

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

Monografía para Optar para el Título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

**“Análisis para la Implementación de un Plan de
Coaching Efectivo en Santo Domingo Periodo 2009.
Caso Stream Global Services”.**

Sustentante:

Alison Rodríguez 2001-0819

Asesor:

Prof. Edmundo Morel

**Santo Domingo, D.N.
Agosto, 2009**

INDICE

RESUMEN

I-INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Definición del problema de investigación	1
1.2 Objetivos del estudio	2
1.2.1 Objetivos Generales:	2
1.2.2 Objetivos Específicos:	2
1.3 Justificación del estudio.	3
II- MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 La subcontratación del Servicio al Cliente.....	4
2.2 Reclutamiento del personal de Call Center.	5
2.2.1 Evaluación de habilidades telefónicas	5
2.2.2 Evaluación del desempeño en un Call Center	6
2.3 Coaching	6
2.3.1 Elementos claves del coaching	8
III- METODOLOGÍA.....	13
3.1 Tipo de estudio.....	13
3.2 Descripción de la población y muestra	13
3.3 Diseño de la investigación adoptado	14
3.4 Procedimientos de Observación y medición utilizados.	14
IV- DISCUSIÓN	16
4.1 Determinación del Entorno	16
4.1.1 Stream Global Services	16
4.1.1.1 Historia.....	17
4.1.1.2 Cultura, Misión, Visión y valores.....	17
4.1.1.3 Principales productos, servicios y sus características.	18
4.1.2 Sirius Satellite Radio	21
4.1.2.1 Historia.....	21
4.1.2.2 Principales productos, servicios y sus características	22
4.2 El impacto de la actitud de servicio al cliente en la satisfacción.....	23
4.2.1 Ownership o empoderamiento en el servicio al cliente.....	23
4.2.1.1 Elementos que debe manejar un facilitador de servicio....	23
4.2.1.2 Competencias básicas del agente de servicio.	24
4.2.3 Importancia del entrenamiento continuo.....	25

4.2.4	Relación entre demostración de conocimiento y satisfacción del cliente.	27
4.2.5	Relación de la actitud positiva de servicio y la satisfacción del cliente.	29
4.3	Causas principales de la insatisfacción del cliente.	32
4.3.1	Importancia de la empatía con el cliente	33
4.3.2	Capacidad de resolver los problemas de los clientes	35
4.3.3	Estadística de los últimos 6 meses de la satisfacción del cliente Sirius.....	37
4.4	Papel del Supervisor a la hora del coaching para mejorar la calidad.	39
4.4.1	Coaching efectivo.	39
4.4.2	Estrategias de coaching para crear un impacto positivo en el logro de la satisfacción del cliente	40
4.4.2.1	Elementos Del Coaching	41
4.4.2.2	Coaching... El nuevo liderazgo	41
4.4.2.3	Coaching y el arte de Supervisar	43
4.4.3	¿Cómo convertir las quejas en oportunidades para mejorar?	45
4.5	Coaching efectivo en una empresa de Call Center	51
4.5.1	¿Cómo lograr que la sesión de coaching sea efectiva?	51
4.5.1.1	Coaching Efectivo de Liderazgo.	52
4.5.2	Desafíos para la implementación del coaching efectivo.	53
4.5.3	Soporte y apoyo organizacional	55
V.	CONCLUSIONES.....	60
5.1	Conclusiones generales	60

BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

RESUMEN

Se realizó un análisis de la problemática que existe en uno de los proyectos de la empresa Stream Global Services (Sirius radio) sobre la satisfacción de sus clientes, se tomaron en cuenta las encuestas que ellos mismos realizan y la influencia que tienen los representantes de servicio al cliente en la satisfacción final de los mismos. Desmenuzando los datos por tipo de llamadas y sus principales desafíos se pudo comprobar que el agente de servicios juega uno de los roles principales junto con el supervisor que es quien se encarga de mejorar a través del coaching, el rendimiento de todos sus empleados.

Factores como la empatía, la actitud positiva y el entrenamiento continuo, son claves a la hora de que un Call center o cualquier empresa que se dedique a los servicios puedan triunfar y satisfacer las necesidades de sus clientes; estas necesidades son muy cambiantes y tanto la gerencia de la empresa como los mismos empleados deben estar preparados para éstos cambios.

Palabras Claves: Coaching, call center, servicio al cliente, satisfacción, cliente, feedback, calidad, supervisor, agente de servicios, estrategias, etc.

III- INTRODUCCIÓN

1.1 Definición del problema de investigación

Stream es una empresa que se encarga de manejar como subcontratista el servicio al cliente y servicios de soporte técnico para varios clientes a nivel global. En el centro que tiene instalado en la ciudad de Santo Domingo, trabaja específicamente con el cliente Sirius, que ofrece a sus clientes el servicio de Radio por Satélite en los Estados Unidos. La relación de Stream/Sirius data del año 2005 y en el último año se han encontrado varias dificultades para lograr cumplir el objetivo de un 85% en la satisfacción del cliente.

El estudio que se propone, plantea desarrollar estrategias que se puedan implementar para mejorar la satisfacción del cliente a través de un Coaching efectivo por parte de los supervisores, y desarrollar habilidades en los agentes de servicio al cliente que les permitan cumplir con las expectativas del cliente y así lograr mejores resultados. Para determinar la satisfacción del cliente, Sirius, utiliza una encuesta con preguntas específicas que se refieren directamente al agente que atendió la llamada; es por esto que gran parte del peso de la satisfacción plena del cliente está en manos del agente que lo atendió y este tiene el poder de cambiar favorablemente la percepción del mismo.

Pregunta General:

- ¿Cómo puede un supervisor mejorar su estrategia de coaching para mejorar la satisfacción del cliente?

Preguntas específicas:

- ¿Qué es el coaching efectivo?
- ¿Cómo impactan la actitud positiva, el conocimiento del producto y la empatía en la satisfacción del cliente?
- ¿Cuáles son los errores comunes del supervisor a la hora del coaching?
- ¿Cómo se pueden convertir las quejas del cliente en algo positivo?

1.2 Objetivos del estudio

1.2.1 Objetivos Generales:

- Crear estrategias de coaching que ayuden al supervisor a mejorar la calidad del servicio al cliente para crear un impacto positivo en la satisfacción
- Identificar las causas principales de la insatisfacción del cliente para así poder mejorar la satisfacción de manera general.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Analizar el impacto de la actitud de servicio al cliente en la satisfacción.
- Examinar el impacto del entrenamiento continuo y de reforzamiento en el servicio prestado por los agentes.
- Crear estrategias de coaching que tengan un impacto positivo en el logro de la calidad y la satisfacción del cliente.

1.3 Justificación del estudio.

La razón que motiva a estos cuestionamientos es que no se está cumpliendo con la meta de 85% en satisfacción al cliente. Nunca se ha logrado esta meta.

Las causas posibles por parte de los agentes son:

1. Falta de entrenamiento, que tiene como consecuencia la falta de información o desconocimiento de cómo manejar las situaciones cotidianas para satisfacer las necesidades del cliente.
2. Razonamiento de los empleados de su papel e impacto en la satisfacción del cliente.
3. El no manejo de las situaciones de los clientes con empatía.

Por parte de la gerencia:

1. Poco seguimiento a los empleados que no están cumpliendo con las expectativas para ayudarlos a mejorar o tomar acciones correctivas.
2. Motivación por logro de objetivos; etc.

La tendencia se maneja entre un 69%-73% de Satisfacción del cliente en los últimos 6 meses. Si no se revisa un plan para mejorar el coaching a los empleados, la satisfacción del cliente va a disminuir; esto puede resultar en penalidades monetarias por parte de nuestro cliente Sirius y en el peor de los casos la cancelación de su relación con Stream como empresa contratada para su Servicio al cliente

II. MARCO TEÓRICO.

2.1 La subcontratación del Servicio al Cliente.

La Industria del Outsourcing mueve millones de personas en el mundo laboral globalizado, como también mueve millones de dólares. Uno de los más grandes y representativos ejemplos de un “outsourcing” son los Centros de Telecontactos más conocidos y reconocidos en el mundo de la conectividad, como los “Call Center”.

Uno de los mejores ejemplos de cómo se hace “outsourcing” se puede ver en la India, donde se genera atención automatizada de alta calidad, con tecnología IP, con interfaces de voz natural (con poco uso de IVR) y que han demostrado un crecimiento exponencial en la última década, además de demostrar la efectividad de los servicios que prestan, haciendo crecer a las empresas que les contratan.

El tipo de Call Center más buscado es el del Agente Universal que provee el servicio de calidad y asegura que el cliente recibe las respuestas que busca. Los retos principales de un Call Center son:

1. Capacitación
2. Reclutamiento
3. Habilidades
4. Empowerment

5. Monitoreo de la calidad

6. Calidad

Dentro de los factores de éxito para un call center se deben priorizar las Habilidad de los Representantes para:

1. Mantener un trato cortés
2. Manejo de las necesidades de los clientes
3. Escuchar y responder mientras se teclea
4. Presentación de los servicios en una forma profesional
5. Accesar información en un sistema automatizado
6. Ser atento con el cliente
7. Entregar mensajes clara y concisamente
8. Determinar necesidades del cliente
9. Seguimiento de políticas y procedimientos
10. Hacer preguntas apropiadamente

2.2 Reclutamiento del personal de Call Center.

Existen dos categorías de habilidades que los representantes del Call Center deben tener: Habilidades “blandas” y habilidades “duras”

- Habilidades blandas son las adquiridas a lo largo de la experiencia o que son inherentes a la personalidad. Ej. Profesionalismo, cortesía, atención, habilidad de escucha e incluso de pensar, hablar y teclear al mismo tiempo.

- Habilidades “duras” son aquellas tales como tecleado de datos alfa numéricos o seguimiento de políticas y procedimientos.

Estas se requieren medir cuidadosamente por medio de procedimientos bien diseñados y son esenciales en el desarrollo de los “agentes universales”. Si se encuentran débiles, la capacitación puede darse para reforzar estas áreas.

2.2.1 Evaluación de habilidades telefónicas

Entrevista para posiciones que requieren un alto manejo del uso del teléfono.

- Evaluación de habilidades verbales de comunicación vía telefónica
- Evaluación de Ritmo, volumen, enunciación, calidad de Sonido y manejo del lenguaje.
- Para la selección, se debe aplicar esta herramienta junto con la de habilidades y la entrevista general.

Esto concreta el proceso que evalúa si el candidato será capaz de desarrollar la labor que garantice su desempeño y reduzca la posibilidad de rotación.

2.2.2 Evaluación del desempeño en un Call Center

En términos generales, la operación de una Call Center debe ser medido bajo alguna o todas las siguientes alternativas: Monitoreo y Evaluación de la operación:

1. Control Estadístico de tiempo de respuesta, abandono, duración y distribución de las llamadas.

2. Porcentaje de Errores
3. Evaluaciones particulares (ventas, número de órdenes solicitadas, tiempos de respuesta, etc.)
4. Rotación y ausentismo del personal
5. Llamadas transferidas al supervisor para dar solución
6. Calificación del personal durante el monitoreo de llamadas.

Evaluación del sistema global:

1. Relación servicio (beneficios) / precio (costo)
2. Calificación de los clientes (encuestas de satisfacción de servicio)

Estas encuestas arrojan:

- Calidad del producto
- Calidad de la fuerza de ventas
- Calidad de los sistemas administrativos
- Calidad de servicio después de la venta

3. Comunicación (en Tele marketing):

- Estudios de pre y post campaña (en caso de correo directo o promociones)
- Efectividad de campaña
- Estudio de imagen

2.3 Coaching

El nuevo entorno de los negocios, los acelerados cambios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, la nueva fuerza de trabajo basado en el talento, son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno; como consecuencia muchas empresas, no solamente entienden que es necesario renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios; también entienden que es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadera marca del progreso.

Las organizaciones llegan a ser exitosa cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan y en este sentido, es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global, que no da tregua a nadie; Sobrevivirán solamente aquellas empresas con visión, planeamiento y renovación constante y en tales condiciones los colaboradores son y serán nuestros principales socios estratégicos del negocio, como principal fuente de inspiración y estrategia de crecimiento, convirtiéndose entonces hoy en día ya en la nueva riqueza de las organizaciones y la primera ventaja competitiva.

Las empresas exitosas del mundo, no son otras que siendo visionarias han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente, siendo importante también contar con una plana gerencial con formación en coaching, inspirada además en una nueva filosofía de trabajo, en la cual, los valores

humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, cultura y práctica habitual; los agentes no son más simples apellidos, o recursos que sólo se "usan y descartan", ellos tienen un valor diferente, un "nombre propio", porque son nuestros socios estratégicos, colaboradores, clientes internos, , es todo un equipo humano sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en una misión y visión compartida por todos.

El coaching es una técnica de dirección, cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal"

El coaching, es término relativamente nuevo en el habla hispana, sin embargo se conoce que en Norteamérica, muchas empresas como el caso de Baxter y Gillette, han incorporado esta práctica como habitual, enfatizando, haber encontrado una estrategia que hace posible un cambio muy positivo orientada a la movilidad de todos los ejecutivos para dejar viejos paradigmas metacéntricos de autoridad y poder, que en el pasado no dieron buenos resultados. El nuevo paradigma en la gestión de las personas, parte de un principio fundamental "Humanismo y más humanismo en las organizaciones" de este modo la tarea de manejar y dirigir personas en un entorno cada vez más globalizado y competitivo, parte de un significado mayormente real y que es necesario examinar y en las habilidades de los nuevos ejecutivos que aspiran a tener éxito en esta función.

La palabra coach (inglés) tiene dos significados: estudiar con un guía-maestro-entrenador; o carruaje, elemento que transporta a alguien de un lugar a otro. El

coaching, brinda un enfoque estructurado para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes que beneficien a las personas en su vida, no obstante la detección de la necesidad también se ha realizado en un ámbito laboral.

El coaching, como estrategia gerencial, va más allá de sólo hallazgos de cualidades individuales, su función debe tener un enfoque sistémico organizacional que se orienta hacia la formación del personal.

El coaching, como estrategia de gestión o modelo de dirección, tiene como objetivo fundamental desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz, orientada a obtener la perfecta adecuación y desarrollo del potencial humano en las funciones y tareas fundamentales asignadas.

Si una empresa experimenta un porcentaje de incumplimiento alto en sus compromisos con los clientes, el tiempo improductivo de los empleados (y en general de la organización) aumenta, pero continúa la insatisfacción con el servicio recibido, ya que le resta tiempo a los colaboradores para recuperar clientes. Es decir, que aunque la empresa contrate al personal con la mejor actitud de servicio posible, un alto nivel de incumplimiento le impedirá dar los resultados que necesita.

También disminuye su ánimo por recuperar clientes. Hemos notado también que el trabajar en una empresa que constantemente incumple con sus compromisos, baja la moral del empleado por tomar como su responsabilidad la satisfacción

del cliente. Aunque un empleado tenga la actitud correcta, constantes quejas por incumplimiento puede ahuyentar su actitud hacia el cliente, o pueden ahuyentar al empleado a buscar una organización más adecuada para trabajar.

2.3.1 Elementos claves del coaching:

- El coaching empresarial es una herramienta de aprendizaje organizacional que necesita traducirse en aprendizaje individual. Las empresas son sistemas con determinados objetivos y tienen una estructura definida para asegurar su cumplimiento. La estructura del sistema es determinante del comportamiento individual; por tanto, los cambios de dicha estructura general cambios de manera individual.
- Coaching y terapia no es lo mismo, El coaching es un proceso de aprendizaje que nos permite darnos cuenta de la cosas, que por nuestras propias limitaciones, no alcanzamos ver; está dirigido a modificar la forma en que vemos las cosas. La terapia, en cambio, es un proceso de curación, está dirigido a pacientes y no a gente normal.
- El coach no es un entrenador y no enseña: facilita. Quien verdaderamente conduce el proceso es quien recibe la orientación, y este es quien valida el coaching como efectivo o no.
- El coach, apoyado en sus propias capacidades, está en la libertad de hacer interpretaciones libremente sobre la situación de la persona que lo recibe, pero es este quien elije las que considere pertinentes para su proceso y quien escoge los cambios de acción.

- El proceso de coaching se activa solo después de una declaración de necesidad de coaching. Es la aceptación de un punto de fallo.
- La relación de coaching está basada en la confianza. La autoridad del coach se la confiere la persona o empleado que está siendo evaluado a medida que se gana la confianza de este.
- El coaching es posible gracias a la versatilidad propia del ser humano, ya que tiene la posibilidad, si así se lo propone, de continuamente descubrir cosas y no permanecer en un estado fijo. El aprendizaje es una de las estrategias más importantes en la construcción de un mejor profesional y mejor ser humano.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio

Este estudio es de tipo explicativo, ya que busca contestar por qué sucede este fenómeno de la falta de alineación en los representantes de servicio al cliente para poder ofrecer un buen servicio y que los clientes queden satisfechos, también busca relacionar las variables responsables de la situación actual y buscar una manera de que se hagan las cosas diferentes para poder obtener mejores resultados.

3.2 Descripción de la población y muestra:

Para que esta investigación sea lo más objetiva posible, se van a utilizar datos reales de la situación actual en la calidad del servicio prestado por los representantes de Servicio al cliente por parte de Stream para su cliente Sirius Radio. La población está formada por todos los representantes de Santo Domingo y sus respectivos supervisores y gerentes, así como también la colaboración e impacto de todas las partes de Stream, como son: El departamento de Recursos Humanos y el departamento de Planeación de Operaciones.

La muestra será tomada de los datos arrojados por las encuestas que se hacen directamente al cliente para saber su percepción del servicio brindado; estas encuestas se reciben todos los días y sus resultados están segmentados por tipo de llamada, agente, supervisor, etc. Los datos utilizados para la investigación

serán de los últimos 6 meses para tener una clara idea de las tendencias más recientes y cuáles son las áreas que necesitan ser trabajadas de manera más directa, ya que el ritmo de la información que se maneja en el call center es muy cambiante y los requerimientos varían día tras día.

3.3 Diseño de la investigación adoptado.

El diseño escogido para realizar esta investigación según el periodo de tiempo que hemos escogido es longitudinal, es así porque utilizaremos la información recabada dentro de un periodo de 6 meses (Enero a junio del 2009). Esta investigación es también de tipo retrospectiva, ya que se quiere comprobar nuevas teorías e implementar nuevas técnicas de coaching para cambiar y mejorar la calidad actual, utilizando información de la respuesta de los clientes de los últimos seis meses del año 2009.

3.4 Procedimientos de Observación y medición utilizados.

Los principales métodos que se van a utilizar en esta investigación son la observación y el análisis, tanto de los datos obtenidos por parte de la empresa como de la información recopilada sobre los mejores métodos de coaching para los representantes de servicio al cliente en el área de call center.

Las encuestas escogidas para recabar datos pertinentes para esta investigación ya han sido prediseñadas y estandarizadas por la empresa; consisten en 6 preguntas cerradas que se le hacen al cliente para medir su satisfacción entre una

puntuación del 1 al 5, siendo 5 la escala que se refiere a la satisfacción máxima. También se realizarán algunas entrevistas a los Supervisores y a los agentes para determinar cuáles son las herramientas que han utilizado en estos últimos seis meses y como se pueden focalizar de manera distinta para sacarle mejores resultados.

IV- DISCUSIÓN

4.1 Determinación del Entorno

4.1.1 Stream Global Services

Stream ofrece un conjunto integral de opciones tecnológicas para Contact Centers basado en una combinación de aplicaciones propias y de servicios a la carta. Esta combinación de herramientas permite a sus clientes tener flexibilidad para crecer y desarrollarse de acuerdo con sus necesidades inmediatas.

Independientemente de la solución tecnológica elegida por el cliente (que puede tratarse de un conjunto de herramientas propias del cliente, o de una combinación de herramientas de Stream y otras de una terceros), Stream aplica los mismos procesos para poder proporcionar resultados definidos y sistemáticos, así como mejoras cuantificables.

Las tecnologías creadas por Stream ofrecen una potente gestión de las relaciones con los consumidores (CRM) y una rápida ejecución. Otras aplicaciones de las que disponen, procedentes de algunas de las empresas líderes en el mundo de la tecnología, ofrecen los mismos beneficios, además de funcionalidades adicionales.

4.1.1.1 Historia

Como empresa dedicada al negocio de Contact Centers en todo el mundo, Stream cuenta con una amplia experiencia, estabilidad y personal cualificado para llevar a cabo su misión corporativa de proporcionar experiencias excepcionales al cliente. En los últimos 20 años, Stream ha crecido como un socio, junto con los mercados de altas tecnologías a los que presta servicio, ya que entiende las necesidades de sus clientes y la importancia del servicio de atención al cliente en el ámbito del soporte técnico.

El resultado es el conocimiento integral que hoy tienen del negocio y su flexibilidad para afrontar nuevos desafíos.

La perspectiva de futuro de Stream incluye la expansión a nuevos países, la dedicación continua para lograr la satisfacción del cliente y la innovación de nuestros servicios de soporte.

La experiencia, la estabilidad, buenos profesionales y el compromiso de crecimiento hacen de Stream una empresa de Contact Centres de total confianza.

4.1.1.2 Cultura, Misión, Visión y valores.

Cultura

Stream se distingue de otras empresas a través sus valores, visión y cometido.

Visión

Ser el proveedor líder de soluciones integradas de externalización de procesos (outsourcing) de negocio a través de la mejora continua de las propuestas de creación de valor de nuestros clientes.

Misión

Ofrecer continuamente a sus clientes soluciones innovadores de servicio que creen el máximo valor para sus clientes.

Valores

- Integridad y honestidad
- Pasión por el éxito de nuestros clientes
- Persecución incansable de la excelencia en el servicio
- Innovación a través de las prácticas de negocio y los servicios al cliente
- Compromiso para ofrecer desarrollo profesional y oportunidades de liderazgo
- Responsabilidad para crear valor para nuestros empleados, clientes, socios y accionistas

4.1.1.3 Principales productos, servicios y sus características.**Servicios**

Las empresas de hoy en día deben centrarse en sus competencias clave, en incrementar la flexibilidad del soporte, en generar beneficios y en reducir los costes de gestión. Estos son los motivos que hacen que muchas empresas externalicen sus servicios de atención al cliente. Dentro de los mercados de alta

tecnología a los que Stream presta servicio, estos objetivos tienen una especial importancia debido a reducción de los márgenes de beneficio, a la creciente complejidad de los productos y al incremento del nivel de exigencia de los clientes.

Stream reconoce el valor del contacto con el cliente final y que nuestros clientes necesitan confiar en sus socios. Nosotros respaldamos los objetivos de nuestros clientes con soluciones flexibles y personalizadas para los servicios de atención al cliente y soporte técnico.

Servicio de atención al cliente

Stream aplica a cada contacto los principios básicos de un gran servicio de atención al cliente. Ya se trate de un servicio de activación de una cuenta, registro de un producto, solicitudes de suscripción o de cuentas, registro de clientes, etc., Stream pone gran énfasis en la calidad y en la satisfacción del cliente, la auténtica clave para ganarse su lealtad.

Stream posee una gran gama de clientes dentro de un amplio abanico de mercados y productos que incluyen proveedores de servicios de Internet, ordenadores y periféricos, electrónica de consumo, software, telecomunicaciones y redes inalámbricas, entretenimiento y medios, insourcing y soporte de empresa a empresa (business to business).

Gestionando eficazmente las relaciones con los clientes finales de sus clientes, Stream obtiene clientes satisfechos a la vez que refuerza la reputación de la marca.

Soporte técnico

Para poder ofrecer esta experiencia de un buen soporte técnico, Stream se apoya en sólidos procesos que engloban todos los aspectos de la gestión del Contact Center. Como empresa experimentada del sector del soporte técnico, Stream conoce las necesidades y requisitos de los clientes de las nuevas tecnologías y sabe cómo proporcionarles lo que esperan.

Cuantas menos veces un cliente final tenga que ponerse en contacto con el soporte técnico para resolver un problema, mayor será su confianza en los servicios y productos de la empresa. La confianza del cliente se traduce en su lealtad.

Los clientes de Stream reconocen el valor de una empresa eficiente y saben que ofrece un soporte técnico de alta calidad que cumple con las expectativas de sus clientes.

4.1.2 Sirius Satellite Radio

4.1.2.1 Historia

SIRIUS está cambiando la forma en que la gente escucha música, deportes, noticias y entretenimiento. Operan desde su sede corporativa en Rockefeller Center la ciudad de Nueva York, SIRIUS emite más de 130 canales de calidad digital, incluyendo 69 canales de música de 100 % libre de comerciales, además de canales exclusivos de deportes, noticias, programas de panel, entretenimiento, tráfico, meteorología y datos.

Esta experiencia única está disponible para los suscriptores de Costa a costa de los Estados Unidos. El servicio puede utilizarse en automóviles, camiones, RVs, casas, oficinas, tiendas e incluso en el exterior. Navegantes alrededor de las millas de país y hasta 200 offshore, también puede oír a SIRIUS. SIRIUS proporciona programación de calidad premium entregados por tres satélites dedicados orbitan directamente sobre los Estados Unidos. 100 % Libre de comerciales, la música de SIRIUS cubre casi todos los géneros de Rock y hip hop, danza, jazz, latina, clásica y más, incluyendo marca artista canales como Elvis ® radio y Sinatra Siriusly dedicado a las cifras más icónicas en historia de la música. Cada uno está preparado y hospedado por personal de SIRIUS, todos ellos son expertos reconocidos en sus campos de música, junto con músicos y artistas que prestan su talento y experiencia. Esto garantiza que los suscriptores de SIRIUS regularmente pueden escuchar a las selecciones de música sin cortes, ideas y perspectivas.

4.1.2.2 Principales productos, servicios y sus características

SIRIUS es el proveedor líder de la programación de radio de deportes, con una acción radiodifusión-narrador de más de 350 pro, equipos universitarios y motociclismo. Noticias de características de SIRIUS, charla y acción narraciones de la NFL, NASCAR, Barclays Premier League inglesa fútbol, Liga de Campeones fútbol, Liga Premier Escocesa fútbol, carreras de fórmula 1 y cientos de equipos universitarios, además de cobertura en vivo de varios de comienzo carreras de caballos thoroughbred del año. SIRIUS es la única radio capaz de proporcionar a los Radio escuchas a cada juego de NFL, además de cada raza TM de series de Copa de Sprint de NASCAR, NASCAR Nationwide Series TM y NASCAR Camping World Truck Series TM. SIRIUS también cuenta con programación original de charla sobre SIRIUS NFL radio, SIRIUS NASCAR radio y Mad Dog Radio, así como de ESPN, ESPN radio y radio de noticias deportivas.

SIRIUS también proporciona a SIRIUS Internet Radio (SIR) su versión calidad de CD, de sólo Internet del servicio de radio de SIRIUS, sin el uso de una radio. SIR ofrece más de 120 canales de música libre comerciales, programas de Talk Show, entretenimiento, deportes, etc.

SIRIUS Backseat TV TM es la primera red de TV en el vehículo, con tres canales de los más conocidos por los niños, incluyendo Nickelodeon, Disney Channel y Cartoon Network. Los pasajeros del asiento trasero serán capaces de ver

programas como el de Bob Esponja de Nickelodeon, de Disney Channel Cory en la casa y Home del Foster de Cartoon Network para Imaginary Friends.

4.2 El impacto de la actitud de servicio al cliente en la satisfacción.

4.2.1 Ownership o empoderamiento en el servicio al cliente.

Hacerse dueño de algo o apoderarse de ello. El ownership se traduce en la identificación que logra un individuo con el grupo o equipo al cual pertenece. Asimismo, el facilitador de servicio que desarrolla esta competencia, puede verbalizar frases como “ese es mi cliente”, “ellos son mi responsabilidad”, entre otros. El poseer esta competencia es la base para generar Ownership, otra de las competencias que el representante de servicio al cliente debe tener.

En servicio al cliente, Ownership significa:

- Conocer y comprender los procesos.
- Desarrollar la lealtad de los clientes.
- Anticiparse a las necesidades de los clientes.
- Interiorizar la misión, visión y valores de la empresa.
- Estar atento a lo que se sucede en el mercado.

4.2.1.1 Elementos que debe manejar un facilitador de servicio

Los elementos que debe manejar un representante de servicio deben estar desarrollados a través del dominio de competencias que brinden al facilitador la

capacidad de actuar de manera efectiva y con altos niveles de calidad. Estos elementos son:

- Comunicar efectivamente.
- Determinar las necesidades del cliente.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Brindar momentos memorables al cliente (dar la milla extra).
- Revisar y hacer seguimiento a los resultados.
- Construir relaciones.

4.2.1.2 Competencias básicas del agente de servicio.

Competencia (en el sentido técnico del capital humano organizacional) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar una acción efectiva en determinado ámbito. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización. Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potenciar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano”. Después de esto podemos decir que una competencia es: “Nivel de conocimiento, actitud y destreza que demuestra un desempeño más alto que el promedio.

Por esto se dice que las competencias básicas de un agente de servicio son:

- Estar dispuesto a hacer frente a situaciones cotidianas que entorpezcan el trabajo.
- Rescatar la experiencia de otros a la hora de aportar soluciones, evitando consultas y demoras innecesarias.
- Prever la posible aparición de vicisitudes que dificultan el cumplimiento de los objetivos y prepararse para hacerles frente.
- Actuar resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando problemas mayores.
- Tener siempre a mano respuestas alternativas que podrían presentarse.

4.2.3 Importancia del entrenamiento continuo.

En cuanto a la preparación de los agentes para la cotidianidad de trabajo y para el desempeño de su puesto, la empresa los capacita para que se desenvuelvan mejor en su área de trabajo. El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal. Pero aun en este caso, los supervisores directos pueden tener que actuar como entrenadores. La mayoría de los agentes prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en: 1) datos de selección de personal; 2) evaluaciones de desempeño; 3) capacidad, conocimientos y

experiencia de los agentes; 4) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos; 5) planificación para vacantes o ascensos en un futuro y 6) leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades con objetivos de aprendizaje. Los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el principio. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los agentes y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Es necesario evaluar la competencia de cada agente para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

Hay una gran diferencia entre explicarles a los agentes cómo se hace una tarea y transmitir conocimientos teóricos y prácticos con éxito.

Participación de los agentes en el aprendizaje

Durante la capacitación, las explicaciones y demostraciones son muy importantes, pero los agentes recuerdan mejor la información cuando la aplican. Lamentablemente, este paso se elimina a menudo porque ocupa tiempo. Y también porque el observar a un agente que hace la tarea con dificultad requiere

paciencia. En las primeras etapas, los métodos prácticos rinden mejores resultados que los teóricos.

Las explicaciones deben ser breves y simples. Al mostrar un video (sobre la excelencia en el servicio al cliente, por ejemplo) es necesario animar a los empleados y técnicos a hacer y contestar preguntas. De este modo se comprueba la comprensión del material expuesto. A medida que los conocimientos vayan mejorando, aumenta la importancia de la teoría.

La ayuda que se prestan los agentes entre sí afianza sus conocimientos y acorta el período necesario para la capacitación de todos ellos. De este modo, el supervisor puede dedicarse a otras tareas. Muchos agentes aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a sus compañeros.

4.2.4 Relación entre demostración de conocimiento y satisfacción del cliente.

El cliente se vuelve cada día más exigente. Debemos tomar en cuenta que el incumplimiento o una información incorrecta que se le dé a un cliente, genera una insatisfacción inmediata, y no obstante, se puede dar la posibilidad de que no esté dispuesto o abierto a que le den alternativas para solucionarle su problema (ofrece la oportunidad de recuperarlo), sus exigencias son mucho mayores para con la empresa y para con el personal que lo atiende, lo cual complica la labor de recuperación. Pero todo esto puede evitarse desde un principio si tenemos empleados con acceso fácil a la información y

entrenamiento continuo que les permita dar un buen servicio y que el cliente siempre se retire satisfecho y sin necesidad de tener un nuevo contacto con la empresa.

A la capacidad de resolver los problemas a los clientes, los gurús les llaman acciones de recuperación, ya que le permiten a las organizaciones recuperar la confianza del cliente al lograr solucionarle un conflicto.

Gracias a estas acciones, las empresas pueden evitar perder a los clientes que experimentan un mal servicio que la empresa le pueda ofrecer, ya sea sólo en esa ocasión o de manera frecuente. Los clientes observan la actitud de servicio, sobre todo, cuando quienes lo atienden utilizan actividades de recuperación, para subsanar el incumplimiento de una promesa y/o cuando no se puede ofrecer lo que el cliente desea o solicita.

Aunque la empresa contrate al personal con la mejor actitud de servicio posible. Un alto nivel de incumplimiento le impedirá dar los resultados que necesita.

Se han llegado a observar casos en los que los empleados pierden hasta 1 hora (y hasta más) para atender un cliente molesto por incumplimiento, y lo peor es que a veces esa hora ni siquiera fue suficiente para resolverle el problema, es decir, a veces se invirtió el tiempo y se dejó insatisfecho al cliente y esto es muchas veces ocasionado por la falta de información sobre el producto o servicio que tienen los agentes de servicio. Al no saber la solución al problema del cliente, dan vueltas en el mismo círculo tratando de hallar una solución, o en

el peor de los casos, les dan una solución incorrecta que en el futuro no muy lejano se transforma en insatisfacción.

Si una empresa experimenta un porcentaje de incumplimiento alto en sus compromisos con los clientes, el tiempo improductivo de los empleados (y en general de la organización) aumenta, pero continúa la insatisfacción con el servicio recibido, ya que le resta tiempo a los colaboradores para recuperar clientes. Es decir, que aunque la empresa contrate al personal con la mejor actitud de servicio posible, un alto nivel de incumplimiento le impedirá dar los resultados que necesita.

4.2.5 Relación de la actitud positiva de servicio y la satisfacción del cliente.

Para nadie en el entorno empresarial es un secreto que la frase: "el cliente siempre tiene la razón", es muy cierta y cada día toma mayor relevancia. Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las empresas, la actitud positiva y la actitud negativa, aun cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico de la firma esté consignado su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita fidelizar a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo este esfuerzo se vea destruido.

La base para ofrecer buenos servicios se encuentra cuando se aprende a escuchar atentamente al cliente y existe un compromiso total por parte de todos y cada uno de los miembros de la empresa, buscando mejorar diariamente a fin de satisfacer a plenitud las necesidades de los clientes, compromiso que no corresponde únicamente a los empleados que tienen contacto directo con el cliente. A efecto de que la empresa sea capaz de ofrecer servicios de excelencia a sus clientes, debe comprometerse a cumplir con:

- Proporcionar sentimientos de confiabilidad al cliente: esto se logra prestando los servicios a tiempo y como se prometieron.
- Construyendo y manteniendo una buena imagen de la empresa: característica que se ve reflejada en la buena presentación y funcionamiento de las instalaciones físicas, equipos, señalización de las oficinas y los materiales escritos, así como en la limpieza y pulcritud de los miembros del personal.
- Promoviendo la actitud de servicio entre el personal.- brindar atención personalizada a los clientes, haciéndoles sentirse como el elemento de más importancia para la empresa.
- Comprometiéndose a recuperar a los clientes inconformes.

La calidad del servicio es de suma importancia para cualquier empresa, ya que repercute directamente en el nivel de valor que le da el cliente al sentir que aumentan sus beneficios y se reducen sus molestias. Es un hecho que los clientes siempre buscarán obtener un “Valor Adicional” en lo que adquieren, a cambio del dinero que pagan o de las molestias por las que tiene que pasar. La

grosería, incompetencia, inconveniencias, negligencia, inflexibilidad, injusticia, falta de interés o indiferencia, representan un precio que, generalmente, muchos clientes se niegan definitivamente a pagar.

Aunque el caer en errores es una característica inherente a todo tipo de actividad humana, también es una realidad que ciertas organizaciones cometen una mayor cantidad de errores que otras. La causa principal de esta situación parece darse en las diferencias de actitud que se dan entre los empleados. Generalmente, cuando se presentan actitudes de servicio positivas entre los empleados, el resultado directo suele ser una disminución en la cantidad de errores por negligencia que se cometen.

Los clientes por lo regular tienden a no dar ningún tipo de reconocimiento adicional a los negocios e instituciones que hacen lo que supuestamente se espera que hagan, por lo que es necesario e incluso imperativo, que las empresas traten de ganarse dicho reconocimiento buscando sorprender de manera positiva a los clientes con pequeños detalles que muestren una atención esmerada, un esfuerzo adicional o simplemente un mayor grado de compromiso para superar las expectativas de sus consumidores. Este sentimiento de asombro en los clientes solo podrá darse como consecuencia de la experiencia total del servicio.

Cuando los clientes notan que una empresa hace esfuerzos sinceros y concertados por cumplir con sus expectativas y remediar sus problemas, suelen volverse, en general, mucho más tolerantes a los posibles errores en el servicio; pero cuando una empresa falla en proporcionar buenos servicios, la posibilidad de recuperación del cliente dependerá únicamente del tipo de respuesta que pueda dar dicha empresa. En la vida real la confianza del cliente en la empresa solo logra destruirse completamente, más que por un solo problema en el servicio, cuando surge alguna falla que implique un grave error, una serie de errores en cadena (servicio deshonesto, documentos o productos distintos a que se solicitaron, etc.) o cuando las medidas de recuperación tomadas por la empresa son tan débiles que más bien agravan el problema original en lugar de corregirlo.

Uno de los factores más importante para el cliente en la evaluación sobre el servicio que recibe, es la actitud que los empleados le demuestran. Revisando las respuestas de los clientes se ha podido nota, que la actitud de servicio la miden de manera más frecuente cuando perciben que las personas que los atienden tienen el interés legítimo de resolverles el problema para el cual están solicitando la ayuda.

4.3 Causas principales de la insatisfacción del cliente.

Para cualquier organización, el tener indicadores de la actitud y de las percepciones de los clientes aumenta significativamente sus oportunidades de

mejorar las relaciones de negocios con dichos clientes, al conocer de una manera cuantificada el nivel de satisfacción de dichos clientes le permite a la empresa ajustar sus estrategias tácticas para lograr los indicadores que responden a la estrategia planteada en calidad y servicio.

Las acciones y comportamiento de los clientes surgen de sus satisfacciones o insatisfacciones y son determinantes en el éxito de una empresa y en la permanencia de ésta como una opción válida de valor para sus clientes. Las muestras de insatisfacción son algo natural, incluso inevitables debido al número de variables y percepciones involucradas en la prestación del servicio. La retroalimentación y el aprendizaje adquirido por los errores, son los ingredientes principales para mejorar y para generar competitividad y rentabilidad sostenibles. Orientar la gestión de la calidad a la satisfacción de los clientes supone “ponerse en sus zapatos” y preguntarse qué querríamos en su lugar. Esto es particularmente importante al tratar con un cliente disgustado. Se puede suponer que, en estas situaciones, cualquiera querría ser escuchado sin interrupciones, ser atendido por alguien lo bastante importante como para resolver el problema, etc.

4.3.1 Importancia de la empatía con el cliente

Cuando se habla de empatía, se refiere a la capacidad de entender al cliente, de entenderlo siendo capaces de ponerse en su situación de forma muy rápida, analizándolo inconscientemente en muchos factores a la vez. Tener empatía por

los clientes sirve para comprender sus emociones y, eventualmente, actuar en función de ello.

El servicio hacia los demás posee un gran componente en empatía que no sólo es el “ponerse en los zapatos del otro” sino que va más allá, es comprender sinceramente lo que la otra persona (cliente) está sintiendo y sobretodo percibiendo.

Los call centers tienen mediciones para todo, incluyendo la empatía que demuestra el agente durante las llamadas entrantes. Es necesario captar el mundo del cliente a través de él mismo y no a través de uno. Hay que ser capaz de captar el marco de referencia interno del otro, con sus sentimientos, opiniones, creencias, actitudes, etc., y no sólo basarse en los hechos. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.

Aprender a escuchar supone enfocar toda la atención hacia el otro cuando habla, dejar de pensar en lo que queremos decir o en lo que nosotros haríamos en su lugar. Cuando se escucha con atención se escucha, además, con todo el cuerpo. Las personas con gran capacidad de empatía son capaces de sincronizar su lenguaje no verbal al de su interlocutor.

4.3.2 Capacidad de resolver los problemas de los clientes

Los clientes que se quejan constituyen un hecho casi inevitable en el ámbito del servicio al cliente. Ya sean casos cotidianos o aleatorios, en cualquier servicio que se preste se pueden encontrar faltas u oportunidades de mejora, que se pueden identificar a través de las quejas del cliente. Entonces, ¿Cómo prepararse para esa llamada inevitable que podría afectar seriamente a la empresa?

De hecho, las quejas tienen un lado positivo, porque le permiten descubrir cómo los productos o servicios pueden mejorarse. Es como una investigación de mercado. También es una buena oportunidad para transformar a los clientes enojados en clientes leales a la empresa o negocio.

Hay tres clases de quejas y diferentes maneras de manejarlas adecuadamente:

A. Cuando el representante se equivocó.

Por ejemplo, se envió un pedido incorrecto. En casos como este, lo mejor es disculparse y hacer lo correcto:

- Pedir disculpas y explicar lo que pasó.
- Personalizar: usar el nombre del cliente.
- No acusar a alguna persona de la empresa. Es bueno utilizar el plural:
"nosotros", "nuestro", "nos equivocamos".
- Ofrecer una rápida solución.

- Siempre se debe prometer algo que se pueda cumplir, para así no crear falsas esperanzas.

B. Cuando el representante no se equivocó, pero está de acuerdo con el cliente.

Algunas veces el empleado tiene razón, pero en un gesto de buena voluntad se puede hacer una concesión o una excepción. En estos casos es bueno:

- Dejar perfectamente en claro que se está haciendo una excepción para mantener las buenas relaciones.
- Con mucho tacto, aconsejar al cliente acerca de cómo prevenir que vuelva a ocurrir lo mismo en el futuro.

C. Cuando el representante tiene razón, y no está de acuerdo con el cliente.

Hay ocasiones en las que el empleado o las políticas de la empresa tienen la razón, y no se está dispuesto a acceder al reclamo del cliente:

- El representante no debe sentirse presionado a aceptar la demanda del cliente.
- Se debe mostrar empatía, y no disculparse.
- Se deben evitar las palabras defensivas.
- Hay que mostrarse cooperativo, y si existe alguna alternativa ofrecerla, para que el cliente quede conforme.

4.3.3 Estadística de los últimos 6 meses de la satisfacción del cliente

Sirius.

Para medir la satisfacción de sus clientes, Sirius utiliza una encuesta que se genera y se envía al cliente cada vez que éste hace una llamada al departamento de servicio al cliente, y el representante pone una nota con una descripción breve de la razón de la llamada y la resolución de la misma. Estas encuestas son enviadas cada 90 días, siempre y cuando el cliente haya tenido un nuevo contacto con la empresa por vía telefónica.

El cuestionario que se le realiza al cliente (vía e-mail) se detalla a continuación:

Preguntas
<u>P2- Fue su problema resuelto</u>
<u>P3-a Fue resuelto en la primera llamada</u>
<u>P4- Satisfacción con el IVR</u>
<u>P6a- Entendió sus necesidades</u>
<u>P6b- Demostró conocimiento del producto</u>
<u>P6c –Profesionalidad</u>
<u>P6d-Satisfacción con el Representante</u>
<u>P6- Satisfacción con Sirius</u>
<u>P7-Recomendaría Sirius Si o No</u>

También existe una casilla en blanco donde el cliente puede escribir un comentario acerca de su experiencia, generalmente estos comentarios son los que dan una mejor idea sobre el sentimiento del cliente, ya que expresa textualmente cual es su parecer.

En los últimos seis meses del 2009 se puede ver detalladamente cual ha sido la percepción de los clientes que han respondido las encuestas, cabe destacar que

un 92% de las encuestas enviadas son respondidas casi inmediatamente por los clientes.

Cuadro#1: Satisfacción del Cliente en los Últimos 6 meses por pregunta

No. de Encuestas	137	120	126	162	102	179
Preguntas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<i>P1- Fue su problema resuelto</i>	71.53%	78.33%	76.19%	75.31%	77.45%	77.09%
<i>P2-a Fue resuelto en la primera llamada</i>	41.61%	35.83%	37.30%	40.74%	46.08%	37.43%
<i>P3- Satisfacción con el IVR</i>	35.04%	36.67%	38.10%	38.27%	42.16%	34.64%
<i>P4a- Entendí sus necesidades</i>	70.80%	76.67%	73.81%	67.90%	73.53%	74.86%
<i>P4b- Demostro conocimiento del producto</i>	71.53%	73.33%	73.81%	74.07%	68.63%	76.54%
<i>P4c Profesionalidad</i>	83.21%	80.00%	78.57%	77.16%	75.49%	79.89%
<i>P4d-Satisfacción con el Representante</i>	65.69%	72.50%	70.63%	66.67%	69.61%	74.30%
<i>P5- Satisfacción con Sirius</i>	54.01%	54.17%	63.49%	62.35%	61.76%	61.45%
<i>P6-Recomendaría Sirius Si o No</i>	50.36%	56.67%	57.14%	56.79%	57.84%	58.66%

Fuente: Stream Global Services, 2009

En el cuadro anterior vemos una tendencia de satisfacción con los representantes entre 65.69% y 74.30%, siendo la meta deseada de un 85%.

La pregunta que se toma en cuenta a la hora de evaluar la eficiencia de los representantes de servicio al cliente y por consiguiente como parámetro para medir la eficiencia del servicio prestado por Stream para su cliente Sirius es la pregunta 4c (Evalúe su satisfacción con el representante que le atendió). Esta pregunta viene a seguir a las tres anteriores que se refieren al profesionalismo, entendimiento y conocimiento en general del representante.

4.4 Papel del Supervisor a la hora del coaching para mejorar la calidad.

4.4.1 Coaching efectivo.

En el área de Call Centers y en Servicio al cliente en general, el coaching o retroalimentación es muy importante a la hora de evaluar el desempeño de un empleado. Esto es así porque se debe siempre utilizar la mejor manera y las mejores estrategias para poder llevar a representante de servicio al cliente a dar un servicio excelente que luego pueda reflejarse en clientes satisfechos y crecimiento para la empresa.

Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación. La forma de una conversación de coaching consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la información.

En la primera fase o de ampliación el coach hace fundamentalmente dos cosas:

1. Proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción.
2. Ayudar a la otra persona a desarrollar información relacionada.

En la segunda fase, el coach aplica la información obtenida en la primera fase, con el objetivo de lograr un resultado positivo.

La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar. Todas estas conversaciones tienen como norte mejorar el desempeño.

4.4.2 Estrategias de coaching para crear un impacto positivo en el logro de la satisfacción del cliente

1. Estrategia Concreta: Se focaliza en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está siendo “evaluada” a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.
2. Estrategia Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
3. Estrategia de Responsabilidad Compartida: Tanto el supervisor como el subordinado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
4. Estrategia de Forma Especifica: Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

4.4.2.1 Elementos Del Coaching

Son los siguientes:

1. VALORES: El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
2. RESULTADOS: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
3. DISCIPLINA: El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
4. ENTRENAMIENTO: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

4.4.2.2 Coaching... El nuevo liderazgo

El coaching tiene más que ver con formular preguntas apropiadas que con facilitar respuestas. También está muy relacionado con el cambio y la transformación, con la capacidad humana de crecer, alterar comportamientos que no son efectivos y generar nuevos hábitos.

El coaching es una herramienta fundamental para el desarrollo de un nuevo paradigma organizacional; es una metodología orientada a ayudar a la gente a obtener resultados que no han podido lograr por sí mismos, y están comprometidos a lograr. El coaching es enormemente útil dentro de la empresa para:

- Observar de una manera diferente lo que en ella ocurre, y más aún, ampliar la mirada para aprender a hacer distinciones que sin él, permanecerían inobservadas.
- Cuestionar los métodos que se están empleando cuando no se están alcanzando los resultados esperados.
- Mejorar la comunicación con todo el personal.
- Trabajar en equipo de manera comprometida con los objetivos organizacionales.
- Permitir a la gente hallar sentido, valor y trascendencia en lo que hacen para trabajar con motivación y responsabilidad.

El líder como coach busca que los demás se expandan para estar a la altura de los nuevos retos. Desde esta perspectiva, el coach apoya a sus colaboradores a conectarse con sus habilidades, su empoderamiento y sus capacidades para producir nuevos resultados.

Es preciso construir una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Existen muchas frases trascendentales como “ser el número uno en la satisfacción total de los clientes”. Esta frase y muchas deben

ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Para todo esto existen tres lecciones que son:

1. Que el trabajo debe ser visto como algo importante.
2. Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.
3. Que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.

La conducción de equipos triunfadores es el arte de la visión trascendente, de la satisfacción por los logros superiores y debe ser el norte de cualquier supervisor o líder de equipo.

4.4.2.3 Coaching y el arte de Supervisar

El manager es visto como un capitán de equipo, padre, comandante, modelo, fuente de sabiduría, guía, instructor, facilitador, iniciador, mediador, navegante, piloto de barco, y todo lo demás, mezcla de enfermera y Atila el Conquistador. Pedimos que vean al manager como a un coach, como al creador de una cultura para el management efectivo, lo que a su vez genera el contexto para el buen coaching.

Ver al manager como coach y como creador de una cultura para el coaching es un nuevo paradigma para el management. Por paradigma entendemos una serie de presunciones, verdades cotidianas y sabiduría convencional acerca de la gente y el trabajo en las organizaciones. El paradigma prevalente tiene que ver

con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente sea convertida en objetos, medida y usada. El coaching en cambio, apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con menor alineación que la que implica el modelo de control.

El coaching no debe verse como una subespecie del management sino como su núcleo esencial, cuando los manager son realmente efectivos, lo que está ocurriendo es coaching, tanto así que se propone que el coaching puede ser la diferencia esencial entre el manager ordinario y el extraordinario.

La esencia del management efectivo es tan elusiva como la esencia del arte. No se puede explicar después que ha ocurrido. Sin embargo el saber convencional sostiene que los managers son más efectivos cuando aprenden las técnicas, principios y reglas prescriptos.

El supuesto de que se puede saber, prescriptivamente, qué es lo que produce performance y que se pueden controlar todos esos factores y variables son las principales barreras para lograr mejores resultados.

El management efectivo continúa siendo esencialmente un arte-el arte de “lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas”. Pensar en el management como en un arte-más que como en una serie de técnicas- es potencialmente más fructífero, ya que lo reconoce como a algo más que a un mero conjunto de técnicas explícitas. Verlo como un arte implica invención más

que conformidad, práctica más que prescripción, sabiduría más que mero conocimiento.

Cuando se observa lo que hace un manager efectivo, vemos con claridad que a un manager en acción se parece mucho a observar a un artista en acción

Los managers que le prestan atención a lo que está ocurriendo obtienen mejores resultados que los que intentan aplicar técnicas aprendidas de memoria, recetas fijas y modelos racionales. El resultado del trabajo depende de la calidad de la comunicación (hablar y escuchar) entre el manager y su gente.

La efectividad del manager surge del nivel de asociación que se crea entre él y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes es hecho el trabajo y se generan los resultados. Los managers efectivos son hábiles para generar un clima organizacional que le dé poder a su gente. El management puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que le posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados. El coaching, tal como usamos el término, se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

4.4.3 ¿Cómo convertir las quejas en oportunidades para mejorar?

Analizando las encuestas respondidas según el tipo de llamada, se puede ver que existen ciertas tendencias y hay tipos de llamadas que por diferentes

razones, ya sea por su simplicidad o complejidad, reciben puntuaciones más bajas o altas que otras. Se detalla a continuación:

Cuadro #2: Detalle de la puntuación del cliente según el tipo de llamada. Enero a Julio 2009

Tipo de Llamada	Cuestionarios	Satisfaccion
Facturacion	136	75%
Activacion	26	66%
Servicio Tecnico	309	67%
Español	35	73%
Automoviles	89	80%
Soporte de Ventas	109	56%

Fuente "Stream Global Service" 2009

Los tipos de llamada que presentan más desafíos son la llamadas de Soporte Técnico y Servicio de ventas, ambas con una puntuación de 67.46% Y 56.33% respectivamente.

Las quejas principales de los clientes en relación a la asistencia técnica recibida se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Falta de conocimientos técnicos para resolver el problema de los equipos.
- Poca atención del representante a la hora en que el cliente expresa sus problemas.
- Poca profesionalidad.
- Acento muy marcado.

En cuanto a las llamadas de Servicios de venta, se pueden destacar las siguientes quejas:

- Agentes que proveen información incorrecta sobre precios y términos y condiciones de compra.
- Las llamadas son transferidas de un departamento a otro varias veces para poder ser atendidas por el departamento correcto.
- Políticas de devolución y/o envío poco flexibles.

Existen ciertas medidas que se pueden implementar para asegurarse de que las quejas del cliente sean utilizadas como parte de la retroalimentación que se va a dar en la sesión de coaching del supervisor al agente de servicio al cliente.

Escenario #1. Queja sobre la falta de conocimientos técnicos.

- Para asegurarse de que el cliente reciba la información adecuada, el empleado debe seguir las reglas básicas establecidas según la leyenda que será utilizada para evaluar su llamada.
- Prestar atención al cliente sobre todos los detalles que le está explicando, marca del equipo, problemas que está presentando, etc.
- Siempre tener a mano el manual del equipo referido para asegurarse de que está siguiendo los pasos adecuados.
- Tener paciencia al explicarle al cliente cuales son los pasos a seguir para arreglar el equipo y no saltar pasos..
- Asegurarse de que el cliente está entendiendo la explicación haciendo preguntas probatorias.

Escenario #2. Poca profesionalidad.

Es primordial que el representante de servicios entienda que su papel es sumamente importante en la relación empresa-cliente.

- Para asegurarse de que el cliente reciba la información adecuada, el empleado debe seguir las reglas básicas establecidas según la leyenda que será utilizada para evaluar su llamada.
- Tratar al cliente con respeto y utilizar su nombre varias veces durante la conversación.
- Utilizar frases como: “Muchas gracias, Lo entiendo, Por favor, y pedir permiso si se va a poner al cliente en espera (estableciendo la razón y el tiempo promedio).
- Siempre mantener un tono de voz calmado y ecuánime, nunca alzar la voz aunque el cliente este irritado.
- Recordar que es una relación de trabajo y por lo tanto, ningún comentario hecho por el cliente debe ser tomado de forma personal.

Escenario #3. Acento muy marcado:

Para lograr un buen acento hay que prestar atención no sólo a la pronunciación, sino también al tono y a la vinculación entre sílabas y palabras. Los siguientes pasos tienen que ser utilizados por las personas que quieran mejorar la pronunciación del inglés.

- Conocer y practicar las reglas de la pronunciación inglesa. Aunque no lo crea, hay algunas regularidades de la pronunciación del Inglés.

- Conocer y practicar la pronunciación de los sonidos del nuevo idioma, con énfasis especial en las diferencias que causan más errores.
- Fluidez: practicar la unión de palabras en una frase para conseguir una pronunciación más fluida.
- Énfasis: pronunciar las palabras con el énfasis en la sílaba correcta conociendo las reglas que rigen palabras con determinadas terminaciones.
- Ritmo: analizar y practicar el compás de las frases aprendiendo dónde hay que poner el golpe principal en las frases y qué palabras se pronuncian con su "forma débil".
- Entonación: estudiar y practicar la entonación de las frases en inglés, evitando así el típico tono brusco y monótono del español hablando inglés.

Tomando todo esto en cuenta, se puede decir que la clave para lograr la satisfacción del cliente está en cambiar su percepción, y dejarles saber, brindándole un servicio excelente, que el representante ha hecho todo lo posible por solucionar su problema o responder su inquietud.

Escenario #4. Proveen información incorrecta

La mala información es un problema delicado y un poco difícil de corregir, solo con mucho empeño y dedicación se puede lograr erradicar este inconveniente, que a la larga se convierte en un gran problema para el cliente, que sin saberlo, cuelga la llamada con la impresión incorrecta y falsas expectativas.

- El empleado debe siempre utilizar los manuales, bases de datos, y recursos disponibles para buscar información.
- Debe evitar hacer suposiciones y asegurarse de proveer la información correcta.
- Al empleado que se le evalúe una llamada con este escenario, se le debe enseñar donde buscar esa información la próxima vez, en vez de decirle que hacer.
- Se deben tomar acciones correctivas con los empleados reincidentes.

Escenario #5. Llamadas transferidas al departamento incorrecto.

- Se deben tener visibles o de fácil acceso, los números correspondientes a cada departamento, para que los empleados se aseguren de no transferir llamadas incorrectamente o equivocarse de número.
- Se deben correr reportes a los empleados que tengan un número alto de llamadas transferidas, para verificar que no estén transfiriendo llamadas solo por salir del cliente.
- Asegurarse de que cuando el agente deba transferir una llamada, ofrezca la asistencia necesaria que este dentro de su alcance.

Escenario #6. Políticas de devolución y/o envío poco flexibles.

- Las políticas de una empresa son muy difíciles de cambiar, por lo tanto, lo único que está al alcance del empleado, es explicar al cliente cuales son los términos y condiciones desde un principio, para que este no tenga falsas expectativas al realizar su compra.

- En este tipo de llamadas, cuando el cliente se demuestra molesto, lo más recomendable es que el agente se muestre comprensivo y empático con el cliente, demostrándole que entiende su situación. También sería de buena ayuda que al cliente se le den algunas alternativas a su problema para que quede más satisfecho.

4.5 Coaching efectivo en una empresa de Call Center

4.5.1 ¿Cómo lograr que la sesión de coaching sea efectiva?

Para poder entablar una buena sesión de coaching hay que seguir un esquema o fases que ayuden al supervisor y al empleado a sentirse cómodos y con todas las herramientas necesarias para que éste sea efectivo:

- El coaching es un acto consciente, enemigo de la improvisación, requiere de preparación previa para el diseño de la conversación, que vaya acorde con la situación que se esté presentando.
- Se debe empezar siempre con un gesto de valoración y aprecio, para comprometer la atención del empleado y dejarle saber que la intención del coaching es auténticamente positiva.
- Todo feedback, debe estar sólidamente fundamentado en hechos y acciones comprobables.
- Nunca se deben hacer comentarios sobre el otro como persona. Cualquier información que pueda eventualmente ser interpretada como un ataque, generará siempre una actitud de defensa.

- La persona que da el feedback debe escucharlo todo. También debe estar dispuesto a abandonar los juicios con los que se inicio la conversación.
- Hay que ser muy específico a la hora de pedir cambios concretos en las acciones del otro. Decir: "espero que lo hagas mejor" no es suficiente, se deben dar especificaciones concretas y ejemplos de cómo deben hacerse las cosas la próxima vez.
- El coach debe mostrarse dispuesto a ofrecer todo el apoyo que el empleado requiera.

4.5.1.1 Coaching Efectivo de Liderazgo.

Las características que se van desarrollar a continuación buscan la reorientación del desempeño, también generan poder de acción en el otro, cuidar la relación y generar aprendizaje colectivo:

- *El coaching debe ser más descriptivo que evaluativo:* un feedback correctamente entregado, no juzga la situación y sus consecuencias, ya sean de índole material o emocional. No debe ser un juicio determinado, sino una interpretación de esa realidad compartida que debe ser revisada en conjunto. Si se entregan juicios, opiniones y valoraciones cuando se entrega la información, se cierran todas las posibilidades de negociación y la colaboración del empleado que recibe el coaching.
- *Debe ser mas específico que general:* Frases como "Aquí nadie asume responsabilidad", no favorecen a un cambio en la conducta, porque nadie

en el grupo se da por aludido. Por el contrario, debe especificarse, el hecho, la persona, y las razones de manera concreta. Esa es la única manera de que el agente que cometió la falta, la pueda trabajar y mejorar.

- *Tomar en cuenta las necesidades del otro:* Es un espacio de dos, donde las personas se encuentran para hablar de posibilidades, y aunque uno tenga la posición de autoridad, debe haber un respeto mutuo.
- *Aunque surjan limitaciones, debe concentrarse en las posibilidades:* El *feedback* procura lograr cambios factibles y expansivos de desempeño. La crítica, solo serviría para consolidar en el otro la imagen de desempeño negativo, afectando así su autoestima y su nivel de compromiso con el trabajo.
- *Debe ser regular y oportuno:* una de las claves para hacer una sesión de coaching efectiva es hacerlo a tiempo. Debe también ser oportuno para poder aprovechar el tiempo y trabajar con las áreas que el empleado necesita mejorar, además si el *feedback* se entrega tarde, puede que el empleado no recuerde el momento de la acción o no acepte su responsabilidad.

4.5.2 Desafíos para la implementación del coaching efectivo.

Barreras para el empleado.

- El coaching puede ser visto como un castigo.

- Falta de motivación: es necesario motivar a los empleados a hacer cosas nuevas. La rutina a la que está acostumbrado suele ir mermando su interés, su capacidad para enfrentarse a nuevas tareas y destrezas.
- El empleado que no presta atención: para esto es bueno utilizar la técnica del feedback de sándwich, donde se empieza por hablar de algo positivo que el empleado haya hecho, se continua con lo negativo (sin hacer acusaciones, sino solo explicando las posibles consecuencias del hecho), y terminar con otro punto positivo para que la sesión sea un éxito.

Barreras para el Supervisor:

- Temor de Ofensa: muchas veces el coach puede temer que el empleado no acepte la retroalimentación y lo vea como una ofensa, por esto es siempre necesario utilizar términos positivos y mantener la conversación lo más profesional posible.
- Temor de Desmotivación: en ocasiones, el empleado puede desmotivarse al ver que ha cometido un error, por eso es importante el rol del coach de líder, ya que debe demostrarle al empleado la mejor manera de hacer las cosas con ejemplos y dejándole saber que se espera que la próxima ocasión todo sea un éxito.
- El empleado que todo lo sabe; hay empleados que creen saberlo todo y que no aceptan que han cometido un error. En este punto es necesario mostrarle al empleado de manera física si es posible, donde cometió el error (utilizando manuales, folletos o procesos).

Para poder tener una sesión de coaching efectiva, se deben seguir reglas básicas que permitan que el tiempo pueda ser aprovechado al máximo, y el empleado preste la atención necesaria:

- No interrupciones: el feedback debe ser entregado en un área que se pueda prestar para la ocasión. Alejados de los demás empleados para que no haya distracciones y ambos (el supervisor y el agente) se puedan concentrar.
- Escuchar: Desde el principio, los participantes deben tener la mente positiva y estar dispuestos a escucharse el uno al otro. Parte de la empatía comienza escuchando al otro, para poder entender su punto de vista y sus inquietudes.
- Participación: ambas personas deben participar, tanto el coach como el empleado; no se logra nada con que el empleado escuche sin decir una palabra, es necesario que exprese su punto de vista y que manifieste su compromiso de que la próxima vez va a poner todo su empeño por hacer las cosas mejor o seguir haciéndolas bien.

4.5.3 Soporte y apoyo organizacional

Dos de los más grandes problemas provocados por la misma empresa cuando los empleados buscan ayudar a los clientes sin éxito, son la falta de cultura de servicio interno en la organización y la falta de autoridad para la toma de decisiones en beneficio del cliente.

La segunda razón está relacionada con la falta de una capacitación adecuada y completa para el personal de contacto con el cliente.

La tercera gran causa por la que las organizaciones no logran que los clientes perciban una actitud de servicio adecuada, se derivan del problema que experimentan los empleados de contacto con los clientes que, no obstante que desean ayudarlos, no reciben el apoyo necesario de la empresa.

Los empresarios y ejecutivos cometen un gran error al pensar que contratando personal con vocación de servicio se logrará mejorar las evaluaciones de los clientes; es decir, que consideran que con una contratación adecuada la organización no requerirá de ninguna otra actividad.

A menudo se escucha a empresarios o ejecutivos quejarse de los empleados con poca o nula actitud de servicio, sin darse cuenta de que la forma en que opera la organización no está pensada en función del cliente final y menos en función de los empleados que dan la cara a los clientes.

En la realidad, en muchos casos es la forma de operación de las empresas lo que inhibe, obstaculiza o perjudica la actitud de servicio espontánea en los colaboradores, sobre todo por la falta de una cultura de servicio interno en la organización y la carencia de autoridad (empoderamiento o empowerment) para la toma de decisiones en beneficio del cliente. A continuación abundaremos en el problema cultural.

Falta de cultura de servicio

Es grande el número de empresas que buscan sinceramente, mejorar el servicio que entregan a sus clientes pero enfocando sus esfuerzos únicamente al personal de contacto con el cliente final. Y son a estos colaboradores a los que se culpa del mal servicio que los clientes reciben, cuando en realidad el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas las áreas de la organización.

Exigir a los empleados que den un servicio con calidad en una empresa donde las demás áreas son excluidas del proceso de la medición y responsabilidad del servicio, o en una empresa donde no se propicia un esfuerzo igual en las demás áreas, es una utopía que resulta ineficaz y costosa para las organizaciones.

La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto ¿Qué podrá lograr una persona con interés de ayudar a un cliente, pero sin apoyo del equipo? No mucho o nada.

Pero hay más. Aun logrando recuperar al cliente, la práctica común de acudir con los supervisores para solucionar problemas de servicio interno mina las relaciones entre departamentos y, además, llegan a ocasionar un cambio en las opiniones de los mismos supervisores.

Incluso en ocasiones los ejecutivos, después de tanta insistencia de los empleados de servicio, comienzan a perderles credibilidad (les parece increíble que haya tantos problemas con los clientes, cuando sólo es el reflejo de la

realidad de la empresa) y regresan a su visión operativa de que el cliente puede no tener la razón, lo que sería catastrófico. Con las fricciones con otros departamentos, la posible desconfianza de los ejecutivos y la constante exigencia de discernir, confrontar y acudir a muchas instancias para solucionar un problema, se merma el entusiasmo del personal de contacto. Mientras más problemas tenga que pasar para ayudar a un cliente final (es decir, con un problema ajeno), más tentado se verá a no ayudarlo o a buscar una organización donde sienta más apoyo; ambas situaciones generan que el problema del servicio vuelva a presentarse.

En muchas empresas en las que no se promueve una cultura de servicio interno, la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollan adecuadamente. Los planes (de producción, mantenimiento, sistemas, etc.) no se cumplen, las fechas límite tampoco, el trabajo en equipo no existe y para que un departamento obtenga un servicio de otra área de la misma organización debe atenerse a los tiempos y condiciones que imponen las áreas proveedoras.

¿Qué pueden hacer los empleados de contacto si los sistemas, políticas, procedimientos y hasta los compañeros actúan en contra del cliente o de ellos?

Así, muchas veces las políticas y procedimientos son excusas extraordinarias para lograr que los clientes internos no 'se salgan con la suya' (es decir, que no obtengan nada fuera de tiempos estándares o nada por excepción), a pesar de que sea para beneficiar a un cliente perjudicado. Esta postura genera que el cliente reciba un pésimo servicio y que los empleados de servicio al cliente se

desmoralicen al comprobar que no hay apoyo en su compleja y muy importante labor.

Para que un cliente pueda percibir la actitud de servicio correcta en una persona, las empresas deben promover y fortalecer una cultura de servicio interno para lograr que se tenga todo el apoyo necesario para cautivar al cliente. La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto.

V. CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones generales

Cuando se recibe la notificación de una insatisfacción, es porque existió una desviación tan grande entre lo esperado por el cliente y su percepción del servicio prestado, que el propio cliente toma la iniciativa (por distintos medios) de que su voz sea escuchada. Las muestras de insatisfacción son algo natural, debido a un gran número de necesidades diferentes que los clientes tienen y desean que sean atendidas.

Para tener un método de gestión de esas insatisfacciones que sea eficiente se necesitan seguir diferentes pasos:

- Documentar las insatisfacciones de los clientes.
- Traducir las insatisfacciones en necesidades o problemas del cliente.
- Analizar y evaluar la forma más adecuada de solucionar esos problemas.
- Extraer información sobre las necesidades del cliente.
- Mejorar la eficacia del sistema de medición.
- Involucrar a los empleados en la solución del problema.

Es tarea del supervisor inmediato y de la gerencia asegurarse de que los empleados tengan consciencia sobre su importancia e impacto en la satisfacción del cliente y también emplear los mejores métodos para ofrecer un coaching de calidad que mejore el rendimiento del empleado y esto se pueda reflejar rápidamente en una mayor satisfacción del cliente.

5.2 Recomendaciones.

- La información obtenida de las encuestas realizadas al cliente deben categorizarse por tipo de llamada, fecha, equipo y de manera individual para su mejor interpretación.
- Debe proveerse la retroalimentación al empleado sobre sus resultados o respuestas recibidas dentro de 24 horas (siempre y cuando sea posible).
- La sesión de coaching debe hacerse de manera individual y cara a cara, no solo enviando la información al empleado por medio electrónicos (ej.: Correo electrónico).
- El supervisor debe siempre ofrecer alternativas o posibles soluciones de cómo pudo manejarse la situación para que el cliente este satisfecho.
- La gerencia debe siempre asegurarse de que el ambiente laboral sea cómodo y relajado, ya que un empleado nunca va a dar lo mejor de sí cuando no lo recibe de su empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- **Albrecht, Kart y Zemke, Ron.** (1999) .Gerencia del servicio. Cómo hacer negocios en la nueva economía. Bogotá. 3R temas gerenciales.
- **Goldsmith, Marshall.** (2004). Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo. México. Editorial Prentice Hall.
- **Martí, Eduardo** (2008). No más jefes ¡por favor!: no más capataces. si más líderes. 1ra edición. Venezuela: editorial Universo Gerencial.
- **Payeras, Joan.** (2001). Coaching y liderazgo. Medellín: Editorial Díaz de Santos.
- **Rodríguez, Mauro.** (1998). Creatividad en el servicio. Una estrategia competitiva para Latinoamérica. México .Editorial Mc. Graw Hill.
- Igomeze-consultores grupo de apoyo en marketing investigación de mercados <http://www.geocities.com/igomeze/>.

ANEXOS

Cuadro Representativo de la Satisfacción del Cliente en los Ultimos 6 meses

No. de Encuestas	137	120	126	162	102	179	Totales
Preguntas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
<i>P1- Fue su problema resuelto</i>	71,53%	78,33%	76,19%	75,31%	77,45%	77,09%	75,99%
<i>P2-a Fue resuelto en la primera llamada</i>	41,61%	35,83%	37,30%	40,74%	46,08%	37,43%	39,83%
<i>P3- Satisfaccion con el IVR</i>	35,04%	36,67%	38,10%	38,27%	42,16%	34,64%	37,48%
<i>P4a- Entendio sus necesidades</i>	70,80%	76,67%	73,81%	67,90%	73,53%	74,86%	72,93%
<i>P4b- Demostro conocimiento del producto</i>	71,53%	73,33%	73,81%	74,07%	68,63%	76,54%	72,99%
<i>P4c Profesionalidad</i>	83,21%	80,00%	78,57%	77,16%	75,49%	79,89%	79,05%
<i>P6d-Satisfaccion con el Representante</i>	65,69%	72,50%	70,63%	66,67%	69,61%	74,30%	69,90%
<i>P5- Satisfaccion con Sirius</i>	54,01%	54,17%	63,49%	62,35%	61,76%	61,45%	59,54%
<i>P6-Recomendaria Sirius Si o No</i>	50,36%	56,67%	57,14%	56,79%	57,84%	58,66%	56,24%

Fuente "Stream Global Service" 2009

Detalle de la puntuación del cliente según el tipo de llamada. Enero a Julio 2009

No. de Encuestas		137	120	126	162	102	179
Tipo de Llamadas		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Facturacion	<u>Cantidad</u>	14	13	26	36	22	25
	<u>%</u>	57,14%	84,62%	76,92%	72,22%	81,82%	80,00%
Activacion	<u>Cantidad</u>	4	2	0	6	3	11
	<u>%</u>	50,00%	50,00%	NA	100,00%	66,67%	63,64%
Servicio Tecnico	<u>Cantidad</u>	59	59	40	56	31	64
	<u>%</u>	64,41%	69,49%	62,50%	62,50%	67,74%	78,13%
Español	<u>Cantidad</u>	4	5	6	5	7	8
	<u>%</u>	75,00%	60,00%	83,33%	60,00%	71,43%	87,50%
Automoviles	<u>Cantidad</u>	13	7	14	20	14	21
	<u>%</u>	69,23%	85,71%	92,86%	65,00%	78,57%	85,71%
Soporte de Ventas	<u>Cantidad</u>	14	20	23	19	11	22
	<u>%</u>	50,00%	65,00%	52,17%	52,63%	72,73%	45,45%

Fuente "Stream Global Service" 2009