



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN**  
**DEL TALENTO HUMANO**

Calidad de capacitación aplicando el Feedback crece a los  
colaboradores de Tealentto S.A.C.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Gestión del Talento Humano

**AUTORA:**

Bach. Alva Prado, Brenda Lourdes (ORCID: 0000-0002-6326-9686)

**ASESOR:**

Dr. Arana Sánchez, Adolfo Alfredo (ORCID: 0000-003-2730-7312)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Sistemas de gestión del Talento Humano.

**TRUJILLO – PERÚ**

**2020**

### **Dedicatoria**

A mis hermanos.

Ariana y Joaquín, gracias por ser mi motivo para seguir adelante con el propósito de ser un modelo digno para seguir. Los amo

A mi madre

Gracias, pese a no poder expresar con palabras sé que estarás orgullosa de esta meta y que la celebras y amas tanto o más que yo

## **Agradecimiento**

Agradezco a todos los que de una manera u otra ayudaron a hacer posible esta investigación y me acompañaron en todo momento. A mis compañeros de trabajo, a mi jefe que permitió desde un inicio que desarrolle mi plan en la empresa donde llevo 6 años. Gracias por la paciencia que me han tenido. Gracias por brindarme la oportunidad de desenvolverme.

Por último, a la Doctora Lucia Bardales que fue la única maestra que se dio tiempo y tuvo paciencia para explicarnos el proceso de la investigación.

## Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de Contenidos .....	iv
Índice de Tablas .....	v
Resumen.....	vi
Abstract .....	vii
I. Introducción.....	8
II. Marco Teórico .....	10
III. Metodología .....	20
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	20
3.2 Variables y operacionalización.....	20
3.3 Población, muestra y muestreo.....	21
3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	23
3.5 Procedimientos.....	23
3.6 Método de análisis de datos .....	24
3.7 Aspectos éticos.....	24
IV. Resultados .....	25
V. Discusión .....	29
VI. Conclusiones .....	31
VII. Recomendaciones.....	32
REFERENCIAS .....	33
ANEXOS .....	38

## Índice de Tablas

Tabla 1 Calidad antes y después del feedback CRECE en los trabajadores del área de atención al cliente de la empresa Teleatento SAC en el periodo 2020 .....	25
Tabla 2 Calidad enfocada al usuario final antes y después del feedback CRECE en los trabajadores del área de atención al cliente de la empresa Teleatento SAC en el periodo 2020 .....	26
Tabla 3 Calidad enfocada al negocio antes y después del feedback CRECE en los trabajadores del área de atención al cliente de la empresa Teleatento SAC en el periodo 2020 .....	27
Tabla 4 Calidad enfocada al cumplimiento de procesos antes y después del feedback CRECE en los trabajadores del área de atención al cliente de la empresa Teleatento SAC en el periodo 2020 .....	28

## Resumen

El trabajo de investigación denominado calidad de la capacitación aplicando feedback crece a los colaboradores del área atención al cliente de la empresa Teleatento, tiene como finalidad determinar de qué manera la calidad de capacitación mejora con la aplicación del feedback crece y la variable calidad de capacitación. La calidad de capacitación es una variable de estudio fundamental. es importante destacar que, es la principal fuente de ingresos y su carta de presentación para así ganar mercado en el rubro.

La investigación es de tipo aplicada, de corte longitudinal, se toma al largo del tiempo con un antes y después, siendo el escenario de aplicación el área de atención al cliente empresa Teleatento zona Trujillo en periodo 2020, con una población de 280 colaboradores durante el mes de Junio del 2020 y una muestra aleatoria de 163 colaboradores que cumplan con los criterios de inclusión. La información recolectada se dio en un tiempo determinado, mediante la aplicación de un cuestionario. Se concluyo que no existe una variación significativa en la calidad de capacitación de los colaboradores del de la empresa Teleatento en el periodo 2020 antes y después de haber aplicado feedback CRECE entre los resultados ( $p = 0.267 > 0.05$ ).

**Palabras claves:** Calidad, Feedback y Contact center.

## **Abstract**

The research work called training quality applying feedback grows to the collaborators of the customer service area of Teleatento SAC in the period 2020 has the purpose of determining how the quality of the training improves with the application of the feedback grows to the collaborators of the Teleatento SAC's customer service area in the period 2020, establishing a relationship between feedback grows and the quality of training variable, it is important to highlight the study variable, since in a Contac center company it is its main source of income and its letter of presentation to gain market in the field. The method used in the research was the scientific one. The research work is of a basic applied, quantitative type, a cross-sectional design was used, explained in the information collection process. The scenario of application of this study was the customer service area of the Teleatento company in the Trujillo area with a population of 280 collaborators during the month of June 2020 and a random sample of 163 collaborators who meet the inclusion criteria, the information collected was gave in a certain time, by applying a questionnaire. Through data analysis, it was concluded that there is no significant variation between the results ( $p = 0.267 > 0.05$ ), that is, the feedback tool does not contribute to the improvement of the quality indicator for the Teleatento company in the area. customer service period 2020.

**Keywords:** Quality, Feedback y Contact center.

## **I. Introducción**

Diez (2013) Términos como excelencia, calidad total, mejora continua, satisfacción del cliente interno y externo se han convertido en vocabulario habitual para quien forma parte de una organización empresarial; el mundo globalizado en el que actualmente vivimos, nos impulsa a reforzar esta visión empresarial, preocupándose por distintos factores tanto internos como externos de la realidad empresarial, tal es el caso de una comunicación asertiva; Contreras (2019) la comunicación asertiva podría apalancar mediante mensajes correctos al objetivo trazado, la acción interna dentro del ente empresarial y el contexto del futuro potencial humano como agente extrínseco. Tomando en cuenta lo mencionado por Contreras, sobre la importancia de la comunicación asertiva, es que se considera necesario revisar los programas de capacitación implementados en las organizaciones como prácticas de retroalimentación para mejorar la calidad de atención a los clientes

En la empresa Teleatento, una medición importante en la gestión de la calidad de las capacitaciones es la Eficiencia Operativa, que según el manual de la empresa denominado Eficiencia Operativa (2019), mide e informa los indicadores de calidad; estableciendo los porcentajes adecuados en la calidad de la capacitación. De acuerdo con ello, el manual establece como objetivo que los resultados de los distintos programas de capacitación estén en nivel de calidad del 90 por ciento.

Crosby (1979) Dada la importancia que los resultados de las capacitaciones, tiene, para la empresa Teleatento se realizó una revisión de la información de la calidad de las capacitaciones de la empresa en cuestión. Así se encontró que, durante el año en curso, el indicador bordea el 65 por ciento. Existe, entonces, una brecha entre el resultado y el objetivo. Con la finalidad de poder incrementar el porcentaje de calidad de la capacitación en el área de atención al cliente, la empresa comenzó a desarrollar el programa feedback CRECE en el área de atención que tiene un aproximado de 400 colaboradores con un porcentaje de rotación del 8 por ciento. Eficiencia Operativa (2019)



Según el manual Eficiencia Operativa del 2019, el colaborador en el área de atención al cliente debe contar con habilidades blandas para desempeñarse correctamente.

Es así que en esta investigación se plantea la siguiente pregunta ¿De qué manera la calidad de la capacitación mejora con la aplicación del feedback crece a los colaboradores del área atención al cliente de Teleatento SAC en el periodo 2020?

El objetivo general el cual es Determinar la calidad de la capacitación aplicando el feedback CRECE a los colaboradores del área atención al cliente de Teleatento SAC en el periodo 2020 y tres objetivos específicos los cuales son Determinar la calidad enfocada al usuario final antes y después del feedback CRECE, Determinar la calidad enfocada al negocio antes y después del feedback CRECE y Determinar la calidad enfocada al cumplimiento de procesos antes y después del feedback CRECE.

Después de plantear la pregunta y objetivos de la investigación, se considera la siguiente hipótesis.

Determinar cambios significativos entre el feedback y calidad de capacitación capacitación en los colaboradores del área atención al cliente de Teleatento SAC 2020.

## II. Marco Teórico

La Calidad de capacitación es un acto que, en sus tres dimensiones, es un proceso de carácter obligatorio en el accionar de una empresa. Deming (1989) plantea que la calidad es un grado de uniformidad y fiabilidad predecible, de bajo coste y adaptado al mercado; así mismo, Juran (1990) menciona que la planificación de la calidad consiste en desarrollar procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. asimismo, Drucker (1954) establece que los resultados se darán y las herramientas solo funcionarán, si los participantes conocen los objetivos; plantea Aymar (2015) que es importante conocer el objetivo, pues ellonos permite marcar pautas alcanzables a medio y largo plazo, descomponerlos en pequeños proyectos con sus propios objetivos abordables en plazo más próximos, alienados con los objetivos más ambiciosos. Crosby (1979) Plantea que cosas buenas suceden solamente si se planean, las cosas malas suceden solas. el cual es definido por López (2016) como una herramienta de accesibilidad lingüística con alta aceptación para con los colaboradores.

Oxley (2017) demuestra la correlación que existe entre la variable capacitación continua y la eficacia en la enseñanza y estas tienen una relación inexorable y Herrero (2019) plantea que un porcentaje de error nos brinda la posibilidad de saber que podemos mejorar. Para Herrero, el error no es algo negativo y poco productivo, sino todo lo contrario y que incluso nos permite conseguir una evaluación sumativa, una evaluación formativa y continua en el colaborador y sus competencias.

Argudin (2010) Define a competencia como la manera de autoafirmarse, de hacer una introspectiva de uno mismo con el fin de conocer, explotar nuestras habilidades y competencias frente a nuestros compañeros, es aprender a superar barrera, miedos o cualquier otro punto no agradable, es también aprender a solucionar, como un todo de comportamientos propios del individuo, que conllevan a un óptimo desempeño o desempeño de alto rendimiento. Así mismo, Guerra-Báez (2019), las define como un número de competencias de carácter socioafectivo indispensables para la relación con otros y que permiten detener las dificultades que puedan traer situaciones desafiantes, es decir, que estas le permitan a la persona tomar decisiones, resolver problemas, pensar de manera crítica y creativa,

comunicarse de manera efectiva, reconocer las emociones de otros y construir relaciones saludables a nivel físico y emocional las cuales deben ser transmitidas por el líder encargado. Otro punto importante ámbito educativo este mundo para fortalecer este punto citamos a Bustamante (2015) Las estrategias educativas experienciales contribuyen de forma significativa en los colaboradores adoptando una actitud activa en la construcción de sus conocimientos y en la evaluación de sus aprendizajes.

Con respecto al feedback, Torres (2019), considera al feedback, como un ritual de enseñanza con el fin que el receptor encuentre oportunidades de mejora, apoyando que estos ayuden a la obtención de objetivos trazados. Contreras (2016) lo plantea, además, como una dinámica de conversación donde en su gran mayoría se tocan fortalezas del evaluado, puesto que es un tema bastante sensible, se requiere que sea constructivo, educativo y dirigido al logro de algún objetivo en conjunto y personales con el fin de no solo hacerle entender que con su logro todos ganamos, si no engancharlo con sentimientos buenos y generar compromiso entre ambas partes.

Cuatrecasas (2017) involucrando a todos los recursos humanos liderados por la alta dirección de la organización y aplicar desde planificación, diseño del servicio para esto lograr que el colaborador se sienta feliz en su puesto laboral; así también, Moccia (2016) moderna espera que sus colaboradores sean proactivos y muestren iniciativa propia, que colaboren con sus compañeros y entre otras áreas en su propio desarrollo de carrera y que se comprometan con la excelencia empresarial, en la organización Contreras (2016) donde se citaran las fortalezas del evaluado, puesto que es un tema bastante sensible se requiere que sea constructivo. Roiz (1998) El principio de esta explicación es el de la retroalimentación (realimentación o feedback), considerada una técnica de control que consiste en la comparación, a cada instante del resultado del proceso con un patrón preestablecido. Cuando hay desviación el sistema controlador actúa en el sentido de restablecer el patrón deseable

Otro aspecto relevante relacionado con el feedback es lo que menciona Bello (2015) las neuronas espejo se activan durante la ejecución de una acción motora y durante la observación de la misma acción motora, es decir que cuando el líder

realiza feedback no debe transmitir expresión ya que si lo hace molesto, transmitirá molestia, y según Cubillos (2019) Las neuronas reflejo ayudan al individuo para identificar emociones, le permite identificar acciones de manera indirecta o directa, funcionan como un trasmisor produciendo emociones fugaces como si fuera un reflejo de estas, codificando con la observación, donde esto confirmará el sustrato de la comprensión de las acciones del compañero.

Así también, Areche (2017) nos precisa que el diagrama de comunicación entre colaborador y encargado se recomienda que sea abierto generando un clima ameno y de confianza, una comunicación lineal buscando que este sienta libertad al consultar cualquier tema y el líder este en la capacidad de disipar dudas. Este modelo de comunicación se recomienda que este presenta en toda la jerarquía de la organización con el fin que se asocie con clima laboral, salario emocional , como medio de compensación. Sin olvidar que el trabajar es el recurso máspreciado de la empresa.

Barresi (2013) cita extensiones de la comunicación; la primera es Integración organizacional la cual es el cómo los seres humanos decodificamos cierta información relacionada al entorno de trabajo o a nuestro entorno inmediato como noticias personales, recados de amigos o compañeros de trabajo, esta primera dimensión hace que se sienta integrado en un ambiente, la segunda es la Perspectiva organizacional la cual se refiere a datos por la organización, en cuanto a objetivos, metas, intervalo de métricas las cuales debe cumplir como trabajador midiendo su desempeño laboral, también sumamos a aspectos de cambio, ingresos e información de la organización donde se desempeña, la retroalimentación personal relaciona con la necesidad del trabajador en conocer el cómo serán evaluados, de cómo obtendrán sus métricas de desempeño con el fin determinar cómo evolucionara con un fin propio, clima de la comunicación es la medida para motivar y estimular el logro tanto de las metas personales como organizacionales contribuyendo a que los trabadores se identifiquen con la empresa donde trabajan, esta es la medida en que las actitudes hacia la comunicación son vistas como saludable, comunicación del supervisor se refiere al tipo de flujo informativo que la empresa tiene para con sus trabajadores, el tipo de comunicación debe ser lineal

especialmente entre líder y subordinado, este último debe estar abierto y presto para escuchar y cambiar para bien siempre apoyando al subordinado.

No podemos dejar de lado lo intrínseco del colaborador pues plantea Goleman (2004) que todo ser humano tiene dos tipos de inteligencia citamos a la cognitiva la cuales es la memoria, atención, la forma de comunicamos es decir el lenguaje y la emocional la cual es la capacidad de gestionar y expresar emociones. Esta última ayuda que seamos seres auténticos nos hace humanos y constituyen un escalón importante para la toma de decisiones, es decir nos hace seres racionales.

Los problemas de estos también influyen en el camino a nuestros objetivos Greenberg (2008) Existen algunos inconvenientes los cuales pueden desencadenar problemas en comunicación especialmente entre diferentes áreas. Los participantes de un grupo suelen tener lealtad a esa área, y cuando existe competencia entre áreas esto se denota aún mucho más. Como resultado de este conflicto, los involucrados tienden a evitar contacto con los de otra área y tampoco confían y ayudan a otros perjudicando principalmente a la empresa y al líder general.

Flores (2019) La satisfacción laboral se conceptualiza como un conjunto de posiciones desarrolladas y sentidas por el trabajador por el entorno donde labora, posturas que pueden ir enfocadas al laburo en general o hacia situaciones puntuales del puesto. Giovanne (2012) cita Herzberg el cual desarrolla dos ideas revolucionarias La primera es que las estrategias motivacionales, no generan motivación, si no, apoyan a que no tengamos insatisfacción ni rechazo laboral en la organización, la segunda idea que solo el aumento de los salarios no sirve para motivar. Guadalupe (2015) Los jóvenes entre 25 y 35 años en esta época solo buscan retroalimentaciones por parte de su superior, para que, por que son una generación a las cuales les gusta los elogios, necesitan saber que están haciendo bien y que acción quizás tiene oportunidad de mejora con el fin de tener un desempeño correcto. Sostienen que tal retroalimentación construye y reafirma su confianza como persona y como empleado aumentando

Resulta muy necesario a la vez ser conscientes del nivel de interpretación de los colaboradores, (Altopiedi, Burgos y Garcia, 2019) se requiere un entorno de comunicación en el cual prime el respeto, la amabilidad la confianza y apertura mutua, generando un ambiente sano, positivo. Sin embargo, en este círculo tiene que ser liderado por un coach o un facilitador que asuma toda la responsabilidad de dirigir al equipo bajo un solo enfoque, Construyo conducta (Torre 2017) una acción que está determinada por posturas basadas en creencia, anécdotas de la persona misma. Suponen que ciertos comportamientos conducen a resultados deseados Griffin (2002) Tomamos a dos modalidades de conductas seguras: el cumplimiento de la seguridad, cumplir con los procedimientos encargadas por nuestro empleo (como uso de lentes para protección) y la participación en la seguridad el cual es involucrar a los trabajadores en actividades de voluntariado, brindar apoyo a compañeros y reunirse con ellos. Se toma en cuenta cómo detonante de una actitud segura y positiva, explotando lo aprendido, las habilidades propias y la fuerza motivacional que tenga sea intrínseca o extrínseca, por último, se elaborará un plan de acción con todos los puntos mencionados anteriormente para su aplicación, propondrá estrategias que al ser correctamente aplicadas podrían ayudar a la mejora de indicadores de gestión. En este caso poder verificar si después de una sesión de feedback el indicador de calidad de capacitación incremento. Juran (1995) el cual cita al concepto de calidad como el logro de metas, se trata de tener una conciencia efectiva para el mejoramiento de calidad que debe estar presente en cada etapa y función de un proceso.

Cabe indicar, que en el sector Contac center es importante reconocer el papel fundamental que desempeña el supervisor de los equipos, él es el encargado de con y transmitir las actividades, objetivos, indicadores, políticas y estrategias de la organización.

La siguiente investigación busca determinar la calidad de la Capacitación aplicando el feedback crece a los colaboradores del área atención al cliente de Teleatento SAC en el periodo 2020, asimismo la investigación puede emplearse de material de referencia para próximos estudios relacionados que tengan como

objetivo ampliar esta investigación, considerando la línea de investigación sistema de gestión del talento, el aporte a realizar es bajo criterios de relevancia

. Se pretende sentar un precedente con la cual explicará el vínculo entre las variables propuestas, de utilidad para expandir el conocimiento científico con el cual postulará nuevas teorías o premisas respecto al tema de investigación.

Se llega a satisfacer los criterios de relevancia práctica, puesto que, el conocimiento encontrado podrá ser de utilidad para elaboración otros instrumentos de feedback en las empresas de Contac center Teleatento, con el fin de mejorar el desempeño de sus colaboradores, es así como generamos un aporte no solo para Teleatento si no para las empresas en general dedicadas a este rubro.

Teniendo en cuenta que el proceso de comunicación puede nacer de distintas formas, se suele originar desde la cúspide de la jerarquía. Por consiguiente, podemos precisar que los líderes tienen protagonismo dentro de cualquier organización, ellos son, quien por medio de una cascada brindan la comunicación de manera vertical, Tarazona (2016) desde este prisma podemos determinar que si las cabezas de equipo son los encargados de definir el proceso transmitiendo su cultura y valores organizacionales de la empresa tendrían que hacerlo de la mejor manera ya que son un elemento primordial para la obtención de resultados.

Para concluir con este término de comunicación citaremos, para consolidar nuestra definición a Jimenes (1998) La comunicación es un recurso tan esencial como frágil. El solo hecho de comunicar requiere un sin número de componentes, por lo que el proceso de comunicación está sometido a un proceso entrópico, y se ve continuamente expuesto a amenazas por barreras de comunicación dado que por su propia naturaleza siempre infieren pudiendo sesgar el mensaje. El proceso comunicativo, en si del feedback va de la mano con experiencia y con el vínculo de poder generar compromisos largos y duraderos y por no aplicar correctamente este principio, podríamos generar malos entendidos ocasionando elementos o resultados negativos.

Plantea, Madariaga (2010) El enfoque del terminó líder unidireccional y basado en la toma de decisiones, suponía que la comunicación entre líder y colaboradores se daba en un mismo flujo. Ello está cada vez más desterrado de la

realidad en la cual se llevan las organizaciones actualmente, a partir de lo expuesto, es posible afirmar que en el proceso de comunicación actúan aspectos cognitivos y emocionales y determinan la eficacia de este. El elemento cognitivo lo hemos denominado modelo mental que si se decodifican como interpretaciones subjetivas e individuales llevan a que el mensaje no se reciba ni se interprete de la misma forma como persigue el emisor o líder.

Hasta aquí es donde se involucra el proceso de comunicación interno como un trasmisor de cultura organización. Su carácter estratégico se fundamenta en su inmenso aporte en el reforzamiento y construcción de una cultura organizacional y para la mejora de indicadores, en este caso para la mejora de calidad de capacitación para la cual Oxley (2017) líder es el factor motor para que colaborador u alumno obtenga aprendizaje, Gutierrez (2019) prefieren la flexibilidad laboral y le poder trabajar con apoyo de la tecnología especialmente en compañías grandes con diferentes profesionales, buscan a las empresas que les brinde capacitación, línea de carrera, buen ambiente laboral, trabajo dinámico, entre otros.

Armas (2016) basándose en la comunicación tomando esta herramienta como un instrumento de vital importancia para generar valores, transmitir su ADN y fortalecer cultura la cual son un conjunto de valores que explica el perfil y las características de la empresa. Comunicar esos valores institucionales a todo nivel de la organización forma, moviliza las acciones y conductas de los colaboradores hacia el cumplimiento de metas trazadas periódicamente.

Granero (2015) mejor llamado milenians son personas flexibles que aprenden continuamente, les interesa el camino más que la meta, quieren descubrir por ellos mismos y necesitan del feedback, acompañamiento constante y de nuestro reconocimiento. Conectan con pasión el trabajo y sus funciones.

Situando en el feedback CRECE, tomamos que la sesión debe realizarse de manera íntegra Ribeiro (1994) con el principio de comunicación básico del no solo establecer. En realidad, Mehrabian (1956) la palabra representa apenas un 7 por ciento de la capacidad de emerger influencia entre algún individuo. En investigaciones del proceso comunicativo se concentra que solo el 7 por ciento para comunicarse necesita pronunciar palabras, según teorías neurolingüísticas, el timbre de voz y el movimiento corporal, es decir, el cómo comunican el mensaje,



representan un 38 por ciento y 55 por ciento respectivamente. Es en este punto donde interviene la comunicación, en todo el sentido ya mencionado. Jablin (1979) define el proceso comunicativo entre encargado y subordinado como un dialogo donde ambos trabajadores intercambian informaciones , donde al menos uno tiene autoridad formal para dirigir y evaluar los procesos de los subordinados o recurso de la empresa.

Esta actividad nos plantea (Daniela Casas 2016) En función a lo citado previamente, es indispensable que la organización considere a sus trabajadores como el recurso más valioso para alcanzar el éxito como tal, ellos son la columna vertebral de todo proceso, ellos deben ser tratados igual o mejor que clientes externos, ya que depende de ellos el éxito de la organización.

Dicho esto, Hernandez (2012) el primer escalón de la empresa debe ser tener definida su cultura organización, y por segundo la inauguración de un nuevo modelo de evaluación por habilidad y competencias y por último ayudar al equipo a gestionar y afrontar el cambio dándoles las herramientas para su correcta adaptación.

Respect a calidad Anderson (1994) Increasingly, organizations are recognizing the strategic importance of quality and quality management. Many organizations have arrived at the conclusion that effective quality management can enhance their competitive abilities and provide strategic advantages in the marketplace. This belief has led to a flurry of activity. El termino de calidad es aplicable para toda la empresa en todos los rubros, desde atender a los pacientes, calidad a la hora de relacionarse con los compañeros, los equipos, los jefes y los subordinados, calidad a la hora de escribir un artículo para enviar a una revista con impacto.

Ahora veamos el circuito del proceso de calidad según Deming (1950) cual mantiene que la calidad se divide en cuatro etapas, la primera planificar actividades con el fin de la mejora continua, por ejemplo, planificar los feedback con el fin de estructurar cada uno; segundo, las actividades, convirtiendo el plan de acción inicial en un proyecto tangible, tercero, verificar a través del indicador de calidad el evolutivo después de ejecutar las acciones y por último actuar de manera transversal para que en todos los procesos aplique el significado de calidad y mejora continua.

Mendoza (2008) La gestión de la calidad tiene estipulados cinco pasos el primero es organización, planificación, organización, dirección, control y metodología del diseño; para consolidar los términos empleados anteriormente citamos a los siguientes autores Jimenez (2004) el proceso de comunicación de una organización debe de basarse en su efectividad y rapidez, en respuesta a necesidades identificadas oportunamente la organización, Imbernón (2002) por último el concepto de calidad no es estático, no hay consenso sobre su definición ni existe un único modelo. (Enrique Diez 2003) La calidad desde una visión de una enseñanza impulsa a que las organizaciones asuman el compromiso de realizar una formación continua a todos sus colaboradores para que obtengan las mismas oportunidades y pueda competir en condiciones de igualdad.

Eficiencia Operativa (2019). Complementando que según la empresa Teleatento define a calidad en tres dimensiones ECUF Todo error que impacte en la Satisfacción del Usuario Final ECC Todo error que afecte algún aspecto legal. (Confidencialidad) ECNG Todo error que afecta al Negocio (ventas/ Costos) este nos permite contar un indicador que nos permita anticiparnos a los resultados de satisfacción de usuario final y poder gestionarlos a tiempo, Identificar las oportunidades de mejora de procesos de ventas, retenciones, cobranzas, a fin de gestionar indicadores de ingresos e identificar las oportunidades de mejora que impacten en costos. Las calificaciones posibles en ellos son: Cumple (1), No Cumple (0), No Aplica (NA).

La calidad según la empresa evaluada se mide COPC (2019) monitoreo remoto (En vivo / Grabaciones) a través de este tipo de evaluaciones se obtendrán las calificaciones del PCRC para las métricas de PECUF, PECNEG, PECCUM. Monitoreo a lado el supervisor de operaciones realizará monitoreo al lado con el fin de seguimiento a la performance del servicio.

Se define al de error crítico, es el que está relacionado con el no cumplimiento del proceso especificado por el cliente o el negocio de Atento. Se consideran causas de error crítico, la poca amabilidad o habilidad blanda en la atención; la divulgación de datos confidenciales; la falta de precisión en la información brindada; que produzca un perjuicio económico al usuario final, al Contact Center, y/o al cliente; lo cual pueda involucrar que se genere un nuevo contacto del usuario final. Definición de error no crítico: es aquel que está relacionado con toda acción o

inacción del colaborador que no genere un error crítico en el cliente. Se pueden considerar causas de error como: Personalización, Entonación, Saludo y Despedida, etc. La definición de atributos a evaluar en cada transacción estará determinada por el servicio. Por últimos citamos a las dimensiones de calidad para la empresa estudiada, las cuales son :Precisión de calidad al usuario final y satisfacción del usuario final. Se realizará el análisis de relación a nivel atributo entre los resultados obtenidos de la medición de satisfacción general de usuario final con la precisión de error crítico de usuario final (Para los servicios que cuenten con ambas mediciones). A fin de poder validar si las habilidades blandas y/o la gestión diferenciada que pueda ofrecer algún colaborador, impacta en la satisfacción del cliente, se recolectará a través del monitoreo aquellas buenas prácticas en la atención.

Precisión errores críticos del negocio con la performance del negocio. Los errores críticos de negocio deben guardar relación con alguna medición de resultado de negocio, por ejemplo, costos, ventas. A través del monitoreo se identificarán las oportunidades comerciales de las diversas gestiones de atención al cliente, Crossselling, Cobranzas, Ventas, etc. A fin de poder analizar los motivos no ingresos y/o incremento de costos con cara al Contact center y/o al Cliente (Negocio).

### **III. Metodología**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1 Tipo de investigación.**

El trabajo de investigación es de tipo aplicada, cuantitativa, se usó un diseño de corte longitudinal ya que en la prueba se mide un antes y un después explicado en el proceso de recolección de información.

##### **3.1.2 Diseño de Investigación.**

Tipo pre experimental, ya que hubo un grado de control en las variables estudiadas, tomamos una preprueba – posprueba con un solo grupo (muestra). A este grupo se le aplicó una prueba previa al feedback CRECE; después se le administra la capacitación y finalmente se le aplica una prueba posterior al feedback CRECE. Obteniendo inicialmente un punto de referencia para ver el nivel o calidad del grupo posteriormente.

#### **3.2 Variables y operacionalización**

##### **3.2.1 Definición Conceptual.**

###### ***Calidad***

Calidad es aplicable a todo tipo de empresa. De hecho, el Control de Calidad debe ser aplicado en todas las empresas, revisando la data de calidad (Deming, Calidad, productividad y competitividad, 1989) la cual es un grado de uniformidad y fiabilidad predecible, de bajo coste y adaptado al mercado. (Juran, Manual de control de calidad volumen 2, 1990) y la planificación de esta consiste en desarrollar procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa

##### **3.2.2 Definición operacional.**

###### ***Calidad***

Los indicadores para medir calidad están reflejados en ficha de calidad de la empresa la cual se subdivide en Calidad enfocada al usuario final los cuales son medidos en Validación de datos, habilidades blandas y Tiempos críticos los, etc. El segundo ítem

es Calidad enfocada al negocio se pueden identificar en las llamadas atendidas los cuales son Precisión en el diagnóstico y envío a campo, speech regulados de autogestión, Asesor induce a generar ajuste, reclamo monto parcial/ total o apelación, Asesor indiferente y/o induce al cliente a cambiarse de operador, Aborda al cliente cuando corresponde, Transfiere/ deriva y/o pide al cliente vuelva a llamar (Cuando corresponde), No realiza ajuste o reclamo cuando corresponde al cliente, Registra/ ejecuta correctamente la transacción o pedidos en los sistemas TRANSFERENCIA CROSS y No aplica abordaje ni tipificación el último ítem Calidad enfocada al cumplimiento de procesos el cual se mide cuando Se gestiona devolución de llamada, cumple correctamente procedimientos, aplica procesos de contingencia ante incidencias y brinda saludo de bienvenida.

### **3.3.3 Indicadores**

#### ***Calidad.***

Calidad enfocada al usuario final

Calidad enfocada al negocio

Calidad enfocada al cumplimiento de procesos

### **3.3.4 Escala de medición**

La escala de medición es ordinal puesto que los niveles de métrica se pueden clasificar y ordenar sin que realmente se establezca el grado de variación entre ellos.

## **3.3 Población, muestra y muestreo**

### **3.3.1 Población**

280 Colaboradores de la empresa Teleatento SAC zona Trujillo, del área de atención al cliente durante el mes de Junio del 2020.

### 3.3.2 Muestra

$$n = \frac{NZ^2 pq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq} =$$

**N:** 280 colaboradores de atención. al cliente de la empresa Teleatento del Perú

**Z:** 1.96 asumiendo un nivel confianza de un 95%

**P:** 0.5 se desconoce el valor, se asume 50% de que ocurra el evento.

**E:** 0.05 margen de error que asigna el investigador (5%)

**n :** 163 colaboradores de atención al cliente de la empresa Teleatento del Perú que cumplan con los criterios de selección.

### 3.3.3 Criterios de selección.

#### **Criterios de inclusión.**

Colaboradores de ambos sexos que tengan edad de un rango de 18 hasta 55 años, que laboren el área de atención del cliente de la empresa Teleatento en el periodo 2020.

#### **Criterios de exclusión**

Colaboradores que tuvieron menos de un mes de trabajo en la empresa Teleatento y colaboradores que no acepten participar en la evaluación.

### 3.3.4 Muestreo.

Muestreo probabilístico, aleatorio simple, ya que le da a cada elemento de la población objetivo la misma probabilidad de análisis.

### 3.3.5 Unidad de análisis:

Colaborador de la empresa Teleatento del Perú SAC del área de atención al cliente del año 2020.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Aplicaremos como instrumento de recolección de datos una encuesta la cual nos permite contar el indicador de calidad que nos permita anticiparnos a los resultados generales y en sus tres dimensiones, calidad enfocada al usuario final, calidad enfocada al negocio y calidad enfocada al cumplimiento de procesos, con el fin de identificar las oportunidades de mejora de procesos a fin de gestionar indicadores de ingresos e identificar las oportunidades de mejora que impacten en Costos. Las calificaciones posibles en ellos son: Cumple (1), No Cumple (0).

#### **3.4.1 Instrumentos.**

Aplicaremos como instrumento de recolección de datos una encuesta para medir calidad pre feedback CRECE en un determinado tiempo una vez obtenido el resultado inicial, posteriormente aplicamos la charla de feedback CRECE para medir con el mismo cuestionario la calidad obtenida.

### **3.5 Procedimientos.**

- Contactar al jefe de recursos humanos del site Trujillo para solicitar permiso de poder realizara investigación dentro de la empresa Teleatento de Perú en periodo 2020
- Identificar de manera aleatoria a los 163 colaboradores que cumplan con criterio de inclusión que acepten colaborar con la investigación
- Tomar datos iniciales de calidad de capacitación de mi muestra, con el fin de tener indicador base para posterior comparación
- Toda la data se procesó a recolectar mediante Google formularios
- Se trasladó la información a Excel para su procesamiento
- Se empleo el software IBM SPSS versión 25 para realizar las pruebas estadísticas.

- El líder realiza feedback CRECE a los integrantes de la muestra
- Después de 7 días hábiles de realizado el feedback CRECE extraer los nuevos resultados de calidad de capacitación obtenidos por los 163 colaboradores pertenecientes a la muestra pactada inicialmente.
- Analizar datos con el fin de realizar gráficos e interpretación de la información y así resolver la pregunta de investigación inicial.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Mediante recolección de datos tomamos los indicadores de calidad previos al feedback, luego se realizaron las encuestas mediante formulario de Google para después trasladarlo a una hoja Excel para su procesamiento estadístico, la parte estadística fue descriptiva con tablas bidimensionales donde se calcula frecuencia absoluta y frecuencias porcentuales (tabla de doble entrada) y se utilizó como método inferencial la prueba estadística de McNemar considerando que se trata de una muestra a evaluar en un tiempo previo y un tiempo posterior siendo esta una variable cualitativa nominal se asumió resultados estadísticamente significativos si el valor de significación P si es menor de 0.05 todo mediante el software SPSS versión 25

### **3.7 Aspectos éticos**

La siguiente investigación trata de asegurar que los principios éticos de no maleficencia, autonomía, beneficencias, justicia, respeto en todos lo aplicable. También se declara que la aplicación del instrumento fue a voluntad de los sujetos con pleno consentimiento de la finalidad de la obtención de datos, de igual manera se declara que la investigación se basa en la honestidad, privacidad y libre de conocer sus hallazgos.

El financiamiento fue propio sin buscar beneficio económico alguno



#### IV. Resultados

**Tabla 1**

*Calidad antes y después del feedback CRECE en los trabajadores del área de atención al cliente de la empresa Teleatento SAC en el periodo 2020*

Calidad antes	Calidad después					
	Inadecuado		Adecuado		Total	
	N	%	N	%	N	%
<b>Inadecuado</b>	10	6.1%	9	5.5%	19	11.7%
<b>Adecuado</b>	4	2.5%	140	85.9%	144	88.3%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>8.6%</b>	<b>149</b>	<b>91.4%</b>	<b>163</b>	<b>100.0%</b>

Test de Mc Nemar Valor = 1.23 p = 0.267

*Fuente: Encuesta aplicada*

#### **Interpretación:**

Después de haber analizado los datos de calidad antes feedback y calidad después feedback podemos determinar que no existe variación significativa entre los resultados ( $p = 0.267 > 0.05$ ), además se encontró que el 88.3% de los trabajadores tenían una adecuada calidad antes del feedback, y posterior al feedback se tuvo un 91.4%). Sin embargo, un 2.5% de los colaboradores tenían una adecuada calidad antes del feedback y el 5.5 aparentemente tuvo un cambio, pero no significativo, es decir, la herramienta del feedback no contribuye con la mejora del indicador calidad para la empresa Teleatento en el área de atención al cliente.

**Tabla 2**

*Calidad enfocada al usuario final antes y después del feedback CRECE en los trabajadores del área de atención al cliente de la empresa Teleatento SAC en el periodo 2020*

Calidad EUf antes	Calidad EUf después				Total	
	Inadecuado		Adecuado		N	%
	N	%	n	%		
<b>Inadecuado</b>	26	15.95%	30	18.40%	56	34.36%
<b>Adecuado</b>	23	14.11%	84	51.53%	107	65.64%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>30.06%</b>	<b>114</b>	<b>69.94%</b>	<b>163</b>	<b>100.00%</b>

Test de Mc Nemar Valor =0.679 p = 0.410

*Fuente: Encuesta aplicada*

### **Interpretación:**

La tabla 2 muestra que no existe cambios significativos entre la calidad enfocada al usuario final antes y después del feedback CRECE ( $p=0.41 > p=.0.05$ ), además se encontró que 15.95% mantuvo su calidad inadecuada antes y después del feedback, sólo un 18.4% mejoró su calidad al usuario final.

**Tabla 3**

*Calidad enfocada al negocio antes y después del feedback CRECE en los trabajadores del área de atención al cliente de la empresa Teleatento SAC en el periodo 2020*

Calidad antes	Calidad después				Total	
	Inadecuado		Adecuado		N	%
	N	%	N	%		
<b>Inadecuado</b>	33	20.25%	20	12.27%	53	32.52%
<b>Adecuado</b>	42	25.77%	68	41.72%	110	67.48%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>46.01%</b>	<b>88</b>	<b>53.99%</b>	<b>163</b>	<b>100.00%</b>

Test de Mc Nemar Valor = 7.11 p = 0.008 < 0.05

*Fuente: Encuesta aplicada*

#### **Interpretación:**

La tabla 3 nos muestra que, si existe cambios significativos ( $p=0.8 < p=0.05$ ) entre la calidad enfocada al negocio antes y después del feedback CRECE, se encontró que 20.25% mantuvo su calidad inadecuada antes y después del feedback, sólo un 12.27% mejoró su calidad al usuario final. El 25.77 tenía calidad adecuada inicialmente, pero decayó a inadecuada posterior al feedback.

**Tabla 4**

*Calidad enfocada al cumplimiento de procesos antes y después del feedback CRECE en los trabajadores del área de atención al cliente de la empresa Teleatento SAC en el periodo 2020*

Calidad antes	Calidad después				Total	
	Inadecuado		Adecuado		N	%
	N	%	N	%		
<b>Inadecuado</b>	13	7.98%	2	1.23%	15	9.20%
<b>Adecuado</b>	0	0.00%	148	90.80%	148	90.80%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>7.98%</b>	<b>150</b>	<b>92.02%</b>	<b>163</b>	<b>100.00%</b>
Test de Mc Nemar Valor = 0.5 p = 0.48 < 0.05						

*Fuente: Encuesta aplicada*

#### **Interpretación:**

La tabla 4 muestra que no existe cambios significativos (  $p=0.48 < p=0.05$  ) entre la calidad enfocada al cumplimiento antes y después del feedback CRECE, además se encontró que 7.98% mantuvo su calidad inadecuada antes y después del feedback, sólo un 1.23% mejoró su calidad cumplimiento.

## V. Discusión

Dwight Lasswell (1978), describe a la comunicación como transmitir un mensaje o una información a las masas, proceso de transmisión lineal de un mensaje que parte desde el emisor hacia el receptor por medio de un canal y con un código correspondiente que ambos agentes compartan, sin embargo, según los resultados, no existe cambios significativos entre la calidad enfocada al usuario final antes y después del feedback CRECE, además se encontró que 15.95% mantuvo su calidad inadecuada antes y después del feedback, sólo un 18.4% mejoró su calidad al usuario final. Evidenciando que en este resultado el proceso de comunicación no trasmite de manera adecuada el mensaje, el código y la decodificación del mensaje no obtiene el resultado que desearían.

Basándonos en esta teoría, podemos tener una clara idea de cómo se debe transmitir dicho mensaje, qué palabras debemos utilizar, cómo debemos dirigirnos, qué y cómo debemos decir.

El siguiente objetivo es Determinar la calidad enfocada al negocio antes y después del feedback CRECE y según nuestros resultados podemos determinar que, sí existe cambios significativos entre la calidad enfocada al negocio antes y después del feedback CRECE, se encontró que 20.25% mantuvo su calidad inadecuada antes y después del feedback, sólo un 12.7% mejoró su calidad al usuario final. También podemos determinar que existió cambios significativos en que un 25.77% obtuvo adecuada calidad antes y después del feedback del total que fue un 67.48% sin embargo, un 41.72% no mejoro su calidad enfocada al negocio. Por lo que el cambio significativo no fue positivo, sin embargo, Roiz (1998) El principio de esta explicación es el de la retroalimentación (realimentación o feedback), considerada una técnica de control que consiste en la comparación, a cada instante del resultado del proceso con un patrón preestablecido. Cuando hay desviación el sistema controlador actúa en el sentido de restablecer el patrón deseable.

Por último determinar la calidad enfocada al cumplimiento de procesos antes y después del feedback crece, concluimos que no existe cambios significativos entre la calidad enfocada al cumplimiento antes y después del feedback CRECE, además se encontró que 7.98% mantuvo su calidad inadecuada antes y después del feedback, sólo un 1.23% mejoró su calidad cumplimiento. (Frances Imbernón 2002) por último el concepto de calidad no es estático, no hay consenso sobre su definición ni existe un único modelo.

Lazarsfeld (1944) Tiene dos definiciones totalmente distintas del sistema de comunicación. El primer concepto, nos relata que los medios de comunicación transmiten información a los líderes de la población que recepcionar la información de manera directa, y procederán a analizarla y decodificarla. En la segunda definición, los líderes transmiten la información ya procesada a sus respectivos círculos sociales, que las toman como suyas y las utilizan en función a lo mencionado por el líder. Así pues, las dos etapas del proceso (medios de comunicación → líderes de opinión → público). En la investigación realizada por el autor los supervisores toman el rol de líderes de opinión, por lo que en definitiva en el caso de la empresa Teatento en periodo 2020 no están transmitiendo el mensaje de manera clara y directa a la población.

## VI. Conclusiones

1. Después de haber investigado y analizado los datos de calidad antes y después del feedback crece, podemos afirmar que no variación significativa ( $p = 0.267 > 0.05$ ) entre el feedback crece y la variable calidad en el periodo estudiado, puesto que la mejora no tuvo mayor relevancia entre ambos periodos estudiados.
2. Podemos determinar que no existen cambios significativos ( $p = 0.679 > 0.05$ ) en la dimensión calidad enfocada al usuario final antes y después del feedback crece en los colaboradores del área de atención periodo 2020 de la empresa estudiada, puesto que la variación entre ambos resultados no genera un impacto positivo en el indicador general.
3. Se afirma que existe si existe cambio significativo ( $p = 0.008 < 0.05$ ) en la dimensión calidad enfocada al negocio antes y después del feedback crece en los colaboradores del área de atención al cliente de la empresa Teleatento en el periodo 2020, sin embargo, este cambio no fue positivo puesto que solo un 12.27% mejoro su calidad.
4. Evidenciamos que no existen cambios significativos ( $p = 0.48 < 0.05$ ) entre la dimensión calidad enfocada al cumplimiento de procesos antes y después del feedback CRECE en los colaboradores del área de atención al cliente de la empresa Teleatento SAC en el periodo 2020, puesto que solo un 1.23% mejoro resultados después del uso de la herramienta feedback crece.

## **VII. Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa investigada lo siguiente, esperando tomen los hallazgos como una oportunidad de mejora.

1. Formular nuevas estrategias de feedback, puesto que se evidencio en el intervalo de tiempo investigado que ,la herramienta estudiada no funciona y se recomienda replantear la forma en la cual se viene desarrollando.
2. Reformular los indicadores de calidad en función a resultados obtenidos según el área de atención al cliente, se verifica que el objetivo es transversal, podrías identificar un objetivo real y alcanzable para el área.



## REFERENCIAS

Eficiencia Operativa (2019).

Altopiedi, M., & Burgos García, A. (2019). *El papel del «coach» en la formación de directivos*. España: Universidad de Sevilla .

Alvarado Solis, M. A., Areche Fabián, E. L., Fernández Quispe, F., & Huanuqueño Borja, N. Y. (2017). *La comunicación del supervisor y su influencia en la satisfacción laboral en una empresa minera*. Peru, Lima: Esan Repositorio institucional.

Anibal Guadalupe Quincho, R. S. (2015). *RETENCIÓN LABORAL EN LA GENERACIÓN DE MILLENNIALS*. Lima, Peru: Esan, repositorio academico.

Argudín, Y. (2010). *Educación basada en competencias*. Mexico: Maestría en Comunicación y Tecnologías Educativas .

Armas, M. Á. (2016). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=577135>.  
Obtenido de Dialnet:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=577135>

Aymar, J. D. (2015). Excelencia en la calidad: costes de la calidad y la no calidad. *Revista de contabilidad y Dirección* , 71-89.

Barresi, M. (2013). *La percepción de la satisfacción con la comunicación y sus implicancias en el compromiso organizacional en la Argentina, un estudio de impacto de dos grandes organizaciones multinacionales: Carrefour y DIA*. Argentina: Austral.

Bello, J. P. (2015). Modulación de la actividad del sistema de neuronas espejo en movimientos simples e intransitivos en humanos. Estudio mediante resonancia magnética funcional. *Universidad de la laguna*, 1-20.

Casas, D. (25 de Agosto de 2016). *El valor del capital humano para una organización*. Obtenido de acsendo.blog: <https://blog.acsendo.com/valor-del-capital-humano-una-organizacion/>

- Contreras, P. T. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal. *En la Universidad de Granada ( España )*, 15-18.
- Cristina Canabal García, L. C. (2017). La retroalimentación, la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. *Revista de curriculum y formación del profesorado* , Vol. 21, N° 2 149-170 .
- Cristina Canabal, L. M. (2017). La retroalimentación: La clave para una evaluación orientada al aprendizaje. *Revistas de la Universidad de Granada*, Vol 21, No 2 (2017) .
- Crosby, P. (1979). *La calidad no cuesta* . Mexico: McGRAW HILL BOOK COMPANY .
- Deming, W. E. (1950). *Los maestros de la calidad*. Japon.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Drucker, P. F. (1954). *La gerencia de empresas* . New York: Sudamericana.
- Dwight Lasswell (1978) *Estructura y función de la comunicación en la sociedad* publicado en <http://www.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lasswell.pdf>
- Flores Granados, K. L. (2019). *El clima institucional y su influencia en la satisfacción laboral de los empleados de una universidad privada acreditada de Lima*. Lima, Peru: ESAN, repositorio institucional.
- Francisco Bustamante Toncio, M. V. (2015). Adquisición de competencias en habilidades blandas utilizando estrategias educativas experienciales. *Revista de educación en ciencias de la salud*, 1-15.
- Giovannone, P. M. (2012). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*. La Plata - Argentina: Universidad Nacional de La Plata.
- Giovannone, P. M. (2012). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*. La Plata - Argentina: Universidad Nacional

- Gloria Contreras Pérez, C. G. (2019). Prácticas y concepciones de retroalimentación en Formación Inicial Docente. *Educación en Psiquiatría* , 5-20.
- Goleman, D. (2004). *La Inteligencia Emocional*. España: Vergara.
- Granero, G. G. (2015). *Dianet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5042530>:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5042530>
- Guerra-Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicol. Esc. Educ. vol.23*, 15.
- Gutiérrez Eche Luis Ubaldo, M. I. (2019). *Cómo los millennials eligen la empresa donde desean trabajar*. Lima- Perú: Esan, repositorio institucional.
- Herrera M. M (2012) DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA UNA MICROEMPRESA (ISSN-e) <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/>
- Herrero, J. F. (2019). El error como estrategia pedagógica para generar un aprendizaje eficaz. *Universidad de Alicante, España*, 166-169.
- Imbernón, F. (ISSN-e 1579-6892, N°. 1, 2002 de 2002). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2140314>. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2140314>
- Ishikawa, K. (1989). *Introducción Al Control de Calidad*. España: Diaz De Santo73.
- Iván Cubillos Garrido, N. C. (2019). Análisis del clima laboral en base al sistema neurona espejo, aplicado a una empresa del sector privado. *Revista de investigación aplicada en ciencias empresariales* , Chile .
- Jablin, F. M. (1979). *Superior-subordinate communication: The state of the art*. Boletín psicológico, 86 (6), 1201–1222.
- Javier, Díez G. (2003). *Universidad de León*. Obtenido de <https://buleria.unileon.es/handle/10612/3680>

- Jerald Greenberg, R. A. (2008). *Behavior in Organizations, 9th Edition*. The University of Texas at Arlington: Pearson.
- Jimenez, J. G. (1998). *La comunicación Interna*. España: Diaz de Santos.
- John C. Anderson, M. R. (1994). *UNA TEORÍA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD QUE SUBRAYA EL MÉTODO DE GESTIÓN MEDIO*. Academy of Management Review vol. 19, N ° 3.
- Juran, J. (1990). *Manual de control de calidad volumen 2*. España : Reverté.
- Juran, J. (1995). *Management Breakthrough*. Estados Unidos: CLS.EDUCATION.
- Lluis Cuatrecasas, J. G. (2017). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Travesera de Gracia .
- López, F. J. (2016). Comunicación de las culturas, culturas de la comunicación. *Actas del I Congreso Internacional Comunicación y Pensamiento. Comunicacion y desarrollo social* , 648-650.
- Lazarsfeld (1944) Comunicación  
[http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1279&context=asc\\_papers](http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1279&context=asc_papers)
- Madariaga, M. G. (2010). *Comunicación y liderazgo, sin comunicación no hay lider*. Brasil: Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos.
- Miguel, Roiz (1998) *La familia desde la teoria de la comunicación de palo alto de formación superior* Obtenido en Dialnet-  
[LaFamiliaDesdeLaTeoriaDeLaComunicacionDePaloAlto-249259.pdf](http://LaFamiliaDesdeLaTeoriaDeLaComunicacionDePaloAlto-249259.pdf)
- Mark Griffin, A. N. (2002). Safety climate and safety behaviour. Australian: Suppl.
- Martínez Argüelles, M. J. (2011). *Calidad del servicio percibida en entornos virtuales de formación superior*. Obtenido de Esan: <http://hdl.handle.net/10803/48524>
- Mehrabian (1956) Orientación después de la comunicación y actitud de comunicación págs. 17,32,34
- Moccia, S. (Mayo-agosto, 2016). FELICIDAD EN EL TRABAJO. *Papeles del psicologo* , pp. 143-151.

OPERATIVA, E. (2018). Sistema Gestión Integrada (SIG). *SIG*.

Pedrola, J. L. (SSN 0213-9111, Vol. 20, Nº. 5, 2006, págs. 418-419 de 2006).  
*Dialnet*. Obtenido de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2127972>.

Ribeiro, D. L. (1994). *La Comunicacion Eficaz*. España: Urbano Barcelona.

Tarazona, S. S. (2016). *La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao*. Lima- Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.

Torre, T. A. (2017). *Cultura de Seguridad y su Relación con el Desempeño Individual en la Organización*. Lima - Peru: Esan .

Torres-García, Z. J. (2019). Efectos de variaciones en la retroalimentación pedagógica en el aprendizaje de inglés. *PEDAGOGÍA DEL LENGUAJE*, 21.

Víctor Oxley, V. R. (2017). Capacitación docente para la enseñanza de matemática. *Academo*, 1-6.

Víctor Oxley, V. R. (2017). Capacitación docente para la enseñanza de matemática. *Revista de investigación en ciencias sociales y humanidades*, 1-6. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6235578>

# **ANEXOS**

**Tabla 1**

*Matriz de Operacionalización de la variable calidad.*

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
CALIDAD DE CAPACITACIÓN	<p>Calidad un término el cual ayuda a la mejora continua y es aplicable a todo tipo de empresa, aplicado a la empresa estudiada calidad son parámetros de cumplimiento que ayudan a la excelencia de procesos de atención al cliente con el fin de satisfacer a los usuarios finales .</p>	<p>Nos permite contar un indicador que nos permita anticiparnos a los resultados de Satisfacción de usuarios final y poder gestionarlos a tiempo, Identificar las oportunidades de mejora de procesos a fin de gestionar indicadores de ingresos e identificar las oportunidades de mejora que impacten en Costos. Las calificaciones posibles en ellos son: Cumple (1), No Cumple (0).</p>	Calidad enfocada al usuario final	Validación de datos en solicitudes	P4,P5,P7,P7
				Habilidades blandas y respeto al cliente final	
				Tiempos críticos, tiempos espera, silencios incomodos	
				Cumple procedimientos según protocolos de atención	
			Calidad enfocada al negocio	Precisión en el diagnóstico y envío a campo (Envío de técnicos a casa del usuario)	P8,P9,P10,P11, P12, P13, P14, P15, P17,P17
				Speech regulados por Osiptel o la empresa contratante	
				Asesor induce a generar ajuste, reclamo monto parcial/ total o apelación (sobre su recibo pendiente de pago)	
				Asesor indiferente y/o induce al cliente a cambiarse de operador telefónico.	
				Aborda al cliente cuando corresponde o califica a una venta	
				Transfiere/ deriva y/o pide al cliente vuelva a llamar (Cuando no corresponde)	
				No realiza ajuste o reclamo cuando corresponde al cliente (sobre recibos pendientes de pago)	
				Registra/ ejecuta incorrectamente la transacción o pedidos en los sistemas comerciales	
				No aplica tipificación como corresponde en sistemas comerciales	
				Transferencia a CROSS (cuando no corresponde)	
			No aplica speech de Autogestión (al cliente final)		
			Calidad enfocada al cumplimiento de procesos	Se gestiona devolución de llamada (cuando la llamada se corta o el cliente lo solicita)	P1, P2,P3, P18,P19,P20, P21,P22,P23 P24
				Aplica proceso de Contingencia ante incidencias (posibles caídas de sistema comercial)	
Precipita el corte de la llamada					
Saludo (al inicio del contacto telefónico)					
Aplicó Speech de cercanía (es flexible en la atención)					
Aplicó Speech de despedida (al último contacto con el cliente)					

Nos permite contar un indicador que nos permita anticiparnos a los resultados de Satisfacción de usuarios final y poder gestionarlos a tiempo, Identificar las oportunidades de mejora de procesos a fin de gestionar indicadores de ingresos e identificar las oportunidades de mejora que impacten en Costos. Las calificaciones posibles en ellos son: Cumple (1), No Cumple (0).

**Instrumento 1** : Ficha Calidad para la empresa Teleatento del Perú, periodo 2020

	CUMPLE	NO CUMPLE
Nombre		
Centro		
Fecha Evaluación		
<b>Calidad enfocada al usuario final</b>		
Validación de datos en solicitudes		
Habilidades blandas y respeto al cliente final		
Tiempos críticos, tiempos espera, silencios incómodos		
Cumple procedimientos según protocolos de atención		
<b>Calidad enfocada al negocio</b>		
Precisión en el diagnóstico y envío a campo (Envío de técnicos a casa del usuario)		
Speech regulados por Osiptel o la empresa contratante		
Asesor induce a generar ajuste, reclamo monto parcial/ total o apelación (sobre su recibo pendiente de pago)		
Asesor indiferente y/o induce al cliente a cambiarse de operador telefónico.		
Aborda al cliente cuando corresponde o califica a una venta		
Transfiere/ deriva y/o pide al cliente vuelva a llamar (Cuando no corresponde)		
No realiza ajuste o reclamo cuando corresponde al cliente (sobre recibos pendientes de pago)		
Registra/ ejecuta incorrectamente la transacción o pedidos en los sistemas comerciales		
No aplica tipificación como corresponde en sistemas comerciales		
Transferencia a CROSS (cuando no corresponde)		
No aplica speech de Autogestión (al cliente final)		
<b>Calidad enfocada al cumplimiento de procesos</b>		
Se gestiona devolución de llamada (cuando la llamada se corta o el cliente lo solicita)		
Aplica proceso de Contingencia ante incidencias (posibles caídas de sistema comercial)		
Precipita el corte de la llamada		
Saludo (al inicio del contacto telefónico)		
Aplicó Speech de cercanía (es flexible en la atención)		
Aplicó Speech de despedida (al último contacto con el cliente)		



## **FICHA TÉCNICA (FICHA DE CALIDAD)**

### **1. Datos generales**

Título original : Ficha de calidad

Autor (es) : Área de calidad y Experiencia al cliente

Año de Publicación : Mayo 2020

Procedencia: Lima - Perú

### **2. Administración**

Edades de aplicación: Colaboradores de la empresa Teleatento SAC zona Trujillo del área de atención al cliente, sin discriminar sexo, en un rango de edad de 18 hasta 55 años.

Tiempo de aplicación : 10 minutos

Aspecto que evalúa:

Evalúa de manera directa las tres dimensiones de la ficha de calidad de capacitación empleada por Teleatento de Perú SAC.

- Dimensión 1 Calidad enfocada al usuario final Se refiere a los errores que pueden cometer los colaboradores respecto a la información que brindan en su atención, las cuales pueden perjudicar al usuario final del servicio.
- Dimensión 2 Calidad enfocada al negocio Se refiere a los errores que pueden cometer los colaboradores respecto a la información que brindan en su atención, las cuales pueden perjudicar a Movistar
- Calidad enfocada al cumplimiento de procesos Se refiere a los errores que pueden cometer los colaboradores respecto a acciones-protocolos que pueden desmejorar la atención que el cliente final solicita como habilidades blandas

### 3. Validez y confiabilidad del instrumento:

- **Validez:** Aplicación de la fórmula de Kuder-Richardson para variables dicotómicas
- **Confiabilidad:** La confiabilidad se obtuvo mediante la prueba KR20 obtenido un 0.85

### 4. Descripción del instrumento

El cuestionario consta de 24 ítems correspondiente a las 3 dimensiones de la calidad de capacitación según Teleatento del Perú.

- Calidad enfocada al usuario final (Pregunta 4,5,6,7 )
- Calidad enfocada al negocio (Pregunta 8,9,10,11,12,13,14,15)
- Calidad enfocada al cumplimiento de procesos (Pregunta 1,2,3, 16,17,18,19,20,21,22,23,24)

#### Descripción:

El cuestionario consta de 24 preguntas sobre calidad de capacitación y fue estructurado bajo una escala tipo Likert, en dos categorías: Cumple (2), No Cumple (1) y está dividido en tres dimensiones:

- Calidad enfocada al usuario final (4 Ítems )
- Calidad enfocada al negocio (8 Ítems)
- Calidad enfocada al cumplimiento de procesos (12Ítems)

Tabla 1: Conjunto de ítems Calidad enfocada al usuario final

Calidad enfocada al usuario final	
Niveles	Puntaje Total
Adecuado	3 - 4
Inadecuado	0 - 2

*\*Fuente, la autora*

Tabla 2: Calidad enfocada al negocio

<b>Calidad enfocada al negocio</b>	
<b>Niveles</b>	<b>Puntaje Total</b>
Adecuado	15- 6
Inadecuado	0 – 5

*\*Fuente, la autora*

Tabla 3: Calidad enfocada al cumplimiento de procesos

<b>Calidad enfocada al cumplimiento de procesos</b>	
<b>Niveles</b>	<b>Puntaje Total</b>
Adecuado	12- 6
Inadecuado	0- 5

*\*Fuente, la autora*

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**