

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCIÓN DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**



**PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE: UN ESTUDIO DE CASO**

**Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Educación  
Mención Desarrollo de los Recursos Humanos**

**Tutor: Gustavo González**

**Autoras: Sánchez Milagros CI.15804407  
Virgüez Maried CI. 17868047**

**Caracas, abril 201**



## DEFENSA DE TRABAJOS DE LICENCIATURA VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 42/435 de fecha 04/04/11 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por Sánchez Milagros, C.I. 15.804.407, Virguez Marianal C.I. 14.868.047 y \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_ bajo el Título

Programa de Formación para mejorar la calidad de servicios de atención al cliente  
<sup>o con estudio de casos</sup>  
para optar al Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy Miércoles, 05-05-2011 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como **criterios para otorgar la calificación**: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

APLAZADO

APROBADO  otorgándole la mención:

SUFICIENTE  DISTINGUIDO  SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: Demuestran un esfuerzo sustituido a una problemática laboral, que puede ser abordada desde los procesos formativos

Prof.(a) Martha Apolera  
V-6.154.548

Prof.(a) Rodolfo Ron Figueroa  
V-10.490.367

Tutor(a)/Coordinador(a)  
Prof.(a) Gustavo González R.  
V-13.246.144



### APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del trabajo especial de grado presentado por las ciudadanas: Mariel Virguez CI. 17868047 y Milagros Sánchez CI. 15804407 titulado: Programa de Formación para Mejorar la Calidad de Servicio de Atención al Cliente: un estudio de caso, para optar al grado de Licenciadas en Educación, mención Desarrollo de los Recursos Humanos, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2011.



Profesor Gustavo González

CI.: 13.846.147

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCION DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE: UN ESTUDIO DE CASO**



**Tutor: Gustavo González**

**Autoras: Sánchez Milagros CI.15804407  
Virgüez Maried CI. 17868047**

### **RESUMEN**

CANTV tiene como misión ser la empresa estratégica del Estado venezolano operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, corresponsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia el poder popular y la integración de la región, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo, contribuyendo a la suprema felicidad social. Sin embargo esta misión se ve afectada por la falta de formación y bajo desempeño tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones de Calidad del Servicio que presentan los analistas de Reclamos de Facturación de CANTV. Es por ello, que se propone un **Programa de Formación para Mejorar la Calidad de Servicio de Atención al Cliente**.

El logro de los objetivos planteados y la elaboración del Programa de Formación se hicieron posibles a través de la investigación de campo y la formulación del proyecto factible. Como técnica de recolección de datos, se emplearon la operacionalización de variables, la aplicación de encuesta y el análisis de los datos.

**Descriptor:** Programa de Formación, Recursos Humanos, Atención al Cliente, CANTV, Unidad de Reclamos de Facturación.

**Caracas, abril 2011**

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCIÓN DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**TRAINING PROGRAM FOR IMPROVING THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE:  
A CASE STUDY**



**Tutor: Gustavo González**

**Autoras: Sánchez Milagros CI.15804407  
Virgüez Maried CI. 17868047**

**Summary**

CANTV mission is to be the company's strategic Venezuelan operator and provider of integrated telecommunications and informatics, co-transformation of sovereignty and the nation, which enhances the people's power and integration of the region, able to serve with quality, efficiency and effectiveness, and with the active participation of the people, contributing to the supreme social happiness. However, this task is affected by the lack of training and poor performance taking into account the results of evaluations of service quality presented by analysts CANTV Billing Claims. Therefore, we propose a Training Program to Improve Quality of Customer Service.

The achievement of the objectives and the development of the Training Program is made possible through field research and the development of the project feasible. As data collection technique, we used the operationalization of variables, survey implementation and analysis of data.

**Keywords:** Training Program, Human Resources, Customer Service, CANTV, Billing Claims Unit.

**Caracas, april 2011**

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mi madre, a mi esposo y a mis hermanos de vida.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mi Madre, mi ejemplo y mi heroína, pilar fundamental en mi vida. Sin ella, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha incansable han hecho de ella mi gran ejemplo a seguir y destacar.

También dedico este proyecto a mi esposo, mi compañero de vida. El representó mi apoyo invaluable y tesón en momentos de decline y cansancio. Gracias por cuidarme “en la salud y en la enfermedad”. Y gracias por compartir tus valiosos conocimientos y consejos en el área de la formación.

Y por último a mis amigos, los que han pasado dejando su huella y los que se han quedado y aquellos que por cosas buenas de la vida se han convertido en mis hermanos: Vero, Maye, Adri, Carlolina, Ale, Yi, Mayk y Luis, gracias por los días y noches de tertulias, apoyo incondicional, ejemplo, risas y vinos.

**Milagros Sánchez**

*“El estudio no se mide por el número  
de páginas leídas en una noche,  
ni por la cantidad de libros leídos en un semestre.  
Estudiar no es un acto de consumir ideas,  
sino de crearlas y recrearlas”.*

**Paulo Freire**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de grado a mis padres, en especial a mis hermanos, mi cuñado y mi tía (casi hermana).

A mis padres por siempre darme el apoyo en todo el sentido de la palabra, no sólo es apoyo económico sino apoyo espiritual, por incentivarme en los momentos difíciles.

A mis hermanos por estar en los momentos que más necesite de ellos, por ser mi ejemplo y continuar adelante mejorando continuamente tanto como persona como profesional. Y escucharme brindarme apoyo para llevar a cabo uno de los proyectos más grandes de mi vida.

A mi cuñado por darme la confianza, y ser parte de uno de los sueños más grandes en mi vida, dándome la oportunidad para construir poco a poco una de las metas más soñadas.

Mi tía Marisol por brindarme apoyo y paciencia para realizar este proyecto de vida.

Mis sobrinos que compartieron momentos mientras realizaba este trabajo, por momentos de risas, por acompañarme en esta larga travesía.

A la Universidad Central de Venezuela “La casa que vence las sombras” y mi querida Escuela de Educación.

**Maried Virgüez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta tesis, si bien ha requerido de esfuerzo y dedicación por parte de las autoras, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación de todas y cada una de las personas que a continuación citaré.

A Nuestro Tutor Gustavo González, por su apoyo, sus indicaciones y orientaciones indispensables para el desarrollo de este trabajo.

A Mariel Virgüez mi compañera de tesis, gracias por tu gran comprensión, paciencia, perseverancia y por compartir esta proyecto conmigo.

A mis supervisoras, compañeras y amigas de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad de CANTV: Jackeline, Gabriela S, Yosmara, Emilce, Gabriela O, gracias por el enorme conocimiento que han compartido conmigo sobre la Calidad de Servicio y la excelencia en Atención al Cliente, gracias por su gran apoyo, consejos, risas y amistad.

A todos los analistas y supervisoras de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV por su colaboración y participación en la elaboración de este proyecto.

Y por último agradecer a la Universidad Central de Venezuela, a la Escuela de Educación y sus profesores por todos los gratos recuerdos y conocimientos impartidos durante todos estos años, es un honor para mí salir egresada de “la casa que vence las sombras”,

**Milagros Sánchez**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres por ser los pilares fundamentales de mi vida, por su apoyo, paciencia, tolerancia y amor que han ayudado a hacer mis sueños realidad, a mis hermanos Andrés, Olga, Liseth, Edgar y Marisol por su cariño, comprensión y apoyo en todos los momentos.

A mi tutor Gustavo González, por su gran apoyo en la elaboración de este proyecto, por su paciencia, dedicación y colaboración, para hacer realidad este sueño.

A Milagros Sánchez mi compañera, por su paciencia y tolerancia, por invitarme a ser parte de este proyecto y compartir este gran reto, que hoy día estamos logrando.

A las empresas Cantv- Movilnet que permitieron mi crecimiento personal y profesional, al darme la oportunidad de desarrollar mi carrera, a mis compañeras y amigas de la Gcia. de Entrenamiento Comercial de Movilnet: Marjorie, Hilda, Maulis, Manu, Ailén y Noila por escucharme en los momentos de locura y aconsejarme siempre, gracias por su apoyo y amistad.

A Daina Silvio por ser una gran líder, por sus sabios consejos, por escucharme y brindarme todo el apoyo para lograr este sueño.

A mi Alma Mater la UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA, a la escuela de educación y los profesores por compartir sus conocimientos y experiencias en estos cinco años. Orgullosa de ser UCEVISTA, y llevar en alto este título.

**Maried Virgüez**

## ÍNDICE

	Pág.
Carta de Aprobación del Tutor.....	II
Carta de Aprobación del Jurado.....	III
Dedicatorias.....	IV
Agradecimientos.....	VI
Resumen.....	XIV
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
Planteamiento del problema.....	4
Justificación de la investigación.....	11
Objetivos de la investigación: General y Específicos.....	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
Antecedentes de la investigación.....	15
Organigrama.....	26
Bases teóricas.....	27
Bases Legales.....	45
<b>CAPÍTULO III: RUTA METODOLÓGICA.....</b>	<b>52</b>
Paradigma de la Investigación.....	52
Diseño de la investigación.....	54
Tipo de investigación.....	55
Nivel de la investigación.....	56
Las Variables y su Operacionalización.....	56

Población y muestra.....	59
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
Técnica de procesamientos y análisis de datos.....	61
Validez del Instrumento.....	63
Confiabilidad del Instrumento.....	65
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>
Síntesis sobre el Diagnóstico del Análisis de los Resultados.....	88
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
	149
<b>CAPITULO VI: DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN.....</b>	<b>152</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>170</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA DIGITAL.....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>180</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro Nro. 1:</b> Operacionalización de Variables.....	2
<b>Cuadro Nro. 2:</b> Validación del instrumento por experto.....	64
<b>Cuadro Nro. 3:</b> Coeficiente de confiabilidad. Técnica de Test-Retest.....	66
<b>Cuadro Nro. 4:</b> Los Objetivos de la Unidad de Reclamos de Facturación son Compartidos por todo el Equipo de Trabajo.....	67
<b>Cuadro Nro. 5:</b> Conocer el proceso de facturación de insumos aporta información para la investigación de los reclamos.....	68
<b>Cuadro Nro. 6:</b> Se le facilita comprender y transmitir la información necesaria para responder los requerimientos de los clientes.....	69
<b>Cuadro Nro. 7:</b> Las respuestas claras y oportunas son importantes para el logro de los objetivos de la unidad.....	70
<b>Cuadro Nro. 8:</b> Cree usted que revisar el manual de procesos es significativo para atender los reclamos que hacen los clientes.....	71
<b>Cuadro Nro. 9:</b> Ante las inquietudes presentadas por los clientes se crean estrategias para mejorar la calidad de servicio.....	72
<b>Cuadro Nro. 10:</b> Verificar los procesos de cada reclamo tomando en cuenta el paso a paso que aparece en el manual de normas y procedimientos les resta tiempo para dar una respuesta correcta.....	73
<b>Cuadro Nro. 11:</b> El compromiso es importante para el cargo que desempeña.....	74
<b>Cuadro Nro. 12:</b> Poseer información del reglamento prestación de los servicios básicos de telecomunicaciones es importante para el trabajo que desempeña.....	75
<b>Cuadro Nro. 13:</b> Considera la comunicación como una parte vital en la	

atención al cliente.....	76
<b>Cuadro Nro. 14:</b> La mejora de la calidad es una acción permanente que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes.....	77
<b>Cuadro Nro. 15:</b> Entre las características de la calidad de servicio considera que la confiabilidad del cliente hacia su trabajo es importante.....	78
<b>Cuadro Nro. 16:</b> La plataforma con la que opera la unidad le facilita la gestión para cumplir con los requerimientos del cliente.....	79
<b>Cuadro Nro. 17:</b> La actualización de la información, normas y procedimientos son vitales para cumplir con una buena gestión.....	80
<b>Cuadro Nro. 18:</b> El tiempo de gestión es el único indicador significativo para el logro de las metas establecidas.....	81
<b>Cuadro Nro. 19:</b> La información en la unidad debería ser manejada por todo el personal.....	82
<b>Cuadro Nro. 20:</b> Realiza las investigaciones correspondientes para los requerimientos de los clientes.....	83
<b>Cuadro Nro. 21:</b> Se formula nuevas estrategias de servicios para identificar y resolver los requerimientos de los clientes.....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Gráfico Nro. 1:</b> Índices de calidad de la unidad de reclamos de facturación, medición del índice de satisfacción del cliente.....	8
<b>Gráfico Nro. 2:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 1.....	67
<b>Gráfico Nro. 3:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 2.....	68
<b>Gráfico Nro. 4:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 3.....	69
<b>Gráfico Nro. 5:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 4.....	70
<b>Gráfico Nro. 6:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 5.....	71
<b>Gráfico Nro. 7:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 6.....	72
<b>Gráfico Nro. 8:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 7.....	73
<b>Gráfico Nro. 9:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 8.....	74
<b>Gráfico Nro. 10:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 9.....	75
<b>Gráfico Nro. 11:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 10.....	76
<b>Gráfico Nro. 12:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 11.....	77
<b>Gráfico Nro. 13:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 12.....	78
<b>Gráfico Nro. 14:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 13.....	79
<b>Gráfico Nro. 15:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 14.....	80
<b>Gráfico Nro. 16:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 15.....	81
<b>Gráfico Nro. 17:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 16.....	82
<b>Gráfico Nro. 18:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 17.....	83
<b>Gráfico Nro. 19:</b> Porcentajes de respuesta ítem N° 18.....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura Nro. 1:</b> Organigrama de la organización CANTV.....	26
<b>Figura Nro. 2:</b> Proceso de Capacitación.....	35
<b>Figura Nro. 3:</b> Cuatro campos de reflexión y acción de la Pedagogía Laboral.....	37
<b>Figura Nro. 4:</b> Modelo Didáctico Utilizado para el Desarrollo del Programa de Formación.....	42
<b>Figura Nro. 5:</b> Evaluación de la formación en las organizaciones.....	105

## INTRODUCCIÓN

En un entorno tan dinámico de las organizaciones como el de hoy en día, es necesario tomar en consideración a la Formación como una estrategia para lograr los objetivos, de ahí, la importancia de desarrollar planes de formación que potencien las actitudes y aptitudes de los trabajadores, optimizando así el funcionamiento de las empresas, la formación dentro de las organizaciones ha tenido un gran impacto en los últimos tiempos, no solamente como recurso de adaptación, sino también en cuanto a los cambios de estilos de la dirección en las empresas.

Para efectos de este trabajo, se concibe la formación como un instrumento para mejorar y optimizar las potencialidades de los Analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación, tomando en cuenta que la formación debe partir de las políticas organizacionales para dar respuesta a la filosofía de gestión y de esta manera que los trabajadores internalicen la importancia de su rol dentro de la empresa y se sientan parte elemental para alcanzar los objetivos.

Debido a lo que, esta propuesta tiene como objetivo fundamental Proponer un Programa de Formación para Mejorar la Calidad de Servicio de Atención al Cliente, cuyo propósito es desarrollar capacidades, habilidades y actitudes para mejorar la Calidad de Servicio.

Esta investigación comprende de seis capítulos:

**Capítulo I:** *El problema*, en el cual se plantean las interrogantes de la investigación, ¿Cuáles son las deficiencias en la prestación del servicio de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV? ¿Cómo diseñar un Programa de Formación que mejore la calidad del servicio de atención al cliente de los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV? ¿Cuáles serán los componentes del Programa de Formación

para ser aplicado a la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV? ¿Cómo aplicar la validación del Programa de Formación para mejorar la calidad del servicio al cliente? ¿Cuál será la estrategia gerencial a utilizar para proponer un Programa de Formación para mejorar la calidad del servicio al cliente?

Además se describe la justificación y objetivos que esta investigación persigue a fin de dar respuesta a las interrogantes anteriormente planteadas.

**Capítulo II:** *El Marco Teórico*, se encuentran los basamentos teóricos que la fundamentan, entre los que se destacan CANTV como organización, calidad de servicio, la administración, la organización y la formación para la calidad de servicio, el proceso de la formación, andragogía y los principios de formación en las organizaciones, así mismo se establece un modelo de plan de formación fundamentado en la metodología de la profesora Pilar Pineda y los aspectos de la evaluación. De igual manera se presenta información organizacional relacionada con CANTV y la Unidad de Reclamos y Facturación de la misma, otros aspectos que permiten entender el contexto en el que desenvuelve la investigación.

**Capítulo III:** *La Ruta Metodológica*, donde se describen los pasos que se cumplieron para el desarrollo de la investigación, se expone una variable en estudio fundamentada en las deficiencias en la prestación del servicio de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra considerada, también los recursos utilizados para llevar a cabo cada uno de los propósitos y objetivos planteados en este capítulo.

**Capítulo IV:** *Presentación y Análisis de los Resultados*, contempla la descripción de la variable en estudio, el análisis de cada una de las dimensiones que la integran, esta se fundamenta en el análisis de la información obtenida a través del instrumento de recolección de datos, que evidencian las necesidades en la muestra estudiada.

**Capítulo V:** *Conclusiones y Recomendaciones*, en este apartado se plasman los resultados globales obtenidos a partir de la información recolectada basados en el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Adicionalmente se establecen recomendaciones para la realidad estudiada y la empresa CANTV.

**Capítulo VI:** *Diseño del Programa de Formación*, surge del análisis y la adaptación

del el programa de formación, a las necesidades reales diagnosticadas, incluye el diseño del programa de formación que es el producto de esta investigación, las estrategias metodológicas, los objetivos organizacionales, contenidos, los recursos didácticos y tecnológicos, seguidos del manual del facilitador.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En el contexto de los servicios, diversos autores han estudiado la satisfacción del cliente como aspecto fundamental en la calidad del servicio de las organizaciones. Unos consideran que la satisfacción al cliente es más bien un efecto de una serie de factores que inciden en la empresa, otros más bien tratan el tema como causa de comportamiento de los consumidores por situaciones que necesariamente tienen que ver con la eficiencia de la organización.

Por otra parte, existen autores que enfatizan los aspectos que tienen que ver con la satisfacción de las necesidades de los clientes, para lograr mejores niveles en la calidad de los servicios. Como en el caso de Berry (2006) quien afirma:

Que si el servicio es malo, todo el mundo pierde, pierden los clientes, los empleados, los altos gerentes, los proveedores, los accionistas, la comunidad, el país. El mal servicio no tiene virtud que lo redima, ni la tiene el servicio mediocre. La excelencia en servicio es más rentable, más divertida y más conducente a un futuro mejor. (p.46).

Por lo antes expuesto, se puede decir que las empresas que se dedican al servicio, como es el caso de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), deben garantizar un excelente servicio, construir relaciones sólidas con los clientes e inspirar a los empleados para que deseen mejorar en su actividad laboral.

Cabe destacar, que las empresas de servicios, como transporte y comunicaciones, se enfrentan con una competencia agresiva, como es evidente en un mundo

globalizado, tal como lo señala Sheffi. Y. (1997): “En un mundo globalizado, la distribución y organización de una empresa cobran una importancia cada vez mayor. Pocas preocupaciones desvelan tanto a los empresarios como la mejor manera de llegar a los clientes. Las actividades en este sector son el puente entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia. Los clientes esperan mejor servicio, en los mercados las posibilidades de compra crecen todos los días y la competencia es más agresiva”. (p.1).

En efecto, la terminología Calidad de Servicio ha cobrado cada día más fuerza, gracias a los estudios y trabajos que corroboran que existe una relación directa entre los resultados de la empresa y una calidad excepcional de servicio al cliente.

Por ello, la calidad de servicio según Ferrel (2007) se puede definir como:

La percepción que tienen los clientes sobre qué tan bien, un servicio satisface o excede sus expectativas; por lo tanto, el obstáculo mayor que encuentran los clientes al evaluar la calidad de servicio es la naturaleza intangible del mismo, es decir, la evaluación de un bien es mucho más fácil debido a que todos los bienes poseen cualidades de búsqueda o atributos tangibles, como: color, estilo, tamaño, textura o ajuste que pueden evaluarse antes de comprar un producto. (p.103).

De acuerdo con esta conceptualización, la calidad del servicio se ocupa de la calidad de una empresa o personas, para cumplir o superar las expectativas del cliente, cumpliendo a cabalidad con el servicio por el cual funda su misión de la empresa. Payne (2006) ha argumentado que la calidad de un servicio tiene dos componentes importantes:

- La calidad técnica: La dimensión de resultados del proceso de operaciones de servicio.
- La calidad funcional: La dimensión de procesos en términos de la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio. (p.56).

De esta forma, haciendo referencia a los estudios de la calidad del servicio, se analiza el concepto desde la perspectiva de Berry (2006), quien plantea que:

La estrategia de servicio es la razón de ser de una compañía; proporciona la inspiración y el enfoque que son característicos de todas las empresas que prestan servicios. Puesto que la calidad del servicio es el fundamento sobre el cual se les ofrece valor a los clientes, debe ser una parte primordial de la estrategia. Para que esto suceda el profesional debe estar preparado en el área. (p.72).

Al respecto la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, conocida como CANTV, desde sus inicios en 1930 se ha distinguido por un creciente progreso, el cual ha significado el aumento de los procesos tanto productivos como administrativos, para desarrollar su gestión operativa y de servicio al cliente. Pero como toda empresa, no escapa al reto de mantenerse competitiva en un entorno de cambios permanentes, en relación a esto Sánchez (2005) plantea que:

Las organizaciones excelentes responden con flexibilidad a los cambios, ya que miden y analizan las necesidades y expectativas de un grupo de interés. Pero que no se quedan ahí, también hacen seguimiento de sus experiencias, de sus competidores y acumulan información sobre futuros grupos de interés, lo que permite conocer el mercado y anticiparse a él. (p. 20).

En este sentido, la calidad de servicio debe ser una prioridad para las empresas de servicios de telecomunicaciones. La calidad de la atención, la preparación del personal, la variedad de servicios y la capacidad de ofrecer un buen precio, exhorta a los clientes a mantener el servicio y crear fidelidad a cada una de las áreas dentro de la organización

En este contexto, Cobra (2000), sostiene que:

En un escenario globalizado del tercer milenio, las empresas de servicios deben acompañar la evolución tecnológica y el nuevo perfil de los clientes, contratando para sus equipos de marketing, ventas y departamentos de contacto con los clientes, profesionales capaces de identificar con rapidez y de manera correcta las necesidades, deseos y fantasías de los clientes, y así mismo a proponer soluciones que los satisfagan. (p. 11).

Por lo tanto, al tratarse de una empresa que está en constante cambio, que presta servicios de comunicación de alta tecnología, como en el caso de CANTV, es importante dar respuestas inmediatas y efectivas que respondan a la demanda del cliente.

En relación a esto último Gutiérrez (2004), menciona a la calidad como una estrategia competitiva:

Se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios. Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de calidad era perjudicial a la compañía, ahora se valora la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad. (p. 38).

Por consiguiente, el concepto de calidad va más allá del cumplimiento de ciertos detalles, puesto que esto no asegura que el cliente de una empresa quede satisfecho. Un servicio será de calidad cuando logre satisfacer las expectativas, necesidades y requerimientos del cliente y se vea de igual forma no como un estatus, si no como un proceso de mejora continua con miras a la excelencia así como también la satisfacción del cliente.

Por su parte, Guajardo (2006) sostiene que, “si un producto o servicio es de calidad, el cliente siempre estará satisfecho y se asegura su lealtad con la organización” (p.3), debido a que, la prestación del servicio es necesario, no solamente para garantizar que éste sea brindado de la manera más eficiente o con los estándares óptimos de producción, sino también que existan una serie de recursos y procesos fundamentales para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa los cuales deben contribuir adecuadamente al funcionamiento de la misma, entre ellos una plataforma tecnológica y un programa de formación que acompañe las reestructuraciones de los procesos internos de cada unidad que la conforman.

En el caso específico de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV, adscrita a la Gerencia de Servicio al Cliente, encargada de investigar, dar respuesta a las quejas y reclamos generados por los suscriptores, actualmente pareciera, de acuerdo con los

gráficos presentados (ver gráfico Nro. 1), que no cuenta con las características mínimas que la ubiquen como una unidad orientada a brindar una buena calidad de servicio, esto se deduce a través de los resultados obtenidos por la Unidad de Aseguramiento de la Calidad, quien se encarga de realizar el monitoreo mensual a través del Modelo de Gestión COPC-2000 VMO (CANTV 2009).

En el siguiente gráfico se representa el comportamiento mensual de los indicadores de calidad en la Unidad de Reclamos de Facturación, correspondiente a los meses Enero- Diciembre 2010, siendo la meta de Error no Crítico (ENC): 95% (errores blandos que no afectan directamente al cliente) y para Error Crítico (EC): 90% que según la definición: son aquellos que afectan al cliente y/o afectan al negocio; esta meta no ha sido alcanzada por la unidad en los últimos 9 meses afectando los indicadores de la Unidad y de la Gerencia General en la medición del Índice de Satisfacción del Cliente.

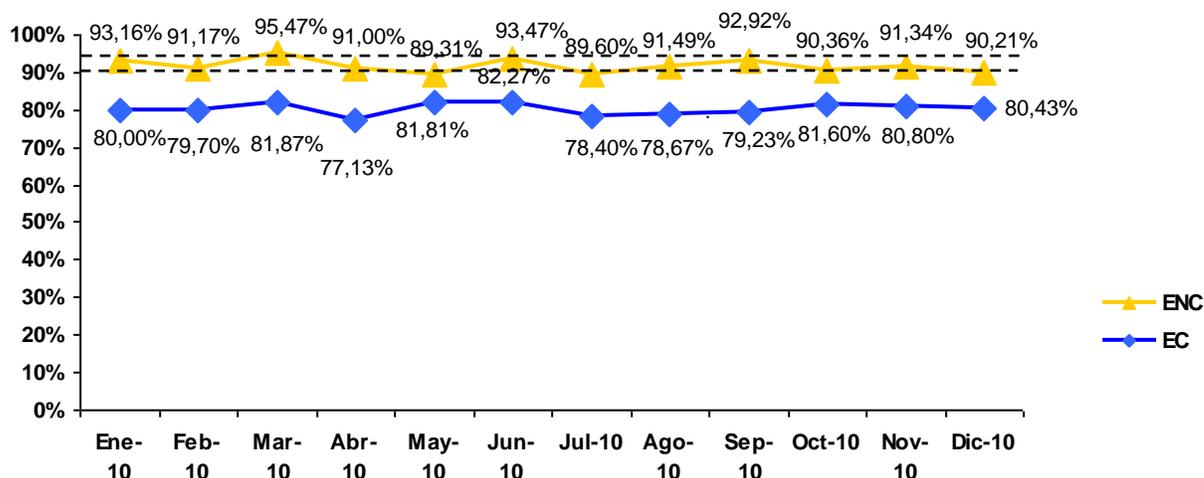


Gráfico No. 1. Índices de calidad de la unidad de reclamos de facturación, medición del índice de satisfacción del cliente.

Fuente: tomado del informe de índices de satisfacción del cliente 2010.

En el proceso de monitoreo diario se puede observar que una de las incidencias más recurrentes de los analistas es la no validación en los sistemas correspondientes, la falta de documentación y el desconocimiento de los procesos, afectando de esta manera el buen desempeño de la Unidad y evitando que se puedan dar respuestas oportunas a los requerimientos de los clientes.

Esta incidencia se atribuye a la poca formación que posee el personal en las actualizaciones de las diferentes herramientas que utilizan, así como en el manejo de conocimientos que contribuyan a su desempeño en el área de atención al cliente. Esta situación obliga a centrar la atención en la formación del talento humano por ser el motor que impulsa el proceso de las diferentes gestiones dentro de la organización.

Tal como lo señala López (2005) uno de los objetivos de la formación es “incidir sobre las personas para modificar su campo de conocimientos, cambiar sus actitudes o desarrollar sus habilidades”. (p.4). Es de esta manera, como a través de un programa de formación se busca un impacto positivo en los niveles de calidad del servicio de la Unidad de Reclamos de Facturación.

Por lo tanto, Paz (2005) menciona que “el servicio al cliente no es una decisión optativa si no un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso”. (p. 1). Por ello, se entiende que brindando un buen servicio al cliente se busca la completa satisfacción del mismo para diferentes fines, se puede lograr la máxima productividad y elevar de esta manera los Indicadores de satisfacción al cliente.

Al mismo tiempo, Pineda (2003) indica que “la formación es uno de los métodos más efectivos para preparar la introducción de cambios en las organizaciones y para garantizar una reacción favorable y aceptación por parte de sus miembros”. (p.26).

Por consiguiente es importante destacar el papel que cumple la formación dentro de las empresas, como lo plantea López (ob.cit.): “Las organizaciones calificadas entienden la formación no como algo específico, si no como algo inmerso en los procesos de revisión y análisis permanente”. (p. 4).

En la actualidad se ha podido observar cómo la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV, en su constante búsqueda por mejorar sus resultados en la medición de los índices de calidad, se ha planteado diferentes planes de acción, entre ellos: la evaluación de las metas de producción y la actualización del Manual de Procedimientos, para así responder a las exigentes metas establecidas y lograr la satisfacción al cliente al aumentar los niveles de calidad; Sin embargo estas metas no han sido cumplidas ya que en la actualidad no existe un programa de formación que

acompañe dichos planes de acción en lo referente al manual de procedimientos en el cual se explican los procesos de la Unidad.

Para cumplir los objetivos antes mencionados la Unidad de Aseguramiento de la Calidad ha servido de apoyo utilizando sus herramientas de gestión, detectando incidencias, corrigiendo y apoyando en la descripción de los procesos; es de esta manera como se ha observado la falta de un programa de formación que apoye los cambios que se están realizando y que tienen como finalidad mejorar la atención al cliente.

En relación a esto último, López (2005) indica que “La formación es básica para mejorar la productividad y la competitividad de la empresa”. (p.20), pues bien en la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV pareciera no existir un programa de formación que oriente el trabajo realizado por los analistas.

Es por ello, que a través de la investigación se pretende diseñar y proponer un plan de formación dirigido a los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV cuyo fin será mejorar la calidad del servicio y ofrecer, a través de la formación, una herramienta para obtener mejores resultados en las metas establecidas.

Sobre la base de los planteamientos precedentes, en este trabajo se trata el tema de la calidad del servicio dentro del contexto de la formación del personal que trabaja dentro de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV

Considerando lo antes planteado y la explicación precedente, esta investigación busca dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las deficiencias en la prestación del servicio de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV?
2. ¿Cómo diseñar un Programa de Formación que mejore la calidad del servicio de atención al cliente de los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV?
3. ¿Cuáles serán los componentes del Programa de Formación para ser aplicado a la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV?
4. ¿Cómo aplicar la validación del Programa de Formación para mejorar la calidad del servicio al cliente?

5. ¿Cuál será la estrategia gerencial a utilizar para proponer un Programa de Formación para mejorar la calidad del servicio al cliente?

### **Justificación de la Investigación**

Con la justificación se pretende argumentar, las razones por las cuales se hace importante y relevante el presente estudio, permitiendo identificar entre otros aspectos, por qué el problema es sustantivo y real, por qué vale la pena su investigación y para qué va a servir independientemente de que sea un requerimiento de carácter académico. Para ratificar lo anterior, se cita a Hurtado (2008), quien al hacer referencia a la justificación cuando afirma lo siguiente “La justificación permite explicar la importancia del tema seleccionado y de la investigación a realizarse, considerando su relevancia social, científica, personal institucional, entre otras”. (p. 82).

En base a lo anterior, la autora plantea que la relevancia institucional son los: “Aspectos relacionados con la institución patrocinante o solicitante, los cuales constituyan motivaciones para la realización del estudio”. (Ibídem). Sobre este particular la presente investigación se ubica en el contexto de la formación y capacitación a través del diseño de programas de formación en calidad de servicio y tiene su alcance en el ámbito de la atención al cliente en el área de servicio. Geográficamente el proyecto se desarrolló en la Ciudad de Caracas, específicamente en la sede CANTV de Los Cortijos, en la Unidad de Reclamos de Facturación. Cabe destacar que aunque el estudio se realizará sólo en dicha Unidad, el proyecto puede ser aplicado en otra Unidad si se logra establecer relación de la situación-problema en otros espacios de la empresa.

En lo que a las implicaciones prácticas se refiere, la investigación pretende ser un aporte para la Unidad de Reclamos de Facturación mediante el Diseño de un Programa de Formación que contribuya a mejorar la atención al cliente.

El Programa de Formación es un Instrumento que puede ofrecer a los analistas de la empresa herramientas que garanticen respuestas oportunas, a través de la formación

de su talento humano para obtener mejores resultados y tener un personal calificado y motivado.

La presente investigación se justifica porque permitirá marcar un modelo en el proceso de mejoramiento que se está llevando a cabo dentro de la Unidad, aportando nuevos conocimientos que pueden servir de ejemplo para otras unidades de soporte y otros canales de atención al cliente dentro de la empresa.

En relación a la pertinencia social, como lo expresa Hurtado (2008) “tiene que ver con la importancia de la investigación en el ámbito social y en la solución de los problemas humanos en el contexto específico donde se realiza el estudio”. (p.82). En tal sentido, con este estudio se busca no sólo beneficiar al empleado, sino que contribuir a mejorar la relación cliente-empresa y el servicio de información prestado a la sociedad venezolana, considerando que en la actualidad la empresa se perfila hacia la búsqueda de la transformación que pueda satisfacer las necesidades e intereses del ser humano.

En lo que respecta a su factibilidad, la investigación cuenta con los recursos tanto materiales como de participación de los involucrados, así como pleno acceso a la empresa, y la posibilidad de realizar los estudios y observaciones pertinentes para la realización del mismo.

Para las investigadoras el desarrollo del presente tema de estudio, está motivado a establecer estrategias gerenciales innovadoras en cuanto a la formación y desarrollo del talento humano, el cual estará determinado por la motivación personal, tomando en cuenta lo que menciona Paz (2005), al citar a McClellan (1972), cuando hace referencia a que va a ser el esfuerzo hacia el progreso y la excelencia, con el propósito de tratar de realizar algo único, lo que permitirá la obtención de la satisfacción al realizar cosas siempre mejor, para de esta manera generar actitudes que estimulen un desarrollo integral (p. 34), y que permiten que los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación estén en capacidad de convertirse, tal cual y como lo describe Paz (ob.cit.) al citar a Oueslati (2000), en individuos “...espontáneos, competentes, sonrientes, dispuestos, calmados, dinámicos, entusiastas, justos, interesantes y desinteresados, tolerantes, exigentes...”. (p. 35).

Y por último, en cuando a la relevancia científica se refiere, este estudio sirve de referencia sobre los aspectos no investigados, relacionados con la importancia del diseños de Programas de Formación dentro de las empresas, para contribuir al logro de los objetivos, igualmente puede servir de base para otros proyectos a ser desarrollados por los estudiantes de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela.

### **Objetivo General**

Proponer un Programa de Formación para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente de los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV).

### ***Objetivos Específicos***

1. Determinar las deficiencias en la prestación del servicio de la Unidad de Reclamos de Facturación de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV).
2. Formular los componentes del Programa de Formación en Calidad de Servicio para ser aplicado a la Unidad de Reclamos de Facturación de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV).
3. Diseñar un Programa de Formación para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente de los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV).
4. Validar el Programa de Formación para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes de la Investigación

Cuando se realiza la revisión de los diferentes enfoques teóricos, se realiza a partir de las diversas teorías y elementos de investigaciones afines del análisis planteado, estudios anteriores que permiten guiar el mismo; Con base en esas experiencias se le da forma a la investigación, se concreta su contexto y realiza la estructura específica.

Al respecto, Ramírez (2006) plantea que: “a través de los antecedentes de la investigación se realiza una revisión a muy grandes trazos de los estudios realizados que tengan alguna vinculación con la problemática analizada, y que permitan o ayuden a entender la dinámica del problema vista desde la perspectiva de otros investigadores”. (p. 64).

Por lo antes expuesto, se han seleccionado un grupo de trabajos de investigación, tres (03) de ellos nacionales y tres (03) internacionales; que estando vinculados con la problemática analizada.

Estos trabajos de investigación permiten obtener información importante acerca del tratamiento que sus investigadores(as) realizaron, de cómo lo abordaron y qué fundamentos teórico-conceptuales aplicaron en los mismos; elementos que servirán de aporte a la presente investigación.

En lo que respecta a los recientes trabajos realizados en relación a la calidad de servicio; Cárdenas, A. (2003) en su trabajo realizado para la Universidad Metropolitana para optar al título de Licenciada desarrolló el trabajo de investigación “*Estudio de la Calidad de Servicio prestado por la Empresa LD Telecom Comunicaciones C.A, a través del Departamento de Atención Telefónica al Cliente para el primer trimestre 2003*”.

En el estudio se diagnosticó que debido al rápido crecimiento de la LD Telecom en los últimos dos años surgió la necesidad de estudiar la manera en que los clientes perciben el servicio que la empresa está ofreciendo a sus usuarios, por medio del Departamento de Atención al Cliente, con el fin de poder entender si los mismos consideran que la empresa les están prestando un servicio de calidad. Este estudio pretendió determinar cuál pudiera ser el origen de la falta de calidad en el servicio ofrecido; permitiéndose así realizar una serie de recomendaciones mediante las cuales la empresa pudiera mejorar.

En este trabajo se evidenció cómo la comunicación entre la gerencia y sus empleados pueden crear brechas que serán reflejadas en la calidad de servicio que brinden a sus usuarios, por consiguiente esta investigación nos sirve de referencia para determinar el posible origen de algunas de las fallas de atención al cliente de la Unidad de Reclamos de facturación.

De igual forma, la Unidad de Reclamos de Facturación ha contado con pocos estudios en materia de organización, procedimientos y formación de su personal; sin embargo es importante hacer referencia del único informe que sirve como reseña para tratar la propuesta objeto de esta investigación.

Ante lo expuesto, Cortés H. (2004), en su trabajo presentado para la Universidad Central de Venezuela para obtener el título de Licenciatura, realizó un estudio en torno a la Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, creando un *Modelo de Calidad de Servicio de la Unidad de Reclamos de Facturación Residencial de CANTV*, ya que se comprobó la falta de un modelo de Calidad que se adaptara a las necesidades presentes en la Unidad. De esa forma, el modelo se plantea en cuatro elementos principales:

1. Una Organización Orientada a la Calidad
2. La Planificación y Gestión de la Calidad
3. La Evaluación de la Calidad
4. La Mejora de la Calidad

En tal sentido, la investigadora expresó que para la prestación del servicio es necesario, garantizar que este sea prestado de la manera más eficiente o con los

estándares óptimos de producción, y también “que existan una serie de recursos y procesos fundamentales para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa y que deben contribuir adecuadamente al funcionamiento de la organización”. (p.55).

En relación a esto, se planteó como objetivo fundamental proponer un Modelo de Calidad de Servicio en la Unidad de Reclamos de Facturación Residencial de CANTV, con el fin de enlazar la misión y el trabajo de cada uno de los miembros en una asociación de resultados, orientados hacia la competitividad y la calidad de la organización.

Este trabajo de investigación aporta significativos elementos, ya que este modelo fue aprobado por la supervisión de la Unidad y marcó un precedente en la investigación de las debilidades de la Unidad de Reclamos de Facturación.

Siguiendo este orden de ideas, Useche U, y Nilda Y. (2005), realizaron una *Propuesta de un Programa de formación para mejorar la calidad del servicio de Atención al Cliente del Departamento de Crédito y Cobranza de Laboratorios Vargas*. El objetivo de esa investigación fue dar respuesta a la necesidad que se deriva de la generación de competencia humana para servir al cliente y el manejo de la plataforma tecnológica a través de la cual se presta el servicio, y a su vez mejorar la calidad del servicio que ofrecía a través de la formación y capacitación de su personal, como método para obtener mejores resultados de la relación cliente empresa.

Con este antecedente se podría reafirmar la relación e importancia que hay entre la formación de los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación y el mejoramiento de los indicadores de Calidad, para así llegar a las metas establecidas, a su vez se destaca la importancia de que la Unidad en estudio cuente con un programa de formación que a su vez se pueda constituir en una fuente y guía de consulta; en una herramienta que garantice el progreso continuo de los procesos y que posiblemente contribuya al mejoramiento de la Atención al cliente.

Por su parte, Chacín A, y Matos L. (2006), en su trabajo *Diseñar un Programa de Formación de Trabajo en Equipo dirigido a los Funcionarios de la División de Captación, Capacitación y Desarrollo de la Gerencia de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre*, presentado en la Universidad Central de Venezuela

para obtener el título de Licenciatura, tuvo como objetivo plantear un programa de formación en cuanto a la ampliación del conocimiento de los analistas, comprensión, valores y actitudes positivas que los motiven a mejorar su rendimiento, en el mejoramiento de sus conductas, para así tener un alcance completo de los objetivos.

Este antecedente suministra datos importantes acerca de cómo, motivando a un equipo, se pueden lograr los objetivos laborales y personales. Un programa de formación podría ofrecer a los participantes las herramientas que garanticen respuestas oportunas enmarcadas en un sentido de propósito compartido; a fin de cumplir con eficiencia las metas propias y de la unidad; siendo esto indispensable para su buen desempeño.

De la misma manera, Diéguez, M. (2003), mediante su trabajo de tesis doctoral para la Universidad de Vigo, España, titulado: *La Formación empresarial ante la introducción de las nuevas tecnologías*; tuvo como objetivo aunar en los diversos enfoques desde los que se ha abordado en la literatura académica las teorías empresariales, económicas y sociológicas, donde expresa que: "(...) el entorno empresarial se ha transformado, la competitividad, rentabilidad y productividad de las empresas dependen de la formación profesional adquiriendo una importancia estratégica en las organizaciones (...)". (p. 274).

Como resultado final de esta investigación se llegó a la conclusión que a la formación profesional se le atribuye una importancia estratégica porque se configuran los ámbitos educativos y formativos, puesto que al trabajador se ha de formar para desarrollar las competencias y éstas deben combinar dimensiones humanas y profesionales.

Para finalizar, es importante mencionar el valioso aporte que brindó este programa de mejoramiento continuo de la calidad de servicios, en cuanto a la estructura teórica que propone, pues sirvió de orientación para formular el presente trabajo de investigación; Cabe destacar que los objetivos de la investigación tomados en consideración para los antecedentes fue el de analizar la formación de los empleados para el puesto del trabajo y la importancia que adquiere la capacitación del personal.

Igualmente, Marín, M. (2009) presentó en la Universidad Politécnica de Cataluña para obtener su tesis doctoral, un modelo de formación como parte de la planificación estratégica de la misma Universidad, dicho modelo partió de la Calidad total, otorgando a la formación unas premisas fundamentales como lo es la confianza en las personas y la capacidad de utilizar habilidades y destrezas para contribuir con el éxito de la organización, la perspectiva en la que se enmarca esta investigación, consiste en aportar experiencias de aprendizaje con el propósito de mejorar el rendimiento individual mediante cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que conforman la organización.

En cuanto al aporte que esta investigación ofrece al presente estudio, se puede destacar la metodología de trabajo que utilizó la autora, porque analizó la formación de la calidad en servicio desde diversas teorías de calidad que dieron directrices a la presente investigación; de igual manera, se pudieron adquirir importantes referencias teóricas que sirvieran de apoyo en cuanto a las diversas teorías de formación, calidad e importancia para las organizaciones.

Por su parte, en el Hospital Universitario Virgen de las Nieves en Andalucía (2010), la subdirección de Recursos Humanos de esta institución se planteó entre las líneas estratégicas de gestión implantar a los profesionales un plan de formación en calidad institucional con la finalidad de mejorar la calidad de servicio que permita conseguir valiosos resultados en términos de efectividad, eficacia y satisfacción de todos los clientes.

Las conclusiones de esta investigación estuvieron enmarcadas en garantizar la calidad potenciando y facilitando la integración de los empleados mediante un adecuado plan de formación y actualización de los mismos para lograr la prosecución de los objetivos organizacionales

Si bien este trabajo hace referencia a la formación del personal en calidad de servicio en los hospitales, es importante señalar el valioso aporte de este trabajo de investigación en cuanto a material bibliográfico y de metodología por lo novedoso que resultó la entrevista, mediante las competencias de los empleados de la organización

porque consta de una programación completa que debería abordar un programa de formación en las empresas de servicios.

Finalmente, es importante señalar en este caso que la Unidad de Reclamos y Facturación de CANTV, es importante que se desarrolle un programa de formación para los analistas de calidad que le atribuya competencias y habilidades a estos, para así satisfacer las necesidades de los clientes y esté a la altura de otras empresas en las cuales se han aplicado diversas propuestas como las aquí señaladas.

### **Marco Institucional**

Dentro del contexto de la investigación propuesta, se trata el tema del servicio dentro de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV, con el fin de diseñar un plan de formación para mejorar la atención al cliente de la gestión que realizan.

En este desarrollo se presentarán cada una de las bases teóricas que corresponden al tema en estudio, las cuales se enfocan en el servicio, la empresa, la calidad, la formación y desarrollo profesional del personal en el campo de los recursos humanos, incluyendo los fundamentos para el diseño de un plan de formación profesional en atención al cliente.

### **CANTV como organización**

La CANTV del siglo XXI es la insignia de las telecomunicaciones en Venezuela. CANTV es mucho más que equipos, redes y sistemas; es una Corporación que aglutina diferentes públicos de interés y que gravita en torno a una actividad en constante expansión y renovación tecnológica.

En la familia CANTV se incluyen clientes, empleados, aliados estratégicos, accionistas e inversionistas, el Estado venezolano y proveedores.

Al 31 de diciembre de 2006, CANTV posee una cartera de clientes de 8 millones de suscriptores móviles, 3,4 millones de suscriptores de telefonía fija y 467.000 usuarios de acceso de banda ancha.

Movilnet como aliados estratégicos de CANTV, cuenta con una red conformada por 809 Centros de Comunicaciones; mientras que Movilnet posee 614 Agentes Autorizados y 260 Agentes Premium distribuidos en todo el país.

Las acciones clase "C" y "D" están en poder de 43.500 inversionistas en Venezuela y en el mundo, incluyendo a buena parte de los trabajadores y jubilados de la Corporación.

Además, como Ciudadano Corporativo, CANTV participa en un amplio espectro de programas de alto impacto social y cuenta con el apoyo de 2.817 empresas proveedoras de servicios.

En total, la Corporación es una organización con 6.022 trabajadores de CANTV, 2.867 trabajadores de Movilnet, 225 trabajadores de CANTV.Net, 354 trabajadores de Caveguías y, a través de las empresas proveedoras, genera más de 400.000 empleos indirectos. Además, cuenta con 9.106 pensionados y jubilados.

Por otra parte, CANTV sirve a Venezuela con las tecnologías más avanzadas y dispone de una red de fibra óptica interurbana de 7.800 kilómetros de longitud a través de siete gigantescos anillos que proporcionan redundancia, garantizando, por tanto, confianza y seguridad en el servicio.

De igual manera, dispone de la mayor cobertura del servicio de transporte de datos y voz más usado mundialmente como es el *Frame Relay*, el cual permite un uso dinámico del ancho de banda, con velocidad de acceso escalable desde 64 hasta 2.048 kb con alta disponibilidad.

Mediante redes de transmisión que emplean sistemas de radio de microondas terrestres, CANTV satisface las necesidades de comunicación en poblaciones en donde no existe posibilidad de prestar el servicio a través de la plataforma de cableado.

Cuenta con una amplia cobertura de puertos *ADSL* para poder brindar el servicio de acceso a Internet de banda ancha en todo el país, siguiendo un plan de instalación de 130.000 puertos anuales en la *red de IP (Internet Protocol)* que ofrezca en promedio más velocidad, hasta 3.448 kbps por cliente, como mínimo.

Desde el punto de vista de conexiones con el resto del mundo, CANTV forma parte del sistema internacional de cables submarinos que surca todo el planeta. De hecho,

directa o indirectamente, las redes de CANTV están interconectadas a ocho cables submarinos desde sus puntos de amarre en Camurí Chico y Punto Fijo.

De esta forma, CANTV recibe, en forma transparente para sus clientes, llamadas o datos desde cualquier región del mundo.

En cuanto a redes móviles, la Corporación se ha posicionado como la operadora de telefonía móvil con la más amplia cobertura en el país, al contar con más de mil radio bases *CDMA 1X* a lo largo y ancho de la geografía nacional; lo que le proporciona a Movilnet presencia en lugares sin competencia, cubriendo a todas las poblaciones venezolanas con más de 3.000 habitantes.

Paralelamente, Movilnet viene desarrollando una red de banda ancha inalámbrica con tecnología *EVDO* en la Gran Caracas, doce estados del país y zonas de importancia turística como el Archipiélago de Los Roques.

Todas estas fortalezas tecnológicas y de mercado han sido respaldadas por un esfuerzo de inversión que supera los US\$ 6.700 millones en los últimos quince años.

Hoy, CANTV es la empresa de telecomunicaciones con más usuarios del país, ya que ofrece a través de sus redes fijas, móviles, satelitales y diversos servicios de voz, datos y video.

### **Filosofía de Gestión de la Empresa**

Toda organización maneja una filosofía de gestión, acorde con las necesidades de sus clientes y trabajadores; estos son los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la organización.

### **Misión de la CANTV**

Somos la empresa estratégica del Estado venezolano operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, corresponsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia el poder popular y la integración

de la región, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo, contribuyendo a la suprema felicidad social.

### **Visión de la CANTV**

Ser una empresa socialista operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional, comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del estado y la soberanía nacional.

### **Valores de la CANTV**

- ✓ Eficiencia.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Igualdad.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Participación Protagónica.
- ✓ Vocación de Servicio.
- ✓ Esfuerzo Colectivo.
- ✓ Ética Socialista.
- ✓ Responsabilidad.

### **La unidad de Reclamos y Facturación Residencial de la CANTV**

En este caso, nuestra Unidad en estudio, busca satisfacer al cliente de manera eficiente, con respuestas claras y oportunas; solucionando las dudas, quejas o reclamaciones sobre los distintos conceptos existentes en la factura. Se llama duda cuando el cliente desconoce el producto y/o servicio a cobro del mismo, una queja es cuando el cliente no está conforme con el servicio, puede ser porque no le funcione o tenga un costo no reconocido por él y por último la reclamación está relacionada directamente con la objeción de los cargos de la factura emitida al cliente.

Es importante destacar, que la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV, tiene su propia filosofía de gestión, la cual mencionamos a continuación.

### **Misión**

Ser el equipo que convierta la satisfacción del cliente en el principal factor diferenciador de la Corporación, para mantenerla como el proveedor preferido de servicio de Telecomunicaciones en un ambiente de alta competencia.

### **Objetivos**

- ✓ Conocer el proceso de facturación de insumos.
- ✓ Identificar cada insumo generado por el cliente.
- ✓ Conocer la factura del cliente.
- ✓ Identificar y aclarar una duda, queja o reclamación.
- ✓ Dar soluciones efectivas al servicio del cliente.

## ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN

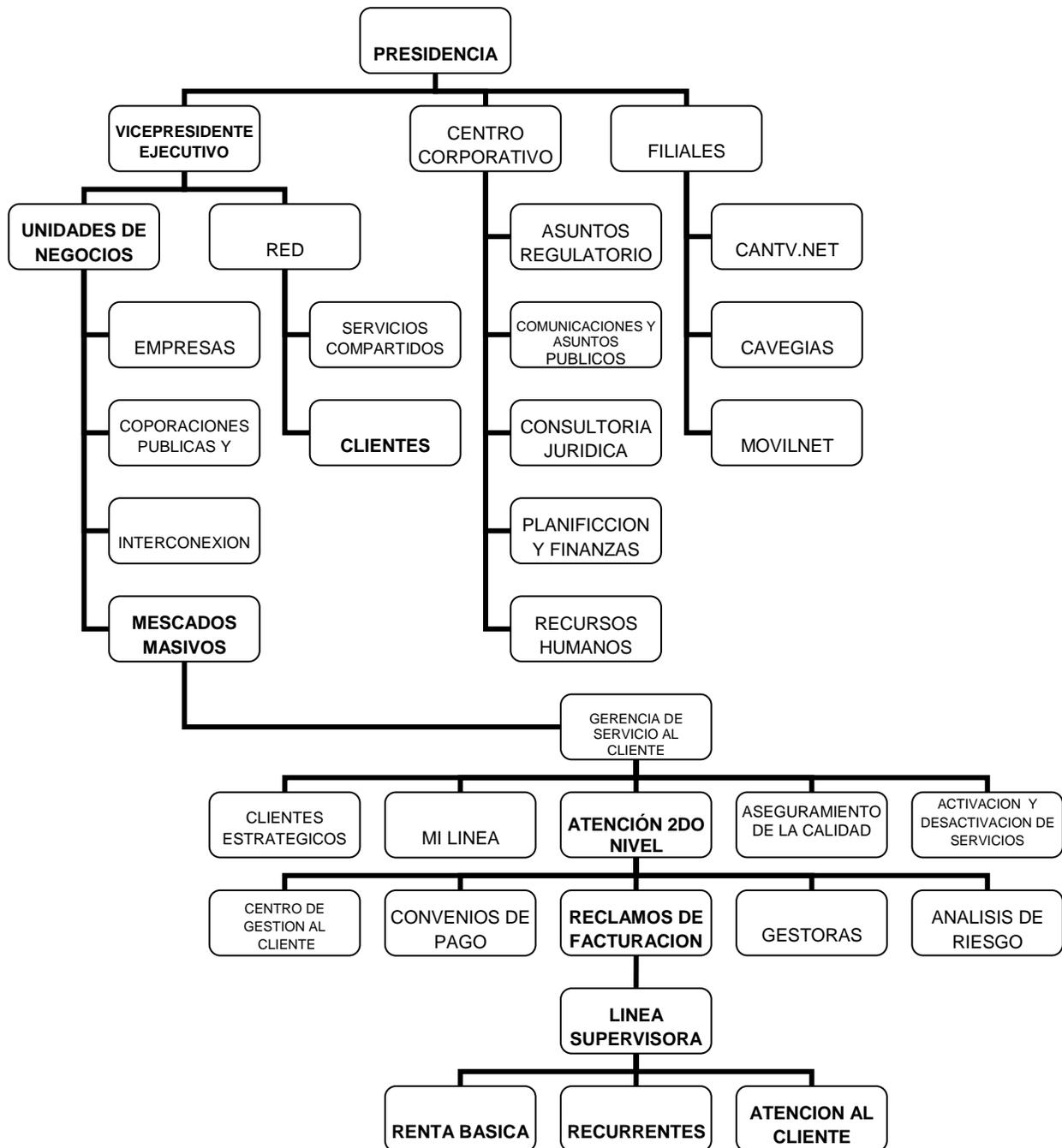


Figura No 1. Organigrama de la organización CANTV  
Fuente: Sánchez y Virgüez (2010).

## **Bases Teóricas**

Para que los clientes de una empresa se sientan satisfechos luego de colocar un reclamo, los trabajadores deben tener claros los procedimientos y saber manejar las herramientas o aplicaciones de una forma óptima, así como también es importante que tengan conocimiento sobre la atención al cliente, para así solventar los requerimientos y lograr la satisfacción del usuario final.

A continuación se procederá a abordar una serie de términos que servirán de punto de partida para el desarrollo de la investigación.

### **Servicio**

Un servicio según Ferrell (2007), es un producto intangible que comprende una acción, una ejecución o un esfuerzo que no puede poseerse físicamente. Por lo general, los servicios se suministran mediante la aplicación de esfuerzos humanos y/o mecánicos dirigidos a personas u objetos. Por lo tanto, muchos servicios se suministran mediante el uso de componentes tangibles como herramientas y maquinarias. Los servicios, como los productos, no deben confundirse con el servicio al cliente. El servicio al cliente involucra cualquier actividad humana o mecánica que agrega valor al producto. (p.148).

Al mismo tiempo nos preguntamos: ¿En qué consiste, satisfacer a los clientes?, al respecto Martínez (2001), expresa:

Satisfacer a los clientes es cumplir sus expectativas, es decir, cumplir con los atributos que él valora. Cuando existe una brecha entre sus expectativas y la percepción que tiene del servicio o producto percibido, es cuando surgen niveles de insatisfacción. La tendencia no es sólo satisfacer las expectativas del cliente sino excederlas, ya que lo que se espera es lograr la lealtad de los clientes hacia los productos y/o servicios que se ofrecen. (p.20).

De la cita anterior se puede inferir que la lealtad del cliente hacia algún producto o servicio en especial, nace de la satisfacción que éste pueda sentir hacia los mismos.

Por otro lado, para Kotler, (2001) el servicio es: como un acto de desempeño que una parte puede ofrecer a otra, que en esencia es intangible. La calidad de servicio constituye para muchas organizaciones una cualidad que les permite diferenciarse y cautivar a sus clientes. (p.394).

Es decir, en las organizaciones, la calidad de servicio es un fin directo, se debe conocer las necesidades de sus clientes para así ofrecer una excelencia en la calidad de servicio.

### **Calidad de Servicio**

El concepto de calidad de servicio ha cobrado cada día más fuerza, gracias a los estudios y trabajos que corroboran que existe una relación directa entre los resultados de las empresas y una calidad excepcional de servicio al cliente.

En este momento la calidad ha sido considerada como uno de los principales activos con los que cuenta toda empresa para mejorar su posición en un mercado tan competitivo.

Es por ello, que la calidad de servicio se puede definir, según Ferrell (2007), “como la percepción que tienen los clientes sobre qué tan bien un servicio satisface o excede sus expectativas; por lo tanto, el obstáculo más grande que encuentran los consumidores al evaluar la calidad de servicio es la naturaleza intangible del mismo”. (p.90).

De la misma manera, Payne (1996) menciona, que la calidad del servicio se ocupa de la calidad de una empresa para cumplir o superar las expectativas del cliente. La medida del desempeño es la calidad del servicio percibida. A tales efectos, se ha argumentado que la calidad de un servicio tiene dos componentes importantes:

- ✓ La calidad técnica: La dimensión de resultados del proceso de operaciones de servicio.
- ✓ La calidad funcional: La dimensión de procesos en términos de la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio. (p.21).

En este sentido Ferrell (2007) expresa, que la empresa debe comprender los cuatro factores que afectan la calidad del servicio. Estos factores son los siguientes:

comprender las necesidades del cliente, las especificaciones de la calidad de servicio, el desempeño de los empleados, y el manejo de las expectativas de los beneficios. (p.10).

Es decir, que el desempeño de los empleados está relacionado con su capacidad para la atención y la respuesta favorable al cliente, su formación profesional, la manera de atender y solucionar los problemas que se le presentan al cliente. De ahí que la investigación en este trabajo trate el tema de la formación profesional de los empleados de la unidad de reclamos de facturación de CANTV, para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente.

## **Cliente**

En este mismo orden de ideas, Bastos (2006) afirma que, “un cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente”. (p.2).

De acuerdo con lo antes expuesto, el cliente es parte fundamental de las empresas y en la misma se debe trabajar por satisfacer sus expectativas y necesidades, es por ello que también debemos coordinar nuestros procesos y tomar en cuenta todas las herramientas que nos brinda la administración para lograr nuestros objetivos.

## **La administración**

Requeijo y Lugo (1995) afirma que la administración es:

La administración es una combinación de ciencia y arte mediante el desarrollo de un proceso planificado, organizado, ejecutado y controlado, dirigido a alcanzar fines previamente establecidos, en el menor tiempo, al menor costo y en un ambiente de armonía en las relaciones humanas. (p.26).

De acuerdo con los autores lo que se plantea, es que la administración consiste en integrar y coordinar los recursos y procesos organizacionales, para alcanzar de la manera más eficaz y eficiente posible los objetivos. Pero asimismo, la administración es un proceso para lograr eficientemente las metas de la organización, a través de

coordinar todos los recursos, con la colaboración del factor humano. Sin esto último, seríamos simplemente autómatas.

Por su parte Chiavenato (2002), afirma que “la administración es la forma de integrar las organizaciones o partes de ella, deducidos en el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos de manera eficiente y eficaz”. (p.20).

De acuerdo con el autor, se puede considerar que el fin de la administración es alcanzar eficazmente los objetivos, mediante herramientas como: la planificación, la organización y la dirección.

Debido a esto, corresponde mencionar la importancia de la formación en las organizaciones.

### **La Organización y la Formación para la Calidad de Servicio**

Desde los comienzos de la era industrial las empresas eran vistas como un conjunto de recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales que están orientadas sólo a la producción de trabajo para la generación de bienes y servicios donde el hombre era visto como una pieza más del gran ensamblaje de los procesos. Hoy en día, continua siendo un conjunto de recursos, pero que son vistos desde otra óptica, una perspectiva más social, un enfoque más humanístico centrado en las capacidades y talentos para aprovechar las oportunidades, finalmente es un asunto de competencias.

En este sentido, Chiavenato (2002) asevera que “con los nuevos tiempos, se ha revalorizado la dimensión humana de las organizaciones, puesto que las personas constituyen el principal activo en las organizaciones, debido a que estos poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales”. (p.50).

Es por ello, que las organizaciones exitosas reconocen el talento y saben cómo desarrollar competencias, son innovadoras, se adaptan a los cambios y generan beneficios para sus integrantes, es decir, saben generar valor.

Por su parte, en cuanto a la organización, Mercado (2005) afirma que es:

La estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (p.38).

En otras palabras, se concibe a la organización como una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos, con el fin de alcanzar los objetivos preestablecidos los cuales corresponden a una especialidad de la administración, como lo es la Administración de recursos humanos.

Para Mercado (2005), la administración de recursos humanos “consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo”. (p.38).

Incluso, el autor antes citado nos dice, que los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos, estos son:

- ✓ Objetivos corporativos: (Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.
- ✓ Objetivos funcionales: (planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación). Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- ✓ Objetivos sociales: reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- ✓ Objetivos personales: (evaluación, ubicación, retroalimentación), además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de RRHH debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la organización. (p.38).

Así mismo, Rodríguez (2006), al respecto afirma que la formación en las organizaciones se puede definir como un proceso de aprendizaje provocado ya sea de

conocimientos, habilidades o actitudes que pueden ser aplicados en el desempeño del puesto de trabajo. (p.5).

Al mismo tiempo afirma, que entre los fines de la formación en las organizaciones, se encuentra la de permitir a las personas adaptarse al cambio constante en el que se encuentra la sociedad actual. La formación en las organizaciones es una importante estrategia de desarrollo en la gestión del talento humano, permitiendo la capacitación y el desarrollo de las personas que integran la organización, en pocas palabras, la formación es parte de la estrategia de las organizaciones actuales. (p.5).

De igual manera, Pineda (2009), menciona que la formación en las organizaciones desempeña un rol estratégico, puesto que permite articular los cambios técnicos y organizativos, con los cambios humanos a través del moldeado de las competencias de las personas. (p.29).

También, Pineda (ob.cit.) menciona, que la formación como toda actividad que se desarrolla en el ámbito de la organización, tiene que tener objetivos claramente establecidos para que sea eficaz. (p.29)

De esta manera, podemos mencionar los objetivos de la formación que plantea Pineda:

- ✓ Objetivos Cualitativos: aquellos que describen una cualidad o actitud o un valor compartido. Algo que es difícil de medir o contar “hacer que el personal de la organización se vaya orientando cada vez más al servicio al cliente”
- ✓ Objetivos Cuantitativos: son expresados con una cifra. (p.29).

Del mismo modo, según la autora, se pueden considerar los objetivos de la formación por su finalidad genérica: para transmitir conocimientos: formación en la que el participante es un sujeto en actitud receptiva y en la que se pretende que al salir del curso haya adquirido nuevos conocimientos.

Para desarrollar habilidades formación en la que el participante no adquiere nuevos conocimientos, sino que aprende a poner en práctica los que tiene que ser más eficaz o eficiente en su uso.

Para generar actitudes: actividades formativas en las que se pretende provocar un cambio en la actitud del participante.

Con finalidad emocional: no es propiamente información pero es muy normal utilizar acciones formativas con un efecto secundario de motivación. Sucede especialmente en grupos de personas cuyos resultados dependen de su estado de ánimo. (p.29).

De modo similar, el trabajo de los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación se relaciona con el objetivo de desarrollar habilidades, puesto que no son nuevos conocimientos que adquiere, sino que aprenden a poner en práctica estos conocimientos para ser más eficaces y eficientes.

Tal como, Pineda (ob.cit.) menciona, que independientemente de los objetivos de la formación tienen unas características internas y generales que según como se tengan en cuenta la hacen más eficaz. Al satisfacer estas características y condicionamientos se convierten de este modo en objetivos generales de la gestión formativa; de estas características se destacan las siguientes: la formación ha de estar enfocada al rendimiento, el desarrollo de las personas el objetivo esencial de la actividad formativa, la formación ha de integrarse en la cultura de la organización y darle soporte. (p.29).

Igualmente menciona, los principios de la formación para asegurar el rendimiento del talento humano:

- ✓ Primer principio: Hay que vincular la formación a los objetivos estratégicos de la organización. Es necesario que las acciones formativas y sus resultados estén relacionados de una forma clara y explícita con las necesidades de la organización y sus objetivos estratégicos.
- ✓ Segundo principio: Centrarse en el cliente “La calidad de un servicio o de un producto no proviene de lo que se incluye en él sino lo que el cliente consigue de él. (p.29).

Partiendo de estos principios, se procede a explicar el proceso de formación.

### **Proceso de Formación**

Tal como menciona, Barrero (2001), el diseñar y planear un programa de capacitación o formación profesional para los empleados, se debe ajustar a las

necesidades del personal, en tal sentido este autor considera que un programa de certificación tendrá diferentes necesidades de personal y por consiguiente, distintos requerimientos de capacitación, dentro de sus niveles. A medida que el programa se amplía e incorpora nuevo personal y áreas, se requerirá capacitación adicional. La administración tendrá que ser más eficiente y el personal necesitará formarse para desarrollar y manejar programas más sofisticados mientras la organización madura y enfrenta temas más complejos tales como: la capacidad financiera, mayor dificultad para atraer nuevos clientes, mejora en la calidad de los servicios, entre otros. (p.345).

Es así como Barrero (ob.cit.), también menciona que en muchas instituciones certificadas tienen una unidad de capacitación.

En otras, puede no existir un departamento dedicado a esta actividad, ni los recursos humanos con experiencia en capacitación. En este caso se podría contratar uno o varios especialistas para hacer el diseño, la planeación y la capacitación propiamente dicha. Aunque el director ejecutivo no esté comprometido directamente en su preparación, quizá sea el responsable de asegurar que la instrucción brinde los resultados deseados y esté bien organizada. (p.345).

Por lo tanto Barrero (2001), afirma que el director ejecutivo debe tener un conocimiento adecuado para poder determinar la necesidad de capacitación de un empleado, establecer los requerimientos de la capacitación, preparar un programa de capacitación, escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal, apoyar la logística de la capacitación, evaluar un programa de capacitación y hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación. (p.345).

Igualmente para Barrero (ob.cit.), el proceso de capacitación está formado por un ciclo constante de actividades como lo muestra el siguiente diagrama:

Es decir, que aunque los supervisores o coordinadores de la Unidad no participen en el proceso de capacitación, deben apoyar las distintas actividades que ocurren durante cada paso del proceso, asegurándose que el aprendizaje de sus analista, en el caso de Reclamos de Facturación de CANTV sea lo más seguro posible.

Es importante resaltar que en el Programa de Formación se utilizará la Andragogía como herramienta de aprendizaje y de esta manera contribuir con el cumplimiento de los objetivos.

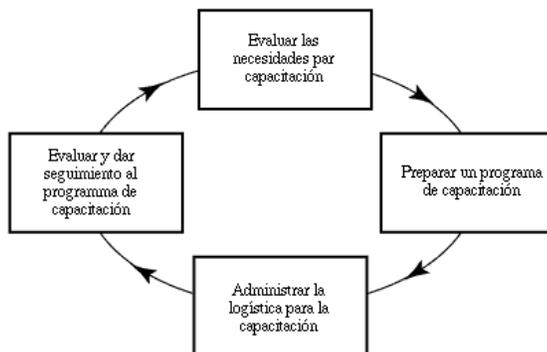


Figura No. 2. Proceso de Capacitación.  
Fuente: Barrero (2001).

## Andragogía

Para Requeijo (2003), la Andragogía es el arte de y la ciencia de ayudar al adulto a aprender en contraste con la pedagogía como arte de enseñar al niño, la Andragogía se basa en otros supuestos de aprendizaje y de acción de los adultos. La necesidad de aprendizaje de los adultos es en función de las situaciones y necesidades laborales. (p.89).

En el caso de CANTV, se propone un plan de formación para cubrir las necesidades que tienen los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación, en cuanto al manejo de los procedimientos del área y la falta de herramientas que poseen respecto al manejo de la Atención del Servicio al cliente, esto con el fin de llegar a la meta y a su vez, que puedan cumplir con la satisfacción del cliente.

Ciertamente, el proceso de formación de talento humano es un asunto de educación, en este caso de adultos, lo es igual al hablar de Andragogía.

De ahí que, Alzurú (1981) describa a la Andragogía como: “la formación es la combinación del sustantivo griego “ago”, que significa la actividad de dirigir, guiar o

conducir, con la raíz “andros” que significa hombre, persona mayor, adulto; permitiendo definirla como “el arte y la ciencia de enseñar o llevar a los adultos a su propio aprendizaje o el de enseñar a los adultos a aprender” o, simplemente, como “la ciencia o la tecnología de enseñar a los adultos”. (p.18).

Al respecto, Sarramona (citado por Pineda 2003) define la pedagogía laboral como:

La ciencia de la educación que se ocupa de los procesos educativos que se dan en y/o para el trabajo. Ello responde a las diversas razones de tipo científico-epistemológico, comparativo y profesional, pero sobre todo a la voluntad de reivindicar la figura de la pedagogía en el mundo laboral. (p. 20).

Existen cuatro campos de reflexión y acción de la pedagogía laboral, que vienen determinados por los tipos de problemáticas que el mundo económico-empresarial plantea a la educación. Los bloques de problemáticas que generan campos de reflexión pedagógica con los siguientes:

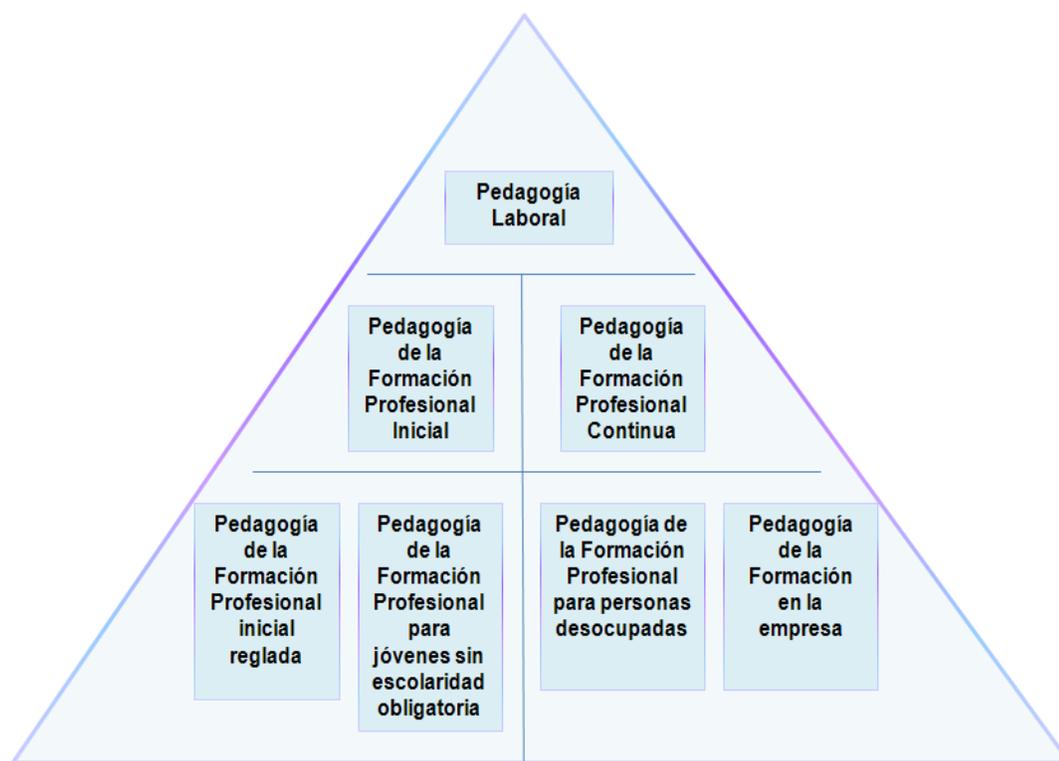


Figura No. 3. Cuatro campos de reflexión y acción de la pedagogía laboral.  
Fuente: Pineda, P. (2003).

Con respecto a la base Pineda (2003), expone que la formación profesional inicial de los jóvenes, debe ser coherente con las exigencias del sistema productivo y debe garantizar su posterior inserción en el mundo laboral, debe servir a los jóvenes que no han superado la escolaridad obligatoria, con el fin de facilitar la inserción laboral, debe facilitar la inserción laboral de las personas desocupadas en general, especialmente de los colectivos con más dificultades de inserción, se debe formar a los trabajadores con el fin de capacitarlos para ejercer correctamente su profesión y las tareas exigidas por su puesto de trabajo, esto es lo que se conoce como formación en la organización. (p.20).

De acuerdo a lo expuesto, se puede considerar que la pedagogía laboral es aquella disciplina que se ocupa del estudio de dos realidades independientes pero conectadas: el mundo de la educación y el mundo del trabajo. Es de interés hacer mención, que el proceso de formación, que es el objeto principal de esta investigación está dirigido a personas adultas, y efectivamente es un conector entre el proceso de formación (educación) y el mundo del trabajo (campo laboral).

En este sentido, el programa de formación para mejorar la atención al cliente proporcionará a los empleados de la Unidad de Reclamos y Facturación de CANTV un refrescamiento sobre las tendencias en cuanto a la atención al cliente logrando que se desempeñen con el mayor éxito posible.

Al respecto, Louart (citado por Pineda 2009), expone que los planes de formación contemplan dos percepciones, la primera: hace alusión a una etapa de análisis en donde la organización recaba, analiza y define sus objetivos. La segunda comprende el período en la que se fijan los objetivos con las consiguientes opciones pedagógicas, logísticas y financieras, en esta segunda etapa lleva acciones previstas para un período determinado. (p.79).

Para Porret (2008), un plan de formación se concibe como el conjunto coherente y ordenado de acciones formativas necesarios para resolver los problemas de competencia existentes dentro de la organización. (p.216)

En resumen, se concibe que el plan de formación sean todos aquellos contenidos prácticos que tienen como finalidad desarrollar actitudes y comportamientos en los trabajadores orientados hacia los objetivos organizacionales.

### **Los Principios de la Formación en las Organizaciones**

Para, Castillejo, (citado por Pineda 2003), los requisitos actuales para planificar la formación en las organizaciones se pueden comprender una serie principios:

La formación ha de existir en función de la política organizacional y de desarrollo que la organización tenga planteado, por ende responderá a los intereses de esta. Debe estar integrada dentro del plan de la organización.

La formación responderá también a los intereses de los trabajadores, convirtiéndose para ellos como un medio de promoción profesional, personal y social.

La calidad de la formación dependerá del diseño adecuado de las acciones formativas, de la calidad de los facilitadores y los recursos, así como de la metodología utilizada.

Será evaluada por diferentes parámetros por la mejora producida en el puesto de trabajo, por su rentabilidad, por su eficacia y eficiencia. (p.32).

Una vez presentados dichos principios que rigen la formación en las organizaciones y sus condiciones de funcionalidad, ya está condicionada para abordar la planificación de la formación y los elementos que la integran.

Al respecto, Rodríguez (2006) afirma, que los principios de la formación son, las acciones formativas que deben basarse en objetivos claros y concretos, los métodos que deben estar en estrecha relación con los contenidos, la formación que ha de ser factible y la formación debe orientarse a que los participantes descubran en ella lo que se pretende enseñar. Los métodos deben basarse en una previa investigación acerca de la organización y sus necesidades. (p.5). En nuestro caso, luego de la investigación realizada y según las necesidades detectadas se propone un Programa de Formación.

## **Elaboración de un Programa de Formación**

La formación en las organizaciones no puede levantarse al azar, todo programa que tenga como finalidad el éxito debe ser planificada con rigor: especificando que pretende conseguir, atendiendo todos sus elementos y fases de realización. Para Pineda (2003), expone que las fases de un programa de formación comprende: la especificación de los objetivos, la elaboración detallada de cada actividad de aprendizaje para conseguir los objetivos, la fijación de criterios de ejecución y finalmente la aplicación de procedimientos de evaluación completos. (p.33).

A continuación, mencionaremos que contenido debe tener un Programa de Formación, tomando en cuenta los pasos antes mencionados.

## **Contenidos de un Programa de Formación**

Los contenidos de un programa de formación pueden ser de variados temas en función de sus necesidades y del objetivo que se deriva, para Pineda (2003), se pueden identificar tres campos generales de acción en la formación con relación a los objetivos:

- ✓ Conocimiento de la propia empresa: son todos aquellos contenidos sobre la filosofía de gestión, estructura, sistema, servicios y productos que ofrece la organización, permitiendo que el empleado se sienta identificado con la organización dando más significado al puesto de trabajo.
- ✓ Conocimientos profesionales: son todos los contenidos que proporcionan los conocimientos específicos necesarios para realizar las tareas que integran cada puesto de trabajo.
- ✓ Formación personal: integran todos los conocimientos que están más allá de las técnicas profesionales y que preparan a la persona considerándola como un miembro más de la comunidad laboral. (p.41).

Independientemente de los tipos de contenidos que comprenda un plan de formación, el procedimiento para la elaboración en la organización debe estar en consonancia con: los objetivos fijados, las características del colectivo, tiempo disponible por último la situación y entorno laboral.

Debido a lo que, a continuación mencionaremos los propósitos del Plan de Formación.

### **Propósitos del Plan de Formación**

Partiendo que el plan de formación es una estrategia empresarial sistematizada y planificada el propósito que sigue el plan de formación son los siguientes:

Para Fernández (1999), los fines del plan de formación son:

Capacitar a las personas para que se puedan desenvolver mejor en los puestos de trabajo, aumentar la satisfacción de los empleados, optimizar la satisfacción del cliente externo y desarrollo de habilidades y actitudes centradas en los objetivos organizacionales. (p.183).

Podemos afirmar que, el plan de formación también busca actualizar a las personas que integran la Unidad elevando su motivación y de esta manera desempeñar mejor su labor dentro de la organización, es por ello que a continuación mencionaremos el modelo didáctico a utilizar el programa de Formación propuesto.

### **Modelo Didáctico Utilizado para el Desarrollo del Programa de Formación**

A tal efecto, el modelo didáctico a utilizar es elaborado por Pineda, P. (2009) quien afirma, que el plan de formación responderá aplicando el qué, por qué, quién o quiénes, cómo, cuándo y dónde propios de cada política previsional de la organización. Pineda denomina a la fase del modelo didáctico variables que son las que darán respuestas a las necesidades de las personas que integran en la organización. (p.79).

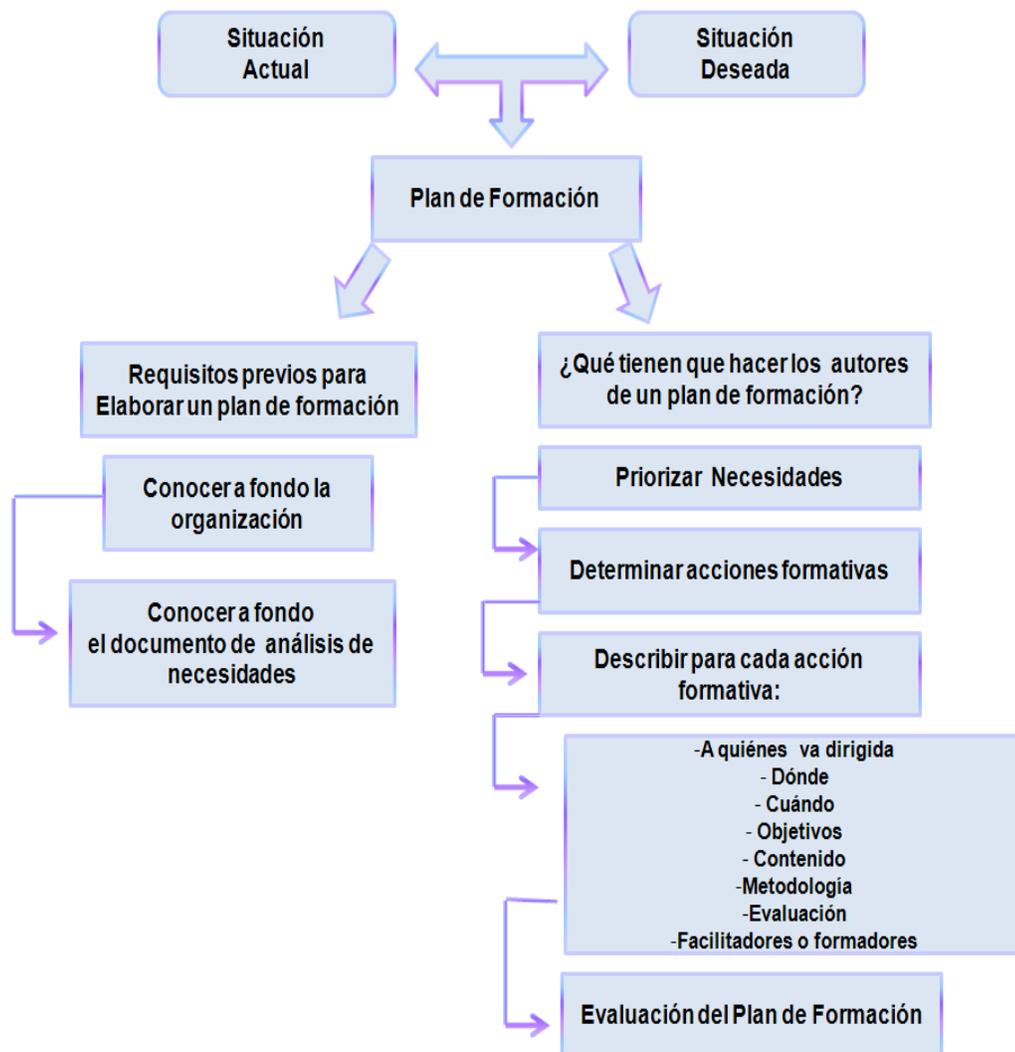


Figura No. 4. Modelo Didáctico Utilizado para el Desarrollo del Programa de Formación.  
Fuente: Pineda, P. (2009).

De acuerdo con Pineda, P. (2009), “la organización debe realizar una autoevaluación del presente y futuro de la organización y la influencia que tiene el plan de formación para adaptarse a los cambios de la sociedad, haciendo más real su proceso formativo”. (p.80).

De acuerdo con la figura No. 4, se afirma que las condiciones de los planes de formación deberán ser:

## **Condiciones y exigencias para los autores del plan de formación en las organizaciones**

Conocer a fondo la organización en: estructura, filosofía de gestión, recursos materiales, personales y funcionales, saber sobre el funcionamiento de la organización, revisar las políticas y previsiones y elaborar un documento de análisis de necesidades de la organización.

## **Concreción de actuaciones a realizar por los autores de planes de estudio**

Priorizar las necesidades en función a los contenidos del documento de análisis de necesidades, de los recursos disponibles para la formación y de los problemas que se vayan a resolver, determinar las acciones formativas en, al menos, los siguientes aspectos:

- ✓ A quiénes va dirigido.
- ✓ Dónde se va a desarrollar.
- ✓ Cuándo.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Contendidos.
- ✓ Metodología.
- ✓ Evaluación.
- ✓ Responsables, profesores o formadores.
- ✓ Evaluación del Plan de Formación.

Para efectos del presente trabajo de investigación, se desarrolló un programa de formación para los empleados de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV tomando en consideración el modelo de diseño Instruccional elaborado por Pilar Pineda, pues es necesario orientar los objetivos y crear acciones formativas para cada uno de los contenidos puesto que en la Unidad en la que se está trabajando no existe un programa de formación que pueda orientar la atención al cliente por parte de los empleados.

## **Bases Legales**

### **Ley de Carrera Administrativa**

Artículo 1.- La presente Ley regula los derechos y deberes de los funcionarios públicos en sus relaciones con la Administración Pública Nacional mediante el establecimiento de un sistema de administración de personal que permita estructurar técnicamente y sobre la base de méritos, todas las normas y procedimientos relativos a las diversas situaciones jurídicas y administrativas de los funcionarios públicos, con exclusión de toda discriminación fundada en motivos de carácter político, social, religioso o de cualquier otra índole.

Según lo dispuesto en el artículo n ° 1 la ley de carrera administrativa está fundamentada en un sistema de administración de personal que permita estructurar todas las normas y procedimientos adjuntos a aspectos jurídico – administrativos de los funcionarios públicos y sus relaciones con la Administración Pública Nacional.

### **Capítulo III**

#### **De las Oficinas de Personal**

Artículo 13.- Las Oficinas de Personal de los organismos cuyos funcionarios están sometidos a la presente Ley, tendrán las siguientes atribuciones y deberes:

1. Dirigir en el seno del organismo respectivo la aplicación y mejora de las normas y de los procedimientos que en materia de administración de personal señalen la presente Ley y sus Reglamentos.
2. Realizar los cursos de adiestramiento a que se refiere el artículo 47 de la presente Ley.
3. Realizar en el organismo respectivo, los exámenes que se requieran para la incorporación a la carrera administrativa o para ascender dentro de la misma, en la forma que se determine en el Reglamento.
4. Proponer ante la máxima autoridad administrativa del organismo respectivo, los nombramientos de ingreso o de ascenso, retiros y demás movimientos de personal.

5. Cuidar de que se elaboren debidamente los expedientes en caso de hechos que dieren lugar a la aplicación de las sanciones previstas en esta Ley.
6. Enviar periódicamente a la Oficina Central de Personal una relación detallada de los movimientos de personal, así como todas las informaciones que ésta les solicite en materia de administración de personal en el organismo respectivo.
7. Prestar a las Juntas de Avenimiento las facilidades que éstas requieran para el cabal cumplimiento de sus funciones.
8. Actuar como órgano regular entre el organismo respectivo y la Oficina Central de Personal.
9. Los demás que se establezcan en la presente Ley y en su Reglamento.

Según lo dispuesto en el artículo 13, los departamentos de personal cuyos organismos estén suscritos ante al presente ley deberán ejercer actividades orientadas a el fortalecimiento y disposición de normas generales en materia de administración de personal; de igual llevar a cabo procesos de formación a los trabajadores, tal y como se establece en el artículo 147 de la misma ley. Asimismo, se deberá proponer los candidatos de ingreso ante la máxima autoridad del organismo, a fin de tomar decisiones asertivas y pertinentes. Además, se deberá hacer seguimiento de la elaboración de los expedientes de los trabajadores, a fin de que los procesos administrativos sean óptimos y de esta manera enviar los respectivos reportes a la Oficina Central de Personal de todos los movimientos cuando lo sea solicitado y necesario.

## **Capítulo V**

### **Del Sistema del Adiestramiento**

Artículo 47.- El sistema de adiestramiento de personal dirigido al mejoramiento técnico profesional, moral y cultural de los funcionarios, se realizará por la Oficina Central de Personal y las Oficinas de Personal, conforme a lo establecido en los artículos 10 y 13 de la presente Ley.

Para el cumplimiento de lo anteriormente establecido en relación a la formación de los funcionarios públicos, la Oficina Central de Personal programará y dictará cursos

permanentes u ocasionales, tomando en cuenta los adelantos de la ciencia administrativa y su procedencia y necesidad de aplicación a la Administración del Estado.

Según lo dispuesto en el artículo 47, el sistema de formación dirigido al personal se deberá llevar a cabo por la Oficina Central de Personal conforme a lo establecido en la presente ley, para ello este ente planificará los eventos educativos de acuerdo a las necesidades de aplicación de los mismos en las áreas que les amerite.

Artículo 48.- Las Oficinas de Personal pueden proponer a la Oficina Central de Personal los programas o cursos de adiestramiento que el organismo respectivo considere conveniente realizar, con vista de los servicios y funciones que le son propios. La Oficina Central cuidará de que exista la debida coordinación entre estos programas o cursos especiales y los generales que ella elabore.

Según lo dispuesto en el artículo 48, las Oficinas de Personal pueden llevar a cabo proposiciones con relación a la planificación, coordinación y desarrollo de programas de formación.

Artículo 49.- De conformidad con las disposiciones del Reglamento y las instrucciones de la Oficina Central de Personal, se emitirán certificados de adiestramiento a los funcionarios que reciban y aprueben los cursos. Los derechos que confieran los certificados los determinará el Reglamento, según lo dispuesto en el artículo 49, y de acuerdo a los lineamientos de la Oficina Central de Personal, se emitirán certificados a todo el asista y apruebe los cursos desarrollados.

## **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)**

### **Título I**

#### **Disposiciones Fundamentales**

#### **Capítulo I**

Del objeto y ámbito de aplicación de esta Ley

Artículo 1.-

El objeto de la presente Ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
3. Desarrollar lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.
4. Establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa.
5. Normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de Seguridad Social de la responsabilidad material y objetiva de los empleadores y empleadoras ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.
6. Regular la responsabilidad del empleador y de la empleadora, y sus representantes ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional cuando existiere dolo o negligencia de su parte.

Según lo establecido en el artículo 1, el objetivo primordial de la Lopcymat es garantizar a los trabajadores condiciones y prevención, salud, seguridad y bienestar en el trabajo. Cualquier organización, sea esta una sociedad civil mercantil o de cualquier otra naturaleza está en la obligación de cumplir con lo establecido en la LOPCYMAT y su reglamento, por cuanto lo que da origen a la obligación es la relación de dependencia laboral que exista entre uno o varios trabajadores con su patrono.

Cabe destacar que toda empresa del área de la construcción que aspire a negociar con el Estado (ente gubernamental), deberá cumplir con los extremos de todas las normativas vigentes relativas a las condiciones y medio ambiente del trabajo, por esta razón la Cámara Venezolana de la Construcción ha realizado este instrumento en apoyo a sus afiliados.

Por consiguiente, se persigue garantizar, proteger y promover a los trabajadores el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, así como prevenir toda causa que pueda ocasionar daño a la salud de los trabajadores, procurando al trabajador un trabajo digno, adecuado a sus actitudes y capacidades.

De igual manera, todo trabajo efectuado bajo relación de dependencia por cuenta del patrono, se exceptúan los miembros de las Fuerzas Armadas. Las normas establecidas en la LOPCYMAT y su Reglamento son de estricto orden público, son irrenunciables, indisponibles e intransigibles.

Artículo 16: de la Política de Recursos Humanos del Instituto, el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales y el Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, en concordancia con lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social, dispondrá de una sólida estructura técnica y administrativa calificada en cada una de las materias de su competencia, para la cual tendrá una política moderna de captación, estabilidad, desarrollo y remuneración de su personal.

Según lo dispuesto en el artículo 16, que trata sobre la política de Recursos Humanos en INSAPSEL (Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral y en el Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, se contempla que se estará a la disposición una estructura técnica y administrativa consolidada en las áreas de competencias, desarrollando los nuevos lineamientos en materia de captación, desarrollo y remuneración del personal.

Artículo 27: de las Atribuciones de la Oficina de Asuntos Educativos y Comunicacionales, la Oficina de Asuntos Educativos y Comunicacionales tendrá las atribuciones siguientes:

1. Proponer al Directorio del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, para su aprobación, la política de educación y comunicación en materia de seguridad y salud en el trabajo.
2. Servir de oficina de prensa del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
3. Diseñar y ejecutar campañas informativas de alcance masivo sobre el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
4. Definir y desarrollar estudios y proyectos de investigación sobre asuntos y problemas de interés para el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
5. Las demás que le asigne el Directorio del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.

Según lo establecido en el artículo 27, se puede señalar que son Atribuciones de la Oficina de Asuntos Educativos y Comunicacionales ofrecer propuestas y proyectos en materia de educación de salud y seguridad en el trabajo. De igual manera, desarrollar investigaciones de la misma índole a fin de promover nuevas políticas en materia de prevención, salud y seguridad laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **RUTA METODOLÓGICA**

#### **Paradigma de Investigación**

La ruta metodológica de la investigación es el instrumento que define el camino a seguir mediante una serie de procedimientos fijados de manera voluntaria y reflexiva para alcanzar un determinado fin. De acuerdo al criterio de Ballestrini (2006), la metodología dentro de la investigación puede ser entendida como:

Un procedimiento que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento. Orienta el camino para que a través de la capacidad creativa y reflexiva individual, se pueda emprender una investigación en el escenario de la disciplina donde hemos sido formados (...) no produce automáticamente el saber, pero evita perderse en el caos de los fenómenos. (p. 21).

Ante lo expuesto, la metodología es un proceso metódico para recolectar y convertir la información, para dar respuesta a las preguntas y requerimientos planteados en el estudio.

Es decir, que a través de la información suministrada por esta investigación se buscó responder a las necesidades detectadas dentro de la Unidad de Reclamos de Facturación.

Dentro del contexto de la investigación, la metodología consta de tres elementos fundamentales, que se conoce como el Diseño de la Investigación: Tipo de Investigación, Nivel de Investigación y Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. Igualmente la investigación científica, es decir, la actividad que permite obtener conocimientos, objetivos, sistemático, claros, organizados y verificables se desarrolla de

acuerdo a lineamientos que permiten al investigador acercarse a su objeto. Tal como lo refiere Hurtado (2008):

Se entiende por metodología el estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo, es decir el estudio de los métodos. En el campo de la investigación la metodología es el área de conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. (p. 97).

De ahí que, a través de la investigación científica se busca mejorar los procesos o medio ambiente mediante una serie de pasos rigurosos y sistemáticos para conocer la realidad y aplicar soluciones efectivas con la finalidad de optimizar los procesos.

En otras palabras, se entiende por marco metodológico que es el "cómo" se realizó el estudio para responder al problema, es la metodología del proyecto, incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que se utilizaron para realizar el proyecto.

Sin embargo, es necesario considerar también, dentro del marco metodológico la perspectiva ontoepistémica del estudio, la cual de acuerdo a su naturaleza y al objeto de estudio, la misma va estar centrada ontológica y epistemológicamente en el paradigma positivista.

Así pues Cerda (2005) plantea, que la epistemología "es una corriente que rechaza y asume una posición crítica frente a cualquier tipo de tendencia que busque conocimiento por medio de especulaciones metafísicas e idealistas", también, que "rechaza todo aquello que no esté sujeto a la comprobación experimental", busca crear una metodología donde se promueva un camino "único para conocer la realidad". (p.39).

Tal como sostiene Flores (2004), es ontológica debido a la naturaleza de la realidad en cuanto al positivismo donde:

... sostiene una postura realista dado que consideran que la realidad existe "fuera de" y es manejada por leyes naturales y mecanismos. El conocimiento de estas leyes y mecanismos es convencionalmente resumido en la forma de tiempo y generalizaciones independientes del contexto. Algunas de estas generalizaciones toman la forma de leyes causa-efecto. (p.25).

También Flores (ob.cit.), menciona que en lo concerniente a la epistemología, esta se centra en que:

... el positivismo considera que es posible y esencial para el investigador adoptar una postura distante y no interactiva. Los valores y los sesgos son factores de la confusión y por lo tanto deben ser excluidos automáticamente para no influir los resultados... (p.25).

Según lo planteado, en el proyecto de investigación se efectuaron las observaciones, registro y análisis, para así explicar las necesidades que poseen los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación de un Programa de Formación para mejorar la Calidad de Servicio de Atención al Cliente.

### **Diseño de la Investigación**

Para determinar el diseño de la investigación, es necesario definir el mismo. Según Hurtado (2008), el diseño de una investigación “Se refiere a donde y cuando se recopila una información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible”. (p.147).

En este punto se definió y se justificó el tipo de investigación, según el diseño o estrategia por utilizar.

Por lo tanto, es importante mencionar que en este estudio se analizó la importancia que tiene la calidad del servicio para la organización, resaltando la relevancia que tiene la formación de los analistas de Reclamos de Facturación de CANTV.

En el presente estudio, se utilizó el método definido por Ramírez (2004), “... tipo de investigación, nivel de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de análisis”. (p. 73).

### ***Tipo de la Investigación***

Esta investigación presenta como objetivo principal diseñar un Programa de Formación para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente de los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV.

De acuerdo a la problemática planteada, que refiere a la poca formación de los analistas de calidad que laboran para la Unidad de Reclamos y Facturación de CANTV y en relación a los objetivos establecidos, esta investigación se puede concebir como una investigación de campo puesto que los fenómenos sociales se ha observado en la realidad.

Según Hernández y otros (2003), definen la investigación de campo como “un estudio de investigación en una situación realista en la que una o más variables independientes son manipuladas por el investigador en condiciones cuidadosamente controladas como lo permite la situación”. (p.253).

En relación al concepto de investigación de campo antes mencionado, se puede afirmar, que por la propia naturaleza de la Investigación esta será de campo o diseño de campo.

Del mismo modo se puede decir que la investigación que se ejecutó es también de campo porque se efectuó un análisis sistemático de un problema de la realidad específicamente en la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV, con el propósito de describirlo e interpretarlo, a través de la recolección, organización de datos de interés, que ayudaron a obtener resultados, y lograron detectar las necesidades que serán solventadas a través de la propuesta del Programa de Formación para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente de la unidad de reclamos de facturación de CANTV.

### ***Nivel de la Investigación***

Cuando nos referimos al nivel de la investigación es nivel de profundidad con que se abordará el problema.

Tal como lo señala Ramírez (2006) se refiere a este aspecto del proceso investigativo, como aquél que permite “...dejar claramente establecido cuál va a ser el nivel de profundidad que tendrá la investigación”. (p. 82).

Existen tres niveles que son considerados usualmente dentro de las investigaciones: Exploratorio, Descriptivo y Explicativo.

Según Hurtado (2008) la Investigación Descriptiva tiene como objetivo central lograr la descripción o caracterización de un evento de estudio dentro de un contexto.

Del mismo modo, Balestrini (2006), en cuanto al nivel descriptivo dice lo siguiente: "...donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables". (p. 132).

Por consiguiente este proyecto es de nivel descriptivo, ya que describió e identificó la problemática actual de la Unidad de Reclamos de Facturación Residencial de CANTV, con el fin de diagnosticar y establecer estrategias que permitan solventar la situación.

### **Las Variables y su Operacionalización**

Arias (1999) señala, que un sistema de variables consiste, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medidas. (p.43); De ahí que en este proyecto se utilizara la operacionalización, ya que permitió elaborar y estructurar el instrumentos de recolección de datos aplicados al los analistas de Reclamos de Facturación de CANTV, ayudando a señalar las variables, dimensiones, indicadores, fuentes, técnicas e instrumentos que determinan a cada uno de los objetivos específicos propuestos en la investigación.

Finalmente, el sistema fue desarrollado mediante un cuadro, donde además de las variables, se especificaron sus dimensiones e indicadores, y su nivel de medición.

Del mismo modo (ob.cit), Balestrini alega que este procedimiento consiste en descomponer los objetivos de estudio, en manifestaciones que puedan ser aprehendidas de la propia realidad de estudio. Dicho análisis comprende la definición de la variable, que es el aspecto sobre el cual se desea obtener información, la dimensión o dimensiones que se refiere a los elementos en los cuales se divide la variable o aspecto. (p.44).

Al respecto Papua (1979, citado por Ramírez, 2004) señala que las dimensiones “constituyen los rasgos característicos de la variable”. (p.124); los indicadores según Ramírez (2004) “es un referente empírico, concreto, tangible, cuya presencia en la realidad nos revela la representación de la dimensión de la cual se desprende, y por ende, la variable en estudio. Los indicadores son los aspectos más concretos que define una dimensión. (p.125).

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
Objetivos Específicos	Variables	Definición Nominal	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identificar las deficiencias en la prestación del servicio de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV.	Deficiencias en la prestación del servicio.	Se concibe como la ausencia de competencias y actitudes requeridas para los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV.	<b>Filosofía de gestión de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacción del cliente 11</li> <li>✓ Tiempo de respuesta 15</li> <li>✓ Solución a los reclamos 18</li> <li>✓ Estrategias para identificar y resolver los requerimientos de los clientes 6</li> <li>✓ Calidad de servicio 4</li> <li>✓ Desarrolla habilidades al servicio de los clientes 2</li> <li>✓ Plataforma tecnológica de la Unidad 13</li> <li>✓ Misión, Visión y Valores de la Unidad. 1</li> </ul>	
			<b>Competencias del Analista de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conoce los requerimientos que se gestionan por la Unidad 5</li> <li>✓ Realiza la investigación para cada requerimiento de los clientes 17</li> <li>✓ Valida los soportes emitidos por los clientes a la Unidad 14</li> <li>✓ Cumplimiento con las actividades descritas en el manual de reclamos 7</li> <li>✓ Posee conocimientos sobre el Reglamento sobre los Servicios Básicos de Telecomunicaciones 9</li> <li>✓ Manejo de la información en la Unidad. 3, 16</li> </ul>	
			<b>Actitudes del Analista de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso personal con el cliente para ayudarlo a satisfacer sus necesidades 8</li> <li>✓ La comunicación como competencia 10</li> <li>✓ Confiabilidad que se le brinda al cliente. 12.</li> </ul>	

Cuadro. N° 1. Operacionalización de Variables.  
Fuente: Sánchez y Virgüez (2010)

## **Población y Muestra**

Para Balestrini (2006) la población de una investigación “puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, ya para el cual serán validas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.137).

En el caso que nos encontramos trabajando, va referido al diseño de la estructura organizativa de la Unidad de Reclamos y Facturación, el universo de estudio está constituido por el conjunto de personas que laboran en la Unidad Reclamos de Facturación Residencial.

También Balestrini (ob.cit.), menciona que en lo concerniente a la población importa definir: ¿Cuál es nuestra unidad de análisis? ¿Se tomarán todas las unidades de análisis que constituyen el universo de estudio, como objeto de observación, o por el contrario se tomará una muestra representativa de ella?, extendiéndose posteriormente los resultados de esta indagación a toda la población, si previamente no se identifican con precisión la naturaleza de las unidades que la integran... (Ídem).

Por lo tanto, se consideró oportuno tomar toda la población que labora en la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV: Supervisores, Especialistas y Analistas, ya que permitió obtener conclusiones precisas sin tener el riesgo de generalidades y debido a la necesidad de involucrar a todos los integrantes de la Unidad como partícipes del proceso.

La Unidad Reclamos de Facturación Residencial está compuesta por dieciséis (16) personas. Esta población es definida como finita. Ramírez (2006) al respecto señala que:

La población finita es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total, por ejemplo, los libros de una biblioteca, el número de alumnos de una escuela, la producción de automóviles en un año determinado, etc. (p.78).

A su vez, Hernández, Fernández y Batista (2003), señala que “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es decir, que es un subconjunto de elementos

que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (p.212).

Con base a esto, la muestra para el presente estudio está compuesta por la Unidad Reclamos de Facturación Residencial en su totalidad.

**Población:** Unidad Reclamos de Facturación Residencial

**Muestra:** Unidad Reclamos de Facturación Residencial.

**Informantes:** Analistas, Supervisores y Coordinadores.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos, según Arias (2006), son “las distintas formas o maneras de obtener información” (p.33), son ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, etc., muestras que para el mismo autor los instrumentos son “los medio materiales que se emplean para recoger y almacenar la información (p.33).

En el mismo orden de ideas, Palella y Martins (2006) señalan que un instrumento de recolección de datos es:

... cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En cada instrumento concreto pueden distinguirse dos (2) aspectos diferentes: una forma y un contenido. La forma de instrumento se refiere al tipo de aproximación que se establece con lo empírico, a las técnicas utilizadas para lograrlo. El contenido queda expresado en la especificación de los datos concretos que es necesario conseguir; se realiza, por lo tanto, mediante una serie de ítems que no son otra cosa que indicadores expresados en forma de pregunta... (p.137).

En el presente trabajos se utiliza el cuestionario como instrumento de recolección de datos (Ver Anexo Nro. 1). El cuestionario es un instrumento de investigación que se utiliza fundamentalmente en el campo de las ciencias sociales y de la educación.

Para esta investigación se utiliza la técnica de la encuesta en su modalidad escrita, por ser de rápida aplicación a la población en estudio. En ese sentido se elaboró un

cuestionario (Ver anexo), dirigido a 16 personas que laboran en la Unidad de Reclamos de Facturación, el cual consta de 18 preguntas cerradas dispuestas para ser respondidas mediante una escala de Likert con cinco (5) opciones de respuestas a las deficiencias en la prestación de servicio de la Unidad en lo relativo a la filosofía de gestión, competencias y actitudes del analista.

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

De acuerdo con Hernández y otros (2003), usualmente el investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar el análisis estadístico descriptivo para relacionar sus variables, es decir, realiza un análisis de estadística descriptiva para cada una de las variables y luego describir la relación entre éstas. (p.34). Tal y como se indicó en la sección “Nivel de la Investigación” este estudio es, por una parte, descriptivo, por ello se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos circulares para el análisis de la información.

Al respecto, Hernández y otros (ob.cit.), consideran que el método de distribución de frecuencias “Es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías, esta distribución de frecuencias pueden completarse las frecuencias relativas y las frecuencias acumuladas”. (p.35).

De igual manera Hernández y otros (ibídem), mencionan que antes de analizar los datos, el investigador examina sus datos, y hace el estudio de la variable y la describe, este proceso da lugar a una estadística descriptiva. (p.35).

En consecuencia para dar respuesta a los objetivos planteados y considerando el tipo de investigación que se pretende llevar a cabo, se ha considerado una variable cuyo nivel de medición es cuali-cuantitativo que a partir de la descripción de la variable permitirá efectuar una evaluación de las deficiencias que presentan los analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV. Para ello, la estadística descriptiva ofrece herramientas de procesamiento de información acorde a los objetivos planteados y de acuerdo a la naturaleza de la variable.

Asimismo, se realizó una distribución de frecuencias y se utilizó el método de la escala de Likert, que es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala más ampliamente utilizada en encuestas para la investigación. Es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como negativo de cada enunciado. A veces se utilizan cuatro o más niveles de respuesta; de esta forma se fuerza a elegir un lado de la escala, ya que no existe la posibilidad de neutralidad.

La presentación de esta información se apoyará en cuadros de tomas de decisiones que permitan su difusión y discusión.

### **Validez del Instrumento**

La Validez, según Palella y Martins (2006), se define como “la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. (p.172). Existen varios métodos para garantizar su evidencia, sin embargo a los fines de este estudio se utiliza el de validez de contenido que, para los autores ya citados, este método trata de:

...determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos (grados de representatividad) del dominio o universo de contenido de las propiedades que se desea medir. Por ejemplo un test tiene validez de contenido si los diferentes ítems que los componen son una muestra representativa de la variable que se pretende medir... (p.172).

En la mayoría de los casos se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto, de acuerdo con Palella y Martins (2006), consiste en:

... entregarle a tres (3), cinco (5) o siete (7) expertos (siempre números impares) en la misma materia objeto de estudio y metodología y/o construcción del instrumento, un ejemplar de (los) instrumento (s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo consideren necesario... (p.173).

De esta manera, para validar el instrumento, se seleccionaron tres (3) expertos de la Universidad Central de Venezuela en el área de RR.HH y Administración, para calcular la validez se utilizó el método de coeficiente por proporción de rango, tal como lo muestra el cuadro nº 2, el cual da un resultado de CPR: 0,99, lo que significa que mientras más se acerque a 1, se garantiza la validez del contenido del instrumento, por ende, la validación se puede considerar altamente probable.

<b>VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO</b>						
<b>Ítem</b>	<b>Juez 1</b>	<b>Juez 2</b>	<b>Juez 3</b>	<b>r1</b>	<b>PR1</b>	<b>PpR1</b>
1	4	3	3	10	3,33	0,83
2	4	4	4	12	4,00	1,00
3	4	3	2	9	3,00	0,75
4	3	2	3	6	2,00	0,66
5	4	3	4	11	3,66	0,91
6	3	3	4	10	3,33	0,83
7	4	4	4	12	4,00	1,00
8	3	2	3	8	2,66	0,66
9	4	3	3	10	3,33	0,83
10	3	4	4	11	3,66	0,91
11	4	4	4	12	4,00	1,00
12	3	4	3	10	3,33	0,83
13	4	3	4	11	3,66	0,91
14	3	3	2	8	2,66	0,66
15	4	4	3	11	3,66	0,91
16	3	3	3	9	3,00	0,75
17	4	3	3	10	3,33	0,83
18	4	4	4	12	4,00	1,00
<b>CPR</b>						<b>0,99</b>

Cuadro. N° 2. Validación del instrumento por experto.  
Fuente: Sánchez y Virgüez (2010).

## Confiabilidad del Instrumento

Con respecto a la confiabilidad, Hernández y otros (2003), la medida de estabilidad conocida como confiabilidad por test Retest es un procedimiento en donde el instrumento se aplica dos o más veces a un mismo grupo de persona, después de cierto período. Sí la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva, el instrumento se considera confiable. (p. 353).

Para el desarrollo de la confiabilidad del instrumento de esta investigación, se seleccionó a 3 analistas que trabajan en la Coordinación de 2do nivel postventa, donde se encuentra incluida en la estructura la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV. Es importante destacar que las personas escogidas para realizar la confiabilidad no forman parte de la muestra del trabajo de investigación, estas personas laboran en condiciones similares a la muestra de objeto de estudio, por lo cual se les hizo sencillo responder a las aseveraciones del instrumento.

En el presente caso, la confiabilidad se logró calcular entre el número de respuestas totales del instrumento multiplicado por tres individuos, y el número de respuestas coincidentes de acuerdo al primer y segundo de aplicación a cada individuo.

Por tanto, se configura una fórmula que se presenta así:

$$CC = \frac{N^{\circ} RC}{N^{\circ} RTC}$$

Cómo se puede apreciar en el cuadro N° 3, el número de respuestas (N° RTC) fue 54 y el número de respuestas coincidentes (N° RC) fue 46, siendo el coeficiente de confiabilidad: 0,86.

Al comparar este resultado con los rangos sobre criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento se observa que cae en el rango entre 0,81-1,00 de manera que se califica como “muy alta”, por lo cual se puede asegurar que el instrumento de recolección de datos es muy confiable.

<b>Confiabilidad Test-Retest</b>									
<b>Nº</b>	<b>A1</b>	<b>B1</b>	<b>C1</b>	<b>A2</b>	<b>B2</b>	<b>C2</b>	<b>A1/A2</b>	<b>B1/B2</b>	<b>C1/C2</b>
1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
2	1	2	1	1	2	1	1	1	1
3	2	2	1	2	1	1	1	0	1
4	1	2	1	1	2	2	1	1	1
5	2	2	2	2	1	2	1	0	1
6	3	2	2	3	2	2	1	1	1
7	1	2	2	1	2	1	1	1	0
8	2	2	2	2	2	2	1	1	1
9	2	2	3	2	2	3	1	1	1
10	1	1	2	1	2	2	1	0	1
11	1	2	2	1	2	2	1	1	1
12	1	1	1	1	2	1	1	0	1
13	2	2	1	2	2	2	1	1	1
14	2	1	1	2	1	1	1	1	1
15	1	2	2	1	2	2	1	0	1
16	1	1	3	1	1	1	1	1	0
17	2	2	2	2	2	2	1	1	1
18	1	2	1	1	2	2	1	1	0
<b>CC= N°RC/ N° RTC</b> <b>CC= 46/54</b> <b>CC= 0,86</b>									

Cuadro. Nº 3. Coeficiente de confiabilidad. Técnica de Test-Retest.  
Fuente: Sánchez y Virgüez (2010).

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo, se procede a graficar los resultados obtenidos en el instrumento de recolección de datos aplicado a la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV, con el fin de hacer una detección de necesidades en función de sus indicadores de gestión. Igualmente se procede a realizar un análisis y una síntesis sobre el diagnóstico de los resultados.

**Cuadro N° 4. Los Objetivos de la Unidad de Reclamos de Facturación son Compartidos por todo el Equipo de Trabajo**

Ítem. 1	<i>f</i>	%
Totalmente de acuerdo	13	81,25
De acuerdo	3	18,75
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

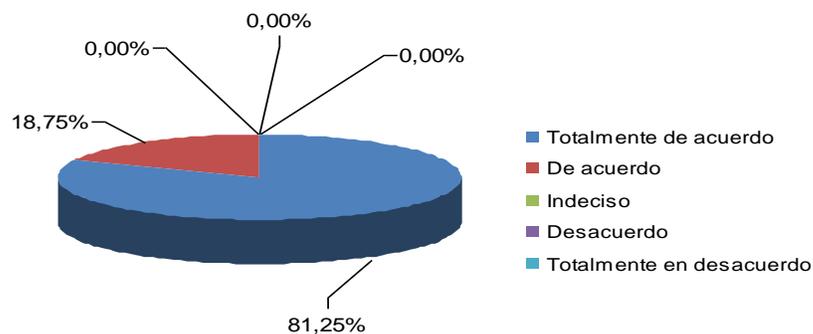


Gráfico 2. Porcentajes de respuesta ítem N° 1

En el ítem N° 1 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 2, se observó que del total de los analistas encuestados, un 18,75% indicó que esta de acuerdo con que los objetivos son compartidos por todo el equipo de trabajo, y un 81,25% indicó estar esta de totalmente de acuerdo.

Los objetivos que se plantean dentro de toda empresa o en parte de ella, se establecen con el fin de tener una meta en común, trabajar en base a ella y lograr el fin deseado por parte de sus trabajadores. En este aspecto se logra inferir que la mayoría de los analistas tienen conocimientos sobre estos, sin embargo en el gráfico nro. 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se puede observar que la Unidad no logra sus objetivos en lo que a Calidad se refiere, afectando de esta manera los Indicadores de la Unidad de Reclamos de Facturación y la satisfacción del cliente.

**Cuadro N° 5. Conocer el proceso de facturación de insumos aporta información para la investigación de los reclamos**

Ítems. 2	f	%
Totalmente de acuerdo	14	87,50
De acuerdo	2	12,50
Indeciso	0	0
Desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

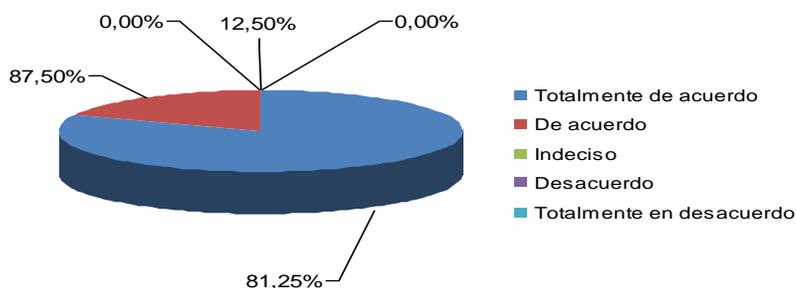


Gráfico 3. Porcentajes de respuesta ítem N° 2

En el ítem N° 2 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 3, se observó que del total de los encuestados, un 12,50%, indicó estar de acuerdo, de que conociendo el proceso de facturación de insumos se aporta información para la investigación de los reclamos, y un 87,50% señaló estar totalmente de acuerdo sobre esta aseveración. Sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se puede observar que los analistas no llegan a la meta mensual de Calidad ya que desconocen o no tienen claros los procedimientos para su gestión diaria, afectando directamente al cliente, quien al no sentirse satisfecho con la respuesta de su reclamo debe volver a colocar su requerimiento y esperar por una nueva respuesta, afectando al negocio, ya que se estaría gastando nuevamente en un recurso y en una doble transacción, que se pudo evitar con el correcto manejo de los procedimientos.

En este ítem se hace referencia a la importancia que tiene la formación a la hora de dar respuesta a los casos que el cliente objeta, conocer claramente los procesos de facturación le darán al analista mayor probabilidad de lograr la satisfacción del cliente en los tiempos establecidos por la Unidad,

**Cuadro n° 6. Se le facilita comprender y transmitir la información necesaria para responder los requerimientos de los clientes**

<b>Ítems. 3</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	5	31,25
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	11	68,75
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

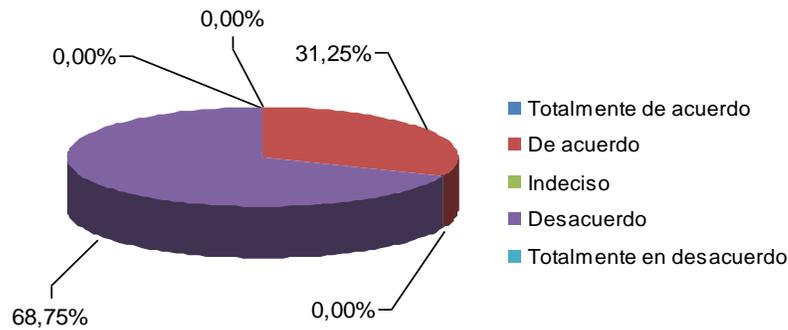


Gráfico 4. Porcentajes de respuesta ítem N° 3

En el ítem N° 3 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 4, se obtuvo el siguiente resultado, un 31,25% indicó estar de acuerdo con que se le facilita comprender y transmitir la información necesaria para responder los requerimientos de los clientes, y 68,75% restante, señaló encontrarse en desacuerdo sobre dicho punto.

De acuerdo a los resultados antes mencionados se observó que un alto porcentaje de los analistas encuestados, que conforman la Unidad Reclamos de Facturación Residencial de CANTV; se encuentran en desacuerdo sobre dicho punto, esto se puede inferir de los resultados del gráfico N° 1 de índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, donde se observa que a los analista de la Unidad no se les facilita transmitir la información requerida por el cliente, y por ende no llegan a la meta.

Los analistas deben sentirse seguros de sus conocimientos, para que al momento de dar la respuesta del reclamo se le facilite transmitir la información necesaria y logren la satisfacción del cliente, ello incluye actualizaciones de procesos, información sobre los últimos servicios y los productos que ofrece CANTV, la necesidad de realizar un programa de formación para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente.

**Cuadro N° 7. Las respuestas claras y oportunas son importantes para el logro de los objetivos de la unidad**

<b>Ítems. 4</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	16	100,00
De acuerdo	0	0,00
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

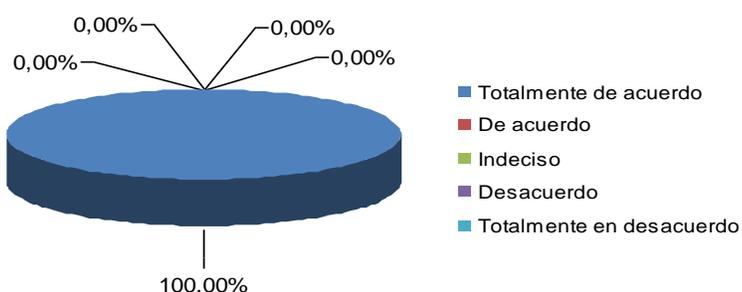


Gráfico 5. Porcentajes de respuesta ítem N° 4

En el ítem N° 4 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 5, se observa que el total de los analistas encuestados un 100% indicó, estar totalmente de acuerdo en que las respuestas claras y oportunas son importantes para el logro de los objetivos.

Cuando se hace mención en este ítem, se refiere a que si el personal que labora en la Unidad de Reclamos de Facturación, se encuentra completamente formado en cuanto a los procedimientos y a las herramientas que utiliza, no tendrá ningún impedimento para llegar a las metas. De los resultados obtenidos en este ítem se infiere que la mayoría de los analistas indicaron estar en total acuerdo, sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se puede observar que los analistas no dan respuestas claras y oportunas a los requerimientos del cliente, por lo que se ve

claramente la necesidad de realizar un programa de formación para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente.

**Cuadro N° 8. Cree usted que revisar el manual de procesos es significativo para atender los reclamos que hacen los clientes**

Ítems. 5	<i>f</i>	%
Totalmente de acuerdo	15	93,75
De acuerdo	1	6,25
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

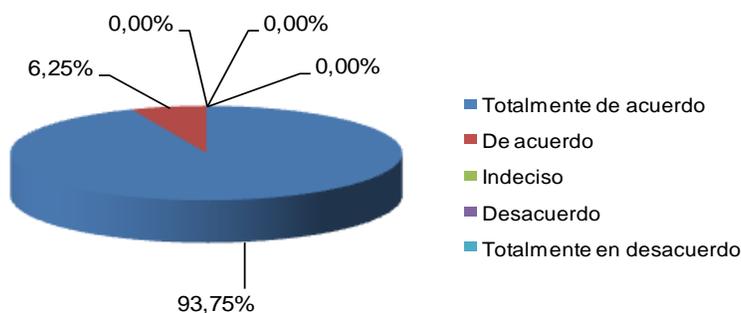


Gráfico 6. Porcentajes de respuesta ítem N° 5

En el ítem N° 5 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 6, se observó que un 6,25% señaló estar de acuerdo, con que revisar el manual de procesos es significativo para atender los reclamos que hacen los clientes, y un 93,75% indicó estar totalmente de acuerdo, por lo que acotó alta existencia, ante estas acciones, sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se puede observar que los analistas no cumplen con la meta de calidad establecida por la gerencia. El uso del

manual de procesos, es de suma importancia para el desarrollo de acciones y a la toma de decisiones, de aquí la importancia de mantener las actualizaciones o cambios de los procedimientos dentro del manual y del mismo modo dar la formación apropiada a los analistas, esto ayudará a mantener los tiempos de respuestas de los casos y a mejorar la calidad de servicio de atención al cliente.

**Cuadro N° 9. Ante las inquietudes presentadas por los clientes se crean estrategias para mejorar la calidad de servicio**

Ítems. 6	f	%
Totalmente de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	6	37,50
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	7	43,75
Totalmente en desacuerdo	3	18,75
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

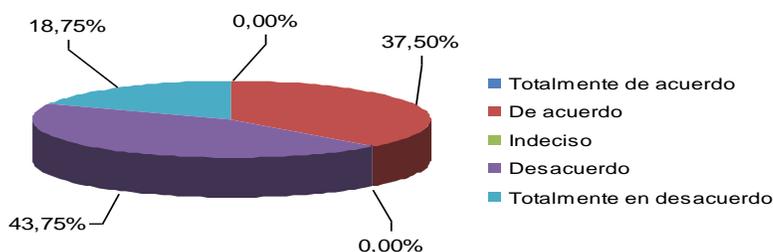


Gráfico 7. Porcentajes de respuesta ítem N° 6

En el ítem N° 6 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 7, los resultados son los siguientes, la minoría, con un 18,75%, señaló estar en totalmente en desacuerdo, lo que indica que no creen que se estén buscando estrategias para mejorar la calidad de servicio, mientras que un 43,75% señaló estar en desacuerdo y un 37,50% restante acotó estar de acuerdo.

Cuando se hace referencia a este ítem se puede observar que un considerado número de encuestados señalaron que no se encuentran de acuerdo con que en la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV se estén elaborado acciones que permitan la mejora de la Atención al cliente, este resultado se puede ver reflejados en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, donde la Unidad no cumple con la meta, por consiguiente, la acción por parte de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad es realizar un programa de formación para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente, como estrategia para lograr los objetivos planteados para alcanzar la satisfacción al cliente.

**Cuadro N° 10. Verificar los procesos de cada reclamo tomando en cuenta el paso a paso que aparece en el manual de normas y procedimientos les resta tiempo para dar una respuesta correcta**

Ítems. 7	f	%
Totalmente de acuerdo	14	87,50
De acuerdo	2	12,50
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

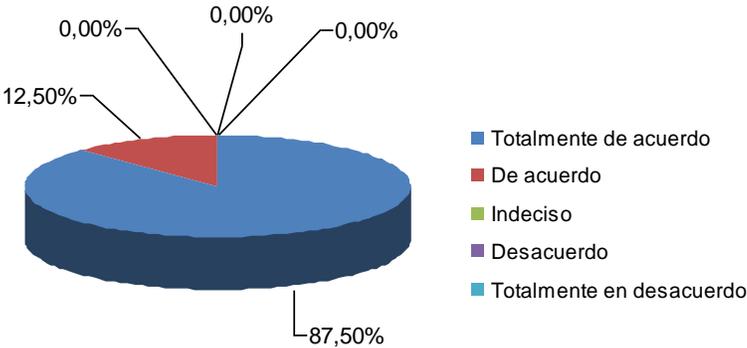


Gráfico 8. Porcentajes de respuesta ítem N° 7

En el ítem N° 7 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 8, se observó que del total de los analistas encuestados, un 12,50% indicó estar de acuerdo con que la búsqueda de información en el manual de procedimientos durante la investigación le reduce el tiempo para dar una respuesta a los casos caso, y un 87,50% señaló estar totalmente de acuerdo en la afirmación creada.

De acuerdo a los resultados, se puede inferir que la mayoría de los encuestados considera que la búsqueda de información le resta tiempo, el manual de procedimientos se debe revisar en caso de una duda, en el día a día el analista de Reclamos debe tener las herramientas suficientes para dar solución a los casos en el menor tiempo posible, por eso es importante resaltar la creación de un programa de formación para optimizar sus tiempos de respuestas.

#### Cuadro N° 11. El compromiso es importante para el cargo que desempeña

Ítems. 8	f	%
Totalmente de acuerdo	13	81,25
De acuerdo	3	18,75
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

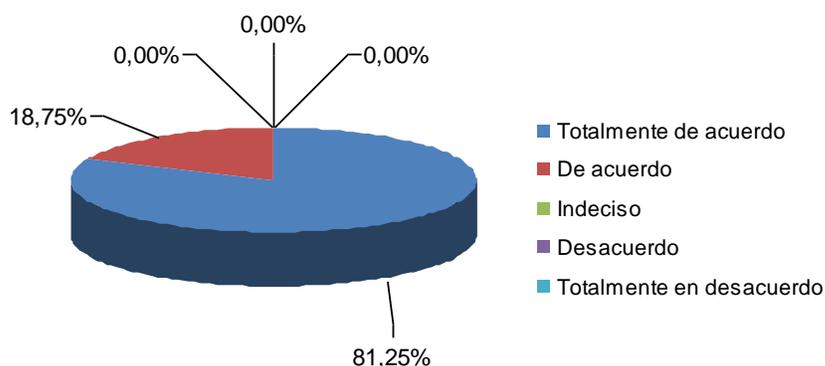


Gráfico 9. Porcentajes de respuesta ítem N° 8

En los resultados obtenidos en el ítem N° 8 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 9, se encontró que un 18,75% alega estar de acuerdo con que el compromiso es importante para el cargo que desempeña, un 81,25% refirió estar totalmente de acuerdo.

Se observa en los resultados obtenidos, que un alto porcentaje indica que dentro de la unidad existe un alto compromiso por parte de los analistas. El compromiso laboral refleja la implicación intelectual y emocional con la empresa, la cual se relaciona con el logro de los objetivos, en relación a esta conceptualización, la mayoría de los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación se sienten totalmente comprometidos. Sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se observar que los analistas no llegan a la meta de calidad, infiriendo de este modo, que el personal no se siente comprometido con su labor, de ahí la importancia de realizar un programa de formación para contribuir en la sensibilización del personal y motivación del mismo.

**Cuadro N° 12. Poseer información del reglamento prestación de los servicios básicos de telecomunicaciones es importante para el trabajo que desempeña**

<b>Ítems. 9</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	16	100,00
De acuerdo	0	0,00
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

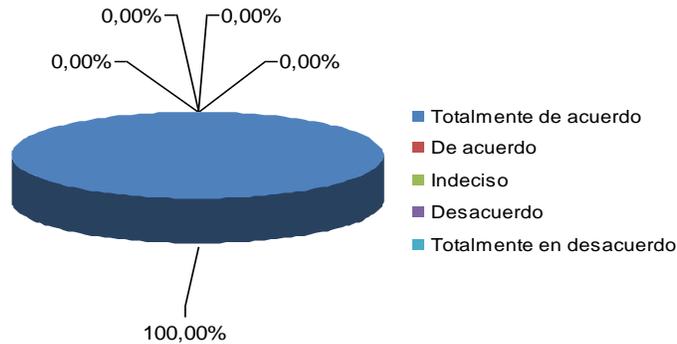


Gráfico 10. Porcentajes de respuesta ítem N° 9

En los resultados obtenidos en el ítem N° 9 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 10, se observa que el total de los analistas encuestados un 100% indicó estar totalmente de acuerdo sobre la importancia que tiene poseer información sobre el reglamento de los servicios de telecomunicaciones para el trabajo que desempeña.

En este ítem, se hace mención a la importancia que tiene el Reglamento de prestación de los servicios básicos de Telecomunicaciones en donde se define y regula las relaciones entre cualquier operador de Telecomunicaciones y sus clientes y garantizara el desempeño en los resultados obtenidos, en este ítem se observa que la mayoría de los analistas indicaron total acuerdo con su relevancia. Sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se puede inferir, que muchos desconocen el contenido de dicho reglamento o desconocimiento en cuanto a su buena aplicación, ya que no cumplen con la meta de calidad de servicio apegados al reglamento.

**Cuadro N° 13. Considera la comunicación como una parte vital en la atención al cliente**

Ítems. 10	f	%
Totalmente de acuerdo	16	100,00
De acuerdo	0	0,00
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

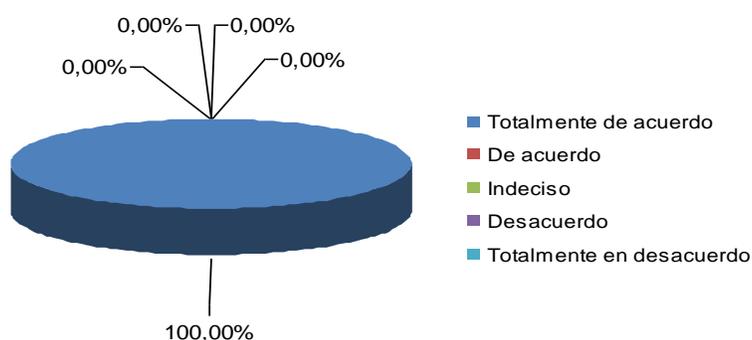


Gráfico 11. Porcentajes de respuesta ítem N° 10

En los resultados obtenidos en el ítem N° 10 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 11, se observa que el total de los analistas encuestados un 100% indicó estar totalmente de acuerdo y considera la comunicación como una parte vital en la atención al cliente.

La comunicación implica la transmisión de una determinada información, es un proceso que se utiliza diariamente en la gestión de los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación, para lograr la satisfacción del cliente debe haber una comunicación clara y efectiva entre el receptor del reclamo y todas la partes que intervienen en el mismo, entre ellos el analista que gestiona el reclamo, los supervisores del área y el cliente. En este ítem, se observa que la mayoría de los analistas indicaron estar en total acuerdo con su importancia. Sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción

del cliente, se puede observar que muchos analistas no se comunican con sus supervisores al momento de tener una duda con respecto a su gestión, afectando de esta manera el índice de satisfacción.

**Cuadro N° 14. La mejora de la calidad es una acción permanente que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes**

Ítems. 11	f	%
Totalmente de acuerdo	16	100,00
De acuerdo	0	0,00
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

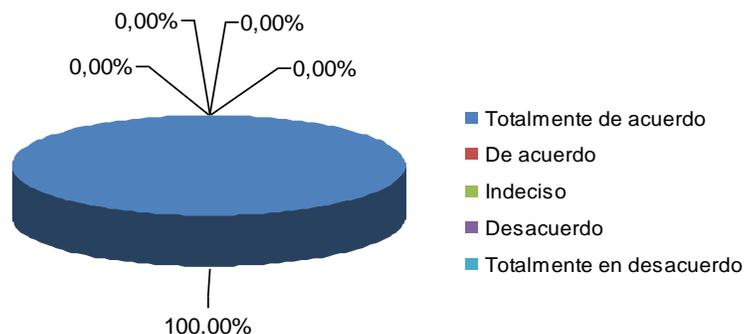


Gráfico 12. Porcentajes de respuesta ítem N° 11

En el ítem n° 11 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 12, se observa que el total de los analistas encuestados un 100% indicó estar totalmente de acuerdo con que la mejora de la calidad es una acción permanente que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes. Sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción

del cliente, se observa que los analistas no llegan a las metas de la Unidad de aseguramiento de la Calidad, por lo tanto no cumplen con la satisfacción del cliente.

Dentro de toda empresa la mejorar la calidad de servicio tiene que ser una acción constante, no solo se puede ofrecer un servicio, si no contar con un equipo formado para ofrecer al cliente una atención de excelencia, al punto de lograr satisfacer sus necesidades.

**Cuadro N° 15. Entre las características de la calidad de servicio considera que la confiabilidad del cliente hacia su trabajo es importante**

Ítems. 12	f	%
Totalmente de acuerdo	16	100,00
De acuerdo	0	0,00
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

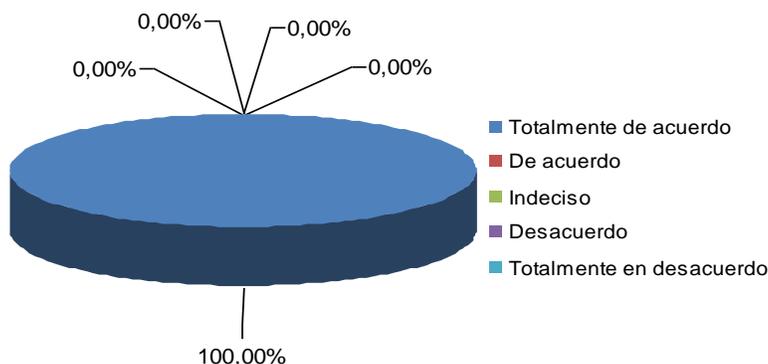


Gráfico 13. Porcentajes de respuesta ítem N° 12

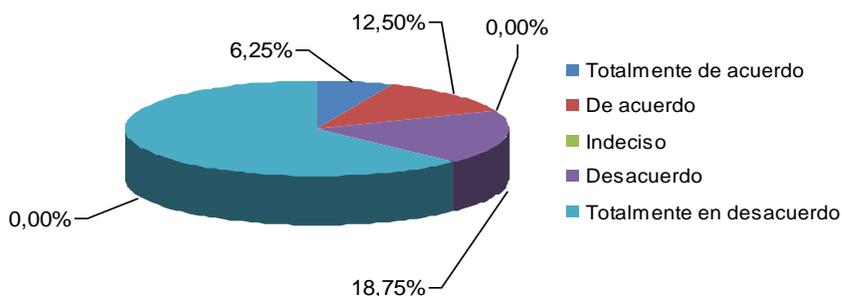
En el ítem nº 12 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 13, se observa que el total de los analistas encuestados un 100% indicó estar totalmente de acuerdo y considera que la confiabilidad del cliente hacia su trabajo es importante.

La confiabilidad que siente un cliente hacia la empresa que le presta un servicio es de gran importancia, si un usuario se encuentra totalmente satisfecho de la atención que se le brinda y con su servicio, no sentirá la necesidad de buscar otras opciones dentro de un mercado en competencia, si no que mantendrá su fidelidad.

Ante esta afirmación, se observa que la mayoría de los analistas indicaron estar en total acuerdo con la importancia de este punto.

**Cuadro N° 16. La plataforma con la que opera la unidad le facilita la gestión para cumplir con los requerimientos del cliente**

Ítems. 13	f	%
Totalmente de acuerdo	1	6,25
De acuerdo	2	12,50
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	3	18,75
Totalmente en desacuerdo	10	62,50
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>



**Gráfico 14. Porcentajes de respuesta ítem N° 13**

En el ítem n° 13 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 14, se obtuvieron los siguientes resultados, un 18,75% indicó encontrarse en desacuerdo sobre la existencia de una plataforma tecnológica que le facilita la gestión para cumplir con los requerimientos del cliente, un 62,50% señaló estar indeciso, otro 12,50% mostró

encontrarse de acuerdo y el restante de 6,25% acoto encontrarse totalmente de acuerdo.

Cuando se hace referencia a la plataforma tecnológica se trata de los sistemas operativos, programas o aplicaciones a través de los cuales se realiza la consulta o el proceso de las órdenes y servicios a los clientes para su disfrute. Se observo que un alto porcentaje de los analistas en este ítem señaló que las condiciones no son óptimas.

**Cuadro N° 17. La actualización de la información, normas y procedimientos son vitales para cumplir con una buena gestión**

Ítems. 14	f	%
Totalmente de acuerdo	14	87,50
De acuerdo	2	12,50
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

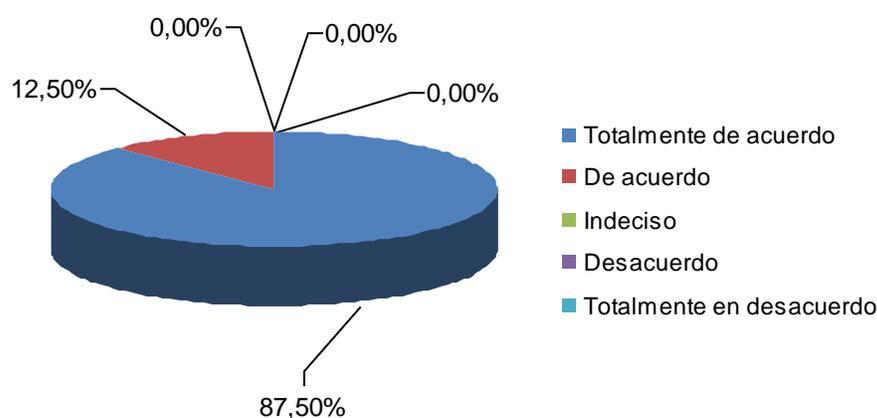


Gráfico 15. Porcentajes de respuesta ítem N° 14

En el ítem nº 14 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 15, se observó que del total de los encuestados, un 6,25% señaló que está indeciso sobre la vitalidad que tienen las actualizaciones de la información, normas y procedimientos para cumplir una buena gestión, otro 6,25% acotó encontrarse de acuerdo, y un 87,50% indico estar totalmente de acuerdo. Sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se observa que los analistas no llegan a las metas de la Unidad de aseguramiento de la Calidad, por lo que se puede inferir que no existe una actualización de la información, normas y procedimientos las cuales son vitales para cumplir con una buena gestión

Como se observa en los resultados, la gran mayoría considera que es de vital importancia actualizar los procedimientos, un analista con la información correcta podrá realizar una gestión óptima.

**Cuadro N° 18. El tiempo de gestión es el único indicador significativo para el logro de las metas establecidas**

Ítems. 15	f	%
Totalmente de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	0	0,00
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	2	12,50
Totalmente en desacuerdo	14	87,50
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

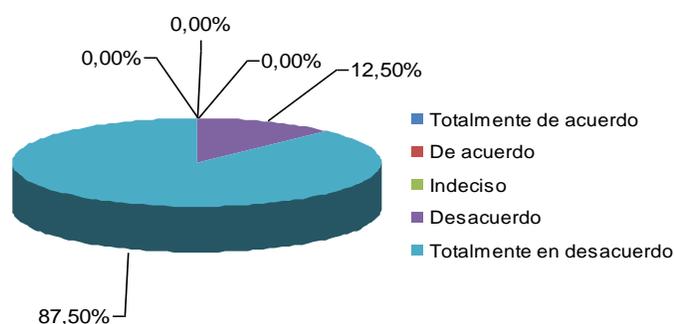


Gráfico 16. Porcentajes de respuesta ítem N° 15

En el ítem nº 15, del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 16, se encontraron los siguientes resultados, un 12,50% indicó estar indeciso cuando se afirma que el tiempo de gestión es el único indicador significativo para el logro de las metas establecidas, un 87,50% señaló esta en desacuerdo.

Si bien es de conocimiento de los analistas, que el tiempo de gestión es significativo para cumplir con las metas definidas por la Unidad y con la satisfacción del cliente, es importante tener el conocimiento de los procesos para así acortar los tiempos de gestión.

En este ítem se observa que la mayoría de los encuestados están en total desacuerdo con esta aseveración.

**Cuadro N° 19. La información en la unidad debería ser manejada por todo el personal**

Ítems. 16	f	%
Totalmente de acuerdo	16	100,00
De acuerdo	0	0,00
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

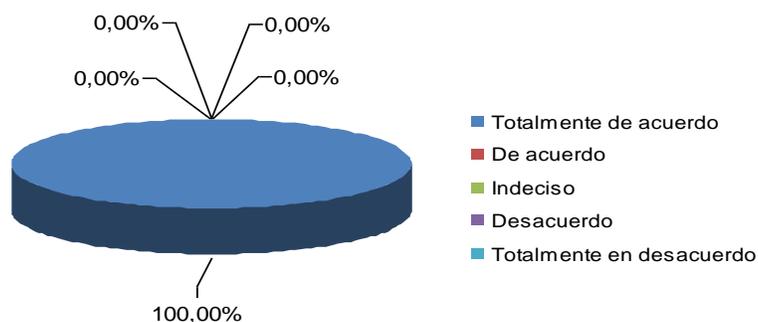


Gráfico 17. Porcentajes de respuesta ítem N° 16

En el ítem n° 11 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 17, se observa que el total de los analistas encuestados un 100% indicó estar totalmente de acuerdo con que la información en la unidad debería ser manejada por todo el personal.

Ante lo expuesto, se observa que la mayoría de los analistas de la Unidad de reclamos consideran que no manejan toda la información necesaria para su gestión diaria, lo cual afecta su desempeño, esto se refleja en el contenido del gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, donde se observa que los analistas no llegan a las metas de la Unidad de aseguramiento de la Calidad.

**Cuadro N° 20. Realiza las investigaciones correspondientes para los requerimientos de los clientes**

Ítems. 17	f	%
Totalmente de acuerdo	14	87,50
De acuerdo	2	12,50
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	0	0,00
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

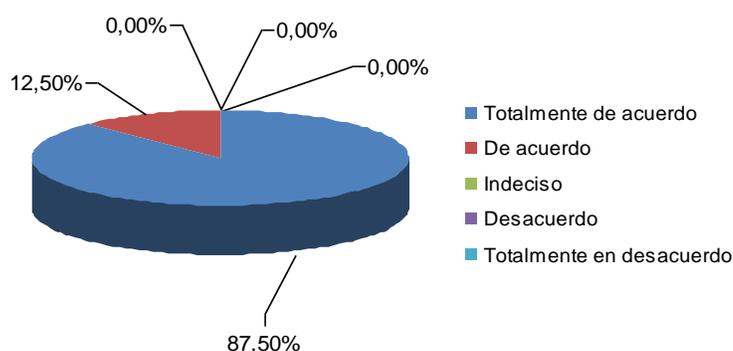


Gráfico 18. Porcentajes de respuesta ítem N° 17

En el ítem nº 17 del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 18, se obtuvieron los siguientes resultados, un 12,50% indicó encontrarse de acuerdo en que realizan las investigaciones correspondientes para los requerimientos de los clientes, un 87,50% señaló estar totalmente de acuerdo.

Cuando se hace referencia a las investigaciones correspondientes para los requerimientos de los clientes, se trata de los procedimientos a seguir para dar respuesta a los reclamos, se observó que la mayoría de los analistas encuestados en este ítem señaló que si cumple, aunque en ítem anteriores se infiere que no se ha realizado una formación sobre dichos procesos.

**Cuadro N° 21. Se formula nuevas estrategias de servicios para identificar y resolver los requerimientos de los clientes**

Ítems. 18	f	%
Totalmente de acuerdo	0	0,00
De acuerdo	0	0,00
Indeciso	0	0,00
Desacuerdo	11	68,75
Totalmente en desacuerdo	5	31,25
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

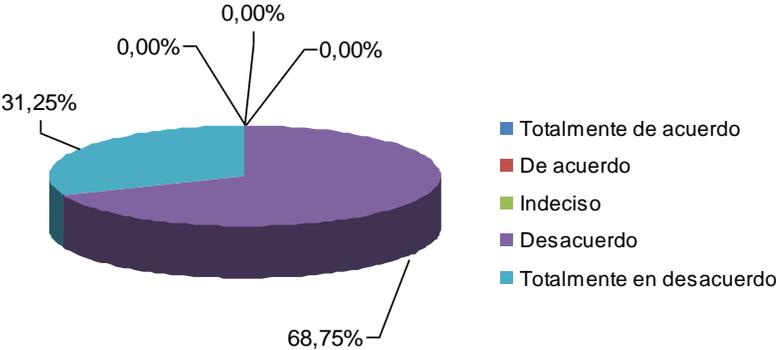


Gráfico 19. Porcentajes de respuesta ítem N° 18

En el ítem N° 18, del instrumento aplicado, de acuerdo al gráfico N° 19, se encontraron los siguientes resultados, un 25,00% indicó encontrarse indeciso con que en la Unidad de Reclamos de facturación se estén formulando nuevas estrategias de servicio para identificar y resolver los requerimientos del cliente, un 68,25% señaló estar en desacuerdo y un 6,25% indicó mostrarse en totalmente en desacuerdo.

Este ítem hace referencia, a la poca presencia de nuevas estrategias que crea la Unidad de Reclamos de Facturación para lograr identificar las necesidades del cliente, en los resultados mostrados se puede observar que dentro de la unidad no se toman acciones para optimizar el desempeño que mejoren las habilidades de trabajo.

### **Síntesis sobre el Diagnóstico del Análisis de los Resultados**

En este resumen del análisis realizado a los resultados de las encuestas suministradas a los Analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV, se pueden observar las siguientes necesidades que deben ser fortalecidas para alcanzar el logro de los objetivos y la satisfacción del cliente a través de la mejora de la Atención al Cliente.

Se observó que la mayoría de los analistas se sienten identificados con la filosofía de gestión de la Unidad de Reclamos de Facturación, los analistas comparten los objetivos, aspecto que se consideran esenciales para obtener todos los logros. Sin embargo luego de observar los resultados del gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente 2010, se puede deducir que en la Unidad no se cumple con las metas establecidas, por lo tanto se puede inferir que el personal no se siente identificado con la visión, misión y valores de la empresa de la empresa, ni de la Unidad en la que laboran, la cual busca satisfacer al cliente de manera eficiente, con respuestas claras y oportunas; solucionando las dudas, quejas o reclamaciones sobre los distintos conceptos existentes en la factura.

Asimismo, la mayoría de los analistas acotaron que la búsqueda de información en el manual de procedimiento, les afecta el tiempo de gestión, por lo tanto se considera

importante realizar un programa de formación que le facilite herramientas para optimizar su tiempo de gestión.

De la misma manera, se observa que los analista consideran que dentro de la Unidad de Reclamos no se están elaborando acciones que permitan la mejora de la Atención al cliente, igualmente hacen referencia a la poca presencia de nuevas estrategias que crea la Unidad de Reclamos de Facturación para lograr identificar las necesidades del cliente y para mejorar el desempeño que contribuya a optimizar las habilidades de trabajo.

Al mismo tiempo el 100% de los encuestados indicaron, estar totalmente de acuerdo con que las respuestas claras y oportunas son importantes para el logro de los objetivos, sin embargo se observó de acuerdo a los resultados en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente 2010, que los analistas no cumplen los índices de satisfacción de calidad, dentro lo cuales se incluyen aspectos de evaluación como: informa correctamente al cliente.

En la relación a la Calidad de servicio se observa que el total de los analistas encuestados un 100% indicó, estar totalmente de acuerdo en que las respuestas claras y oportunas son importantes para el logro de los objetivos, sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se puede observar que los analistas no dan respuestas claras y oportunas a los requerimientos del cliente, por lo que se ve claramente la necesidad de realizar un programa de formación para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente.

Con respecto a el indicador de desarrollar habilidades, se observó que la mayoría de los encuestado indicó estar de acuerdo en conocer el proceso de facturación de insumos aporta información para la investigación de los reclamos, sin embargo se infiere que en dicha Unidad no se toman acciones para desarrollar dichas habilidades, de ahí la importancia que tiene la formación de los analistas a la hora de dar respuesta a los casos que el cliente objeta, conocer claramente los procesos de facturación le darán al analista mayor probabilidad de lograr la satisfacción del cliente en los tiempos

establecidos por la Unidad y al mismo tiempo evitar que el cliente sea afectado, quien al no sentirse satisfecho con la respuesta de su reclamo debe volver a colocar su requerimiento y esperar por una nueva respuesta, y afectando al negocio, ya que se estaría gastando un recurso y una doble transacción, que se pudo evitar con el correcto manejo de los procedimientos.

Igualmente se observó que los analistas mencionan que no cuentan con una plataforma tecnológica adecuada, para realizar el proceso de gestión de los reclamos.

En cuanto a las competencias que debe tener el Analista de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV, se puede observar que la mayoría de los encuestado está de acuerdo, con que revisar el manual de procesos es significativo para atender los reclamos que hacen los clientes, sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se puede observar que los analistas no cumplen con la meta de calidad establecida por la gerencia. El uso del el manual de procesos, es de suma importancia para el desarrollo de acciones y a la toma de decisiones, de aquí la importancia de mantener las actualizaciones o cambios de los procedimientos dentro del manual y del mismo modo dar la formación apropiada a los analistas, esto ayudará a mantener los tiempos de respuestas de los casos y a mejorar la calidad de servicio de atención al cliente.

De la encuesta ejecutada se infiere que la mayoría de los analistas realiza la investigación para cada requerimiento de los clientes, cuando se hace referencia a las investigaciones correspondientes para los requerimientos de los mismos, se trata de los procedimientos a seguir para dar respuesta a los reclamos, se observó que la mayoría de los analistas encuestados en este ítem señaló que si cumple, aunque de ítems anteriores se infiere que no se ha realizado una formación sobre dichos procesos.

Como se observa en los resultados de la encuesta, la mayoría considera que es de vital importancia actualizar los procedimientos, un analista con la información correcta podrá realizar una gestión óptima, también podemos observar de acuerdo a los resultados, que la mayoría de los encuestados considera que la búsqueda de información le resta tiempo, el manual de procedimientos se debe revisar en caso de

una duda, en el día a día el analista de Reclamos debe tener las herramientas suficientes para dar solución a los casos en el menor tiempo posible, por eso es importante resaltar la creación de un programa de formación para optimizar sus tiempos de respuestas.

Al igual que el total de los analistas encuestados un 100% indicó estar totalmente de acuerdo sobre la importancia que tiene poseer información sobre el reglamento de los servicios de telecomunicaciones para el trabajo que desempeña, en dicho manual es donde se define y regula las relaciones entre cualquier operador de Telecomunicaciones y sus clientes y garantizara el desempeño en los resultados obtenidos, en este ítem se observa que la mayoría de los analistas indicaron total acuerdo con su relevancia. Sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se puede inferir, que muchos desconocen el contenido de dicho reglamento o desconocimiento en cuanto a su buena aplicación, ya que no cumplen con la meta de calidad de servicio apegados al reglamento.

De modo similar se infiere que el total de los analistas encuestados un 100% indicó estar totalmente de acuerdo con que la información en la unidad debería ser manejada por todo el personal en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se observa que a los analista de la Unidad no manejan y no se les facilita transmitir la información requerida por el cliente, de aquí la necesidad de realizar un programa de formación para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente.

Respecto a la actitud que debe tener el Analista de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV, se observa en los resultados obtenidos, que un alto porcentaje indica sentirse altamente comprometido, el compromiso laboral refleja la implicación intelectual y emocional con la empresa, la cual se relaciona con el logro de los objetivos, en relación a esta conceptualización, la mayoría de los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación se sienten totalmente comprometidos. Sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se observar que los

analistas no llegan a la meta de calidad, infiriendo de este modo, que el personal no se siente comprometido con su labor, de ahí la importancia de realizar un programa de formación para contribuir en la sensibilización del personal y motivación del mismo.

Igualmente se observa que el total de los analistas encuestados un 100% indicó estar totalmente de acuerdo, considerando a la comunicación como una parte vital en la atención al cliente, la comunicación implica la transmisión de una determinada información, es un proceso que se utiliza diariamente en la gestión de los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación, para lograr la satisfacción del cliente debe haber una comunicación clara y efectiva entre el receptor del reclamo, el analista que gestiona el reclamo y los supervisores del área.

En el aspecto sobre las competencias del analista, se observó que la mayoría se encuentran de acuerdo en que conocer los procedimientos de la unidad facilita la atención de los requerimientos de los clientes, es importante resaltar que la Unidad de Reclamos no ha realizado un plan de formación sobre los procesos utilizados actualmente, lo cual se considera indispensable para el cumplimiento de los objetivos en común.

Es importante resaltar que en el punto de las actitudes de los analistas, el personal de la Unidad se encuentra totalmente de acuerdo en que el compromiso, la confiabilidad y la comunicación para con el cliente son atributos importantes para satisfacer sus necesidades, la confiabilidad que siente un cliente hacia la empresa que le presta un servicio es de gran importancia, si un usuario se encuentra totalmente satisfecho atención que se le brinda y con su servicio, no sentirá la necesidad de buscar otras opciones dentro de un mercado en competencia, si no que mantendrá su fidelidad. Sin embargo en el gráfico N° 1 de Índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación, medición del índice de satisfacción del cliente, se observar que los analistas no cumplen con la meta de calidad mensual, por lo tanto puede estar interfiriendo en la relación que tiene el cliente con la empresa.

Para concluir se propone realizar un programa de formación para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente, como estrategia para mejorar la calidad de servicio.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de analizadas cada una de las necesidades detectadas en la Unidad de Reclamos de Facturación Residencial de CANTV, se procederá a presentar una serie de conclusiones, las cuales permitirán a la misma saber donde están sus fallas al momento de ofrecerle un óptimo servicio a los clientes y de qué manera pueden estas ser mejoradas.

Luego de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los analistas de la Unidad en estudio (ver anexo nro.1), y a través del informe de índices de Calidad de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV, medición del índice de satisfacción al cliente (ver gráfico nro.1), se puede concluir que la calidad de servicio que se presta actualmente no es lo suficientemente satisfactoria, desde el punto de vista de los clientes.

El objetivo general establecido en la presente investigación fue el de proponer un “Programa de Formación para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente de los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación de la Cantv”. Para alcanzar dicho objetivo se cumplió con una serie de actividades específicas orientadas a detectar las deficiencias en la prestación de servicio de dicha unidad.

Ahora bien, mediante el instrumento que se le aplicó a los dieciséis (16) analistas de reclamos y facturación, con la finalidad de conocer su apreciación sobre la filosofía de gestión tanto de Cantv como de la Unidad, se puede inferir que el personal no se siente identificado con la visión, misión y valores de la empresa de la empresa, ni de la Unidad en la que laboran, influyendo así de manera negativa, ya que esta es la base y guía para el buen funcionamiento y desempeño de su gestión, para alcanzar la excelencia dentro de la unidad, ya que ella es el norte que indica llegar a la meta establecida.

Asimismo, la mayoría de los analistas acotaron que la búsqueda de información en el manual de procedimiento, les afecta el tiempo de gestión, por lo tanto se considera importante realizar un programa de formación que le facilite herramientas para optimizar su tiempo de gestión.

De la misma manera, se observa que los analista consideran que dentro de la Unidad de Reclamos no se están elaborando acciones que permitan la mejora de la Atención al cliente, igualmente hacen referencia a la poca presencia de nuevas estrategias que crea la Unidad de Reclamos de Facturación para lograr identificar las necesidades del cliente y para mejorar el desempeño que contribuya a optimizar las habilidades de trabajo

También, se observó que los analistas mencionan que no cuentan con una plataforma tecnológica adecuada, para realizar el proceso de gestión de los reclamos.

En vista de ello la unidad debe, en lo posible actualizar y solicitar que se le instale una tecnología suficiente apropiada y optima que le permita al empleado prestar el servicio, disminuyendo el tiempo de respuesta y logrando la excelencia en la calidad de servicio para la satisfacción del cliente.

Adicionalmente, se observó que los analistas presentan deficiencias en cuanto al manejo efectivo y eficiente para atender a los reclamos de los clientes con calidad de servicio, haciendo una comparación entre los resultados obtenidos del instrumento y los monitoreos realizados a los analistas podemos evidenciar que hay una discrepancia entre lo que se debe hacer y como lo hacen.

Debido a lo que, se concluye que si la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV, desea disminuir las deficiencias existentes, debe mejorar la calidad de servicio. Debe aplicar un Programa de Formación que orienten al empleado en su rol como servidor público dentro de la empresa CANTV, que fomente el compromiso e identidad con su desempeño y le facilite las herramientas con respecto a sus procesos, para mejorar su gestión.

Es importante destacar, que el programa de formación propuesto en este proyecto, fue validado por tres (3) expertos, dos (2) de la Universidad Central de Venezuela en el área de RR.HH y Administración y uno (1) experto en el área de entrenamiento

Comercia de CANTV, el instrumento que se les suministro consta de 10 ítems que se refieren a la claridad del contenido y la congruencia entre las estrategias para el logro de los objetivos planteados en el programa de formación, el modelo que se utilizó para construir el Programa de Formación fue el Pilar Pineda, el cual nos invita a ofrecer una Calidad de Servicio que pueda satisfacer las necesidades de los clientes tanto externos como internos.

Para concluir se le sugiere a la empresa CANTV, realizar un trabajo conjunto entre las Unidades de Negocio y la Gerencia encargada de la Formación, en este caso Entrenamiento Comercial, con el fin aplicar los Programas de Formación destinados a las personas que atienden a los usuarios finales por los canales de atención de la empresa ya que esto les dará herramientas y los orientara para mejorar la atención al cliente.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN**

A medida que el tiempo avanza, la formación en las organizaciones se está convirtiendo en un componente potencial para lograr los objetivos de las empresas, es por ello que en la Unidad de Reclamos de Facturación de la CANTV, se propone un programa de formación que se aboque a desarrollar habilidades para la consecución de la filosofía de gestión.

En este orden de ideas, Pineda, P (2009) indica, que la formación en efecto es interactuar con los seres humanos que laboran en una organización, eliminando las diferencias que se puedan dar entre las capacidades de una persona y lo que puede exigirle su puesto de trabajo; por ello antes de llevar a cabo el diseño de la formación, será necesario realizar un análisis previo de la situación en las que se encuentran las personas tomadas en cuenta para el estudio. (P.37).

De acuerdo a lo propuesto, el programa de formación bajo esta perspectiva de Pineda, P. (2009) supone: “un proceso de reflexión sobre la situación real de la organización, siguiendo una serie de interrogantes que ayuden a descifrar las situaciones en las que se encuentran las organización, una vez que se logre interpretar la situación real, se puede proceder a describir la situación deseada para el futuro”. (p.77).

Las interrogantes a responder son las siguientes:

¿Qué?

La Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV, adscrita a la Gerencia de Servicio al Cliente, encargada de investigar, dar respuesta a las quejas y reclamos generados por los suscriptores, actualmente pareciera, de acuerdo con los gráficos presentados, que no cuenta con las características mínimas que la ubiquen como una

unidad orientada a brindar una buena calidad de servicio, esto se deduce a través de los resultados obtenidos por la Unidad de Aseguramiento de la Calidad, quien se encarga de realizar el monitoreo mensual a través del Modelo de Gestión COPC-2000 VMO (CANTV 2009)

¿Cómo?

Durante el proceso de monitoreo diario, se puede observar que una de las incidencias más recurrentes de los analistas es la no validación en los sistemas correspondientes, evitando así dar una respuesta oportuna al requerimiento del cliente, lo cual afecta en el desempeño de la Unidad.

Para cumplir los objetivos antes mencionados, la Unidad de Aseguramiento de la Calidad ha servido de apoyo, utilizando sus herramientas de monitoreo para detectar y corregir las incidencias, es así, como se ha observado la falta de un programa de formación que oriente la gestión de los cambios realizados dentro de la Unidad.

¿Quién?

Los analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV.

¿Por qué?

Esta incidencia se atribuye a la poca formación que posee el personal en las actualizaciones de las diferentes herramientas que utilizan, así como en el manejo de conocimiento que contribuyan a su desempeño en el área de atención al cliente. Esta situación obliga a centrar la atención en la formación del talento humano por ser el motor que impulsa el proceso de las diferentes gestiones dentro de la organización.

¿Dónde?

En la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV ubicada en los Cortijos.

¿Cuándo?

En la actualidad se ha podido observar cómo la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV, en su constante búsqueda por mejorar sus resultados en la medición de los índices de calidad se ha planificado diferentes programas de acción, entre ellos: evaluación de las metas de producción, la actualización del Manual de Procedimientos, para así responder a las exigentes metas establecidas, lograr la satisfacción al cliente y aumentar los niveles de calidad, sin embargo estas metas no han sido cumplidas

porque en la actualidad no existe un programa de formación que pudiese otorgarle un buen uso al manual de procedimientos en el cual se explica el paso a paso para cada requerimiento que se gestiona en la Unidad.

Entre tanto, en las investigaciones realizadas previamente se puede observar (ver gráfico Nro.1), que los analistas no cumplen con los niveles exigidos por el Modelo de Gestión COPC-2000 (CANTV 2009), afectando de manera negativa las respuestas de los requerimientos de los clientes.

Para concluir, se observa una necesidad formativa en el personal de dicha área y es por ello, que se propone un programa de formación para el personal de la Unidad de Reclamos de facturación, que forme parte de todo el proceso y planes de acción que se están ejecutando en dicha Unidad.

En tal sentido, todo programa de formación debe tener los siguientes elementos:

### **Justificación del Programa de Formación**

De acuerdo a lo que propone Pineda (2009):

El programa de formación en las organizaciones es un medio, junto a otros, para dar cauce a las necesidades de formación continua que demanda la sociedad actual. Los programas de formación se establecen en un determinado período de tiempo y es frecuente. Además es necesario que los programas de formación se materialicen en un documento donde existan contenidos referidos a las políticas empresariales de la organización, planes estratégicos se elaboran a partir de los estudios respectivos. El marco más amplio donde situar los programas de formación está en las políticas donde se detectan las necesidades, a partir de ellas se detectan las necesidades y entre estas la formación (p. 77).

En este sentido, se hace referencia al Plan Estratégico de la CANTV, que se desprende del Plan Nacional Simón Bolívar, el cual desde la nacionalización de esta empresa pasó a ser una parte muy importante para el desarrollo de la soberanía, los cuales se unifican en tres ejes del Plan Estratégico de la Empresa.

Con respecto a lo antes planteado, el programa de formación para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente, se fundamenta en los siguientes ejes:

- ✓ **Social:** Ser líder en calidad del servicio, portafolio de productos y atención al usuario (a) actual y potencial. Para CANTV y sus filiales atender a los usuarios finales con criterios de excelencia en el servicio es de suma importancia para lograr los objetivos organizacionales, respondiendo a las demandas actuales de los clientes. Tomando en consideración que las empresas que se dedican al servicio, como el caso de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), deben garantizar un excelente servicio y construir relaciones sólidas con los clientes e inspirar a los empleados para que deseen mejorar en su actividad laboral.
- ✓ **Procesos:** parte de lo que se propone CANTV con este eje es llegar con productos y servicios a todo el país; Aprovechar las tecnologías disponibles para ser un proveedor integral de servicios; Innovar en desarrollo de productos y servicios; Ser efectivos y eficientes en los procesos de gestión de las unidades de apoyo. En relación con este eje se puede afirmar la calidad de servicio debe ser una prioridad para las empresas de servicios de telecomunicaciones. La calidad de la atención, la preparación del personal, la variedad de servicios y la capacidad de ofrecer un buen precio, exhorta a los clientes a mantener el servicio y crear fidelidad a cada una de las áreas dentro de la organización
- ✓ **Aprendizaje y Crecimiento:** Desarrollar las competencias de las trabajadoras y trabajadores para el cumplimiento de la estrategia; Generar motivación, identificación y compromiso de trabajadores. uno de los objetivos de la formación es influir sobre las personas para ampliar su campo de conocimientos, anclando sus actitudes y habilidades a nuevas situaciones. Es de esta manera, como a través de un programa de formación se busca un impacto positivo en los niveles de calidad del servicio de la Unidad de Reclamos de Facturación.

En relación a lo social y el proceso, se pudo establecer que dentro de la Unidad no se cumple con el Programa Estratégico de la CANTV, esto se infiere al observar el resultado de los monitoreos realizados a los analistas, el cual arroja un comportamiento

mensual de los indicadores de calidad en la Unidad de Reclamos de Facturación, correspondiente a los meses Enero- Diciembre 2010, siendo la meta de Error no Crítico (ENC): 95% (errores blandos que no afectan directamente al cliente) y para Error Crítico (EC): 90% que según la definición: son aquellos que afectan al cliente y/o afectan al negocio; esta meta no ha sido alcanzada por la unidad en los últimos 9 meses impactando los indicadores de la Unidad y de la Gerencia General en la medición del Índice de Satisfacción del Cliente, lo cual evidencia que los trabajadores de esta unidad no cumplen con el eje del plan estratégico de la empresa, afectando considerablemente al cliente y a la empresa.

De acuerdo a Pineda, P. Al momento de realizar un plan de formación en la organización se debe tomar en cuenta el plan estratégico para que el empleado conozca la importancia de su rol en CANTV, por ello los indicadores de calidad han bajado demostrando que los analistas desconocen la importancia de su puesto de trabajo para el logro de la filosofía de gestión de CANTV.

Con respecto al eje “aprendizaje y crecimiento”, el programa de formación para mejorar la calidad servicio de atención al cliente, pretende contribuir al desarrollo de las capacidades, actitudes, habilidades del personal que labora en la Unidad de Reclamos y Facturación dando respuestas al plan estratégico, y adicionalmente los analistas lograran identificarse con la misión, visión y valores de CANTV, desempeñándose efectiva y eficazmente en sus puestos de trabajo.

### **Referencia al Documento de Análisis y Relación de Acciones Formativas:**

Para Pineda (2009), estos apartados hacen reseña al documento de análisis de necesidades de la organización con el propósito de traducir las necesidades en acciones formativas, con respecto a la relación de acciones formativas se puede establecer que deben estar correctamente justificadas, paso que se realizó anteriormente, y priorizadas. (p.78).

En función de lo expuesto tenemos que:

## **Objetivos General**

Desarrollar capacidades, habilidades y actitudes para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente en la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV.

## **Objetivos Específicos**

### **Para el Área Cognitiva:**

- ✓ Analizar la importancia de la Misión y Visión de CANTV para obtener una mayor identificación del empleado y empleada
- ✓ Reforzar el Conocimiento de los valores organizacionales de la CANTV y el perfil del servidor público a fin de incorporarlos en la práctica y relaciones a diario con el cliente
- ✓ Relacionar la misión, visión y objetivos de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV con la finalidad de aplicarlos en la gestión diaria.
- ✓ Explicar los principios que conforman la administración de la calidad de servicio al cliente con el propósito de aplicarlos en CANTV
- ✓ Analizar las características del cliente para mejorar la calidad de servicio.

### **Para el Área Psicomotora:**

- ✓ Interactuar con los sistemas de atención al cliente con el intención de conocerlos optimizando los niveles de calidad.

### **Para el Área Afectiva:**

- ✓ Sensibilizar a los participantes con relación a la importancia del programa de formación para la mejora de calidad al cliente
- ✓ Fortalecer el sentido de compromiso e identificación con la Corporación CANTV a través de los juegos de roles.
- ✓ Estimular el trabajo en equipo y el sentido de pertinencia, logrando así un mejor y mayor compromiso con la Unidad y con la empresa.

### **Especificaciones para cada Acción Formativa**

En relación a este apartado Pineda (2009), propone que se deben elaborar las especificaciones correspondientes para cada acción formativa y debe incluirse las siguientes categorías para el diseño del plan: especificaciones de los objetivos, a quiénes va dirigido, contenidos, metodología, evaluación, facilitadores, recursos materiales y medios funcionales (se refiere a los horarios y fechas). (p.248).

A continuación se procede a la composición del programa de formación para la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV:

- ✓ Módulo I: Calidad de Servicio en CANTV
  - ✓ Módulo I.II: Funcionalidad de los Sistemas de Atención al Cliente.

### **Evaluación de la Formación**

Las evaluaciones en las organizaciones son estrategias necesarias con la finalidad de garantizar la calidad de los objetivos de la formación, que se llevan a cabo para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje y que está incluido en la fase de planificación de todo programa. Desde aquí la evaluación de la formación forma parte de la planificación estratégica de las organizaciones actuales.

Al respecto, Pineda (2009) afirma, que la evaluación de las organizaciones se entiende como el juicio sistemático de un programa de formación o acciones formativas, por ende, evaluar un programa supone adoptar una norma por la cual una persona recolecta una información con la ayuda de instrumentos, para orientar la toma de decisiones futuras que conduzcan a la mejora del programa.

La ejecución de estas evaluaciones, implica realizar las siguientes acciones:

- ✓ Medir la diferencia entre los resultados y los objetivos.
- ✓ Buscar las causas y diferencias.
- ✓ Rectificar la trayectoria y dirección.

Las etapas que se realizan en estas acciones son:

- ✓ Recogida y análisis de la información.
- ✓ Juicio sobre la información y los resultados obtenidos.
- ✓ Toma de decisiones de acuerdo al juicio emitido. (p.249).

De acuerdo a estas acciones se aplican a toda situación formativa, implica recoger información sobre los resultados obtenidos para analizarlos, valorarlos y orientar la optimización para los futuros programas.

Ahora bien, de acuerdo a esta concepción la evaluación en las organizaciones desempeña tres funciones básicas que justifican la necesidad e importancia de su presencia;

- ✓ Una función pedagógica que consiste en verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la propia formación.
- ✓ Una función social para certificar la adquisición de los aprendizajes por parte de los participantes.
- ✓ Función económica centrada en identificar los beneficios y rentabilidad que la formación genera a la organización.

Estas funciones se dirigen a alcanzar la finalidad de la evaluación otorgándole sentido y determinando el proceso formativo. Desde la perspectiva utilizada para la propuesta del programa de formación para la mejora de atención al cliente, la evaluación se orientará a la mejora del proceso formativo, optimizando los procesos de formación y logrando finalmente la calidad de la formación.

Al mismo tiempo, Pineda (2009) indica, que los profesionales de la formación reconocen la importancia de la necesidad de evaluar la formación ofrecida por las organizaciones, ya que esta es una de las fases de la función formativa más valorada. (p.245).

La evaluación de la formación en las organizaciones para la perspectiva que se esta trabajando en este proyecto es la siguiente:

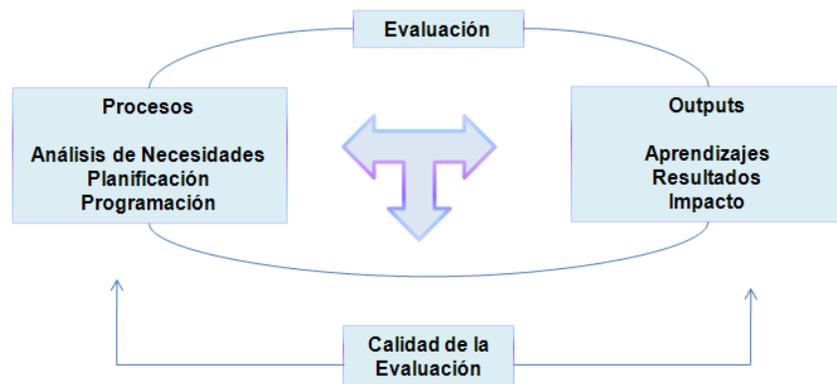


Figura No. 5 Evaluación de la formación en las organizaciones.  
Fuente: Pineda, P. (2009).

En relación a la figura, ya analizadas previamente las necesidades de los participantes, se procederá a elaborar la planificación midiendo los resultados e impactos de la formación recibida.

Ahora bien, la evaluación de la formación ofrece diferentes modalidades que nos ayudarán a alcanzar los objetivos planteados del programa de formación, la modalidad que se utilizará es la “Evaluación Formativa” que es capaz de analizar la marcha del proceso de enseñanza-aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados. Al terminar el programa de formación serán evaluados mediante los indicadores de calidad, la cual es una manera de medir los atributos del programa y que se pueden aplicar en su área de acuerdo a los contenidos analizados durante el mismo.

Objetivos	A quiénes va dirigido	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos Materiales	Evaluación	Medios Funcionales
<p>Analizar la importancia de la Misión y Visión de CANTV para obtener una mayor identificación del empleado y empleada.</p>	<p>Analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV</p>	<p><b>Módulo I:</b> Calidad de Servicio en CANTV</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecte el video de nacionalización, con la finalidad de introducir al participante en la historia de CANTV</li> <li>• Destaque los puntos más relevantes de la historia de Cantv en Venezuela</li> <li>• Indique a los participantes realizar la actividad dispuestas en sus manuales</li> <li>• Proyecte el plan estratégico de CANTV, y explique a los participantes</li> <li>• En equipos, se les recomienda relacionar y escribir, como el trabajo que desempeñan se ve reflejado en el plan estratégico de CANTV</li> <li>• Para concluir hacer una reflexión con los puntos más importantes, pregunte que conocimientos se llevan de esta sesión</li> </ul>	<p>Computadora</p> <p>Proyector Multimedia</p> <p>Cornetas</p> <p>Lápices</p> <p>Marcadores</p> <p>Papel</p> <p>Manual del Participante</p>	<p>Formativa</p>	<p>1 hora académica</p> <p>Aulas en la sede de CANTV los Cortijos</p>

	Analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV	<b>Módulo I:</b> Calidad de Servicio en CANTV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia con una dinámica rompehielos que los lleve al trabajo en equipo y la formación de grupos no mayor a 5 personas</li> <li>• En equipos se les encomienda definir en sus propias palabras: ¿cuál es la misión y visión de CANTV? y se les pide que asignen un relator y explique</li> <li>• Se inicia el aprendizaje intensivo, donde a través de una presentación se les enseña y explica la visión y misión reales de la empresa</li> </ul>	<p>Computadora</p> <p>Proyector Multimedia</p> <p>Cornetas</p> <p>Lápices</p> <p>Marcadores</p> <p>Papel</p> <p>Manual del Participante</p>	Formativa	<p>1 hora académica</p> <p>Aulas en la sede de CANTV los Cortijos</p>
--	--	--	---	---	-----------	---

Objetivos	A quiénes va dirigido	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos Materiales	Evaluación	Medios Funcionales
<p>Reforzar el Conocimiento de los valores organizacionales de la CANTV y el perfil del servidor público a fin de incorporarlos en la práctica y relaciones a diario con el cliente.</p>	<p>Analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV</p>	<p><b>Módulo I:</b> Calidad de Servicio en CANTV</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador deberá explicar cada uno de los valores de Cantv, adicionalmente deberá explicar la importancia que tienen los valores dentro de la organización</li> <li>• Cada uno de los participantes deberá exponer una situación en la que han podido aplicar uno o más de los valores de CANTV</li> <li>• Dar ejemplos de cada valor, indicando que importancia tiene para el logro de los objetivos de la CANTV</li> </ul>	<p>Computadora</p> <p>Proyector Multimedia</p> <p>Lápices</p> <p>Marcadores</p> <p>Papel</p> <p>Manual del Participante</p>	<p>Formativa</p>	<p>2 horas académicas</p> <p>Aulas en la sede de CANTV los Cortijos</p>

Objetivos	A quiénes va dirigido	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos Materiales	Evaluación	Medios Funcionales
<p>Relacionar la misión, visión y objetivos de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV</p>	<p>Analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV</p>	<p><b>Módulo I:</b> Calidad de Servicio en CANTV</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador deberá indagar entre los participantes si conocen la misión, visión y objetivos de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV, se anotaran en el pizarrón las palabras claves de los conceptos postulados por los participantes</li> <li>• Proyecte la misión, visión y objetivos de la Unidad de Reclamos de Facturación, tomando en cuenta las palabras escritas en el pizarrón</li> <li>• Indique a los participantes dividirse en 4 grupos, al azar tomarán cada uno de los objetivos y lo van relacionar con la gestión realizada en su en su Unidad</li> <li>• El facilitador debe tomar apuntes de cada uno de los ejemplos de los participantes y dar recomendaciones</li> </ul>	<p>Computadora</p> <p>Proyector Multimedia</p> <p>Lápices</p> <p>Marcadores</p> <p>Papel</p> <p>Manual del Participante</p>	<p>Formativa</p>	<p>2 horas académicas</p> <p>Aulas en la sede de CANTV los Cortijos</p>

Objetivos	A quiénes va dirigido	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos Materiales	Evaluación	Medios Funcionales
<p>Explicar los principios que conforman la administración de la calidad de servicio al cliente con el propósito de aplicarlos en CANTV</p>	<p>Analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV</p>	<p><b>Módulo I:</b> Calidad de Servicio en CANTV</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregunte entre los participantes en ¿cual momento y porque? Consideran que fueron bien atendidos, el facilitador debe tomar nota de las palabras claves</li> <li>• Pregunte entre los participantes si conocen la diferencia o semejanza acerca de la calidad, servicio, calidad de servicio</li> <li>• Seleccione a un participante que lea las definiciones del manual</li> <li>• El facilitador deberá indicar a los participantes realizar las actividades dispuestas en sus manuales destacando la importancia de cada actividad para su desempeño.</li> </ul>	<p>Computadora</p> <p>Proyector Multimedia</p> <p>Lápices</p> <p>Marcadores</p> <p>Papel</p> <p>Manual del Participante</p>	<p>Formativa</p>	<p>1 hora académicas</p> <p>Aulas en la sede de Cantv los Cortijos</p>

<p>Analizar el perfil y las competencias del Servidor Público CANTV</p>	<p>Analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV</p>	<p><b>Módulo I:</b> Calidad de Servicio en CANTV</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propicie una lectura voluntaria sobre el servidor público y las competencias que debería tener un servidor público</li> <li>• Indique a los participantes reunirse en grupos pares y establecer una comparación entre el perfil del servidor público con respecto al papel que ellos desempeñan en la Corporación</li> <li>• Los participantes deberán seleccionar a un expositor que deberá nombrar las comparaciones y semejanzas.</li> </ul>	<p>Lápices Marcadores Papel Manual del Participante</p>	<p>Formativa</p>	<p>1 hora académicas Aulas en la sede de Cantv los Cortijos</p>
---	---	--	--	---	------------------	---

Objetivos	A quiénes va dirigido	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos Materiales	Evaluación	Medios Funcionales
<p>Analizar las características del cliente para mejorar la calidad de servicio</p>	<p>Analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV</p>	<p><b>Módulo I:</b> Calidad de Servicio en CANTV</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproduzca las llamadas destinadas para esta actividad, los participantes deberán escucharlas y anotar las características de la persona que se comunica</li> <li>• De acuerdo al contenido visto hasta el momento los participantes pueden identificar las características del cliente que se comunica, y de acuerdo a los objetivos organizacionales deberá otorgarle la información oportuna al cliente</li> <li>• Pida a uno de los participantes que ejemplifique una situación donde no se cumplan los parámetros establecidos de calidad de servicio al cliente</li> </ul>	<p>Computadora</p> <p>Proyector Multimedia</p> <p>Cornetas</p> <p>Lápices</p> <p>Marcadores</p> <p>Papel</p> <p>Manual del Participante</p>	<p>Formativa</p>	<p>1 hora académicas</p> <p>Aulas en la sede de Cantv los Cortijos</p>

	Analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV	<b>Módulo I:</b> Calidad de Servicio en CANTV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indique a los participantes que deben reunirse en grupos pares, deberán tomar cada uno de ítems que se mencionan: <ul style="list-style-type: none"> <li>a.- Orientar la organización hacia el cliente</li> <li>b.- Poseer liderazgo de costo</li> <li>c.- Mejoramiento continuo de los procesos de trabajo</li> </ul> </li> </ul> <p>Explicar cada uno al resto del grupo vinculándolos con las actividades diarias que se desempeñan en la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Retome los puntos más importantes haciendo énfasis en los aspectos de calidad de servicio, enfocados a los procesos que realizan a diario en cada uno de los procesos</li> <li>Posteriormente deberán completar las actividades propuestas en sus manuales.</li> </ul>	Lápices Marcadores Papel Manual del Participante	Formativa	1 hora académicas  Aulas en la sede de Cantv los Cortijos
--	--	--	--	---	-----------	---

Objetivos	A quiénes va dirigido	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos Materiales	Evaluación	Medios Funcionales
Interactuar con los sistemas de atención al cliente.	Analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV	<b>Módulo I.II:</b> Funcionalidad de los Sistemas de Atención al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomando en cuenta los contenidos revisados anteriormente, se le dará introducción a este punto</li> <li>• El facilitador debe hacer preguntas como: ¿Conocen el manual de procesos?, ¿El manual de procesos es una herramienta útil para nuestro desempeño diario?</li> <li>• Explique que es el manual de procesos, pregunte entre los participantes que transacciones pueden encontrar</li> <li>• Nombre los sistemas que utilizan a diario, indíqueles que se organicen en 3 grupos y haga una distribución de los diferentes sistemas que utilizan y funcionalidad de los sistemas de atención al cliente en la Unidad de Reclamos y Facturación</li> </ul>	<p>Computadora</p> <p>Proyector Multimedia</p> <p>Lápices Marcadores Papel</p> <p>Manual del Participante</p>	Formativa	<p>2 horas académicas</p> <p>Aulas en la sede de CANTV los Cortijos</p>

<p>Describir un proceso de trabajo que permita analizarlo y mejorarlo.</p>	<p>Analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV</p>	<p><b>Módulo I.II:</b> Funcionalidad de los Sistemas de Atención al Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada grupo debe pasar a explicar que sistema se le asigno, funcionalidad y explicar como lo opera para dar respuesta a los requerimientos de los clientes</li> <li>• Para interactuar con las herramientas deberán ingresar con sus sesiones y trazar las rutas correspondientes a las transacciones más concurridas explicándoselas al compañero</li> <li>• Los participantes ubicados en grupos de 4 deben dramatizar una situación donde puedan aplicar el uso de las herramientas, mientras que lo demás deben observar la situación con la finalidad de dar la retroalimentación de los puntos más débiles de los ejercicios</li> </ul>	<p>Computadora  Proyector Multimedia  Lápices  Marcadores  Papel  Manual del Participante</p>	<p>Formativa</p>	<p>2 horas académicas  Aulas en la sede de CANTV los Cortijos</p>
--	---	---	---	---	------------------	---

Objetivos	A quiénes va dirigido	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos Materiales	Evaluación	Medios Funcionales
<p>Sensibilizar a los participantes con relación a la importancia del programa de formación para la mejora de calidad al cliente.</p> <p>Fortalecer el sentido de compromiso e identificación con la Corporación CANTV.</p> <p>Estimular el trabajo en equipo y el sentido de pertinencia, logrando así un mejor y mayor compromiso con la Unidad y con la empresa</p>	<p>Analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV</p>	<p><b>Módulo I:</b> Calidad de Servicio en CANTV.</p> <p><b>Módulo I.II:</b> Funcionalidad de los Sistemas de Atención al Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cada estrategia están implícitos cada uno de estos elementos, la idea es que las personas que asistan al curso de mejora de la calidad de servicio egresen de este programa identificada con la filosofía de gestión de la CANTV y puedan desempeñarse efectivamente tal como lo indica el mapa estratégico, misión, visión y valores.</li> </ul>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>	<p>N/A</p>

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Alzurú, Y. (1981). *La Andragogía: conceptos, opiniones, experiencias*. Caracas: EADA Gestión.
- Bastos, A. (2006). *Fidelización del Cliente Introducción a la Venta Personal y la Dirección de Ventas*. Barcelona, España: Ideas Propias.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Barrero González, N. y Álvarez Rojo, V. (2001). *El área de formación en el departamento de recursos humanos. Manual para el diseño de programas de orientación y formación en las empresas*. Sevilla. Editorial Kronos.
- Berry, L. (1996). *Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Barcelona. Grupo Editorial Norma.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Camirra, H. y Cartaya, S. (2004). *Guía para la investigación académica. Una orientación metodológica diseñada para el postgrado IUPMA*. Caracas-Venezuela: R&G Servicios Gráficos, C.A.
- Cárdenas, A. (2003). *Estudio de la Calidad de Servicio prestado por la Empresa LD Telecom Comunicaciones CA*. Tesis de Grado para optar al título de Licenciatura. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.
- Cerda, H. (2005). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: Editorial El Búho.

Chacín, A y Matos, L. (2006). *Diseñar un Programa de Formación de Trabajo en Equipo para los Funcionarios de la División de Captación, Capacitación y Desarrollo de la Oficina de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Transito y Transporte Terrestre*. Tesis de Grado para optar al título de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Distrito Federal- México. Editorial McGraw- Hill.

Cobra. Marcos. (2000). *Ensayo de Marketing Global*. Brasil. Editora Marcos Cobra.

Cortes. H. (2004). *Modelo de Calidad de Servicio de la Unidad de Reclamos de Facturación Residencial de CANTV*. Tesis de Grado para optar al título de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela. (2009). *Manual Metodología Medición de Calidad para los centros de atención al cliente y unidades de soporte*, Caracas, Venezuela: Coordinación de Aseguramiento de la Calidad.

Fariña, S. (2005). *Propuesta de un Programa de Formación para el personal administrativo del departamento de transporte de la UCV*. Tesis de Grado para optar al título de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Ferrell, L (2007). *A Macromarketing Ethics Framework*. USA. Journal of Macromarketing.

Fernando Sánchez, M. y Granero Castro, J. (2005): *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*, Madrid: Fundación CONFEMETAL.

Guajardo Garza, E. (1996). *Administración de la calidad total*. México: Ed. PAX.

Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la calidad*. México: Editorial Limusa.

Harrington, H. James. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.

- Hernández Sampieri, R; Fernández, C y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. México: Editorial: McGraw-Hill
- Hurtado, J. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación*. Caracas: Ediciones Quirón y CIEA – SYPAL.
- Hurtado, J. (2008). *El proyecto de investigación*. Caracas: Ediciones Quirón y CIEA - SYPAL.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de la calidad?*. Colombia: Editorial Norma.
- Juran, J. (1990). *La planificación para la calidad*. Madrid, España. Editorial: Díaz Santos.
- Kotler, P. (2001). *Estrategias y marketing*. Barcelona. Editorial: Ariel.
- López Camps, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. Madrid. Editores: CissPraxis.
- Mad Comunicación. (2005). *El Programa de formación de la empresa: guía práctica para su elaboración y desarrollo*. Madrid. FC Editorial.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M; y Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una perspectiva psicosocial*. Madrid. Síntesis.
- Mercado, S. (2005). *Administración aplicada de Recursos Humanos*. México. Editorial Limusa.
- Palella, S y Pestana, F. (2003). *Metodología de Investigación Cuantitativa*. Caracas: Editorial Once.
- PAYNE, Adrián (1996). *La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios*. México. Editorial Pretince Hall.
- Paz Couso, R. (2005). *Servicio al cliente*. Vigo. Editorial Ideas propias.

- Pineda, P. (2003). *Auditoría de la Formación*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona-España.
- Pineda, P. (2005). *Auditoría de la formación*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Pineda, P. (2005). *Pedagogía Laboral*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos: Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones*. Madrid- España. Editorial ESIC.
- Ramírez, T. (2006). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas-Venezuela: Panapo.
- Ramírez, T. (2004). *Como Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas. Venezuela: Panapo.
- Requeijo, D. y Lugo, A. (1995). *Administración escolar*. Caracas. Editorial Biosfera.
- Requejo, A. (2003). *Educación Permanente y la Educación de Adultos*. Barcelona-España. Ediciones Ariel.
- Rodríguez, M. (2006). *Gestión de la Formación*. Madrid-España. Ediciones Gesbiblo.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de Investigación*. Caracas, Venezuela: Fedaupel.
- Useche, A. (2005). *Propuesta de un plan de Formación para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente del departamento de crédito y cobranza de Laboratorios Vargas SA*. Tesis de Grado para optar al título de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

## BIBLIOGRAFÍA DIGITAL

CANTV (2006). [Pág. Web en línea]. [Consulta: 2010, Marzo 4]. Disponible en: [www.cantv.com.ve/](http://www.cantv.com.ve/)

Diéguez, M. (2003). *La formación empresarial ante la introducción de nuevas tecnologías de fabricación*. [Trabajo en línea]. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. [Citado: 2009, noviembre 5]. Disponible en: [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/formacionempresarial-introduccion-nuevas-tecnologias-fabricacion-caso-sector-metalmecanico-gallego/id/10125.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/formacionempresarial-introduccion-nuevas-tecnologias-fabricacion-caso-sector-metalmecanico-gallego/id/10125.html).

Fernández, C. y otros. (1999). *El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial. Estructura, Instrumentos y Técnicas*. [Trabajo en línea]. Revista Complutense de Educación. Vol. 10 nº 1. 181-242. [Consulta: 2011, noviembre 16]. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/edu/11302496/articulos/RCED9999120181A.PDF>

Flores, M. (2004). *Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa*. [Artículo en línea]. Revista Digital Universitaria, enero 2004, Vol.5, N° 1 [Consulta: 2010 Febrero 16]. Disponible en: <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/art1-2.htm>.

Gil Flores, H.: *Reflexiones en torno al método cuantitativo de investigación*. [Artículo en línea]. [Consulta: Abril 03, 2010] Disponible en: <http://educación.jalisco.gob.mx/consulta/educar/04/4gil.html>.

Hospital Universitario Virgen de las Nieves (2009). *Plan de Formación*. [Consulta: 2010, Febrero 16]. Disponible en [http://www.hvn.es/recursos\\_humanos/formacion/documentos/17\\_PLANDEFORMACION\\_DEFINITIVO.pdf](http://www.hvn.es/recursos_humanos/formacion/documentos/17_PLANDEFORMACION_DEFINITIVO.pdf)

Marín, M. (2009). *La Formación en la empresa comportamientos y resultados*. El caso de las grandes empresas en Cataluña. (Documento en línea). [Consulta: 2010, Abril 05], disponible en [http://www.tesisenxarxa.net/TESIS\\_UPC/AVAILABLE/TDX-1120109-121013/TMMD.pdf](http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-1120109-121013/TMMD.pdf)].

Paz, M. (2005). *La práctica del orientador educativo y la motivación de logro en los alumnos*. [Documento en línea]. Revista mexicana de Orientación Educativa, julio-octubre 2005, N°. [Citado: 2009, noviembre 22]. Disponible en: <http://www.remo.ws/revista/n6/n6-paz.htm>.

Sánchez, K. (2005). *La externalización de los servicios en los países del sur de Europa*. [Documento en línea]. [Citado: 2010, febrero 25]. Disponible en: <http://www.recercat.net/bitstream/2072/48159/1/TFCSANCHEZMARTINEZ-2010.pdf>.

Sheffi Y. (1997). *Diseño de una estrategia para competir*. [Documento en línea]. [Citado: 2010, abril 04]. Disponible en: <http://web.mit.edu/sheffi/www/documents/INCAE8-Entrevistainternacional.pdf>.

Universidad de Cantabria. (2009). *Propuesta para un Plan de Formación del Personal en la UC*. [Documento en línea]. [Citado: 2010, abril 05]. Disponible en: <http://www.feccoo-cantabria.org/servlets/VerFichero?id=494>.

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCIÓN DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**



**PROPUESTA  
PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE: UN ESTUDIO DE CASO**

**Tutor: Gustavo González**

**Autoras: Sánchez Milagros CI.15804407  
Virgüez Maried CI. 17868047**

**Caracas, abril de 2011**



## MANUAL DEL FACILITADOR

### Curso: Calidad de Atención al Cliente y Nuestra Identidad Corporativa

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
OBJETIVOS DEL PROGRAMA.....	4
<b>MÓDULO I</b>	
<b>Calidad de Servicio en CANTV</b>	
Nuestra Historia como Corporación en Venezuela.....	5
Plan estratégico CANTV. ....	8
Misión.....	9
Visión.....	9
Valores.....	10
La Unidad de Reclamos y Facturación.....	13
Perfil del Servidor Público.....	15
Servicio y Calidad: Una nueva filosofía.....	16
Una nueva filosofía: Calidad de Servicio.....	18
Fundamentos de la Calidad de Servicio.....	21
Proceso de Trabajo.....	23
Triángulo del Servicio.....	24
<b>MÓDULO II</b>	
<b>Funcionalidad de los Sistemas de Atención al Cliente</b>	
Manual de Normas y Procedimientos.....	27
<b>Bibliografía.....</b>	<b>28</b>

## CARACTERÍSTICAS DE LA ACCIÓN DE FORMACIÓN

**Dirigido a:** Analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación.

**Modalidad:** presencial.

**Tipo de Actividad:** curso.

**Duración:** 2 días (14 horas académicas)

**Audiencia:** Máximo 16 participantes.

Promedio 14 participantes.

Mínimo 12 participantes.

## **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar capacidades habilidades y actitudes para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente en la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV.

### ***Objetivos Específicos***

#### **Para el Área Cognitiva:**

- ✓ Analizar la importancia de la Misión y Visión de CANTV para obtener una mayor identificación del empleado y empleada
- ✓ Reforzar el Conocimiento de los valores organizacionales de la CANTV y el perfil del servidor público a fin de incorporarlos en la práctica y relaciones a diario con el cliente
- ✓ Relacionar la misión, visión y objetivos de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV con la finalidad de aplicarlos en la gestión diaria.
- ✓ Explicar los principios que conforman la administración de la calidad de servicio al cliente con el propósito de aplicarlos en CANTV
- ✓ Analizar las características del cliente para mejorar la calidad de servicio.

#### **Para el Área Psicomotora:**

- ✓ Interactuar con los sistemas de atención al cliente con el intención de conocerlos optimizando los niveles de calidad.

#### **Para el Área Afectiva:**

- ✓ Sensibilizar a los participantes con relación a la importancia del programa de formación para la mejora de calidad al cliente
- ✓ Fortalecer el sentido de compromiso e identificación con la Corporación CANTV a través de los juegos de roles.
- ✓ Estimular el trabajo en equipo y el sentido de pertinencia, logrando así un mejor y mayor compromiso con la Unidad y con la empresa.

## Módulo I: Calidad de Servicio en CANTV

### 1.1. Nuestra Historia como Corporación en Venezuela

#### **Estrategia Metodológica**

- ✓ Proyecte el video de nacionalización, con la finalidad de introducirlo con la historia de CANTV
- ✓ Destaque los puntos más relevantes de la historia de Cantv en Venezuela
- ✓ Indique a los participantes realizar la actividad dispuestas en sus manuales.

#### **Recursos Tecnológicos**

- a.-** Computadora
- b.-** Proyector Multimedia
- c.-** Cornetas
- d.-** MF
- e.-** MSDA

#### **La Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela como Organización**

La CANTV del siglo XXI es la insignia de las telecomunicaciones en Venezuela. CANTV es mucho más que equipos, redes y sistemas; es una Corporación que aglutina diferentes públicos de interés y que gravita en torno a una actividad en constante expansión y renovación tecnológica.

En la familia CANTV se incluyen clientes, empleados, aliados estratégicos, accionistas e inversionistas, el Estado venezolano y proveedores.

Al 31 de diciembre de 2006, CANTV posee una cartera de clientes de 8 millones de suscriptores móviles, 3,4 millones de suscriptores de telefonía fija y 467.000 usuarios de acceso de banda ancha.

Como aliados estratégicos, cuenta con una red conformada por 809 Centros de Comunicaciones; mientras que Movilnet posee 614 Agentes Autorizados y 260 Agentes Premium distribuidos en todo el país.

Las acciones clase "C" y "D" están en poder de 43.500 inversionistas en Venezuela y en el mundo, incluyendo a buena parte de los trabajadores y jubilados de la Corporación.

Además, como Ciudadano Corporativo, CANTV participa en un amplio espectro de programas de alto impacto social y cuenta con el apoyo de 2.817 empresas proveedoras de servicios.

En total, la Corporación es una organización con 6.022 trabajadores de CANTV, 2.867 trabajadores de Movilnet, 225 trabajadores de CANTV.Net, 354 trabajadores de Caveguías y, a través de las empresas proveedoras, genera más de 400.000 empleos indirectos. Además, cuenta con 9.106 pensionados y jubilados.

Por otra parte, CANTV sirve a Venezuela con las tecnologías más avanzadas y dispone de una red de fibra óptica interurbana de 7.800 kilómetros de longitud a través de siete gigantescos anillos que proporcionan redundancia, garantizando, por tanto, confianza y seguridad en el servicio.

De igual manera, dispone de la mayor cobertura del servicio de transporte de datos y voz más usado mundialmente como es el *Frame Relay*, el cual permite un uso dinámico del ancho de banda, con velocidad de acceso escalable desde 64 hasta 2.048 kb con alta disponibilidad.

Mediante redes de transmisión que emplean sistemas de radio de microondas terrestres, CANTV satisface las necesidades de comunicación en poblaciones en donde no existe posibilidad de prestar el servicio a través de la plataforma de cableado.

Cuenta con una amplia cobertura de puertos *ADSL* para poder brindar el servicio de acceso a Internet de banda ancha en todo el país, siguiendo un plan de instalación de 130.000 puertos anuales en la red de *IP (Internet Protocol)* que ofrezca en promedio más velocidad, hasta 3.448 kb por cliente, como mínimo.

Desde el punto de vista de conexiones con el resto del mundo, CANTV forma parte del sistema internacional de cables submarinos que surca todo el planeta. De hecho, directa o indirectamente, las redes de CANTV están interconectadas a ocho cables submarinos desde sus puntos de amarre en Camurí Chico y Punto Fijo.

De esta forma, CANTV recibe, en forma transparente para sus clientes, llamadas o datos desde cualquier región del mundo.

En cuanto a redes móviles, la Corporación se ha posicionado como la operadora de telefonía móvil con la más amplia cobertura en el país, al contar con más de mil radio bases *CDMA 1X* a lo largo y ancho de la geografía nacional; lo que le proporciona a Movilnet presencia en lugares sin competencia, cubriendo a todas las poblaciones venezolanas con más de 3.000 habitantes.

Paralelamente, Movilnet viene desarrollando una red de banda ancha inalámbrica con tecnología *EVDO* en la Gran Caracas, doce estados del país y zonas de importancia turística como el Archipiélago de Los Roques.

Todas estas fortalezas tecnológicas y de mercado han sido respaldadas por un esfuerzo de inversión que supera los US\$ 6.700 millones en los últimos quince años.

Hoy, CANTV es la empresa de telecomunicaciones con más usuarios del país, ya que ofrece a través de sus redes fijas, móviles y satelitales, servicios de voz, datos y video.



**Ejercicio nro. 1 para el participante:**

¿Qué más te llamó la atención de nuestra historia?

A large rectangular area enclosed by a dashed blue border, intended for the participant's response to the exercise question.

## 1.2. Plan Estratégico de la CANTV

### Estrategia Metodológica

- ✓ Apoyándose en la ayuda visual, identifica los elementos que más llamaron tu atención del mapa estratégico de CANTV, y la relación con su área de trabajo
- ✓ Indique a los participantes que deben realizar el ejercicio n°1 dispuestos en sus manuales.

### Recursos Tecnológicos

- Computadora
- Proyector Multimedia
- MF
- MSDA



### Ejercicio nro. 2 para el participante:

Puntualiza los elementos que más te llamaron la atención y relaciónalo con tu área de trabajo.

A large, empty rectangular box with a dashed blue border, intended for the participant to write their response to the exercise.

### 1.3. Nuestra Filosofía de Gestión

#### **Estrategia Metodológica**

- ✓ Apoyándose en la ayuda visual propicie que los participantes hagan una lectura sobre la misión, visión y valores de Cantv relacionándolas con sus puestos de trabajo
- ✓ Indíquese a participantes elaborar los ejercicios dispuestos en sus manuales, deberán comentar los que apunten en sus actividades, el facilitador deberá guiar esta discusión y hacer las comparaciones pertinentes para la filosofía de gestión de Cantv.

#### **Recursos Tecnológicos**

- a.- Computadora
- b.- Proyector Multimedia
- c.- MF
- d.- MSDA

#### **Misión de la CANTV**

Somos la empresa estratégica del estado venezolano operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, corresponsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia el poder popular y la integración de la región, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo, contribuyendo a la suprema felicidad social.

#### **Visión de la CANTV**

Ser una empresa socialista operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional, comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del estado y la soberanía nacional.

#### **Valores de la CANTV**

- ✓ Eficiencia.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Igualdad.
- ✓ Solidaridad.

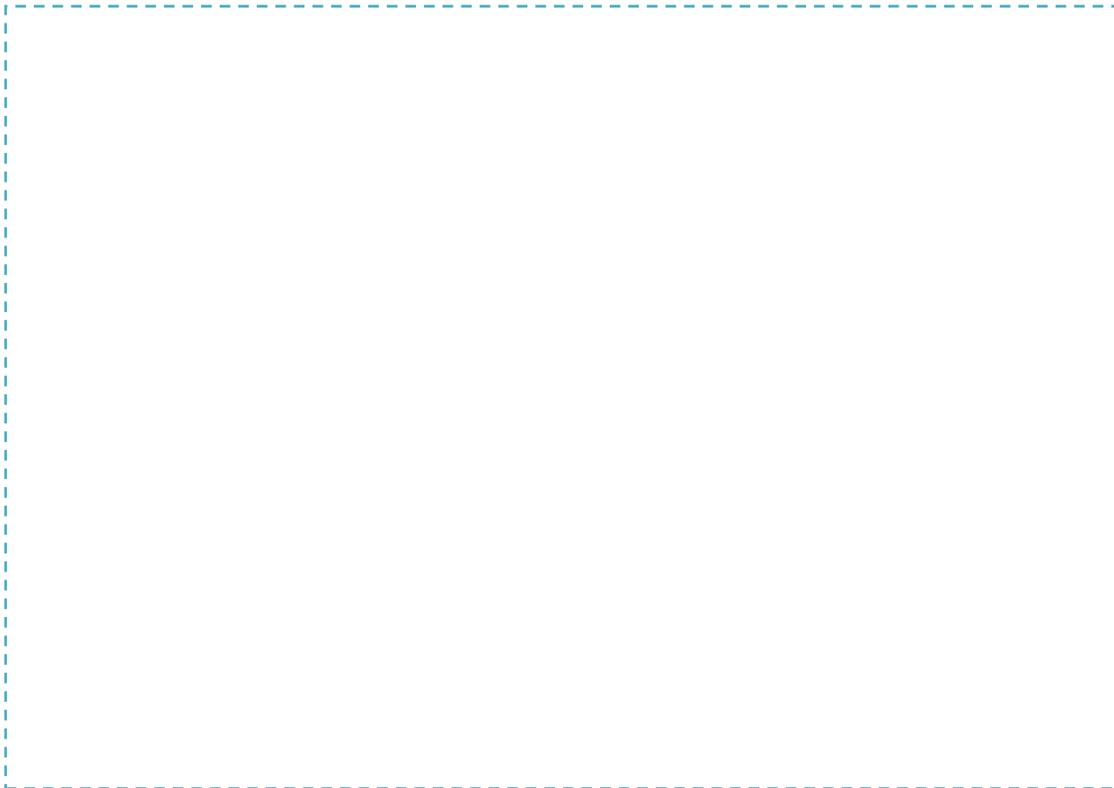
- ✓ Participación Protagónica.
- ✓ Vocación de Servicio.
- ✓ Esfuerzo Colectivo.
- ✓ Ética Socialista.
- ✓ Responsabilidad.

***“El verdadero éxito no proviene de proclamar nuestros valores,  
sino de ponerlos en práctica todos los días”***

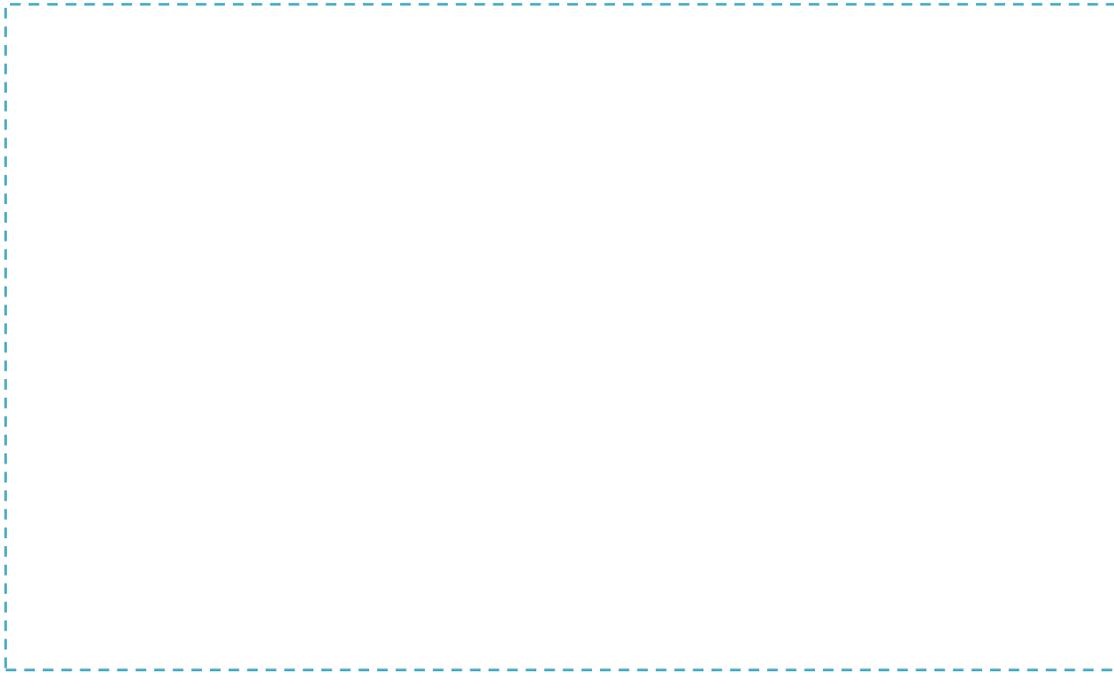
**Ejercicio nro. 3 para el participante:**

De acuerdo con lo que usted leyó y el facilitador le explicó, defina:

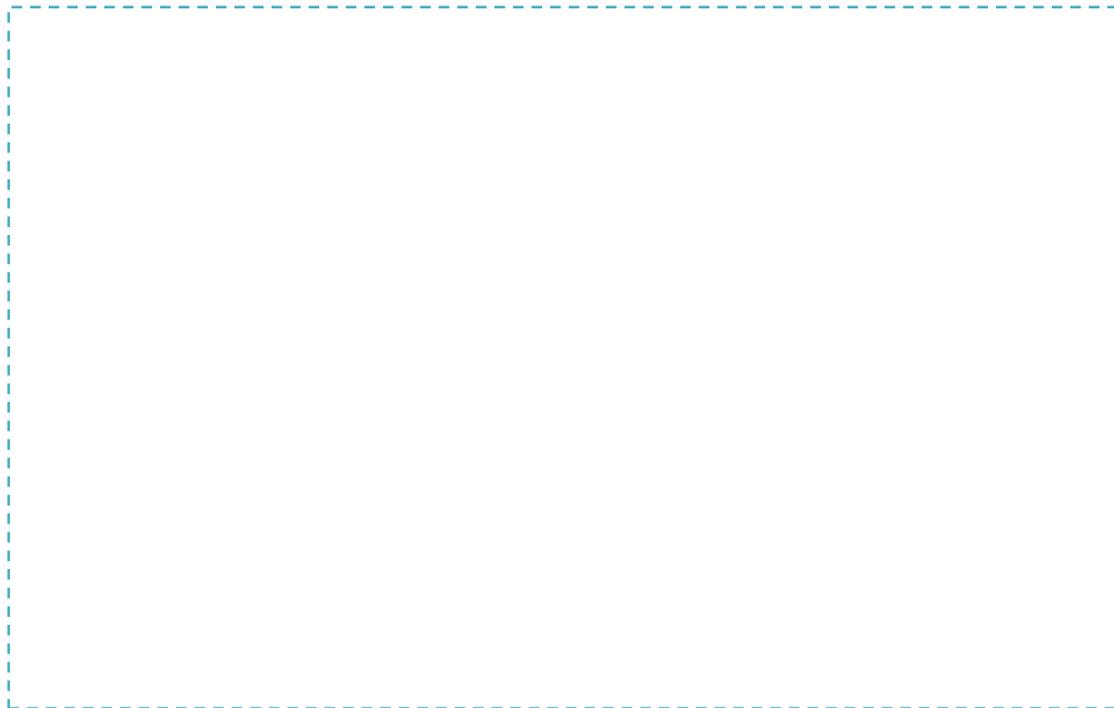
**¿Qué entiendo por la misión y visión de CANTV?**



**¿Cómo pongo en práctica la misión y visión de CANTV en mi desempeño diario?**



**¿Cuáles son los valores que comparto con mi organización?  
¿En qué forma los aplico?**



## 1.4. La Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV

### Estrategia Metodológica

- ✓ Propicie una lectura voluntaria sobre la Unidad de Reclamos y Facturación de la Cantv
- ✓ Indague entre los participantes si conocen la misión, visión y objetivos de dicha unidad, apunte en el pizarrón las palabras claves
- ✓ Luego proyecte la misión, visión y objetivos retomando las palabras más idóneas, posteriormente indíqueles que realicen el ejercicio propuesto en su manual
- ✓ Indique a los participantes dividirse en 4 grupos, al azar tomarán cada uno de los objetivos y van tomar como ejemplo las transacciones que hacen a diario en la unidad.

### Recursos Tecnológicos

- a.- MF
- b.- MSDA
- c.- Pizarrón acrílico.
- d.- Marcadores acrílicos.

Busca satisfacer al cliente de manera eficiente, con respuestas claras y oportunas; solucionando las dudas, quejas o reclamaciones sobre los distintos conceptos existentes en la factura. Se llama duda cuando el cliente desconoce el producto y/o servicio a cobro del mismo, una queja es cuando el cliente no está conforme con la funcionalidad del servicio, puede ser porque no le funciona y por último la reclamación está relacionada directamente con la objeción de los cargos de la factura emitida al cliente.

### Misión

Ser el equipo que convierta la satisfacción del cliente en el principal factor diferenciador de la Corporación, para mantenerla como el proveedor preferido de servicio de Telecomunicaciones en un ambiente de alta competencia.

**Objetivos:**

- ✓ Conocer el proceso de facturación de insumos
- ✓ Identificar cada insumo generado por el cliente
- ✓ Conocer la factura del cliente
- ✓ Identificar y aclarar una duda, queja o reclamación
- ✓ Dar soluciones efectivas al servicio del cliente.

**Ejercicio nro. 4 para el participante:**

Escribe un ejemplo de cómo aplicas los objetivos a tu puesto de trabajo y coméntalo con tus compañeros y el facilitador.



de

A large, empty rectangular box with a dashed blue border, intended for the participant to write their example.

## 1.5. Perfil del Servidor Público

### **Estrategia Metodológica**

- ✓ Propicie una lectura voluntaria sobre el servidor público y las competencias que debería tener un servidor público
- ✓ Indique a los participantes reunirse en grupos pares y establecer una comparación entre el perfil del servidor público con respecto al papel que ellos desempeñan en la Corporación
- ✓ Los participantes deberán seleccionar a un expositor que deberá nombrar las comparaciones y semejanzas.

### **Recursos Tecnológicos**

**a.-** MF

**b.-** MSDA

La transformación de la sociedad de la construcción de un sector público al servicio de los ciudadanos (as), en consecuencia, el servidor público debe tener conductas que respondan a una nueva ética, basada en la relación con el usuario y usuaria con la vocación de servicio.

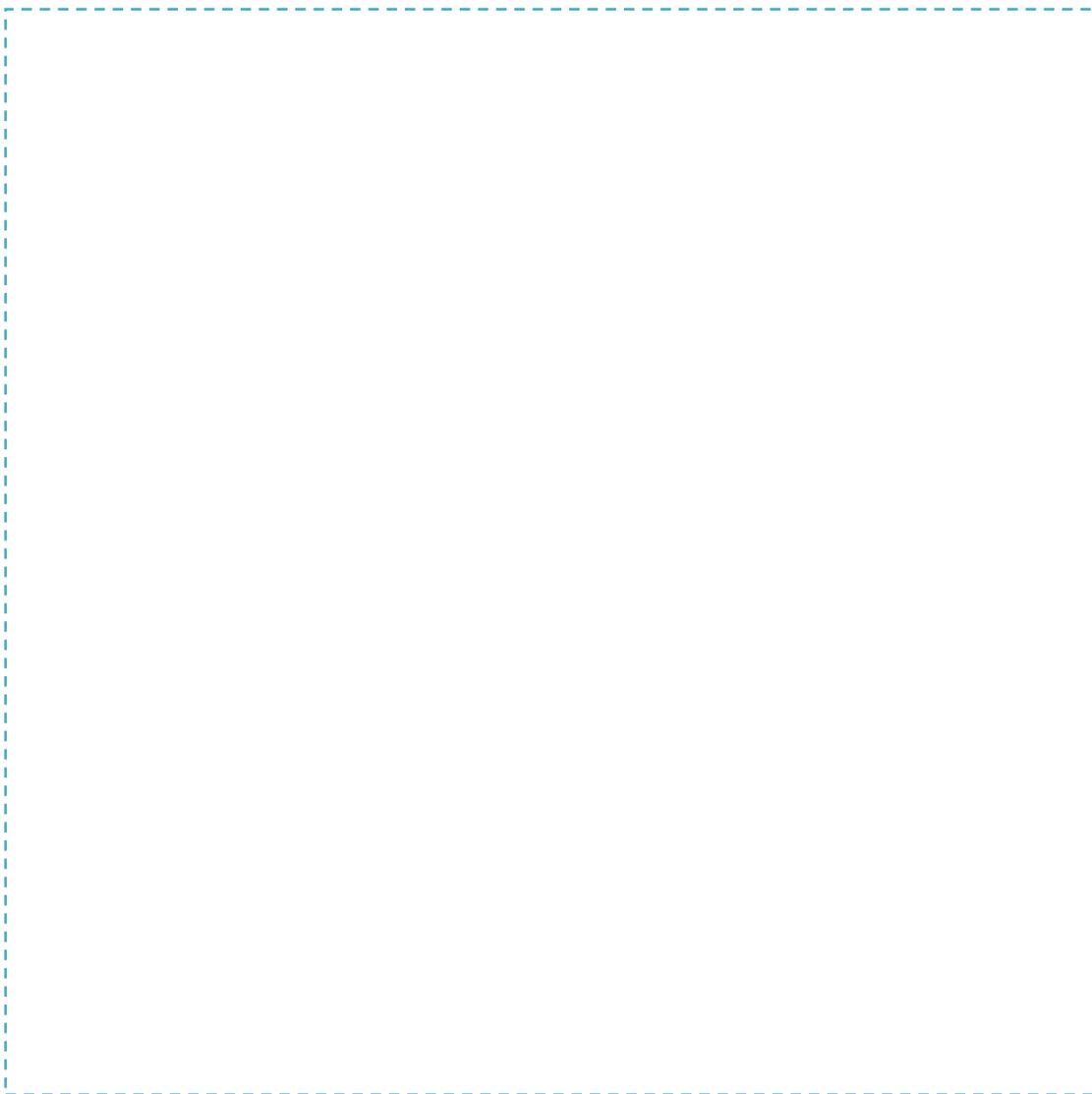
En tal sentido, se entiende por Servidor o Servidora Pública a todo trabajador que presta servicios para Cantv y sus Empresas Filiales, orientados por la pasión de servir y atender con altos niveles de ética, calidad y eficiencia las necesidades de los ciudadanos (as); poniendo al servicio de la nación sus competencias y saberes; contribuyendo con compromiso a la transformación de la sociedad, mediante su participación protagónica y su corresponsabilidad con la vida pública. Para el perfil del servidor público se necesitan comprender e internalizar las siguientes competencias:

- ✓ Competencias Genéricas: conductas que responden directamente a la visión estratégica de la Corporación, en armonía con los principios y valores.
- ✓ Conciencia del deber social.
- ✓ Orientación a ciudadanos (as)
- ✓ Trabajo con esfuerzo colectivo.
- ✓ Conciencia de la diversidad cultural.
- ✓ Innovación.

- ✓ Manejo de las políticas públicas.
- ✓ Orientados a los resultados.
- ✓ Orientación a resultados.
- ✓ Adaptabilidad.
- ✓ Liderazgo y motivación.

**Ejercicio nro. 5 para el participante:**

**¿Con cuáles competencias te identificas?, ¿Por qué? , comenta con tus compañeros y facilitador.**



## 1.6. Servicio y calidad: una nueva filosofía

### **Estrategia Metodológica**

- ✓ Pregunte entre los participantes si conocen la diferencia o semejanza acerca de la calidad, servicio, calidad de servicio
- ✓ Seleccione a un participante que lea las definiciones y den un ejemplo de acuerdo a lo que lean
- ✓ Los participantes deberán realizar las actividades dispuestas en sus manuales

### **Recursos Tecnológicos**

- a.- MF
- b.- MSDA

a.- Para Ferrell (2007), un servicio es un producto intangible que comprende una acción, una ejecución o un esfuerzo que no puede poseerse físicamente. Por lo general, los servicios se suministran mediante la aplicación de esfuerzos humanos y/o mecánicos dirigidos a personas u objetos. Por lo tanto, muchos servicios se suministran mediante el uso de componentes tangibles como herramientas y maquinarias. Los servicios, como los productos, no deben confundirse con el servicio al cliente. El servicio al cliente involucra cualquier actividad humana o mecánica que agrega valor al producto. (P.148).

b.- De acuerdo a Kotler, (2001) el servicio es como un acto de desempeño que una parte puede ofrecer a otra que en esencia es intangible. La calidad de servicio constituye para muchas organizaciones una cualidad que les permite diferenciarse y cautivar a sus clientes. (P.394).

c.- Calidad de acuerdo a Ishikawa, K. (1986) es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil siempre satisfactorio para el consumidor. (P.78).

d.- Harrington, H. (1993) afirma que la calidad es innovación, orientados a la competencia, con alto respeto por los empleados, en contacto continuo con sus clientes. (P.54).

**Ejercicio nro. 6 para los participantes:**

De acuerdo las definiciones explicadas en esta primera jornada, define que es calidad de servicio



A large, empty rectangular box with a dashed blue border, intended for participants to write their definition of service quality.

## 1.7. Una nueva filosofía: Calidad de Servicio

### **Estrategia Metodológica**

- ✓ Reproduzca las llamadas destinadas para esta actividad, los participantes deberán escucharlas y anotar las características de la persona que se comunica
- ✓ De acuerdo al contenido visto hasta el momento los participantes pueden identificar las características del cliente que se comunica, y de acuerdo a los objetivos organizacionales deberá otorgarle la información oportuna al cliente
- ✓ Pida a uno de los participantes que ejemplifique una situación donde no se cumplan los parámetros establecidos de calidad de servicio al cliente.

### **Recursos Tecnológicos**

- a.- MF
- b.- MSDA
- c.- Computadora.
- d.- Cornetas.
- e.- Llamadas.

En esta nueva era la calidad ha sido considerada como uno de los principales activos con los que cuenta toda empresa para mejorar su posición en un mercado tan competitivo.

Ahora bien, definamos la calidad de servicio:

a.- Según Ferrell (2007), la calidad de servicio se puede definir, como la percepción que tienen los clientes sobre qué tan bien, un servicio satisface o excede sus expectativas; por lo tanto, el obstáculo más grande que encuentran los consumidores al evaluar la calidad de servicio es la naturaleza intangible del mismo, es decir, la evaluación de un bien es mucho más fácil debido a que todos los bienes poseen cualidades de búsqueda o atributos tangibles, como: color, estilo, tamaño, textura o ajuste que pueden evaluarse antes de comprar un producto. (P.90).

b.- De la misma manera Payne (2006) menciona, que la calidad del servicio se ocupa de la calidad de una empresa para cumplir o superar las expectativas del cliente. La medida del desempeño es la calidad del servicio percibida. Se ha argumentado que la calidad de un servicio tiene dos componentes importantes:

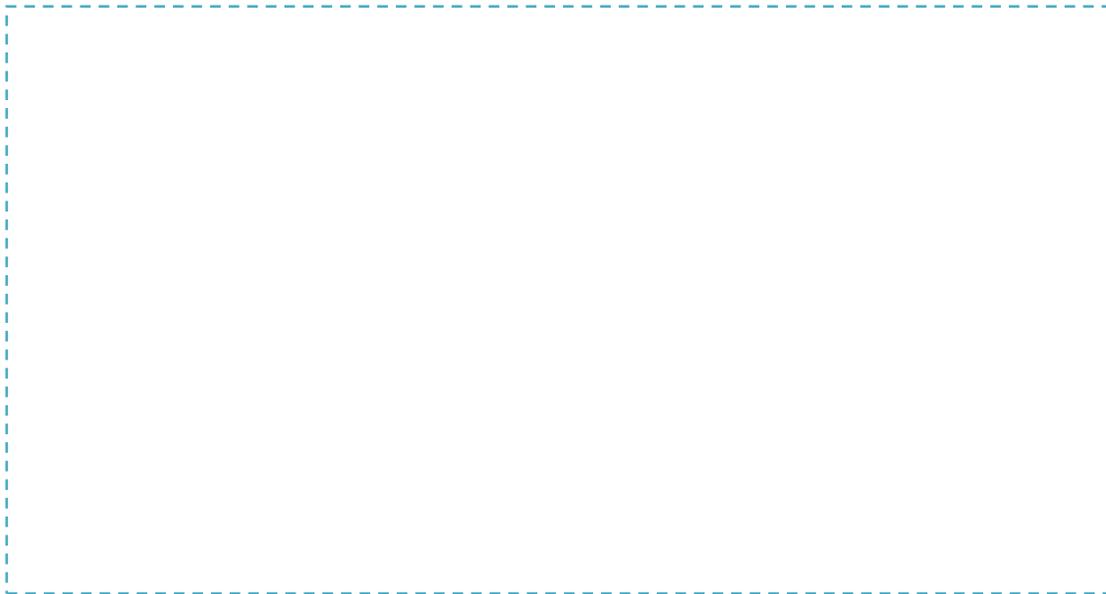
- ✓ La calidad técnica: La dimensión de resultados del proceso de operaciones de servicio.
- ✓ La calidad funcional: La dimensión de procesos en términos de la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio. (P.21).

La corporación CANTV como la empresa de servicio debe percibir los cuatro factores que afectan la calidad del servicio. Estos factores son los siguientes:

- ✓ Comprender las necesidades del cliente.
- ✓ Especificaciones de la calidad de servicio.
- ✓ Desempeño de los empleados.
- ✓ Manejo de las expectativas de los beneficios.

**Ejercicio nro. 7 para los participantes:**

De acuerdo a lo visto hasta ahora, escribe a continuación cómo emplearías la calidad de servicio dentro de tu unidad.



a.- Con relación a la definición del cliente, Bastos (2006) afirma que, un cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente.

De acuerdo con lo antes expuesto, el cliente es parte fundamental de las empresas y en ella se debe trabajar por satisfacer sus expectativas y necesidades.

Los clientes pueden clasificarse en:

- ✓ **Clientes Externos:** Usuario de los productos y servicios que la empresa ofrece; el cliente que solicita un producto o servicio en nuestra organización.
- ✓ **Cliente Interno:** Quien estando dentro de la corporación, un compañero de trabajo, supervisado o superior, recibe un servicio o producto de un proveedor interno. La persona que recibe mi trabajo, también es mi cliente.

### **Ejercicio nro. 8 para los participantes:**

Identifica cuáles son tus clientes

**Clientes Externos:**

**Clientes Internos:**

## 1.8. Fundamentos de la Calidad de Servicio

### Estrategia Metodológica

- ✓ Indique a los participantes que deben reunirse en grupos pares, deberán tomar cada uno de ítems que se mencionan y explicar cada uno al resto del grupo vinculándolos con las actividades diarias que se desempeñan en la organización
- ✓ Retome los puntos más importantes haciendo énfasis en los aspectos de calidad de servicio, enfocados a los procesos que realizan a diario en cada uno de los procesos
- ✓ Posteriormente deberán completar las actividades propuestas en sus manuales.

### Recursos Tecnológicos

- a.- MF
- b.- MSDA
- c.- Papel bond.
- d.- Marcadores de colores.

Es un proceso de transformación, una filosofía, un proceso de pensamiento o conjunto de valores, actitudes o métodos, que persiguen hacer del servicio el objetivo principal de la empresa.

#### a.- Orientar la organización hacia el cliente

Satisfacer los requerimientos del cliente es lo principal, con objetivo la organización debe girar en torno a los procesos que son importantes y que aportan valor añadido.

La calidad la define el cliente; por lo tanto el concepto moderno de calidad es satisfacer al máximo las expectativas del cliente:

- ✓ La calidad es todo lo que el cliente dice que es.
- ✓ La calidad significa estar comprometido.
- ✓ La calidad es liderazgo.
- ✓ La calidad es trabajo en equipo.

El trabajo de satisfacer a los clientes no es responsabilidad exclusiva del área de servicios al cliente. Toda organización debe estar comprometida con este propósito para tener éxito.

La calidad de servicio crea una organización centrada en el cliente, lo que hace las necesidades expectativas de éste sean el foco central de la empresa. Todos los aspectos de la empresa de servicio se estructuran para facilitar que el cliente haga sus negocios con ella; el cliente impulsa el proceso, de tal manera que las interacciones con los clientes se rigen por un principio único e inviolable.

#### **b.- Poseer liderazgo de costo**

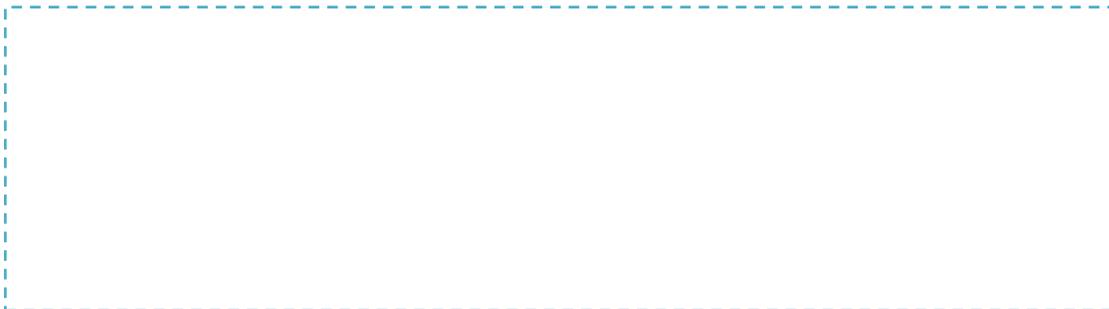
La calidad es costosa, pero más costosa es la No calidad. Si se trata de centrar la atención en las necesidades y expectativas del cliente, éstas serán mejor atendidas pues el costo del traslado al cliente podrá ser más bajo. Esta reducción de costos permite competir en el mercado con posibilidades reales de de éxito: Se hace necesario, por tanto, reducir los costos de la no calidad.

#### **c.- Mejoramiento continuo de los procesos de trabajo**

La calidad es concebida como un horizonte, no como una meta. NO se llega a la calidad total, se persigue un horizonte que no se amplía a medida que se avanza. Aquí está implícita la idea de mejorar continuamente. Siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse más a las necesidades y expectativas cambiantes del cliente.

#### **Ejercicio nro. 9 para los participantes:**

Con relación a los fundamentos de la calidad de servicio, ¿logras identificarlos en tu unidad?, Justifícalo y coméntalos con el grupo.



## 1.9. Proceso de Trabajo

En una organización de calidad, los procesos se extienden a lo largo de una línea continua que va desde el suministro de materia prima por parte del proveedor, hasta el cliente final que recibe el producto o servicio terminado, es el proceso del trabajo.

La calidad de servicio se logra cuando todos los integrantes de la organización tienen ese propósito, la destreza de para mejorar continuamente los procesos de trabajo para el cliente, pero los empleados necesitan conocer las necesidades de los clientes.



Figura Nro. 1. Proceso de Trabajo

Fuente: Pineda. P (2003).

### 1.9.1. Triángulo del Servicio

Representa un procesos más que una estructura, lo cual obliga a incluir al cliente en la concepción de la empresa; ayuda a los directivos a meditar en lo que necesitan hacer; en él está representada la empresa; una interrelación triangular con el cliente.

El triángulo del servicio lo integran tres elementos, los cuales giran alrededor del cliente, todos son clave en una organización que trabaje con los principios de la gerencia de servicio.

## Triángulo del Servicio

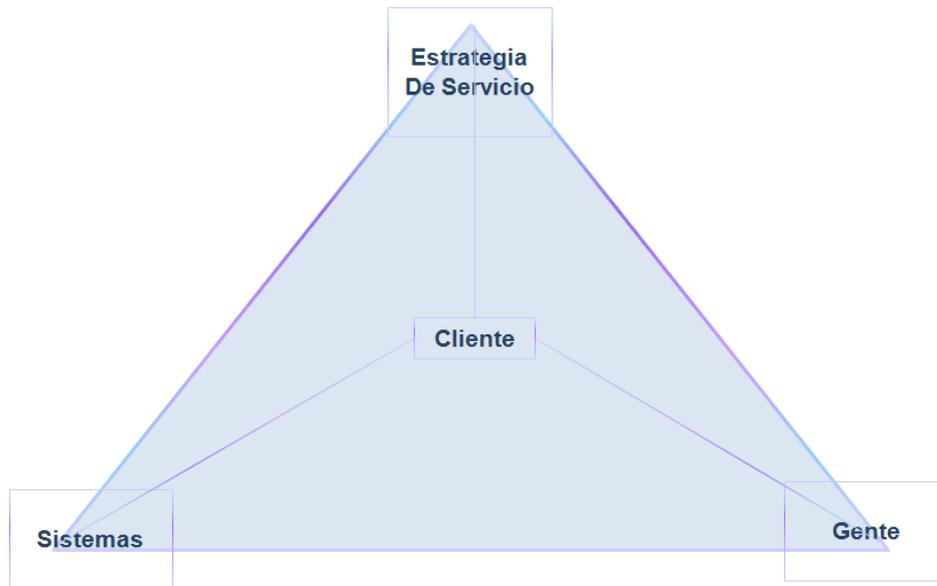


Figura Nro. 2. Triángulo del Servicio.

Fuente: Pineda. P (2003).

### **Ejercicio nro. 11 para los participantes:**

Relaciona el triángulo de servicios con las actividades que haces a diario en la unidad donde laboras, coméntalo con tus compañeros y facilitador.

### **a.- El cliente**

El círculo central del triángulo es el cliente, la razón de ser de nuestro trabajo.

Es la persona más importante en cualquier negocio.

No depende de nosotros, nosotros de él.

No es una interrupción de nuestro trabajo, es su objetivo.

Nos hace un favor cuando llega, no le estamos haciendo un favor atendiéndolo.

Es una parte esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.

### **b.- La estrategia del servicio**

Es considerada como un principio organizacional que permite a los trabajadores de una empresa de servicio canalizar sus esfuerzos enfocados en beneficio del cliente.

Este principio puede guiar a todo el personal, desde la alta gerencia hasta las líneas inferiores de los trabajadores y parte de una afirmación que dice “esto es lo que somos, esto es lo que hacemos y esto es lo que creemos”

### **c.- La gente**

Esta parte del triángulo está representada por el personal de la Corporación, e incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados. Representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio, la línea que conecta este círculo con la estrategia significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización.

## Módulo I.II

### Funcionalidad de los Sistemas de Atención al Cliente

#### Estrategia Metodológica

- ✓ Tomando en cuenta los contenidos revisados anteriormente, se le dará introducción a este punto
- ✓ El facilitador debe hacer preguntas como: ¿Conocen el manual de procesos?
- ✓ ¿El manual de procesos es una herramienta útil para nuestro desempeño diario?
- ✓ Explique que es el manual de procesos, pregunte entre los participantes que transacciones pueden encontrar
- ✓ Nombre los sistemas que utilizan a diario, indíqueles que se organicen en 3 grupos y haga una distribución de los diferentes sistemas que utilizan y funcionalidad de los sistemas de atención al cliente en la Unidad de Reclamos y Facturación
- ✓ Los participantes deberán completar los ejercicios propuestos en sus manuales y deberán comentarlos con sus compañeros y el facilitador.

#### Recursos Tecnológicos

a.- MF

b.- MSDA

### 1.- Manual de Normas y Procedimientos

Partiendo que la Unidad de Reclamos y Facturación Busca satisfacer al cliente de manera eficiente, con respuestas claras y oportunas; solucionando las dudas, quejas o reclamaciones sobre los distintos conceptos existentes en la factura.

El Manual de Normas y Procedimientos se diseñó el manual donde están contemplados todos los procesos que internamente maneja el mismo, para llevar a cabo su objetivo principal que es lograr la satisfacción del cliente mediante respuestas claras, precisas y oportunas de las incidencias, fallas o requerimientos solicitados por los clientes a través de nuestros canales de atención.

**Ejercicio nro. 1 para los participantes:**

¿Recuerdas qué transacciones puedes encontrar en el Manual de Normas y Procedimientos?



## 1.2.- Sistemas de Atención al Cliente

Mediante estos sistemas podemos dar respuestas a los requerimientos de los clientes que se comunican a diario a la Unidad de Reclamos y Facturación de la Cantv. A continuación se te presentan todos los sistemas que utilizas, donde debes explicar cuáles son las bondades y en que transacciones haces uso por último debes justificar porque utilizarlo:

### ✓ **ASAP**

Es el Sistema de Consulta Comercial, donde se cargan todas las órdenes de Servicios, de acuerdo al tipo de movimiento que solicita el Cliente.



#### **Ejercicio nro. 2 para los participantes:**

¿Qué movimientos puedo visualizar con esta herramienta? ¿En cuáles transacciones puedo utilizar este sistema?

### ✓ **TAS**

Es el Sistema de Consulta de Averías, donde se cargan todas las fallas que el cliente ha reportado del Servicio.



#### **Ejercicio nro. 3 para los participantes:**

¿Qué movimientos puedo visualizar con esta herramienta?

✓ **BOSS**

Es el Sistema de Facturación de ABA.



**Ejercicio nro. 4 para los participantes:**

¿Qué movimientos puedo visualizar con esta herramienta?

✓ **SAPORTAL**

Es el Sistema donde puedo consultar todos los reclamos de equipos (MODEM, PC).



**Ejercicio nro. 5 para los participantes:**

¿Qué movimientos puedo visualizar con esta herramienta?

## BIBLIOGRAFÍA

Bastos, A. (2006). *Fidelización del Cliente Introducción a la Venta Personal y la Dirección de Ventas*. Barcelona, España: Ideas Propias.

Berry, L. (1996). *Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Barcelona. Grupo Editorial Norma.

CANTV (2006). [Pág. Web en línea]. [Consulta: 2010, Marzo 4]. Disponible en: [www.cantv.com.ve/](http://www.cantv.com.ve/)

Ferrell, L (2007). *A Macromarketing Ethics Framework*. USA. Journal of Macromarketing.

Harrington, H. James. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de la calidad?*. Colombia: Editorial Norma.

Juran, J. (1990). *La planificación para la calidad*. Madrid, España. Editorial: Díaz Santos.



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCIÓN DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**



**Tutor: Gustavo González**

**Autoras: Sánchez Milagros  
Virgüez Maried**

**Título del trabajo de grado:** Programa de Formación para mejorar la calidad de atención al cliente: Un estudio de caso.

**Instrucciones Generales:**

El presente instrumento tiene como propósito recolectar información sobre la percepción que tienen los analistas de la Unidad de Reclamos y Facturación de CANTV sobre el lugar donde laboran, con la finalidad de elaborar una estrategia que permita mejorar la gestión al cliente y cumplir con los objetivos establecidos.

Se requiere que responda las interrogantes con aquellas opciones que más se acerquen a su percepción, es importante aclarar que en dicho instrumento no existen afirmaciones buenas o malas.

Para responder las aseveraciones, cada número corresponde a:

- 1) Totalmente de acuerdo.**
- 2) De acuerdo.**
- 3) Indeciso.**
- 4) Desacuerdo.**
- 5) Totalmente en desacuerdo.**

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

EN LA UNIDAD	1	2	3	4	5
1. Los objetivos de la Unidad de Reclamos de Facturación son compartidos por todo el equipo de trabajo.					
2. Conocer el proceso de facturación de insumos aporta información para la investigación de los reclamos					
3. Se le facilita comprender y transmitir la información necesaria para responder los requerimientos de los clientes.					
4. Las respuestas claras y oportunas son importantes para el logro de los objetivos de la Unidad.					
5. Cree usted que revisar el Manual de Procesos es significativo para atender los reclamos que hacen los clientes.					
6. Ante las inquietudes presentadas por los clientes se crean estrategias para mejorar la calidad de servicio.					
7. Verificar los procesos de cada reclamo tomando en cuenta el paso a paso que aparece en el Manual de Normas y Procedimientos le resta tiempo para dar una respuesta correcta.					
8. El compromiso es importante para el cargo que desempeña.					
9. Poseer información sobre el Reglamento de los Servicios de Telecomunicaciones es importante para el trabajo que desempeña.					
10. Considera la comunicación como una parte vital en la atención al cliente.					
11. La mejora de la calidad es una acción permanente que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los clientes.					
12. Entre las características de la calidad de servicio, considera que la confiabilidad del cliente hacia su trabajo es importante.					
13. La plataforma con la que opera la Unidad le facilita la gestión para cumplir con los requerimientos del cliente.					
14. La actualización de la información, normas y procedimientos son vitales para cumplir con una buena gestión.					
15. El tiempo de gestión es el único indicador significativo para el logro de las metas establecidas.					
16. La información en la Unidad debería ser manejada por todo el personal.					
17. Realiza las investigaciones correspondientes para los requerimientos de los clientes.					
18. Se fórmula nuevas estrategias de servicios para identificar y resolver los requerimientos de los clientes.					



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCIÓN DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS



**Tutor: Gustavo González**

**Autoras: Sánchez Milagros  
Virgüez Maried**

**Título del Trabajo de Grado:** Programa de Formación para mejorar la calidad de servicio de Atención al Cliente: Un estudio de caso.

La finalidad de la presente investigación es diseñar un programa de formación dirigido a los analistas de la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV cuya finalidad es mejorar la calidad del servicio de atención al cliente y ofrecer una herramienta para obtener mejores resultados en las metas establecidas.

Esta investigación se enmarca dentro de la investigación de campo puesto que se efectuará un análisis sistemático de un problema de la realidad específicamente en la Unidad de Reclamos de Facturación de CANTV, con el propósito de describirlo e interpretarlo, a través de la recolección y organización de datos de interés que ayudaron a obtener resultados, que lograron detectar las necesidades que serán solventadas a través de la propuesta del Programa de Formación para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente de la unidad de reclamos de facturación de CANTV.

Para finalizar, se trabajará con la totalidad de la población que son dieciséis personas (16) distribuida de la siguiente manera:

- **Población:** Unidad Reclamos de Facturación Residencial
- **Muestra:** Unidad Reclamos de Facturación Residencial.
- **Informantes:** Analistas, Supervisores y Coordinadores.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCIÓN DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS



**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

**Título del Trabajo de Grado:** Programa de Formación para mejorar la calidad de servicio de Atención al Cliente: Un Estudio de Caso.

**Instrucciones Generales:** para responder a cada una de las aseveraciones deberá seleccionar.

- 1 Deficiente**
- 2 Regular**
- 3 Bueno**
- 4 Excelente**

**Nombre del Profesor:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Validación:** \_\_\_\_\_

Ítem	Congruencia	Claridad	Sesgo	Observaciones
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MENCIÓN DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS



**Tesistas:**

Tutor: Gustavo González.

Sánchez Milagros.

Virgüez Maried.

**Título del trabajo de grado:** Programa de Formación para mejorar la calidad de atención al cliente: Un estudio de caso.

El presente instrumento tiene como propósito, validar el contenido formativo de un programa formación en atención al cliente de la Unidad de Reclamos y Facturación de la CANTV.

**Instrucciones Generales:** el instrumento está comprendido por dos (2) afirmaciones, donde las respuestas son:

1) SI

2) NO

Deberá seleccionar si las aseveraciones responden a las categorías de congruencia y claridad.

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

Nº	Aseveraciones	Congruencia	Claridad	Observaciones
1	Los objetivos del programa de formación están fundamentados en las necesidades detectadas.			
2	El programa de formación es pertinente para las competencias que desean lograrse.			
3	El tiempo propuesto para el programa de formación es suficiente.			
4	El programa se adapta a las necesidades del contexto estudiado.			
5	Las estrategias planificadas son suficientes para el logro de los objetivos.			
6	Las actividades propuestas en el manual contribuyen con el desarrollo de los objetivos del curso.			
7	La teoría utilizada en el contenido se adecua a los objetivos del programa de formación.			
8	El programa de formación está redactado en un lenguaje claro y sencillo para los participantes.			
9	La evaluación es apropiada a los contenidos del programa.			
10	La evaluación se centra en potenciar los objetivos del programa de formación.			