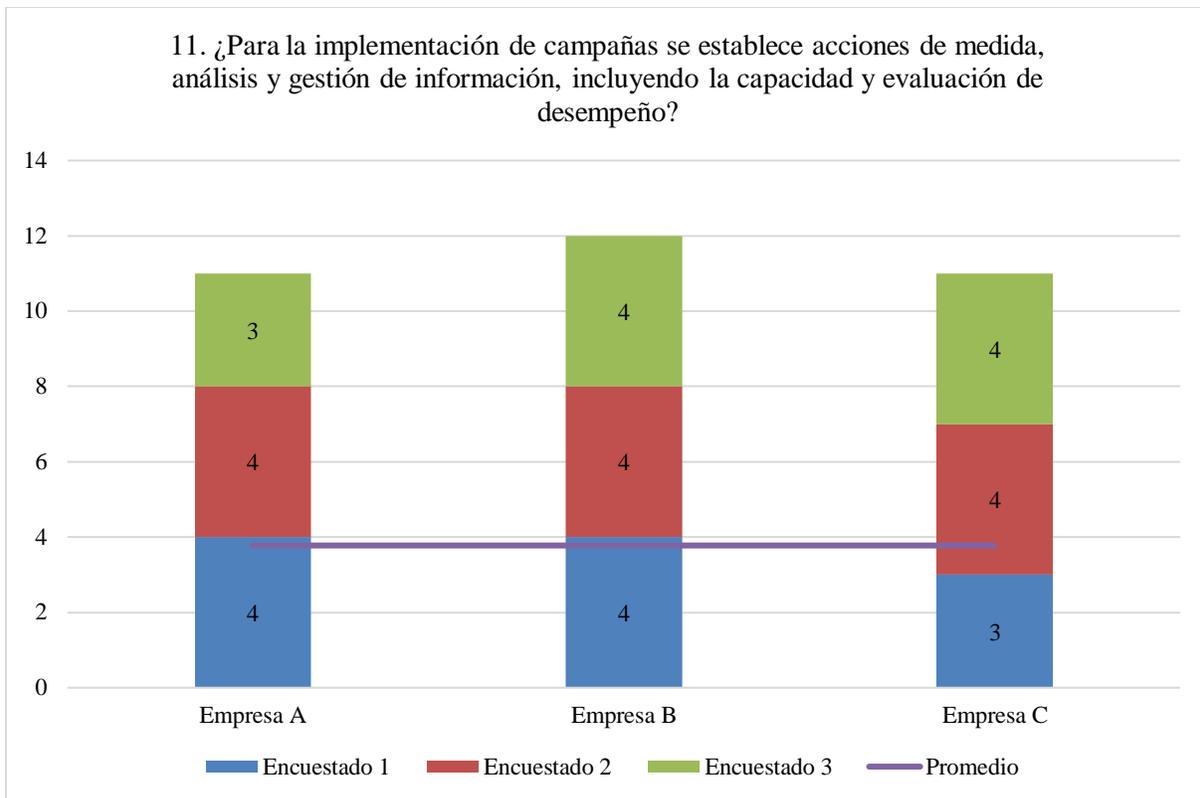


Figura 17: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si para la implementación de campañas se establecen acciones de medición y análisis

En la figura 17 se muestra la opinión de los encuestados con relación a si para la implementación de campañas se establece acciones de medición y análisis. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 4 puntos y el tercer encuestado 3 puntos. La empresa B, fue ponderada con las siguientes primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 4 puntos y tercer encuestado 4 puntos. Por último, la empresa C, obtuvo 3 puntos el primer encuestado, 4 puntos el segundo encuestado y 4 puntos el tercer encuestado.

Al promediar las calificaciones se puede inferir que, casi siempre para la implementación de campañas, es necesario contar y establecer acciones de medición y análisis. Esto permite, seleccionar, recoger, analizar, dirigir y mejorar los datos, la información y sus activos basados en el conocimiento, tanto dentro como fuera de la empresa, a través de todos sus niveles organizativos.

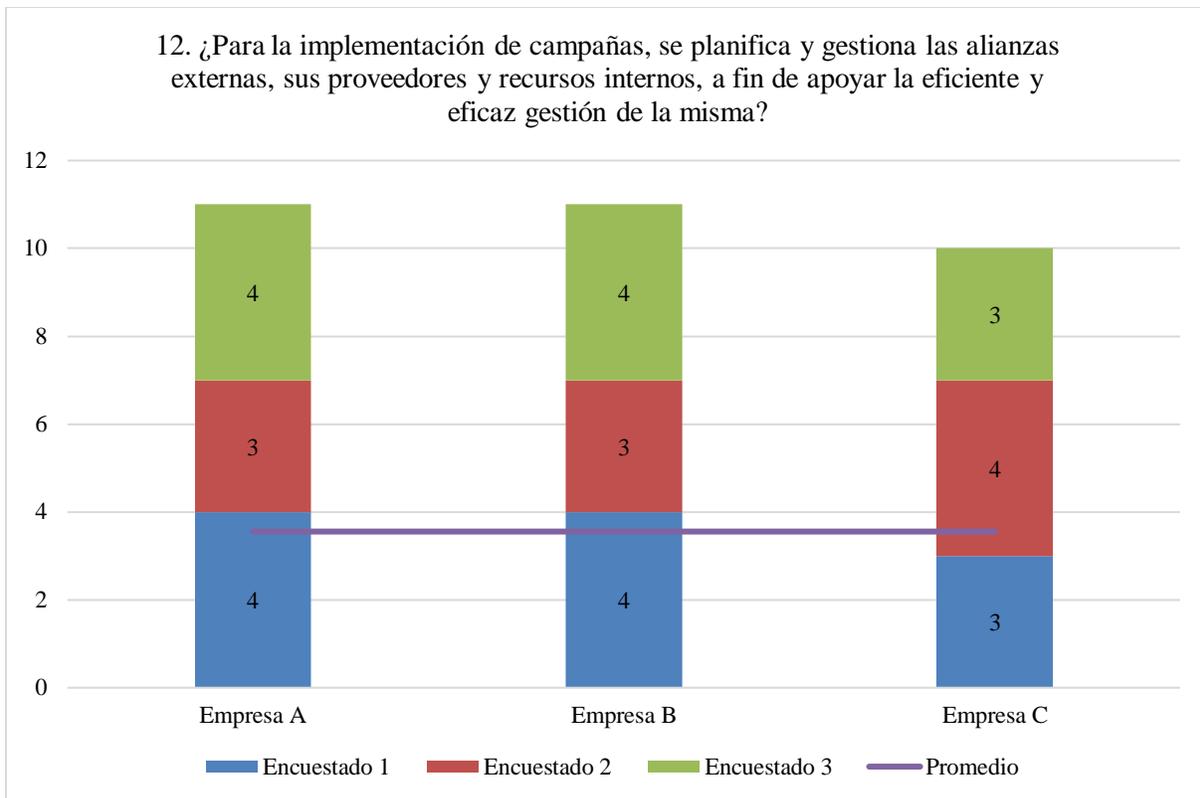


Figura 18: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si para la implementación de campañas se planifica y gestiona alianzas

En la figura 18 se exhibe la opinión de los encuestados con relación a si para la implementación de campañas se planifica y gestiona alianzas. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 3 puntos y el tercer encuestado 4 puntos. La empresa B, fue ponderada con las siguientes primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 3 puntos y tercer encuestado 4 puntos. Finalmente, la empresa C obtuvo 3 puntos el primer encuestado, 4 puntos el segundo encuestado y 3 puntos el tercer encuestado.

Esto evidencia que, casi siempre para la implementación de campañas es importante, llevar a cabo la planificación de alianzas con proveedores y recursos internos (financieros, información, conocimientos tecnológicos, propiedad intelectual, materiales); para un eficaz y eficiente funcionamiento de la gestión.

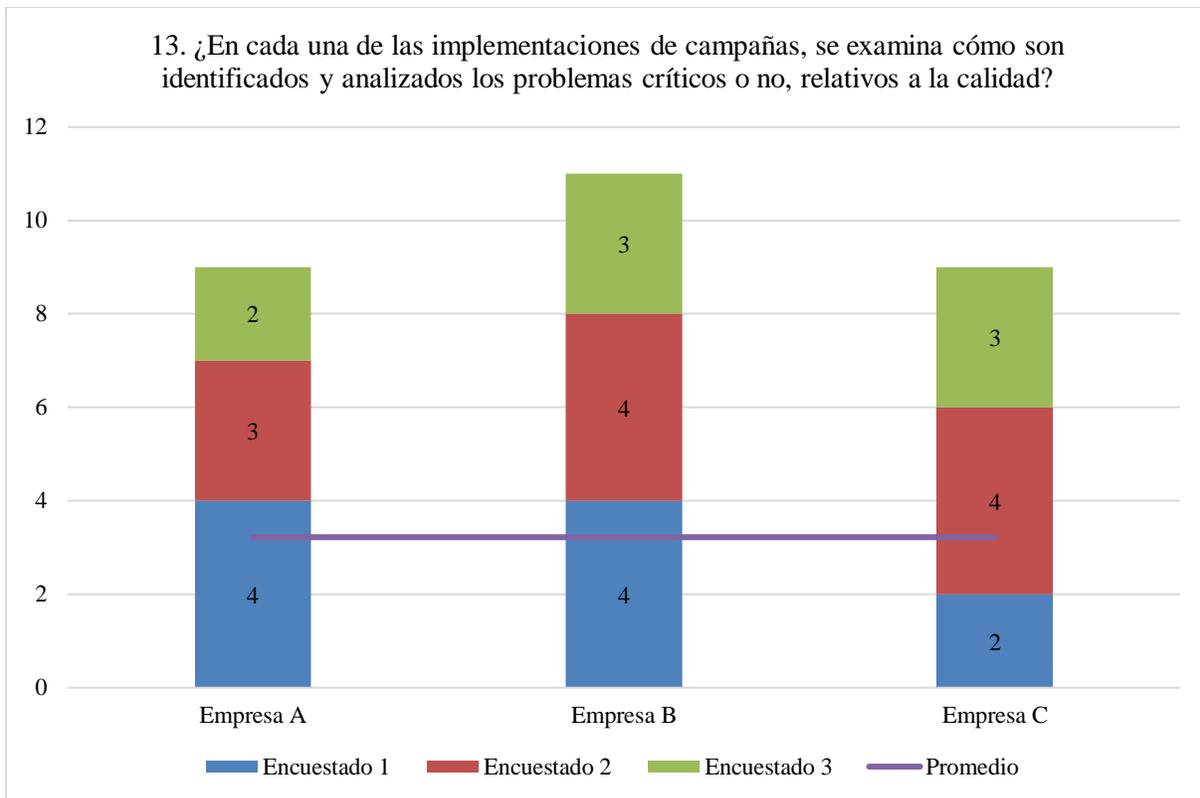


Figura 19: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si en cada una de las implementaciones de campañas se examina como son identificados y analizados problemas críticos de calidad

En la figura 19 se expone la opinión de los encuestados con relación a si en cada una de las implementaciones de campañas se examina como son identificados y analizados problemas críticos de calidad. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 3 puntos y el tercer encuestado 2 puntos. La empresa B, fue ponderada con las siguientes primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 4 puntos y tercer encuestado 3 puntos. Finalmente, la empresa C obtuvo 2 puntos el primer encuestado, 4 puntos el segundo encuestado y 3 puntos el tercer encuestado.

Se puede demostrar que, en cada una de las implementaciones de campañas, a veces las organizaciones examinan como son identificados y analizados problemas críticos de calidad que se puede originar en el desarrollo de la gestión: tiempos de respuesta al cliente, incremento en los niveles de llamadas cuando se presenta alguna incidencia (caída de la plataforma, corte de energía, eventos especiales), aumento de agentes para la atención, se tiene programado una cantidad de

recursos y por motivos es necesario solicitar apoyo de otras campañas, entre otros. Esto puede evidenciar que en la mayoría de los casos las organizaciones actúan de manera correctiva más que preventiva, es decir, la alerta se enciende cuando se presenta la incidencia o la desviación.

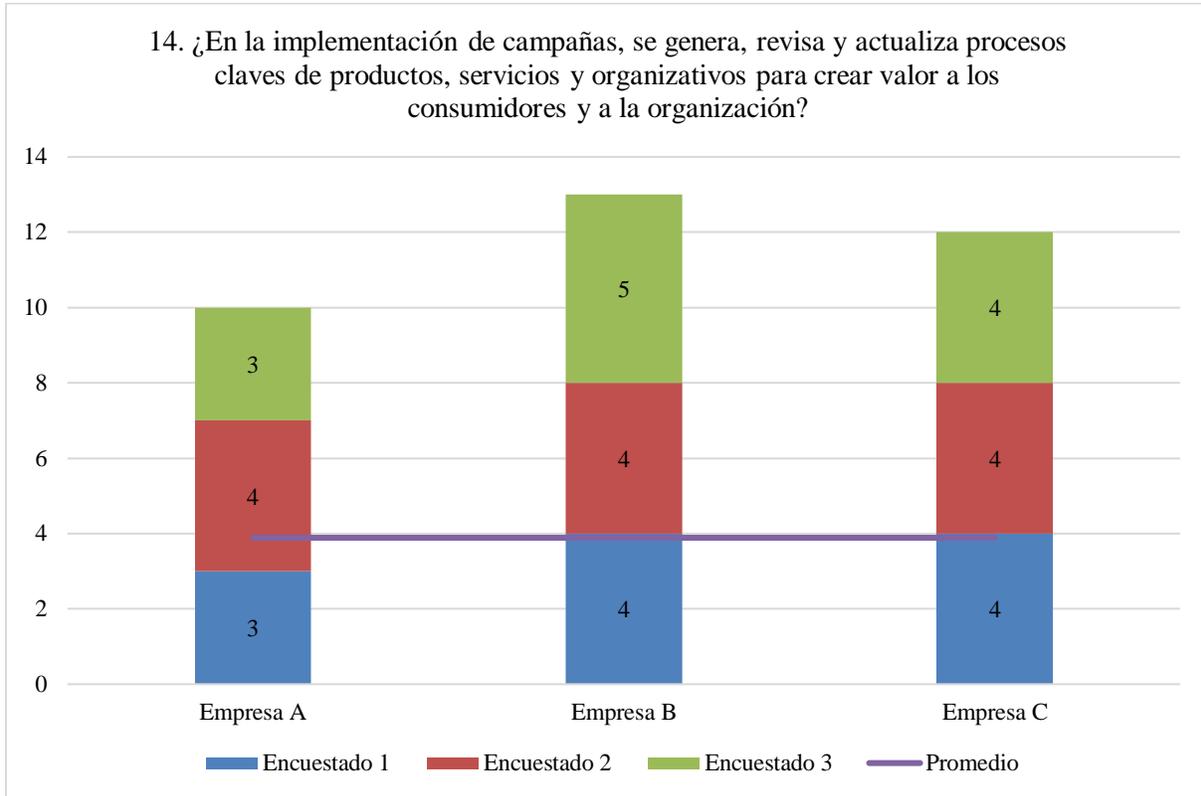


Figura 20: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si en la implementación de campaña se genera, revisa y actualiza procesos claves

En la figura 20 se presenta la opinión de los encuestados con relación a si en la implementación de campaña se genera, revisa y actualiza procesos claves. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, primer encuestado 3 puntos, segundo encuestado 4 puntos y el tercer encuestado 3 puntos. La empresa B, fue ponderada con las siguientes primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 4 puntos y tercer encuestado 5 puntos. Por último, la empresa C obtuvo 4 puntos el primer encuestado, 4 puntos el segundo encuestado y 4 puntos el tercer encuestado.

De esta manera, se infiere que, casi siempre para las organizaciones en la implementación de campaña es necesario generar revisar y actualizar procesos claves, debido a que mejoran y garantizan la satisfacción de los clientes otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.

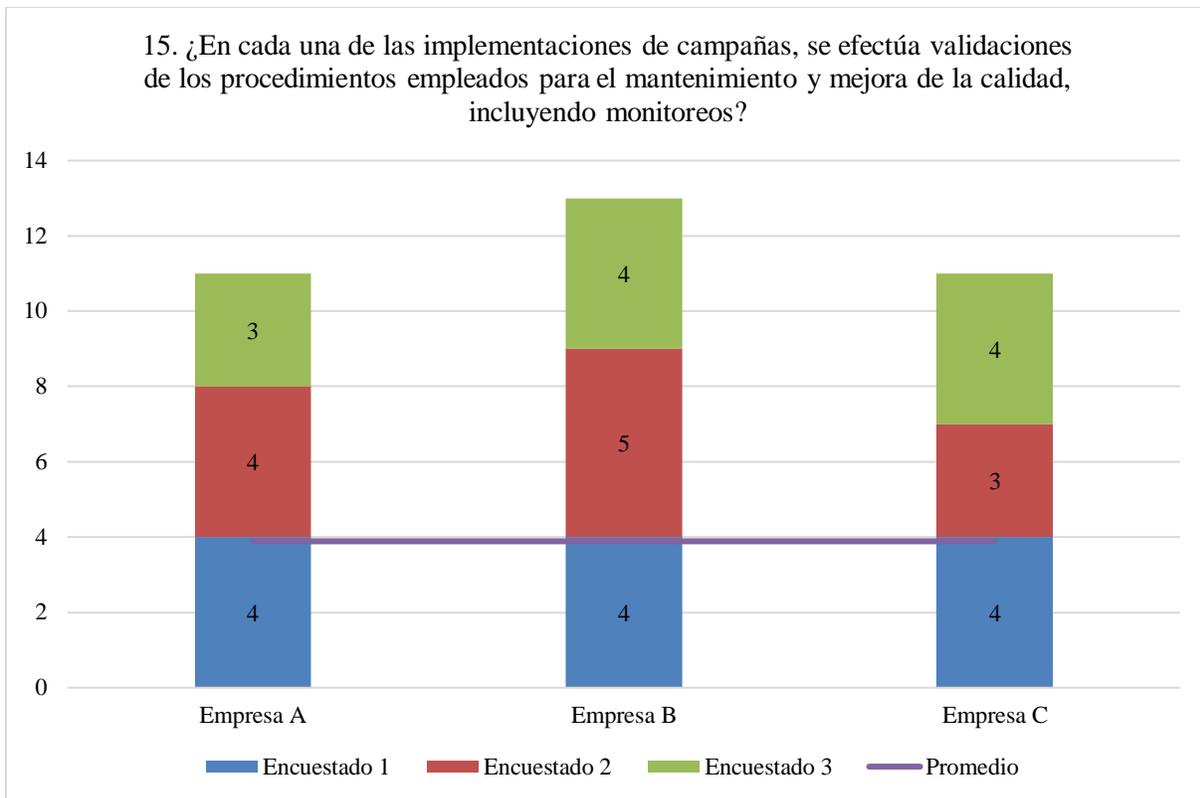


Figura 21: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si en cada una de las implementaciones se efectúa validaciones de procedimientos para la mejora de calidad

En la figura 21 se presenta la opinión de los encuestados con relación a si en cada una de las implementaciones se efectúa validaciones de procedimientos para la mejora de calidad. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 4 puntos y el tercer encuestado 3 puntos. La empresa B, fue ponderada con las siguientes primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 5 puntos y tercer encuestado 4 puntos. Por último, la empresa C obtuvo 4 puntos el primer encuestado, 3 puntos el segundo encuestado y 4 puntos el tercer encuestado.

Al promediar las puntuaciones, se concluye que casi siempre es necesario contar con procesos y procedimientos documentados que faciliten la comprensión y ejecución de actividades, de esta manera conseguir la satisfacción de clientes.

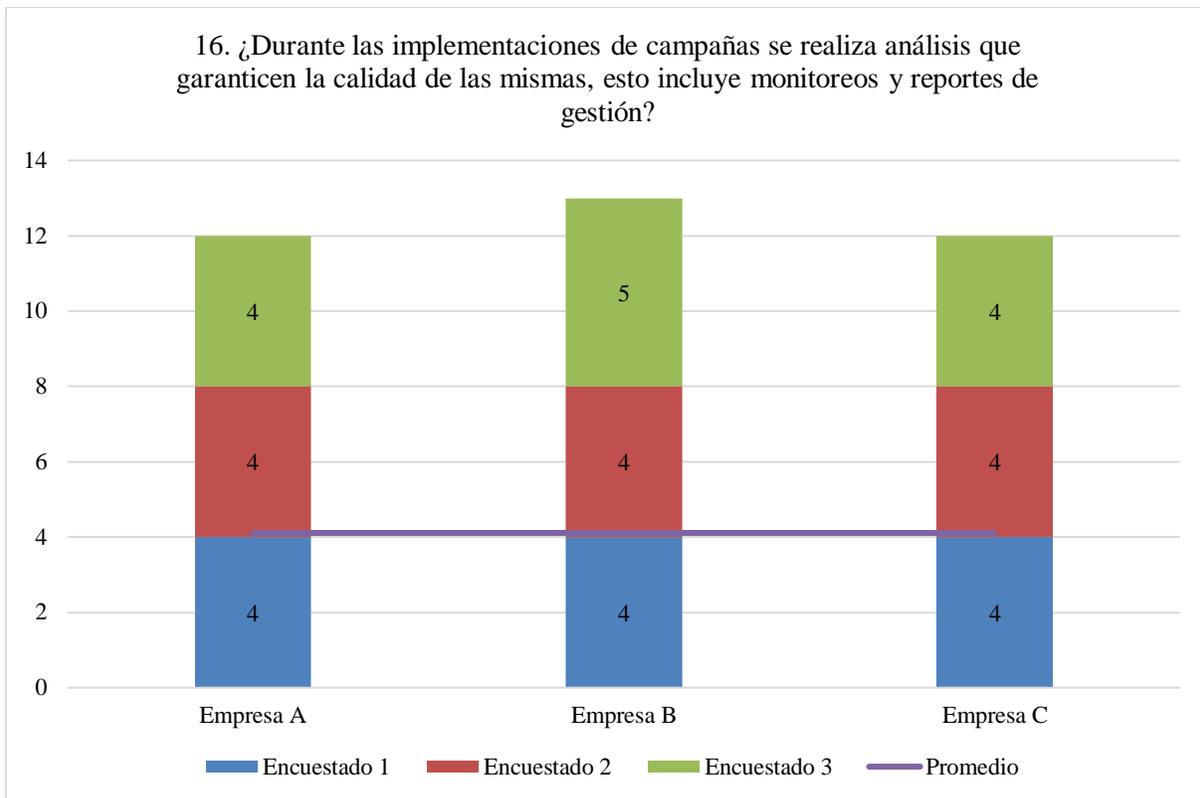


Figura 22: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si durante las implementaciones de campañas se realiza análisis que garanticen la calidad de las mismas

En la figura 22 se muestra la opinión de los encuestados con relación a si durante las implementaciones de campañas se realiza análisis que garanticen la calidad de las mismas. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 4 puntos y el tercer encuestado 4 puntos. La empresa B, fue ponderada con las siguientes primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 4 puntos y tercer encuestado 5 puntos. Por último, la empresa C obtuvo 4 puntos el primer encuestado, 4 puntos el segundo encuestado y 4 puntos el tercer encuestado.

De esta manera, se infiere que, casi siempre durante las implementaciones de campañas es importante realizar análisis y validaciones, tanto en el sistema o modelo de dirección, en la planificación y en el despliegue de todas las actividades. Incluyendo los procesos y procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad que garanticen la calidad de las mismas.

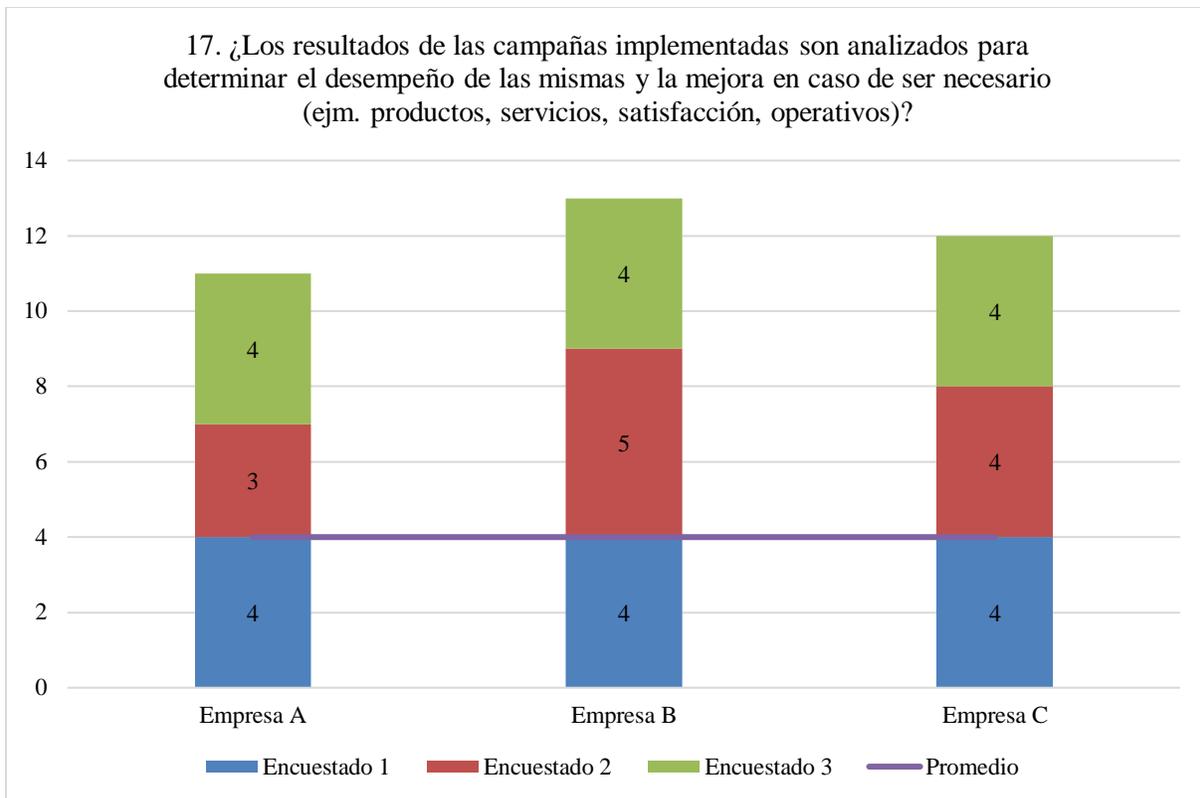


Figura 23: Comparación de la opinión de los encuestados con relación a si los resultados de las campañas implementadas son analizados

En la figura 22 se presenta la opinión de los encuestados con relación a si los resultados de las campañas implementadas son analizados. En ella se observa las siguientes calificaciones: empresa A, primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 3 puntos y el tercer encuestado 4 puntos. La empresa B, fue ponderada con las siguientes primer encuestado 4 puntos, segundo encuestado 5 puntos y tercer encuestado 4 puntos. Por último, la empresa C obtuvo 4 puntos el primer encuestado, 4 puntos el segundo encuestado y 4 puntos el tercer encuestado.

Partiendo de esto se infiere que, las organizaciones una vez que son implementadas las campañas, casi siempre analiza el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas claves: resultados del producto, servicio, calidad, satisfacción de los clientes, resultados financieros, mercado, resultados de los recursos humanos, resultados operativos, liderazgo y responsabilidad social. Además, examina los niveles de desempeño en relación a la competencia y las organizaciones que proporcionan productos y servicios similares.

Este diagnóstico incluyó una evaluación, tomando en cuenta algunos de los principios o criterios de los distintos modelos de gestión de calidad conocidos. Es importante recalcar que se destaca los méritos, se mencionan los criterios que son considerados para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas de telecomunicación.

Tabla 13: Ponderación de empresa por cada criterio

| Criterio | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Organización | 80 | 89 | 84 |
| Planificación | 58 | 73 | 69 |
| Liderazgo | 29 | 60 | 80 |
| Recursos Humanos | 70 | 77 | 67 |
| Cliente y Mercado | 80 | 60 | 67 |
| Medida, análisis y gestión | 73 | 80 | 73 |
| Recursos y Alianzas | 73 | 73 | 67 |
| Calidad | 60 | 73 | 60 |
| Procesos | 70 | 87 | 77 |
| Control | 80 | 87 | 80 |
| Resultados | 73 | 87 | 80 |

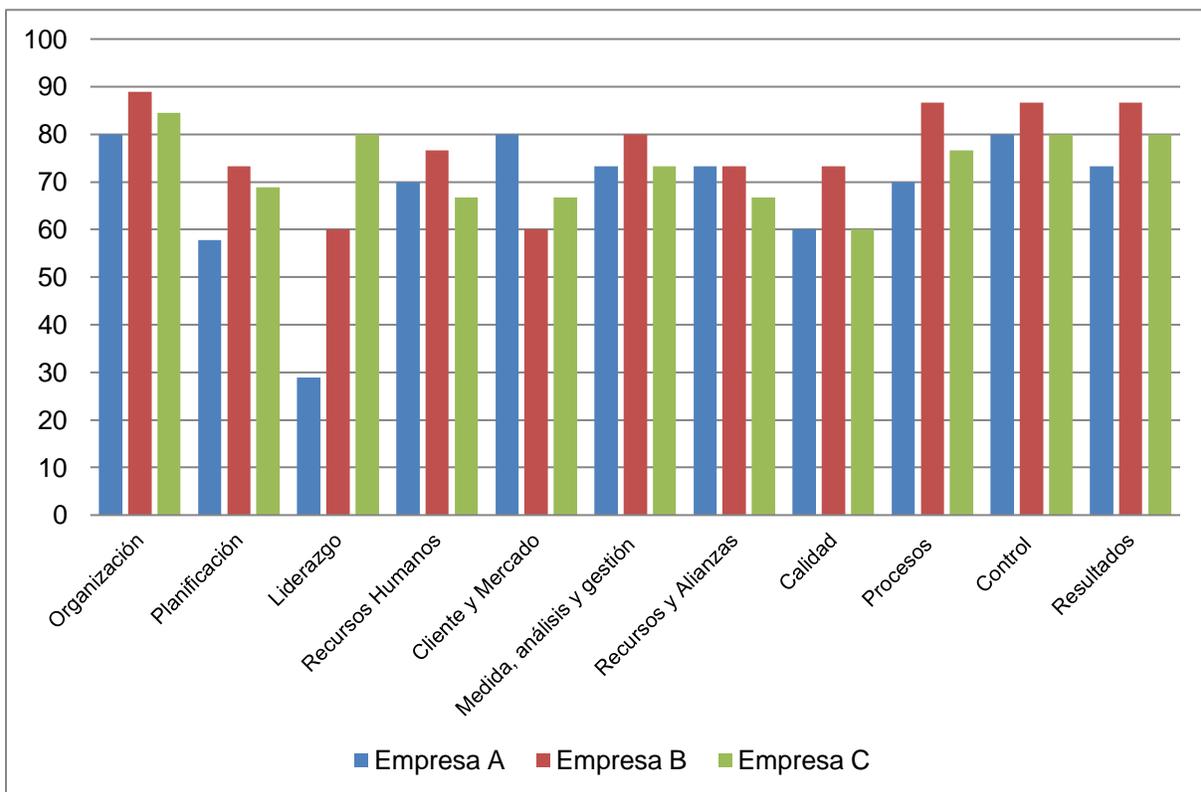


Figura 24: Comparación de los méritos obtenidos por las empresas del sector

Fuente: Elaboración propia (2018)

Representa la calificación (en méritos) obtenida por criterio en la evaluación de realizada a las empresas del sector de telecomunicación. La gráfica refleja los principios que requieren mayor atención con la finalidad de llevar a cabo la implementación de campañas en los centros de contactos de una manera eficiente.

En ella se puede evidenciar el porcentaje que representa la aplicación adopción del criterio, por ejemplo, para la empresa A la mayor cantidad de méritos que se registró fue un 80% en: organización, cliente y mercado, además de control. Para la empresa B, con un 89% para organización y con 87% en: procesos, control y resultados. Finalmente, la empresa C con un 84% en: organización y un 80% con respecto a liderazgo, control y resultados.

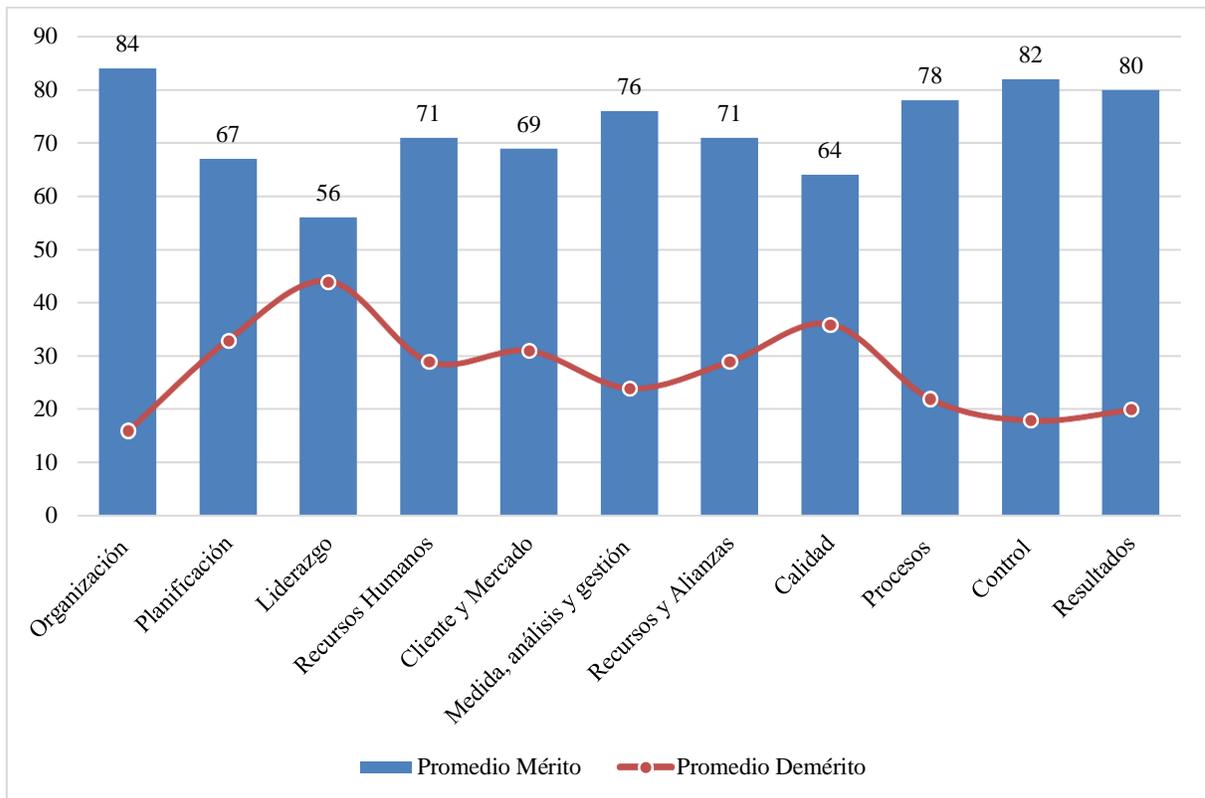


Figura 25: Comparación de Promedios Criterios vs. Empresas

Fuente: Elaboración propia (2018)

La grafica muestra el porcentaje promedio obtenido por cada una de las empresas del sector de telecomunicaciones, de acuerdo a la evaluación realizada para cada uno de los criterios

considerados para la implementación de campañas en centros de contados. Donde, evidentemente se refleja que la mayor atención para las empresas recae en el principio de organización con un 84%, es decir, que las organizaciones evalúan si la responsabilidad y autoridad están bien definidas, además de la cooperación entre áreas funcionales; en segundo lugar, con un 82% toman con mucha importancia todo lo relacionado con el control, en otras palabras, realizan análisis que garanticen la calidad de las mismas.

Por otra parte, existen oportunidades de mejores con respecto a algunos criterios, tal es el caso de lo relacionado a calidad con un 64%, pero, esta vez desde el punto de vista de identificación y análisis de problemas críticos de calidad que se puede originar en el desarrollo de la gestión. Así como, el liderazgo con un 56% de ponderación, esto manifiesta la necesidad de desarrollar personal capacitado que desarrollen y faciliten la consecución de objetivos que garanticen un logro sostenido de toda la organización, todo mediante sus acciones y comportamientos.

De esta manera, se pudieron definir los criterios que caracterizan a los modelos de gestión de calidad utilizados en empresas del sector de telecomunicación. Es importante señalar como se mencionó anteriormente, las organizaciones no cuentan con un marco de referencia a nivel de gestión de calidad, sin embargo como se evidenció en los resultados, las empresas adoptan y aplican criterios que se encuentran establecidos en algunos modelos de gestión de calidad conocidos (presentados en la tabla 13: Ponderación de empresa por cada criterio).

CAPITULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD

En este capítulo, se especifica y se desarrolla los criterios a utilizar en los modelos de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos, utilizados en las empresas de telecomunicación, basados en calidad total; partiendo de los resultados obtenidos.

La propuesta de un modelo de gestión de calidad total para empresas de telecomunicaciones resulta de la necesidad de garantizar la implementación de campañas en centros de contacto y obtener óptimos resultados con calidad reconocida en el mercado. Se busca el aprovechamiento de los recursos minimizando desperdicios y el re trabajo de actividades que se generan de los procesos, trabajando con efectividad para lograr con ello la satisfacción del cliente.

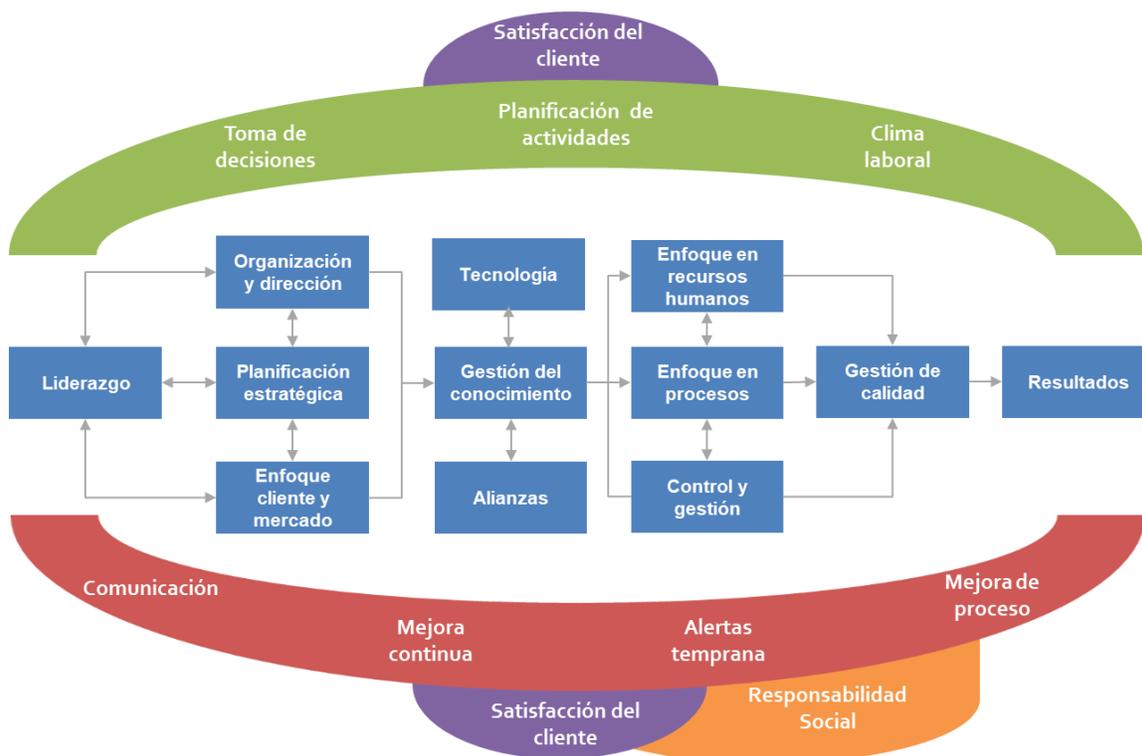


Figura 26: Modelo de Gestión de Calidad Propuesto

Fuente: Elaboración propia (2018)

En la figura 26, el modelo de gestión de calidad integra una serie de estrategias que contempla formular, implementar y evaluar decisiones que permitan alcanzar los objetivos de las campañas. Estas son:

- 1) Satisfacción del cliente, se debe conocer las necesidades actuales y futuras, para así cumplir con cada uno de sus requisitos, lo que conlleve a exceder sus expectativas; todo esto se logra a través del estudio, análisis y diseño de campañas en la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas de telecomunicación que realmente beneficien al usuario.
- 2) Toma de decisiones, basadas en hechos, lo que es calidad hoy mañana no lo es, por lo tanto, cuando se identifican diversos factores externos e internos en la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas de telecomunicación, se determinan cuales contribuyen al origen de problemas, entonces se hace necesario tomar decisiones basados en información y en hechos que se modifican constantemente; una vez se conoce y se evalúa la causa raíz de la dificultad, se establecen metas y se proponen posibles soluciones, para dar seguimiento al análisis de resultados. Todo esto, fundamenta la toma de decisiones.
- 3) Planificación de actividades, esto evoca acción dentro de las empresas de telecomunicación, donde a través del aprendizaje se puede lograr aumentar la capacidad para iniciar tareas y lograr una mejora sostenida en el desempeño en la implementación de campañas en centros de contactos. La calidad implica, congruencia entre palabras y acciones, proyecta la ejecución de actor responsables que conducen a reconocer oportunidades para la consecución de objetivos, permitiendo logros que parten del principio ganar – ganar.
- 4) Clima laboral conveniente y adecuado en la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas de telecomunicación, siendo este la percepción compartida de las políticas organizacionales, prácticas, procedimientos y rutinas. Este conocimiento se deriva a través de la interacción de los colaboradores.
- 5) Mejora de procesos, es necesario, identificar los procesos que se encuentran por debajo de su rendimiento promedio para su futura solución, adicional a eso, se deben analizar aquellos que puedan verse impacto por la generación de nuevas campañas en centros de

contactos de las empresas del sector de telecomunicación. Para ello, es de gran relevancia documentar cada uno de los procesos y procedimientos de la organización.

- 6) Alertas tempranas, es decir identificar mediante señales riesgos y oportunidades, monitoreando la trayectoria antes, durante y después de la implementación de campañas, analizando en todo momento para que la dirección actúe. Implica para los centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación revisar planteamientos y tendencias con el objetivo de mantenerse vigentes.
- 7) Mejora continua, el desempeño total en las actividades que constituyen la implementación de campañas en centros de contactos debe estar encaminado en la mejora, la esencia de la calidad refleja lo que las empresas del sector de telecomunicación necesitan hacer si se quiere ser competitiva a lo largo del tiempo. La mejora continua, se sostiene en equipos productivos; que a su vez implica comunicación eficiente evidenciada en la definición de objetivos claros, voluntad de participación, capacidad de escucha, trato adecuado, negociación, liderazgo; creando satisfacción espiritual y profesional.
- 8) Comunicación, una comunicación eficaz es una necesidad constante que debe realizarse de forma regular y controlada dentro de las organizaciones del sector de telecomunicación por ser parte de su esencia de negocio, debido a que favorece el logro de los objetivos, particularmente en la implementación de campañas en centros de contactos.
- 9) Responsabilidad social, hace referencia a la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico, competitivo por parte de las empresas del sector de telecomunicación, permitiendo ser una influencia positiva en el desarrollo de la sociedad actual del país.

Adicional a las estrategias antes mencionadas, el modelo de gestión de calidad proporciona una serie de criterios y principios que permitan que la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación se efectúe de manera correcta, evitando desviaciones durante el transcurso de las actividades planificadas; y garantizando el éxito en el despliegue de la misma.

A continuación, se detallan los criterios que integran el modelo de gestión de calidad:

Liderazgo

Dentro de una organización del sector de telecomunicación, los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión, mediante la adopción de estrategias para la implementación de campañas en centros de contactos, cuyo objetivo persigue el logro del éxito sostenido, mediante buenas acciones.

Todo líder, analiza y estudia cómo se debe poner en práctica la cultura y los valores necesarios para la obtención del éxito, a través de comportamientos adecuados de cada uno de los que conforman la organización. Además, impulsa al crecimiento y desarrollo de la estructura organizacional, el marco de los procesos, en líneas generales el modelo de gestión necesario para la eficiente ejecución de políticas y estrategias.

Para las empresas del sector de telecomunicación un líder es la figura que desde el cumplimiento de sus funciones sostiene la organización, la gestión de responsabilidades éticas y legales con el resto de la comunidad; examinando constantemente como dirige y hace sostenible la organización.

En otras palabras, el líder dentro de las empresas de telecomunicaciones, es garante de:

- Un ambiente que promueva una conducta ética y legal.
- Una organización sustentable.
- Una comunicación a colaboradores de la organización.
- El logro de los objetivos estratégicos y visión, mejora del desempeño.

Para la implementación de campañas en centros de contactos, es sumamente importante contar con líderes que permitan el despliegue de las actividades identificadas, de esta manera garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos, promoviendo acciones y comportamientos adecuados.

Organización y dirección

Las organizaciones del sector de telecomunicación implantan su misión y visión desarrollando estrategias centradas en grupos de interés, tomando en cuenta el mercado y el sector donde operan. A través, de estas estrategias evalúan si los campos de responsabilidad, autoridad y cooperación

entre áreas funcionales involucradas en la implementación de campañas en centros de contactos, se encuentran bien definidos.

La organización y dirección conjuntamente con el buen liderazgo permite, desarrollar la estructura de la empresa. Además, de promover:

- Responsabilidad por acciones de gestión, fiscal, transparencia en las operaciones, auditorías y protección de los intereses.
- Desempeño de la alta dirección.
- Impactos en la sociedad de los productos, servicios y creaciones.
- Comportamiento ético en las interacciones.
- Comunidades claves.
- El análisis de las políticas de control de calidad y cómo son comunicadas a todas las áreas de la empresa.
- La creación de unidades altamente efectivas para la implementación de campañas, constituidas con equipos multidisciplinarios.

Planificación estratégica

Es el criterio donde se definen cada uno de los objetivos estratégicos de las empresas de telecomunicación, los planes de acción son elaborados y desarrollados, en algunos casos modificados si las circunstancias lo requieren. Además, establece cómo se mide el progreso del mismo. Esto incluye, dos fases fundamentales:

- 1) Desarrollo de estrategias:
 - Planeación estratégica. Incluyendo sus etapas.
 - Factores claves: fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.
 - Objetivos estratégicos y su cronograma para alcanzarlos.
- 2) Despliegue de estrategias:
 - Desarrollo y se despliegan los planes de acción.

En este sentido la planificación estratégica es sumamente importante para la implementación de campañas en centros de contactos, debido a que implica la capacidad de coordinación, integración y manejo de cambios, así como amplios conocimientos de la empresa y su entorno.

Adicional, proporciona el contexto para orientar la conjunción de esfuerzos humanos, capacidades y técnicas que permiten a la organización ajustarse a las constantes variaciones del entorno donde se desenvuelve, sobre todo cuando la dinámica del negocio y la demanda de clientes en las empresas de telecomunicación son tan cambiante.

Comprende objetivos y acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones y es por eso que facilita un enfoque racional de los objetivos que conlleven al cumplimiento de los mismos, logrando satisfacer los clientes.

Enfoque cliente y mercado

Las organizaciones determinan los requerimientos, las necesidades, las expectativas y las preferencias de los clientes y de los diferentes mercados. Incluyendo la construcción de sus relaciones y de los factores clave que llevarán a la adquisición, satisfacción, fidelidad y retención del consumidor.

Este principio es fundamental en las empresas del sector de telecomunicación para llevar a cabo la implementación de campañas en centros de contactos, debido a que siempre la consecución de sus objetivos debe ir direccionados a satisfacer cada una de las necesidades que el cliente manifieste y requiera. Para ello, es necesario:

- 1) Conocimiento del cliente:
 - Identificación de clientes y mercados.
 - Requerimientos y necesidades del cliente.
 - Métodos para determinar requerimientos y necesidades del cliente, incluyendo cambios en el mercado.
- 2) Relaciones con el Cliente y Satisfacción:
 - Relaciones para adquirir y superar expectativas de clientes.
 - Mecanismos de accesos a clientes claves.

- Gestión de quejas del cliente.
- Satisfacción del cliente.
- Seguimiento de clientes en relación a la calidad de los productos.

Tecnología

Las empresas del sector de telecomunicación por ser parte del desarrollo y globalización de una sociedad, donde su principal esencia de negocio es mantener la comunicación de las personas, para ellas es sumamente importante contar con los últimos avances en cuanto a tecnología se refiere, esto le permitirá abarcar mayor cantidad de espacios.

Por esta razón, dentro del modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos se incluye la tecnología como criterio, pues es un instrumento fundamental para el cumplimiento y el logro de los objetivos propuestos, debido a que será el medio que le facilitara esa interacción con el cliente y a su vez una gestión más óptima.

Todo esto mediante el uso de software (gestores de clientes, discadores automáticos, entre otros), redes, equipos (teléfonos avaya, headset, computadores), y herramientas (bases de datos) que sin duda alguna permiten la comunicación.

Gestión del conocimiento

Mediante la recolección de datos se obtiene y transmite información tanto dentro como fuera de las empresas, a través de todos sus niveles organizativos. En las empresas del sector de telecomunicación, la gestión del conocimiento permite conocer cualquier problemática que pueda presentarse, mediante el análisis de las causas y efectos que se generen una vez iniciada la implementación de campañas en centros de contactos.

Entre las actividades que suelen realizarse dentro de la gestión del conocimiento (activos basados en información) se pueden mencionar:

- Selección.
- Recolección.
- Evaluación.

- Análisis.
- Mejora.
- Revisión de desempeño.
- Actualización.
- Documentación.
- Almacenamiento.

Alianzas

No solo se trata de planificar y gestionar los recursos que contiene las empresas de telecomunicación internamente (financieros, información, conocimientos tecnológicos, propiedad intelectual, materiales y recursos externos). También, para la consecución de los objetivos establecidos, es necesario aplicar las alianzas con recursos externos, proveedores, distribuidores, entes reguladores, que intervienen dentro de todo el despliegue de la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas de telecomunicación.

En otras palabras, se administran las alianzas, proveedores y recursos internos; en apoyo de su política y estrategia con la finalidad de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.

Enfoque en Recursos Humanos

El criterio observa los sistemas de trabajo de la organización, el aprendizaje de los empleados permitiendo a todos ellos desarrollar y utilizar su completo potencial de alineación con los objetivos generales de la empresa, la estrategia y los planes de acción. Incluyendo, los esfuerzos de la organización para crear y mantener un entorno de trabajo y un clima de apoyo a los empleados que lleven a la excelencia del desempeño y a un crecimiento personal y organizativo.

También, permite conocer cómo hacer aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente crecimiento en la gestión, mediante la integración.

En el caso específico, para la implementación de campañas en centros de contactos en las empresas de telecomunicación, es necesario fomentar que los empleados durante el despliegue de

las actividades puedan desarrollar y ejecutar la gestión de manera adecuada, por esta razón es importante mantener un constante entrenamiento del personal en diferentes aspectos.

Esto incluye, la formación y la conformación de equipos multidisciplinarios en unidades con conocimientos altamente efectivos, que permitan el despliegue de las actividades necesarias para la implementación de campañas en los centros de contactos de la empresa de telecomunicación.

Enfoque en procesos

Dentro de todo modelo o sistemas de gestión de calidad es necesario contar con la información documentada correctamente, con estándares que acerca al cumplimiento y logro de los objetivos establecidos; garantiza que todas las actividades, responsabilidades se encuentren definidas por procesos y procedimientos.

Por esta razón, el criterio de enfoque en proceso permite elaborar, revisar, valorar y mejorar procesos claves de la organización del sector de telecomunicación, así como su impacto con los diversos procesos que se encuentren en la empresa; con la finalidad de generar valor y generar satisfacción plena a los clientes y otros grupos de interés, cuando se ejecuten implementación de campañas en los centros de contactos.

Control y gestión

Para garantizar el éxito de un modelo de gestión de calidad dentro de una organización, no solo basta con planificar, ejecutar cada una de las acciones identificadas, es necesario coordinar y contar con procesos que permitan realizar las validaciones de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad.

Para la implementación de campañas en centros de contactos en las empresas de telecomunicación, no solo es necesario ejecutar el despliegue de las actividades, una vez que la campaña se encuentre en producción, se debe accionar una estrategia de control y seguimientos que permita conocer, detectar y accionar actividades que logren mantener en funcionamiento de la gestión de la misma. Por ejemplo, aplicar monitoreos de procesos a los agentes y al personal operativo que se encuentre involucrado dentro de la campaña.

Gestión de calidad

Cuando se toma la decisión dentro de una organización del sector de telecomunicación de implantar un modelo de gestión de calidad, se debe considerar que el cumplimiento del mismo dependerá de diversos criterios, donde todos convergen en un solo punto mantener niveles de calidad totalmente altos.

Para ello la organización debe definir y establecer la manera de identificar, examinar y analizar los problemas críticos o no relativos a la calidad.

Para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas de telecomunicación, es sumamente importante considerar estrategias que garanticen la calidad en la gestión de cada una de ellas y por supuesto resultados sobresalientes con respecto a satisfacción del cliente, lo que conlleva a un buen posicionamiento dentro del mercado de competencia.

Resultados

Para las empresas de telecomunicación es importante conocer el comportamiento de la misma durante un periodo de tiempo determinado y con respecto a algún aspecto en específico. Sin embargo, para este modelo de gestión de calidad basado en calidad total, se debe considerar el criterio de resultados, permite analizar el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas claves, es decir, conocer el comportamiento en cuanto a:

- Productos.
- Servicios.
- Satisfacción de los clientes.
- Resultados financieros.
- Mercado
- Resultados de los recursos humanos.
- Resultados operativos.
- Liderazgo.
- Responsabilidad social.

En otras palabras, los niveles del desempeño para las campañas implementadas en centros de contactos en empresas del sector de telecomunicación, se examinan en relación a la competencia y tomando como referencia empresas que proporcionan servicios similares.

De esta manera queda constituido el modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación basado en calidad total, el cual permitirá desarrollar y ejecutar estrategias de gestión altamente efectivas que arrojen un resultado elevado, que por ende conlleve, a mejorar la calidad del servicio que ofrece a los clientes internos y externos; donde se busca en todo momento optimizar los recursos de los cuales dispone.

Uno de los criterios considerados para el diseño del modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación, es el enfoque en proceso; debido a la necesidad de establecer un estándar que facilite dicha actividad, se tomó la decisión de establecer homologar el proceso, tomando en cuenta la realización los siguientes tres elementos:

- 1) Mapa de procesos

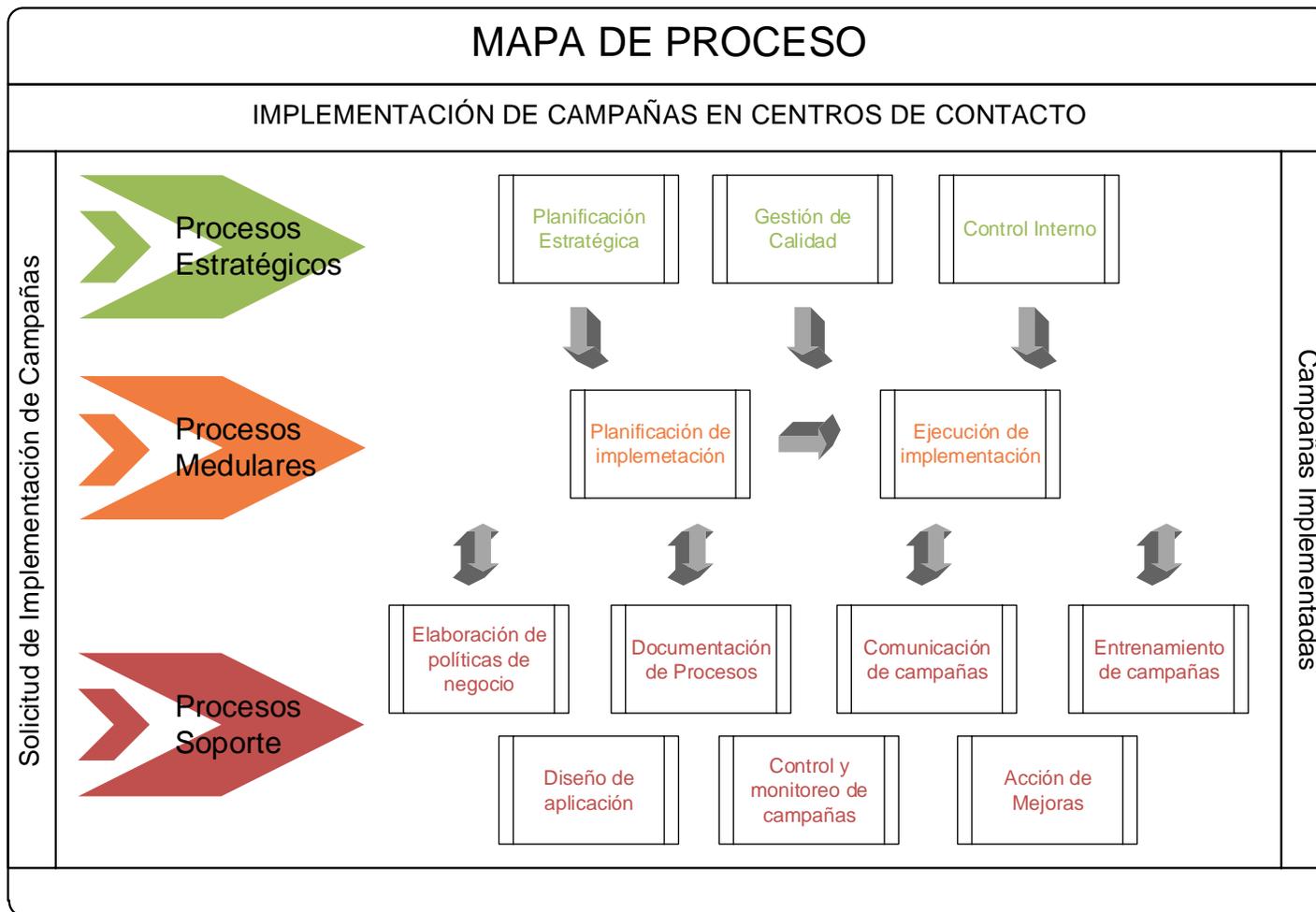


Figura 27: Mapa de Proceso: Implementación de Campañas en centros de contacto

Fuente: Elaboración propia (2018)

En la figura 27 se presenta el mapa de procesos para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación, el mismo está integrado por los procesos estratégicos: Planificación estratégica, Gestión de Calidad y Control Interno.

En el primero, se elaboran todos los procedimientos relacionados con el establecimiento de objetivos y metas para el negocio, las cuales impactan la actividad operativa de la empresa, mediante planes, acciones, campañas, proyectos e iniciativas.

En segundo lugar, se tiene gestión de calidad, donde se desarrollan todas las acciones con la finalidad de mantener en niveles altos la satisfacción del cliente, internos y externos.

Finalmente, control interno, donde se efectúan todo lo concerniente a cumplimiento de políticas, normativas, procesos y procedimientos de la organización.

Luego, se presenta los procesos medulares, planificación y ejecución de campañas, donde se refleja cómo se lleva a cabo la implementación de campañas en centros de contactos, desde su inicio hasta que sale a producción, más adelante se presentan más detalles.

Por último, se tienen los procesos de apoyo que como su nombre lo indican soportan cada uno de los procesos medulares, aquí se encuentran la elaboración de políticas de negocio, donde se establecen los objetivos, beneficios, metas de la campaña.

La documentación de procesos, una vez que se generan las políticas es el área de procesos el encargado de diseñar el procedimiento correspondiente a la campaña.

Por su parte, la comunicación de campañas, no es más que el proceso donde se transmite toda la información relacionada a la campaña, desde anuncios, hasta la publicación de noticias, resultados, entre otros.

En este espacio también se encuentra involucrado el equipo de capacitaciones con su proceso de entrenamiento de campañas, no es más que la planificación, coordinación y ejecución de la formación de los agentes que estarán integrados a la gestión de la campaña.

Una vez, que la campaña se encuentra implementada, el equipo de monitoreo y control procede a efectuar el seguimiento, mediante escuchas enfocadas con la finalidad de obtener resultados de

la campaña y así poder identificar posibles debilidades que se puedan presente durante el desarrollo de la gestión. Todo esto con la finalidad de, detectar posibles alertas y así activar planes de mejoras que permitan mitigar posibles desviaciones dentro de la gestión de las campañas.

Mención aparte, en algunos casos el área de IT es involucrado a fin de desarrollar aplicativos que pueda ser necesarios para la gestión, esto también incluye actualización de plataformas, migraciones de datas, equipos, entre otros.

Todos estos procesos son llevados a cabo por distintas unidades de la organización, con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos y así obtener un implementación satisfactoria y exitosa.

2) Caracterización de procesos

- Entradas
- Proveedores
- Recursos
- Normas
- Indicadores
- Clientes
- Salidas.

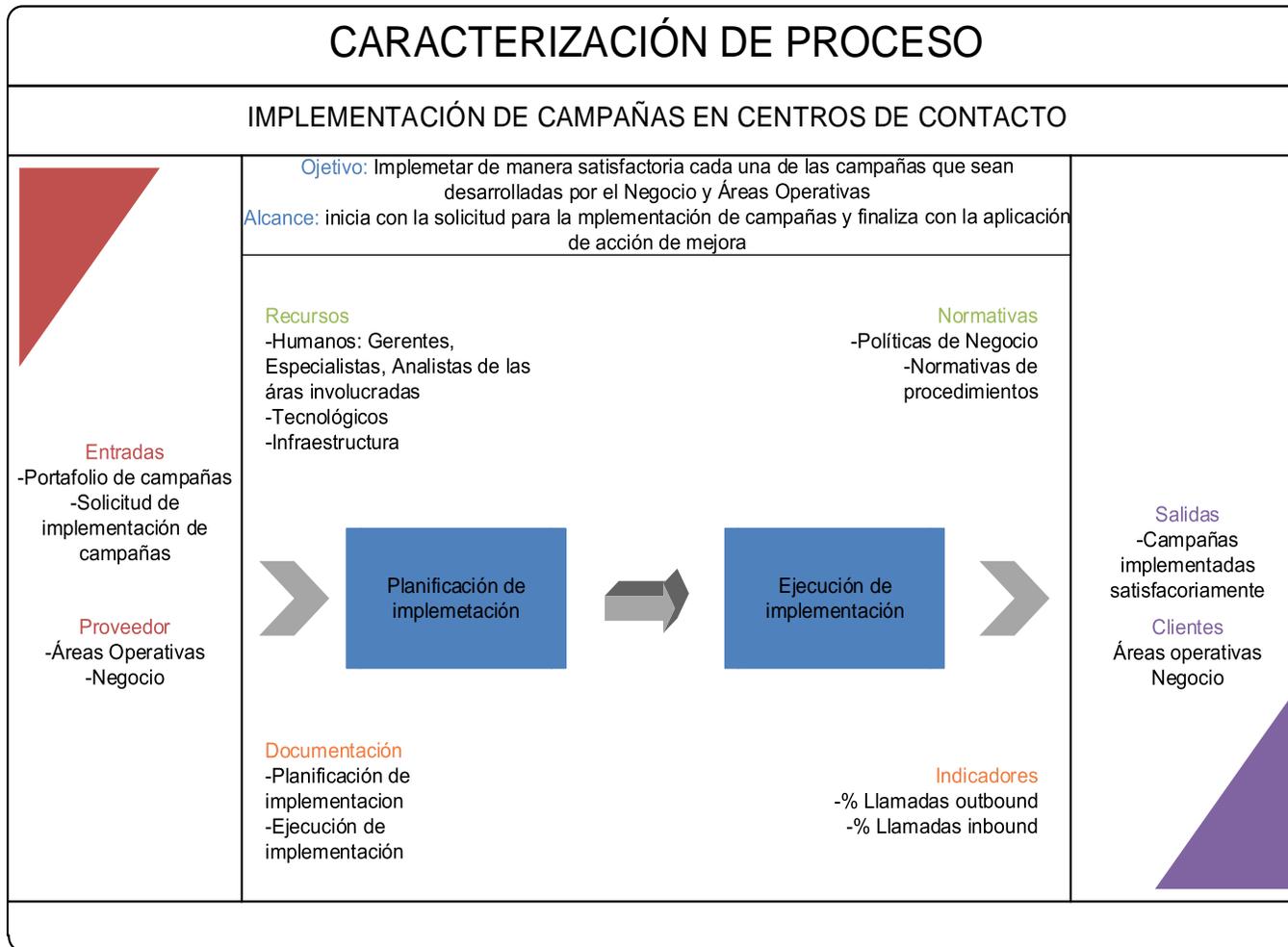
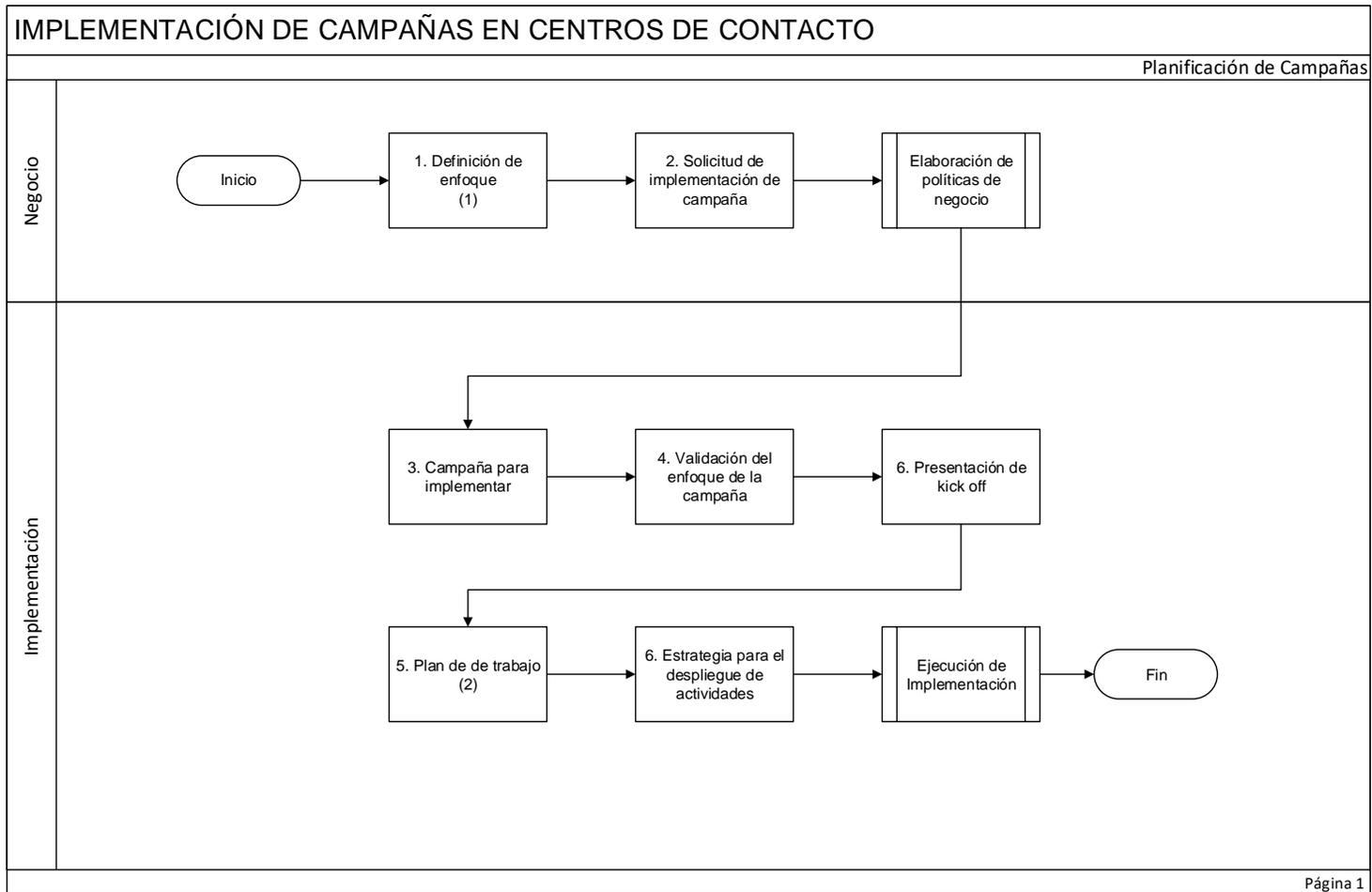


Figura 28: Caracterización de Proceso: Implementación de Campañas en centros de contacto

Fuente: Elaboración propia (2018)

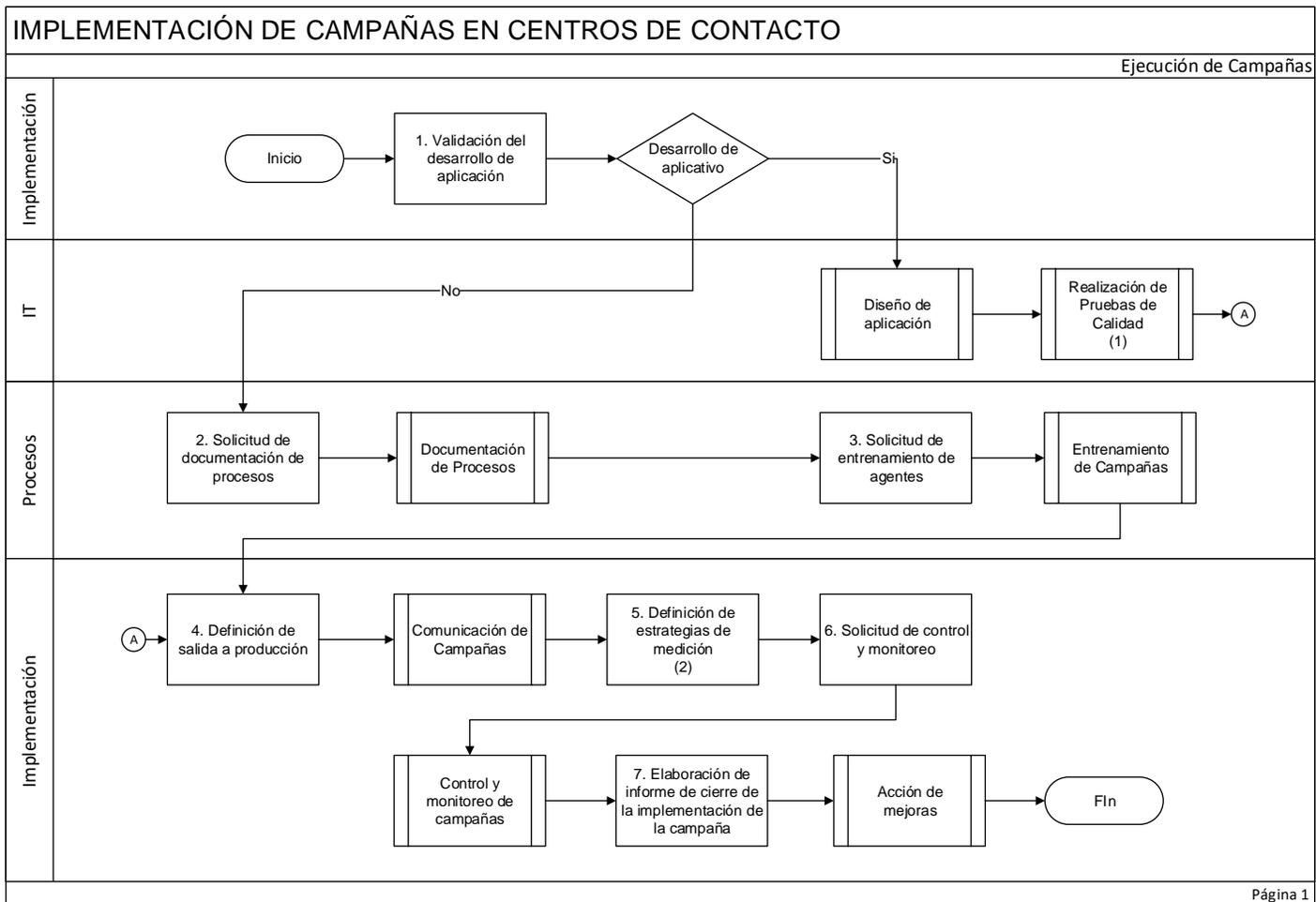


(1) Objetivos, alcance, riesgos, beneficios, metas.

(2) Definición de actividades, aseguramiento de recursos, definición de responsables y acuerdos del servicio.

Figura 29: Proceso Planificación de Campañas

Fuente: Elaboración propia (2018)



(1) Pruebas de calidad IT y UAT.

(2) Con el equipo de Control y Monitoreo los criterios a considerar: frecuencia, adherencia de procesos y otros indicadores.

Figura 30: Proceso Ejecución de Campañas

Fuente: Elaboración propia (2018)

Implementación del Modelo

La base para implantar con éxito un modelo de gestión de calidad es conocer profundamente las características y las necesidades de la organización que lo aplicará, así como, los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales.

La calidad en las empresas de telecomunicación se genera a partir del establecimiento y definición de la visión, la misión y principios que comprometan a todos sus colaboradores con su filosofía, cultura y estilo gerencial; aprovechando efectivamente los recursos pertinentes para ejecutar cada uno de los procesos vitales en la actividad o esencia del negocio. De igual manera, es necesario efectuar el aseguramiento de la calidad mediante el desarrollo de lineamientos, normas y principios que permitan aplicar mediciones, a través de indicadores que determinen la efectividad del modelo.

La implantación de un modelo de calidad ha adquirido tal importancia que se ha convertido en un sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas con las organizaciones, pues establece un objetivo riguroso y estructurado para alcanzar la excelencia.

Este modelo de gestión basado en la calidad total, comparte los principios en su marco conceptual:

- Liderazgo.
- Organización y dirección.
- Planificación estratégica.
- Enfoque cliente y mercado.
- Gestión del conocimiento.
- Alianzas.
- Enfoques en recursos humanos.
- Enfoques en procesos.
- Control y gestión.
- Gestión de calidad.
- Resultados.

Partiendo de lo dicho anteriormente, se pueden establecer tres fases para la implantación del modelo de gestión de la calidad para la implementación de campañas en centros de contactos, estas son las siguientes:

1. Toma de conciencia de la dirección: es crear compromiso con gestión de la calidad, mediante la formación necesaria a fin de conseguir cambios en: aspiraciones, valores y cultura.

2. Diseño del sistema de objetivos: es la creación y desarrollo de los principios relacionados con la formulación de los objetivos (enfoque global de dirección, objetivos y propósito estratégico de las empresas); incluyendo los contenidos esenciales de los mismos: campañas, atención al cliente, compensaciones, participación, compromiso de los miembros de la organización, cooperación con clientes y proveedores, la consecución de la mejora continua de conocimientos, procesos, productos y servicios.

3. Planificación, organización y control: es la intervención de todos los principios entre ellos: diseño de la organización que facilita la eficiencia, eficacia, asignación de medios necesarios, administración de hechos, indicadores y sistemas de evaluación, diseño de conformidad y gestión de procesos, la participación de los miembros de la organización. Aquí se evidencia el resultado final obtenido, es decir, determina la satisfacción del cliente, además de la ejecución de planes de mejora continua.

Ahora bien, hay que recordar que el liderazgo, la planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y mercado; mediante la medición de índices y la evaluación comparativa para mantener la ventaja competitiva de la organización. Todo esto con el cumplimiento de las estrategias que integran el modelo de gestión de calidad se diseñó.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones derivadas del diseño de un modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación, basado en la calidad total. De la misma manera, y partiendo de las deducciones obtenidas se plantean una serie de recomendaciones que pueden ser consideradas al momento de diseñar un modelo de gestión de calidad.

En líneas generales se puede concluir que, el hombre desde siempre ha buscado satisfacer necesidades. La evolución y el crecimiento cultural de los asentamientos de las sociedades, ha dado rienda suelta a estudios, los cuales, le han permitido crear, diseñar y aplicar métodos para obtener resultados esperados, dando origen al desarrollo de los primeros esbozos de calidad.

Grandes investigadores han aportado conocimientos y experiencias en el tema, lo que ha permitido que se desarrollen nuevos conceptos, que poco a poco se han convertido en tendencias. Uno de ellos ha sido la calidad total, definida como una filosofía, cultura o estilo de gerencia que involucra a todos los miembros de una organización, donde se suman esfuerzos para responder altamente a las exigencias de clientes; buscando así, mejorar continuamente la calidad no sólo de los productos y servicios, sino también de todos los aspectos de la empresa.

La permanencia de las organizaciones dentro del mercado competitivo, depende de las estrategias y de la ejecución de acciones que impacten favorablemente en su calidad. Las debilidades que se detectan en el desempeño de la empresa, y que la colocan en riesgo pueden ser originadas por la ausencia de un modelo de gestión de calidad que integre todos los agentes y aspectos que son considerados para su desarrollo.

Es por eso que lo que se persigue con la adopción de un modelo de gestión de calidad, es establecer y facilitar acciones que permitan administrar y mejorar de manera correcta los recursos, mediante la adopción de criterios existentes y que se describen en principios tales como:

- Planificación estratégica.
- Orientación a la satisfacción del cliente.
- Mejora continua como método de trabajo.
- El liderazgo como elemento impulsor de la calidad.
- La gestión de procesos como forma de prevenir los costos de la calidad.
- El trabajo en equipo y la cultura de la participación del recurso humano.

En la actualidad, las organizaciones han tomado la decisión de incluir dentro de sus objetivos, todo lo concerniente a la calidad. Esto le garantiza una estabilidad dentro del negocio, sumándose así a la tendencia de impulsar acciones que permitan considerar criterios y principios sustentados en los modelos de gestión de calidad ya existentes. El conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, son necesarias para proporcionar confianza y cumplimiento de requisitos en el producto o servicio.

Dentro de la investigación se logró constatar, que las empresas del sector de telecomunicación a pesar de no contar con la aplicación de un modelo de gestión de calidad estándar o de referencia, las mismas, se preocupan por ofrecer servicios de calidad, para ello, accionan planes con actividades que les permita la consecución de los objetivos, a través de la adopción de criterios que son considerados en su gestión, tales como:

- Organización.
- Planificación.
- Liderazgo.
- Recursos Humanos.
- Cliente y Mercado.
- Medida, análisis y gestión.
- Recursos y Alianzas.
- Calidad.

- Procesos.
- Control.
- Resultados.

Hay que recordar, que parte del éxito general de la filosofía organizacional se fundamenta en el servicio brindado al cliente y a su consolidación como líder dentro del mercado, siendo aspectos determinantes para el desarrollo y sostenibilidad de las mismas. Por lo tanto, la satisfacción del cliente y contar con criterios bien definidos en su gestión de calidad es fundamental para cualquier organización, en especial para las empresas del sector de telecomunicación.

Se consideró el proceso de implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación debido al desafío constante que enfrentan de ofrecer a los clientes el mejor servicio de atención para mantener el posicionamiento en el mercado y lograr la excelencia; respondiendo a las demandas y exigencias de los usuarios que cada vez son mayores. Donde, llegar a una gestión eficiente, eficaz y ante todo efectiva, no sólo se obtiene con buenas intenciones, se deben establecer estrategias y seguir parámetros de operación reconocidos.

El modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos en las empresas del sector de telecomunicación, basado en calidad total, partió de la necesidad de buscar ofrecer una estandarización que pudiera convertirse en un marco de referencia para hacer negocios, enfocado a toda la actividad empresarial, mediante la adopción de criterios, permitiendo fortalecer la dinámica que actualmente es llevada a cabo. Es decir, busca la mejoría permanente del aspecto organizacional; donde todos los empleados están comprometidos con los objetivos.

En tal sentido, la metodología utilizada permitió especificar y desarrollar los criterios para el diseño del modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos, basados en calidad total. Donde, de acuerdo a los resultados obtenidos durante el progreso de la investigación los principios considerados fueron los siguientes:

- Liderazgo.
- Organización y dirección.
- Planificación estratégica.
- Enfoque cliente y mercado.

- Tecnología.
- Gestión del conocimiento.
- Alianzas.
- Enfoques en recursos humanos.
- Enfoques en procesos.
- Control y gestión.
- Gestión de calidad.
- Resultados.

El modelo de gestión de calidad propuesto servirá como marco referencial para las empresas del sector de telecomunicación, determinando sus oportunidades y fortalezas en la atención de clientes, y permitiéndole identificar, desarrollar e implementar planes de mejoras para avanzar hacia una gestión que apunte a la excelencia, realizando y ejecutando un seguimiento del progreso, mediante un proceso de autoevaluación.

Recomendaciones

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones que pueden ser consideradas para las empresas del sector de telecomunicación:

- En general, para lograr el éxito de las empresas del sector de telecomunicación dentro del mercado es necesario crear una perspectiva global, basada en gestión de calidad, con la finalidad de fortalecer las oportunidades que sean identificadas.
- El cambio es necesario, esto promueve una dinámica dentro del negocio, siempre con la finalidad de mejorar el desempeño de las unidades y por consiguiente la obtención de la satisfacción del cliente en todo momento.
- La aplicación de métodos para concretar campañas efectivas involucrando a todo el personal, a fin de alcanzar los objetivos propuestos y brindar un servicio de atención al cliente de calidad.
- Todas las unidades de las empresas del sector de telecomunicación deben seguir fomentando el liderazgo en todos sus niveles, promoviendo y direccionando al manejo

de calidad total, con la finalidad de conseguir la participación activa de los empleados en la implementación de campañas.

- Las empresas de telecomunicación que quieran llevar a cabo la implementación del modelo de gestión de calidad propuesto, deberán considerar y aplicar la mayoría de los criterios esto les permitirá la detección de debilidades y oportunidades en el proceso de implementación de campañas en los centros de contactos.
- La adopción del modelo de gestión de calidad, implica crear procedimientos que garanticen la ejecución de las actividades de la manera más optimizada. Esto incluye: documentación, flujos, entrenamientos, normativas, controles, responsabilidades, formatos, registros.
- El modelo de gestión de calidad, no solo está enfocado a la implementación de campañas en centros de contactos, el mismo de acuerdo a las mejores prácticas puede ser adoptado en distintos procesos de las organizaciones del sector de telecomunicación. Esto permitirá alcanzar a las empresas la eficiencia y efectividad en su esencia de negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, P. *El Modelo de Negocios Baldrige*. Recuperado el 24/11/2017. <http://www.baldrige21.com/Baldrige%20Model.html>.
- AITECO Consultores. *Modelos de la Calidad*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016. <http://www.aiteco.com/modelos-de-calidad-latinoamerica/>.
- American Psychological Association (Apa) *Enmiendas (2010). Principios Éticos de los Psicólogos y Código de Conducta* Disponible en: http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/comite_etica/Codigo_APA.pdf.
- Arambulet, N. (2014). *Diseño de un Modelo de sistema de Gestión del Talento Humano para potenciar la Gestión de la Calidad en Empresas de Manufactura y Servicio* (tesis de Maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Asociación Española para la Calidad. *Informe Básico de la Calidad Total*. Extraído el 05 de noviembre de 2017. Se encuentra disponible en: https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=ba3dfb49-a65e-4e8e-9f92-c80aa6844b20&groupId=10128.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados, Servicios Editorial.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación)*. Maracaibo: La Universidad del Zulia.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2015). *Gestión de la Calidad conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Carro, R y González, D. (2008). *Administración de la Calidad Total (Libro en línea)*. Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Colegio de Ingenieros de Venezuela. *Código de Ética Profesional*. Extraído el 07 de enero de 2018. Disponible en: http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Venezuela, diciembre de 1999.
- Chan, R. (2013). *El Mundo de la Ingeniería Industrial (artículo en línea)*. Extraído el 08 de diciembre de 2017. Disponible en: <http://rochichan. /introduccion-la-administracion-de.html>.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
- Díaz, R. (2017). *Propuesta de Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001: 2015 para mejorar los procesos de Gestión Docente en una Universidad*

- Privada de la ciudad de Trujillo (tesis de Maestría)*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo Perú.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración Y Control de la Calidad*. México: International Thomson Editores, 2000. P. 119 - 123.
- Gil, G. (2010). *Los 14 puntos de Deming explicados (artículo)*. Extraído el 29 de noviembre de 2017. Disponible en: <http://calidadtotaltqm.com>.
- Gutiérrez, N & Senlle, A. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc Graw Gill.
- Herrera, J. (2010). *Call Center: Poderosa Herramienta al Servicio de los Negocios*. Extraído el 27 de noviembre de 2017. Disponible en: <http://www.alfinal.com/consultoria/callcenter.php>.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Tercera edición, Caracas, Venezuela. Editorial Sypal.
- Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad* (2002). Extraído el 07 de enero de 2018. Disponible en: <http://sencamer.gob.ve>.
- Linton, I. *Tipos de trabajos en telecomunicaciones. La Voz de Houston and the Houston Chronicle (artículo)*. Disponible <https://pyme.lavotx.com/tipos-de-trabajos-en-telecomunicaciones-7113.html>.
- López, R. (2005). *La Calidad Total en la Empresa Moderna Perspectivas*. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>.
- Manene, L. (2010). *Calidad Total: su Filosofía, Evolución, Definición e Implantación (artículo en línea)*. Extraído el 08 de diciembre de 2017. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/>.
- Mandujano, D. (2015). *Lineamientos para el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad Total (Caso: Ingeniería Mecatrónica) (tesis de Maestría)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Morris, A. (2014). *Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad y el Desempeño Organizacional en la Producción de Petróleo (tesis de Doctorado)*. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España.
- Muñoz, O. (2011). *Empresas de telecomunicaciones: Descripción del negocio (artículo en línea)*. Extraído el 08 de enero de 2018. Disponible en: https://Empresas_de_telecomunicaciones_Descripcion_del_negocio-1228321767-art125405.html.

- Navarro, F. (2016). *La gestión de la Calidad Total (TQM)*. Recuperado el 18/10/2017 de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/la-gestion-de-la-calidad-total-tqm/>.
- Normas de la American Psychological Association. Manual APA* (2017) Sexta edición. Extraído el 08 de diciembre de 2017. Se encuentra disponible en: <http://normasapa.net/2017-edicion-6/>.
- Norma ISO 9000: 2005*. Extraído el 07 de enero de 2018. Disponible en: <https://www.iso.org>.
- Orellana, K. (2012). *Maestros de la Calidad*. Recuperado el 14 de noviembre de 2017. Disponible en: <http://maestrosdelacalidadop100111.blogspot.com/>.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela.
- Silva, R. *La Calidad Total en Organizaciones y entornos complejos: Análisis en una Aerolínea de Bandera (Tesis Doctoral)*. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid España.
- Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabularios*. ISO 9000: 2005. Primera edición México, D. F, septiembre 2007.
- UPEL. (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización Y Maestría y Tesis Doctorales. (Documento en línea)*. Extraído el 30 de octubre de 2010. Disponible en: <https://es.slideshare.net/mirnalitaguirrez/manual-upel-2016-1pdf>.
- Vayas, E. (2015). *Diseño de un Modelo de Gestión en la Calidad Total para Industrias de la Curtiembre (tesis de Maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador.
- Vélez, C. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación. Un Resumen de las Principales Ideas para el Desarrollo de Proyectos de Investigación (Documento en línea)*. Universidad EAFIT, Medellín, Antioquia. Extraído el 30 de octubre de 2017. Disponible en: http://guerrero.upn.mx/chilpancingo/images/stories/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION.pdf.
- Vidal, E. (2014). *La Calidad y su Gestión en las Organizaciones Gallegas Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad Total basado en el Modelo EFQM de Excelencia (tesis de Doctorado)*. Universidad de Coruña, Coruña, España.

ANEXO

8.1. Anexo 1: Cuestionario para la recolección de datos



El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación "Modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación, basado en la calidad total". La información es de carácter de confidencial y reservado; los resultados serán utilizados solo para usos de análisis. Agradezco de antemano su valiosa colaboración.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas. Lea cada reactivo y marque con una equis (X) la opción que considere; tomando en cuenta la siguiente escala “nunca” (1), “casi nunca” (2), “a veces” (3), “casi siempre” (4) y “siempre” (5). No hay respuestas correctas ni incorrectas.

| | | Pag: 1/2 |
|----|--|--|
| N° | Ítems | Res pue sta |
| 1 | ¿Para la organización la definición de calidad va orientada a: producto, cliente y valor? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 2 | ¿La organización cuenta con un área determinada para la implementación de campañas en el centro de contacto? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 3 | ¿La organización aplica principios de calidad total para la implementación de campañas en centros de contactos? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 4 | ¿En la búsqueda de la excelencia, la organización ha adoptado modelos de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 5 | ¿En la implementación de campañas en centros de contactos, consideran los principios de ciclo PDCA? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 6 | ¿Los objetivos, políticas, estrategias y responsabilidades son establecidas para cada una de las implementaciones de las campañas generadas? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 7 | ¿El liderazgo es adoptado como criterio fundamental para la implementación de campañas en centros de contacto? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 8 | ¿En cada una de las implementaciones de campañas son considerados planes de formación y entrenamiento como parte del desarrollo del personal? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 9 | ¿Para la implementación de campañas, la organización permite al empleado el aprendizaje y desarrollo potencial, apuntando a los objetivos, estrategias y planes de acción, incluyendo el mantenimiento de clima laboral? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 10 | ¿La organización determina los requerimientos, las necesidades, las expectativas y las preferencias de los clientes y de los mercados? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 11 | ¿Para la implementación de campañas se establece acciones de medida, análisis y gestión de información, incluyendo la capacidad y evaluación de desempeño? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 12 | ¿Para la implementación de campañas, se planifica y gestiona las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos, a fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 13 | ¿En cada una de las implementaciones de campañas, se examina cómo son identificados y analizados los problemas críticos o no, relativos a la calidad? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

Continuación: Cuestionario Instrumento de Recolección de Datos



El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación "Modelo de gestión de calidad para la implementación de campañas en centros de contactos de las empresas del sector de telecomunicación, basado en la calidad total". La información es de carácter de confidencial y reservado; los resultados serán utilizados solo para usos de análisis. Agradezco de antemano su valiosa colaboración.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas. Lea cada reactivo y marque con una equis (X) la opción que considere; tomando en cuenta la siguiente escala “nunca” (1), “casi nunca” (2), “a veces” (3), “casi siempre” (4) y “siempre” (5). No hay respuestas correctas ni incorrectas.

| | | Pag: 2/2 |
|----|---|--|
| N° | Ítems | Res puesta |
| 14 | ¿En la implementación de campañas, se genera, revisa y actualiza procesos claves de productos, servicios y organizativos para crear valor a los consumidores y a la organización? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 15 | ¿En cada una de las implementaciones de campañas, se efectúan validaciones de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad, incluyendo monitoreos? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 16 | ¿Durante las implementaciones de campañas se realiza análisis que garanticen la calidad de las mismas, esto incluye monitoreos y reportes de gestión? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 17 | ¿Los resultados de las campañas implementadas son analizados para determinar el desempeño de las mismas y la mejora en caso de ser necesario (ejm. productos, servicios, satisfacción, operativos)? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

Fuente: Elaboración propia (2018)