



Coordinación de Estudios de Postgrado Especialización en Planificación,
Desarrollo y Gestión de proyectos.

Propuesta de un modelo estándar que facilite evaluar la efectividad de los
proyectos instruccionales dirigidos a la formación inicial en los cursos de
atención al cliente de la campaña Movistar de Atento – Venezuela (Caso
Nuevo ingreso: Prepago Movistar).

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista
en Planificación, Desarrollo y Gestión de proyectos.

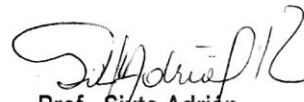
Autora: Arcelia Boscán
Tutora: Sixta Adrián

Caracas, Noviembre de 2010

Carta de aprobación del tutor

En mi carácter de Tutor del Trabajo **"Propuesta de un modelo estándar que facilite desarrollar de forma efectiva los proyectos instruccionales dirigidos a la formación inicial en los cursos de Atención al Cliente de la campaña Movistar de Atento – Venezuela (Caso Nuevo ingreso: Prepago Movistar)"** presentado por la ciudadana Arcelia Boscan, C.I.: 15.404.874 para optar al Grado de Especialista Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos, 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 30 días del mes de agosto de 2010.



Prof. Sixta Adrián
C.I. 6.036.164

Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Quienes suscriben, miembros del Jurado nombrado por la Coordinación de la **Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos** de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **“Propuesta de un modelo estándar que facilite desarrollar de forma efectiva los proyectos instruccionales dirigidos a la formación inicial en los cursos de Atención al Cliente de la campaña Movistar de Atento-Venezuela (Caso Nuevo Ingreso: Prepago Movistar)”**, presentado por la ciudadana: **Arcelia Boscán**, cédula de identidad N° 15.404.874, para optar al título de **Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**, dejan constancia de lo siguiente:

1. Leído como fue el Trabajo Especial de Grado por todos los miembros del Jurado, su defensa privada se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 17 de noviembre de 2010, en la sala de Consejo, en la sede de la Universidad.
2. La defensa consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autor(a), en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por el jurado examinador, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la defensa del citado trabajo el Jurado decidió otorgarle la calificación de **Aprobado “A”** por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.
4. De acuerdo con las Normas para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado de la Universidad Monteávila y con el artículo 33 del Reglamento General de los Programas de Estudios de Postgrado, el jurado recomienda por unanimidad conceder al Trabajo Especial de Grado la mención **“Aprobado con Mérito”**, ya que lo consideró de excepcional calidad por las siguientes razones:
 - a. Desarrolla un tópico de relevante actualidad en la vinculación de los **Procesos de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**.
 - b. Demuestra un manejo adecuado y preciso de la metodología de investigación articulado a los debates teóricos actuales.
 - c. Posibilita su comprobación práctica a través de instrumentos y herramientas actuales, novedosas y pertinentes.


En Caracas, a los 17 días del mes de noviembre de 2010.



Prof. Sandra Orjuela
Jurado



Prof. Sixta Adrián
Tutor Coordinador



Prof. Ramón Cardozo
Jurado

Universidad Monte Ávila
Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de proyectos
Línea de investigación: Control de Gestión.

Propuesta de un modelo estándar que facilite desarrollar de forma efectiva los proyectos instruccionales dirigidos a la formación inicial en los cursos de Atención al Cliente de la campaña Movistar de Atento – Venezuela (Caso Nuevo ingreso: Prepago Movistar).

Autor: Arcelia Boscán

Tutor: Sixta Adrian

Fecha: Septiembre 2010

RESUMEN

Hoy en día, la satisfacción y la atención del cliente son la razón de ser de las empresas dedicadas al sector de servicio. Actualmente Movistar como cliente de Atento, es responsable de diseñar los proyectos instruccionales para capacitar al personal nuevo ingreso y así garantizar la calidad del servicio, sin embargo, los resultados de las encuestas realizadas a los usuarios del canal telefónico de Movistar, han arrojado poca satisfacción del servicio que se les brinda. Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo, elaborar la propuesta de un modelo estándar que permita desarrollar de forma efectiva los proyectos instruccionales, para capacitar al personal nuevo ingreso de la campaña Movistar de Atento Venezuela, en habilidades y conocimientos que son requeridos para desempeñar el puesto de trabajo y que garantizan a su vez la satisfacción del usuario final, utilizando como caso, el servicio Prepago. Para ello se utilizó la metodología de proyecto factible con apoyo en la investigación documental y de campo; se recolectó información documental de forma continua y se recopilaron los datos factuales en campo a través de entrevistas no estructuradas. Al analizar los resultados, se determinó que el equipo de Movistar, no siguió un orden lógico en la ejecución de las fases del proyecto instruccional, ni realizó un análisis del contexto para el cual iba dirigido, la exclusión del proveedor impactó la calidad del proyecto y el no haber contemplado los conocimientos y las habilidades necesarias para la atención de los clientes afectó la satisfacción de los usuarios atendidos por el personal capacitado con dicho modelo. Finalmente, se diseñó una propuesta para realizar los Proyectos Instruccionales bajo el esquema de la guía del PMBOK, utilizando como eje transversal un modelo instruccional integral, dirigido a adultos, con un enfoque práctico, que permite garantizar la satisfacción del usuario.

Palabras claves: Diseño instruccional, Proyecto instruccional, facilitadores, Norma COPC, habilidades mínimas, conocimientos requeridos, guía de calidad, atributos de Atención al Cliente, Representante de Atención al Cliente, proveedor, cliente, supervisores, indicadores de gestión, usuario final.

Dedicatoria y Agradecimientos

A Dios: Por llenar mi espíritu e iluminarme el camino; por darme la fuerza para continuar cada vez que pensaba o sentía que no lo iba a lograr, por permitirme realizar una de mis metas.

A mi mamá Arcelia Cáceres: Mamá, gracias por entender que la inspiración me viene en horas nocturnas y que me tenía que desvelar; agradezco tu preocupación y compañía, gracias por tranquilizarme en los momentos en que llegue a colapsar del cansancio con palabras de aliento que sólo los sabe dar una madre.

A mi papá Felipe Boscán: Aunque no estés presente físicamente, sé que siempre estas a mi lado dándome fuerzas para seguir adelante y cuidando cada uno de mis pasos, porque eres mi ángel guardián.

A mis hermanos Ligia y Felipe Boscán: Gracias por animarme a culminar este camino y tomarme como ejemplo, no podía defraudarlos... ¡Lo logré!

A mi primo Pedro Caruso: Primo, te adoro, gracias por tus infinitos consejos y apoyo sin ti no hubiese sido posible realizarlo, eres mi segundo padre.

A mis facilitadores: Gracias por su tiempo, apoyo y participación, son la razón de ser de este trabajo.

A Susan García: Más que jefa eres una amiga, llegaste en el momento justo, tu experiencia y conocimiento me ha permitido no sólo enriquecer este trabajo sino mi vida personal y profesional. Te convertiste en una guía para desarrollar este trabajo; gracias por los permisos concedidos y por los valiosos consejos.

A Sixta Adrian: Me siento honrada de haber contado con una tutora como tú, agradezco todas las horas dedicadas a la revisión de mis avances, a las asesorías constantes, por ajustarte a mi disponibilidad para reunirnos y motivarme a continuar; a encaminarme cada vez que me desviaba del objetivo.

A mis **amigos**, gracias por estar presentes y entender mi poca disponibilidad para verlos y compartir con ustedes.

A mi **Casa de Estudio:** por una vez más, permitirme ser parte de esta comunidad de saberes que no sólo me deja conocimientos sino vivencias, valores y un grupo de amigos valiosos, gracias UMA.

A Jade: si, a mi perrita que fielmente se acostaba debajo de la mesa haciéndome

compañía durante todo el tiempo que invertí en esta investigación.

A mis **Musas**: **Alejandro Sanz**, por relajarme con sus canciones en aquellos momentos de tensión e inspirarme con su poesía hecha música; **Bob Marley**, por trasladarme imaginariamente con su música a mi lugar favorito, la playa y (*Asier, Luís, Pablo y el Enano*) de **Caramelos de Cianuro** porque con sus canciones eléctricas me mantenían despierta y enérgica para continuar.

Gracias, a todos los que estuvieron directa o indirectamente relacionados en este trabajo.

“Es intentando lo imposible como se realiza lo posible”
Henri Barbusse

ÍNDICE GENERAL

	PP.
Resumen y palabras claves	iii
Dedicat6ria y Agradecimientos	iv
Indice general	vi
Lista de Cuadros	viii
Lista de gr6ficos	ix
Introducci6n	1
I Planificaci6n	4
Planteamiento del problema	4
Enunciado del problema	8
Objetivos de la Investigaci6n	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Espec6ficos	9
Justificaci6n.....	9
II MARCO TE6RICO CONCEPTUAL	11
Antecedentes de la investigaci6n.....	11
Bases te6ricas	15
Diseño Instruccional	15
Modelos Instruccionales	18
Los modelos instruccionales y las teorías del aprendizaje	28
La Pedagogía y la Andragogía en el proceso de aprendizaje	32
Aprendizaje acelerado	33
Aprendizaje significativo en el aula	39
Norma de Customer Operations Performance Center (COPC).....	40
Calidad en la atenci6n al cliente	47
Indicadores de la gesti6n operativa	50
Los Proyectos	50
III MARCO ORGANIZACIONAL O SITUACIONAL	61
Gerencia de dotaci6n y formaci6n de Atento Venezuela	62
Movistar y los cursos de formaci6n inicial	63
IV MARCO METODOL6GICO	65
Tipo y diseño de la investigaci6n	65
Técnicas de recolecci6n de la informaci6n	69
Instrumento de recolecci6n de datos	70
Sistema de variables	74

V ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ENCONTRADA	84
Presentación de resultados	84
Análisis de resultados	91
Diagnóstico de la situación encontrada.....	93
VI DESARROLLO DE LA PROPUESTA	96
Esquema propuesto para realizar proyectos instruccionales dirigidos a la campaña Movistar (PMBOK)	99
Modelo para desarrollar de forma efectiva los proyectos instruccionales ...	101
Fase I Inicio	101
Descripción del Proyecto (Alcance)	101
Objetivo del Proyecto	102
Productos Entregables	102
Fase II Planificación	103
Gestión del Alcance del Proyecto	104
Gestión del Tiempo del Proyecto	113
Gestión de los Costos del Proyecto	118
Gestión de la Calidad del Proyecto	119
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	127
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	131
Gestión de los Riesgos del Proyecto	134
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	137
VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	139
Conclusiones	139
Recomendaciones	140
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	142
ANEXOS	145
Modelo de hoja didáctica para el servicio prepago Movistar	146
Project Proyecto Instrucciona l	159

LISTA DE CUADRO

CUADRO PP.

1. Habilidades personales y técnicas de la Calidad.....	49
2. Habilidades mínimas de los Representantes de Atención al Cliente	75
3. Atributos de calidad evaluados en el monitoreo de llamadas	78
4. Involucrados y áreas de mejora.....	93
5. Listado de Verificación de requisitos y requerimientos.....	120
6. Matriz de Verificación de Habilidades mínimas.....	122
7. Contenidos estándar para los servicios de la campaña Movistar	123
8. Modelo de hoja didáctica propuesta para los Proyectos Instruccionales de la campaña Movistar	125
9. Matriz de involucrados en el proyecto	129
10. Matriz de roles y funciones del proyecto	130
11. Matriz de comunicaciones	132
12. Calendario de Eventos.....	133
13. Probabilidad de Ocurrencia del riesgo	134
14. Cálculo de probabilidad de Ocurrencia del riesgo	135
15. Impacto de la ocurrencia del riesgo	135
16. Cálculo del impacto de la ocurrencia del riesgo	136
17. Cuantificación de los riesgos	136
18. Matriz de administración de riesgos	136

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

PP.

1. Modelo para el diseño de de Ambientes de Aprendizaje Constructivistas	20
2. Modelo Dick y Carey	22
3. Modelo ADDIE.	23
4. Modelo de Robert Gagne	24
5. Macro proceso del Proyecto.	56
6. Modelo para realizar proyectos instruccionales	58
7. Grupos de procesos para elaborar programas de actualización profesional	60
8. Esquema propuesto para realizar proyectos instruccionales dirigidos a la campaña Movistar.	98
9. Modelo propuesto para el diseño instruccional	99
10. WBS de alto nivel del proyecto	105
11. WBS de Fase I y II del Diseño Instruccional	106
12. WBS de Fase III y IV del Diseño Instruccional	107
13. WBS de Fase V, VI, VII y VIII del Diseño Instruccional	108
14. Organigrama del Proyecto Instruccional	111

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se desenvuelven en entornos complejos, cada día hay un mayor número de competidores, debido a los cambios acelerados y continuos que se han originado por la globalización de la economía y de los negocios. Por lo tanto, es necesario que las organizaciones revisen periódicamente los métodos que serán utilizados para alcanzar los objetivos que le garanticen su supervivencia en el mercado, respondiendo rápidamente a las necesidades de los clientes y a los cambios del entorno.

La revisión que actualmente conviene que se realice en las empresas sobre la medición del rendimiento empresarial y el alcance de los objetivos, no se debe reducir solamente a indicadores financieros, si se quiere garantizar la permanencia en el mercado, es importante incluir indicadores que aseguren el crecimiento futuro de la organización y no sólo los de la rentabilidad.

La capacitación del capital humano y la satisfacción del cliente cobran importancia como ejemplo de los activos intangibles que se han convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sólo los activos tangibles.

Hoy en día, las empresas dedicadas al sector del servicio como Atento Venezuela, conciben al cliente como el centro de todas sus operaciones; la satisfacción y la retención del cliente, son consideradas como indicadores de negocio con la misma importancia de otros ya conocidos, como la rentabilidad de los clientes o la adquisición de nuevos clientes.

Atento Venezuela, es proveedor de diversas empresas del país en el servicio de Contac Center, entre sus clientes se encuentra Movistar, que desde el año 2005 mantiene relaciones contractuales para la tercerización del servicio de atención telefónica de sus usuarios. Movistar como cliente, mide y supervisa una serie de indicadores operativos del personal que le provee Atento, con el fin de evaluar el servicio de atención telefónica, mide la calidad del servicio prestado a través de monitoreos aleatorios de las llamadas que se reciben para determinar si la calidad cumple o no con el umbral objetivo acordado.

La capacitación del personal que atiende las llamadas de los usuarios de Movistar, siempre ha estado en manos de la Gerencia de Dotación y Formación Inicial de Atento; los proyectos instruccionales lo estuvieron hasta el mes de febrero del presente año (2010). Desde ese momento, la Gerencia de Capacitación de Movistar asume la elaboración de los Proyectos Instruccionales para capacitar al personal nuevo ingreso, bajo una metodología que garantice la calidad del servicio de los usuarios que se comunican vía telefónica; sin embargo, los resultados de las encuestas realizadas a los usuarios de Movistar, han arrojado poca satisfacción del servicio que se les brinda actualmente.

El equipo de la Gerencia de Dotación y Formación inicial de Atento no participó en la elaboración de los Proyectos Instruccionales desarrollados por Movistar; en el momento de la implementación se realizaron diversas actividades que permitieron identificar que dichos proyectos no estaban orientados al canal telefónico, sino al canal presencial y que al desarrollar el plan del curso, los contenidos y las actividades no incluían los conocimientos que deben ser facilitados así como las habilidades que deben desarrollarse para desempeñar el cargo.

Es por ello, que en la presente investigación se planteó como objetivo principal, elaborar la propuesta de un modelo estándar que permita desarrollar de forma efectiva los proyectos instruccionales, para capacitar al personal nuevo ingreso de la campaña Movistar de Atento Venezuela; con el fin de ingresar a laborar personas que posean las habilidades y los conocimientos que son requeridos para desempeñar el puesto de trabajo, debido a que esto es lo que garantiza la satisfacción del usuario final.

La metodología empleada para realizar la presente investigación y elaborar la propuesta, es la que se indica para los proyectos de tipo factible, con apoyo en la investigación documental y de campo; como instrumento de recolección de datos se utilizó a las entrevistas no estructuradas en una población de veintidós personas, la muestra fue de diecisiete personas, lo que representa al 77% de la población.

Finalmente, este trabajo se ha estructurado en siete capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema y la justificación de la investigación, en el cual se describe la relevancia, utilidad y las implicaciones prácticas que la misma conlleva, así como también se anuncian los objetivos generales y específicos sobre los cuales se desarrolla la investigación y la propuesta.

El capítulo II, se dedica al marco teórico conceptual, se presentan los antecedentes y las bases teóricas sobre las que se fundamenta la investigación proporcionando la explicación general del tema objeto de estudio.

En el capítulo III, se desarrolla el marco organizacional o situacional, en el se describe el entorno que enmarca a la investigación ubicando al lector sobre el contexto que presenta la problemática.

En el capítulo IV, se presenta la metodología de la investigación, en la que se abarca el tipo y diseño de la investigación, las técnicas y los instrumentos empleados para recolectar, procesar y presentar la información, también se realiza el desarrollo del sistema de variables.

El capítulo V, se dedica al análisis de los resultados y diagnóstico de la situación encontrada, tomando en consideración las características de los objetivos específicos, las variables y el instrumento seleccionado.

En el capítulo VI se realiza el desarrollo de la propuesta, en base a los resultados obtenidos durante la investigación documental y de campo, dando respuesta a los objetivos propuestos para llevar a cabo dicha investigación.

Finalmente, en el capítulo VII se presentan las conclusiones y recomendaciones para la ejecución de la propuesta desarrollada.

Por último, se deja constancia de las referencias bibliográficas que soportan esta investigación y se muestran los anexos a los que se hace referencia durante el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente, el mundo atraviesa cambios acelerados y continuos que tienen efectos diversos en las organizaciones. Las exigencias del mercado son cada vez mayores y amenazan la supervivencia de las organizaciones que no son capaces de responder a los cambios en su entorno.

Dichos cambios, son resultado de la globalización de la economía, de los negocios y de las comunicaciones, las empresas se encuentran entre un número mayor de competidores y, por lo tanto, se les hace necesario revisar periódicamente sus procesos con el fin de asegurar que éstos respondan a los cambios y necesidades de los clientes, en tal sentido este fenómeno creciente de la globalización obliga a emplear nuevos métodos cada vez más rápidos y eficaces que garanticen la presencia en el mercado; entre los procesos que deben ser revisados se encuentra la capacitación del Capital Humano.

Atento, es proveedor de servicio y de capacitación del capital humano de Movistar, desde el mes de junio del año 2005 para el canal de atención telefónica tanto de los usuarios Prepago como Postpago. Desde el inicio, Movistar como cliente, ha supervisado los niveles de servicio (Tiempo para atender las llamadas de los clientes), el objetivo es que las llamadas sean atendidas en un tiempo menor a los cinco segundos, procurando que el tiempo de espera de cada cliente sea el menor posible; para ello se debe contar con una cantidad específica de personal que pueda atenderlas según el tráfico de llamadas previamente proyectado, el tiempo de duración de las llamadas y de un parámetro de calidad esperado.

Desde el mes de junio del año 2008 Movistar incluye en su contrato que además de supervisar los niveles de servicio, también monitoreará las llamadas telefónicas de acuerdo a lo establecido para calidad en la norma COPC¹.

En base a la norma COPC, Movistar determinó una serie de atributos que luego fueron agrupados en una planilla de monitoreo con el nombre de Error Crítico (EC) o Error No Crítico (ENC) para que sean evaluados por medio de monitoreos de llamadas aleatorias a los Representantes de Atención al Cliente, obteniendo con los monitoreos una nota final de EC y ENC de cada representante y de cada servicio de la campaña; en caso de no alcanzar el umbral objetivo del servicio (para el caso de Prepago el umbral del EC es de 98 y ENC es de 95 en base a 100), Movistar penaliza a Atento en su facturación mensual de acuerdo a la nota alcanzada y a los acuerdos previamente establecidos de penalización y bonificación incluidos en el contrato.

Dentro la empresa Atento Venezuela se encuentra la Gerencia de Dotación y Formación que es la encargada de proveer el personal requerido, formado en todo lo que concierne a los productos y servicios de Movistar para la atención adecuada de los clientes. En Vista de la inclusión de la evaluación de los parámetros de calidad según la norma COPC, la gerencia se vio obligada a tomar en cuenta las habilidades mínimas requeridas por dicha norma en el apartado de Recursos Humanos, en el proceso de selección del personal, para así filtrar a los concursantes según el perfil que deben tener para llevar a cabo la labor propia de su función.

No obstante, se ha evidenciado que, al llegar los seleccionados a los cursos de formación inicial, el filtro de selección ha dejado pasar personas con problemas de dicción, ortografía, manejo del PC, escasa capacidad de pensamiento analítico y escucha activa, habilidades que son indispensables para llevar a cabo el trabajo de atención al cliente. Por este motivo, se hace necesario proceder a su respectiva desincorporación del curso, lo que muchas veces se realiza a mitad de la capacitación cuando el aspirante ya ha pasado un periodo considerable de observación y detección de las fallas en habilidades y destrezas lo que afecta el

¹ Manual de Customer Operations Performance Center que se menciona en el marco teórico de este trabajo.

resultado final esperado, es decir, el número de personal nuevo ingreso solicitado a la Gerencia de Dotación y Formación inicial por la operación (Movistar) de Atento, quien es el encargado de solicitar la cantidad de personal requerido cada mes según el tráfico de llamadas que se espera recibir.

Aunado a esto, cuando los participantes de los cursos de inducción ingresan a laborar, se detectan fallas y brechas en el manejo de la información y de los procedimientos vitales para las actividades de su día a día, lo que ocasiona un impacto negativo en las transacciones de servicio que se le realizan a los clientes, a sus evaluaciones y a las notas de calidad obtenidas mediante los monitoreos de su gestión operativa, afectando tanto su desempeño como la situación financiera de la empresa.

El trabajo especial de grado será desarrollado en Atento Venezuela, en la sede ubicada en la ciudad de Maracay ya que debido a la poca receptividad que tenía la oferta laboral en Caracas y del inconveniente de que quienes la aceptan no cumplen con el perfil requerido por el cliente, se decidió separar el servicio de Prepago del Postpago y es así como en octubre del año 2008 se inaugura la sede Atento de Maracay; en la cual se atienden todas las llamadas de los usuarios Movistar Prepago.

Con la sede de Aragua puesta en marcha en Octubre del año 2008, fue creado por el equipo COC (capacitación – operaciones – calidad) Atento, un diseño instruccional orientado a actualizar la forma y el fondo de lo que se dicta en los cursos, luego de la implementación, se seguía observando la necesidad de crear un ambiente de prueba o simulación en donde los conocimientos sean llevados a la práctica. La principal consecuencia de no contar con un ambiente de prueba es que se producen retiros de personal ya contratado por el impacto que se genera al tener que manejar diversos aplicativos que no fueron manipulados en el curso y como se mencionó esto afecta los resultados de calidad, así como la atención y resolución de los problemas de los clientes que se comunican a través del 811 (línea de contacto de Movistar).

En febrero del año 2010, capacitación Movistar en cumplimiento a lo contemplado en el nuevo contrato, hace entrega de los diseños instruccionales con los que se deben impartir los cursos de formación inicial para garantizar la calidad del servicio de atención al cliente, dejando a Atento sólo como ejecutador de las actividades propuestas en el diseño para alcanzar los objetivos instruccionales.

Durante el planeamiento y desarrollo del proyecto que hacía referencia a los diseños instruccionales, Movistar trabajó con sus áreas internas y el equipo de capacitación de Atento sólo fue involucrado al final, durante la fase de implementación, sin una capacitación formal en el nuevo diseño; en esta etapa se levantaron una serie de sugerencias y oportunidades de mejoras ya que existían vacíos de información, ausencia de contenidos y la estructura del diseño instruccional estaba enfocada en el canal de atención presencial y no así en el telefónico.

La certificación de conocimientos para aprobar el curso también es asumida por el cliente, luego de la implementación de los nuevos diseños instruccionales, haciéndolos en base a la teoría que se encuentra en el portal de atención y dejando al lado la evaluación de procesos y procedimientos que representan los verdaderos motivos de llamadas de los clientes.

Es importante mencionar, que aunque Movistar en este caso sea el cliente, Atento tiene la potestad de sugerir mejoras en los procesos que se manejan y desarrollan, ya que al ser el proveedor de servicio y quien, por ende, maneja el recurso humano y el día a día en la operación, posee una experticia que favorece el alcance de los objetivos y la satisfacción del usuario final siendo éste su principal objetivo.

Luego de realizar mesas de trabajo durante un lapso de dos meses con la finalidad de revisar conjuntamente los diseños entre el área de capacitación Atento y capacitación Movistar se siguen evidenciando brechas de conocimientos en los nuevos ingresos, también se ha evidenciado un bajo porcentaje de aprobación de los cursos nuevo ingreso por no existir una congruencia entre los conocimientos que se deben impartir, lo que debe ser evaluado y las principales razones de contacto que realizan los clientes a través de sus llamadas.

La forma en que se imparten los conocimientos es más teórica que práctica por la inexistencia de un ambiente de simulación donde se puedan llevar a cabo las explicaciones de cada uno de los contenidos de manera vivencial que permita a los participantes realizar prácticas de las transacciones que luego tendrán que realizar a los clientes cuando llamen. Actualmente existen algunos simuladores desarrollados por el equipo de capacitación de Atento pero atienden a contenidos particulares y se encuentran desactualizados.

Por las razones antes expuestas, se evidencia la necesidad de desarrollar un modelo estándar que facilite desarrollar de forma efectiva los proyectos instruccionales dirigidos a la formación inicial, en los cursos de atención al cliente de la campaña Movistar de Atento Venezuela, basado en el caso del personal nuevo ingreso de prepago Movistar en donde se evidencie si el diseño da respuesta o no a las habilidades y conocimientos mínimos requeridos que debe tener un Representante de Atención al Cliente nuevo ingreso, para desempeñarse de forma efectiva en su puesto de trabajo y se espera que este modelo pueda servir de base para posteriores diseños instruccionales que se ejecuten ya que el modelo al ser estándar podría ser aplicado a cualquier servicio tercerizado.

Enunciado del problema

La discrepancia que existe entre el modelo exigido y dado por Movistar con respecto a las habilidades y conocimientos mínimos requeridos por la norma COPC y la guía de calidad para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto de trabajo, lo que ocasiona que los participantes al ingresar a la empresa presenten debilidades en la manera en cómo deben gestionar las solicitudes y brechas en la información que deben brindar a los clientes, lo que ocasiona un impacto negativo en la calidad de atención que se le ofrece a los clientes de Movistar que hacen contacto telefónico.

En la presentación de resultados de la Encuesta de Satisfacción realizada durante el primer trimestre del año pasado (Rojas, M. , 2009), mostró que las variables de mayor impacto sobre la alta satisfacción del usuario están relacionadas de forma directa con las habilidades mínimas que se han tenido que identificar por parte de selección al reclutar el personal y validadas por los facilitadores durante el curso.

Las penalizaciones hasta los momentos del año 2010, han estado en promedio en el monto de 76.000 Bolívares por incumplimiento de los atributos contemplados en el **Manual de calidad** elaborado por la empresa Telefónica Movistar bajo el enfoque de la norma COPC. El mes con mayor penalización ha sido el mes de abril, donde el monto fue de 98.000 Bolívares.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Desarrollar la propuesta de un modelo estándar que facilite desarrollar de forma efectiva los proyectos instruccionales dirigidos a la formación inicial en los cursos de atención al cliente de la campaña Movistar de Atento – Venezuela (Caso Nuevo ingreso: Prepago Movistar).

Objetivos específicos

- Diseñar un modelo estándar para el desarrollo de proyectos instruccionales dirigidos a la campaña Movistar.
- Diseñar la propuesta estándar de contenidos para todos los servicios de la campaña Movistar.
- Proponer un cuadro modelo de hoja didáctica usando como ejemplo de aplicación el servicio Prepago Movistar.

Justificación:

El presente proyecto busca incrementar, a través de la capacitación que se imparte a los operadores, la calidad que se les brinda a los clientes que se comunican a través del 811 de Movistar para solicitar alguna información o transacción en su cuenta, disminuir el impacto negativo en los usuarios finales, mejorar la rentabilidad económica de la empresa por las penalizaciones que se acarrearán al incumplir con los atributos de calidad y reducir el porcentaje de rotación causado por el inadecuado manejo de los procedimientos en las transacciones, lo que afecta los indicadores operativos de los representantes de

atención al cliente (Rac's) y los indicadores de la empresa.

Una de las funciones de los analistas de formación, es la mejora continua de la capacitación que se le brinda al personal que opta por el cargo de operador de atención al cliente, como analista de formación de la empresa Atento Venezuela resulta importante desarrollar un modelo estándar que facilite desarrollar de forma efectiva los proyectos instruccionales dirigidos a la campaña Movistar, y así lograr optimizar la capacitación de los socios del aprendizaje para que posean las habilidades y los conocimientos mínimos requeridos para dicha labor. Esto ayudaría a disminuir el impacto que genera ingresar un personal que tenga brechas de conocimiento o no posea las habilidades que le permiten gestionar de manera adecuada cada uno de los requerimientos solicitados en el día a día por los clientes.

El modelo estándar que se propone se apoyará en metodologías de gestión de proyectos instruccionales diseñadas por otros autores, de modo que se establezcan unos pasos a seguir que aseguren el cumplimiento de todos los componentes que deben integrarse al desarrollar un diseño instruccional y permita a la vez evaluar su efectividad al ser ejecutado.

Realizar la presente propuesta resulta viable al trabajar en la empresa Atento Venezuela, tener acceso a la información, conocimiento de las actualizaciones, cercanía con los procedimientos que se llevan a cabo en el día a día, y compartir responsabilidades con Movistar en el aseguramiento de la calidad de la capacitación que se le debe brindar al personal nuevo ingreso; de esta forma la aprobación del modelo propuesto resulta factible porque busca dar respuesta a las necesidades identificadas actualmente que impiden garantizar el efectivo desempeño de los Representantes de Atención al Cliente en su puesto de trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Según el arqueo de fuentes realizado, se localizaron algunas investigaciones con incidencia directa al objeto de estudio, las cuales se enuncian seguidamente.

Almanza, G (2006) realizó una investigación titulada “Aprendizaje acelerado: Propuesta de una alternativa metodológica para el perfeccionamiento de la expresión oral de la lengua inglesa” para optar por la maestría en didáctica de la lengua y la literatura, otorgada por la universidad de Granada de España, presenta como objetivo general elaborar una alternativa metodológica para el aprendizaje desarrollador y acelerado de la lengua inglesa que propicie un perfeccionamiento de la expresión oral de los estudiantes de la Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA).

La investigación es experimental debido a las características del problema de dicha investigación y de sus objetivos propuestos.

Entre las conclusiones de los resultados emitidos por la investigación se afirma que la puesta en práctica de la alternativa metodológica para el aprendizaje desarrollador y acelerado de la lengua inglesa rompe con los esquemas y hábitos del trabajo tradicionalista por parte del profesor caracterizados por ser directivos y autoritarios; se constató que la metodología propuesta propició un perfeccionamiento de la expresión oral de los estudiantes a los cuales se les aplicó dicha metodología incrementando la calidad de desarrollo de las habilidades del idioma, se produjo un elevado vínculo emocional de los alumnos con el proceso

de enseñanza que incrementa el papel activo de los estudiantes y facilita el aprendizaje; se logró la implicación de los procesos cognitivos y afectivos en el proceso desarrollando la autovaloración y autoestima.

Con la metodología empleada se observó que los alumnos hacen referencia a sus procesos de cognición y la regulación de éstos, lo que permite la reflexión y la regulación metacognitiva. Por último se demuestra que la alternativa metodológica cumple con uno de los principios técnicos que sustenta la sugestopedia en cuanto a la autoridad del profesor en donde no es directivo y respeta al alumnado facilitando la creación de una atmósfera de confianza dentro del proceso de enseñanza aprendizaje que propicia el cumplimiento de las metas propuestas.

Esta investigación es importante para el presente estudio, porque diseña y coloca en práctica un modelo basado en el aprendizaje acelerado, donde a pesar de que este aplicado a otro ámbito como lo es la enseñanza de la lengua inglesa, parte de una necesidad identificada para proponer una metodología sustentada en los supuestos teóricos del método sugestopédico que tenga en cuenta las concepciones actuales del aprendizaje acelerado.

En el artículo de Mc Annally-Salas, Lewis (2004 publicado en la Revista Latinoamericana de Estudios Educativos) se expone que en los últimos años han surgido siete prácticas o estrategias que han llamado la atención de la comunidad académica; a) juego de roles, simulaciones, casos de estudio y debates, b) escrituras para aprender, c) aprendizaje de grupos pequeños, d) evaluación como aprendizaje, e) aprendizaje basado en problemas, f) aprendizaje en el servicio y g) aprendizaje en línea, este último puede incluir a los otros como estrategias de aprendizaje.

El artículo menciona que el uso de cursos en línea por parte de las instituciones de educación superior se ha convertido en una práctica cotidiana, utilizando el Internet como un apoyo para los estudiantes y docentes en el proceso educativo y de investigación sustentado en el proceso evolutivo que sufre la sociedad y por ende la educación, se recomienda que para el diseño de cursos en línea sea necesario poseer las habilidades para el uso adecuado desde el punto de

vista pedagógico y que no se convierta simplemente en el vacío de información basada en una práctica tradicional como el que se imparte cara a cara teniendo sólo como innovación el medio de distribución de la información, por ello debe existir una adecuada planificación del diseño de curso.

En una encuesta realizada por (Anuies, 2002) citada en el artículo 36 de 44 instituciones de educación superior cuentan con algún tipo de plataforma para ofrecer cursos en línea; existen sistemas comerciales el Learning Space, creados por la propias instituciones como el UABC-Virtual de la Universidad Autónoma de Baja California y también existen las plataformas gratuitas basadas en código abierto bajo la licencia pública general GNU de la UNESCO que cuenta con 41 vínculos para descargar herramientas gratuitas para el desarrollo de cursos entre los que se pueden encontrar Moodle, Dokeos, OLAT, entre otros.

En base a lo expuesto una institución privada de México realizó un curso en línea utilizando las dimensiones del aprendizaje como modelo de instrucción sustentado en Moodle como plataforma tecnológica de código abierto para conocer las percepciones de los estudiantes a lo largo del curso sobre el diseño; los estudiantes seleccionados pertenecían a una maestría, un grupo de 56 alumnos donde el 97% eran profesores, todos con experiencia previa en el uso de la computadora, la duración del curso era de 32 horas en un mes en el cual se les pidió que todas las semanas realizaran una encuesta sobre el ambiente constructivista del aprendizaje en línea.

La encuesta fue contestada por el 66% de los estudiantes, se utilizó una escala de evaluación con 5 opciones: casi siempre, a menudo, alguna vez, rara vez y casi nunca para evaluar la relevancia del contenido, el uso del pensamiento reflexivo, la interactividad, el apoyo del facilitador, el de los compañeros y la interpretación de los resultados, al culminar el curso se les realizó una consulta sobre si valía la pena recibir otro curso en línea.

Todas las respuestas estuvieron por arriba de la opción alguna vez excepto en el ítem de la interactividad y el apoyo de los compañeros. En la consulta sobre la disposición a volver a hacer un curso en línea, el 92% respondió de forma afirmativa.

Aunque el modelo de instrucción ya había sido aplicado anteriormente nunca se había hecho una evaluación del instrumento y se llegó a la conclusión que el modelo puede ser aplicado exitosamente a los cursos en línea, dándole peso a la viabilidad del desarrollo de la educación en línea.

En Venezuela el aprendizaje acelerado ha sido aplicado en un proyecto denominado Espiga cuyas siglas significan: Estrategias de Súper aprendizaje, Programación Neurolingüística, Inteligencias Múltiples y Gimnasia Cerebral para propiciar un aprendizaje acelerado a los alumnos.

En la U.E. Colegio María de la Paz, ubicada en la ciudad de La Victoria, Estado Aragua, se aplica este proyecto desde 1994 aproximadamente, fecha en la cual se analizó por primera vez en el colegio la Técnica del Súper aprendizaje y a la que se han ido incorporando y adecuando la Programación Neurolingüística, la Teoría de las Inteligencias Múltiples, la Gimnasia Cerebral y la Creatividad, para facilitar el aprendizaje de los alumnos a través de estrategias en el aula y ambientes comunes que comparten con sus compañeros; de igual forma, se prepara a los docentes a través de talleres de actualización constantes, y a los representantes se les informa por medio de las Escuelas para Padres.

Este proceso se ha ido desarrollando, aplicando y evaluando de manera frecuente, manejando el Colegio como un gran laboratorio donde se trabaja por ensayo y error, encontrando en este proyecto la posibilidad de lograr un aprendizaje significativo y acelerado.

En la búsqueda de experiencias similares de diseños instruccionales para capacitar personal de atención telefónica en los Contact Center que se pretende desarrollar en la propuesta no se obtuvo ningún hallazgo, sin embargo se conocen proveedores de servicio como el Centro de Desarrollo en Instrumentación y Capacitación (Cepdica) que elaboran diseños instruccionales a empresas de Contact Center bajo el esquema de aprendizaje acelerado con la figura de proveedor de dichos proyectos.

Bases teóricas

2.- Diseño instruccional

2.1.2.- Historia del diseño instruccional

El diseño instruccional tiene su origen antes del año 1920 desde ese tiempo se venían realizando cambios del conocimiento empírico hacía una base de conocimientos más educativos utilizando como fundamento a las leyes de Thorndike² y la introducción de medidas educativas; entre 1920 y 1930 se comenzó a realizar una mezcla entre las necesidades de la sociedad y la educación, nacen las raíces de un análisis de trabajo de tareas y se desarrollan planes de instrucción personalizados los cuales diez años después pasan a convertirse en la base para especificar los objetivos generales y conductuales que comienzan a reconocer la evaluación formativa. En 1940 se creó un equipo para realizar los desarrollos instruccionales basados en las estrategias usadas durante la segunda guerra mundial como por ejemplo el uso de las películas para entrenar.

En el año 1950 nació la instrucción programada, el personal de la fuerza aérea utilizó la teoría del aprendizaje avanzado y el análisis de tareas; en 1960 fue dominante la psicología cognitiva, Robert Glaser en 1962 emplea el término “sistema de instrucción”, en esta misma época Robert Gagne elabora el análisis de los objetivos de aprendizaje, llega a relacionar las diferentes clases de objetivos de aprendizaje adecuados para los diseños de instrucción; Gagne introdujo la idea del análisis de tareas para el diseño instruccional y James D. Finn³ afirma que la tecnología de instrucción podría ser visto como una manera de pensar acerca de la instrucción y no sólo como un conglomerado de dispositivos, durante esta década el objetivo fue desarrollar el material instruccional.

² Las leyes de Thorndike se basan en la hipótesis estímulo respuesta. Él creía que se establecía un vínculo neural entre el estímulo y la respuesta cuando la respuesta era positiva. El aprendizaje se daba cuando el vínculo se establecía dentro de un patrón observable de conducta.

³ James D. Finn era un padre del movimiento del diseño instruccional que buscó vincular la teoría de diseño de sistemas con la tecnología educativa para fomentar el crecimiento integral de estos campos de estudio relacionados.

El enfoque cognitivo se mantuvo durante la década de los 70's, que aparecen nuevos protagonistas como Ausubel, Bruner y Merrill; se difunden las evaluaciones del estatus del aprendizaje por parte del estudiante y se desarrolla el IBM 1500 que fue el primer ordenador desarrollado específicamente para la instrucción asistida por ordenador en lugar de un computador.

En los años 80's se trató de encontrar la brecha entre el desarrollo de la tecnología y el estudio, se realizan diseños basados en la interactividad y el control del experto con la utilización de la computadora; ya en la década de los años 90 se comienza a utilizar el enfoque constructivista, se desarrolla el multimedia y se pasa del hipertexto a los hipermedios con el uso del Internet, buscando influenciar en el campo y en temas multiculturales.

Polo, M y Córdova, D (2000) mencionan que actualmente “el avance que ha existido en materia de diseño instruccional el cual ha estado enmarcado en el desarrollo de los paradigmas que explican el aprendizaje dentro de las investigaciones de la psicología, han dado origen a nuevas generaciones de diseño, conocidas como el desarrollo de sistemas instruccionales, éstas hacen especial énfasis en los procesos de aprendizaje, las estrategias cognitivas y metacognitivas así como en los procesos de pensamiento complejos”. (Pág. 3)

Estos avances han ampliado sus características hacia el análisis integrando el conocimiento con las habilidades, incorporando nuevos conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje; se ha logrado hacer una integración de las fases del diseño instruccional donde su metodología ha permitido organizar el conocimiento y utilizar el diseño de trabajo computarizado con situaciones instruccionales que permiten un desarrollo con alto nivel de complejidad.

2.1.2.- Conceptualización del diseño instruccional

En el arqueo de fuentes realizado se encontraron las siguientes definiciones de diseño instruccional que fueron seleccionadas debido a la importancia de sus autores dentro del objeto de estudio de la presente investigación.

Para Polo, M (2001) el diseño instruccional se concibe como “el momento del proceso arquitectónico de la planificación de la enseñanza. El diseño instruccional involucra prever, organizar y ofrecer pautas para el logro de aprendizajes por parte del estudiante”

Según Broderick, C (2001) el diseño instruccional es “el arte y la ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional con la ayuda de materiales, claros y efectivos, que ayudarán al alumno a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas”.

Otros autores como Berger, C. y Kam, R. (1996) definen al diseño instruccional desde diversos enfoques:

Como ciencia, “es la creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de pequeñas y grandes unidades de contenidos, en diferentes niveles de complejidad”.

El diseño instruccional visto como proceso es considerado como “el desarrollo sistemático de las especificaciones de instrucción mediante el aprendizaje y la teoría de instrucción para garantizar la calidad de la enseñanza. Es todo el proceso de análisis de necesidades de aprendizaje y los objetivos y el desarrollo de un sistema de suministro para satisfacer esas necesidades. Se incluye el desarrollo de materiales didácticos, actividades, prueba de audición y evaluación de todas las actividades”.

Según los autores, el diseño instruccional como disciplina “es la rama de conocimiento relacionada con la investigación y la teoría acerca de las estrategias de instrucción, el proceso de elaboración y aplicación de las mismas”.

De esta forma el diseño instruccional puede entenderse como un proceso que posee un método, que es planificado y estructurado donde se construyen una serie de materiales educativos que responden a las necesidades del que recibe la educación y de los objetivos que se desean alcanzar para obtener un aprendizaje de calidad.

2.2.- Modelos Instruccionales

Según Yukavetsky, G (2007) “Los modelos instruccionales son guías o estrategias que los instructores utilizan en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Constituyen el armazón procesal sobre el cual se produce la instrucción de forma sistemática, fundamentada en teorías del aprendizaje. Incorporan los elementos fundamentales del proceso de Diseño Instruccional, que incluye el análisis de los participantes, la ratificación de metas y objetivos, el diseño e implantación de las estrategias y la evaluación”.

En concordancia con la evolución del diseño instruccional, han existido diversos autores que han realizado propuestas para organizar el proceso de enseñanza- aprendizaje; entre los más relevantes y que servirán de base para el desarrollo de la propuesta se encuentran los siguientes:

2.2.1- Modelo Assure: sus letras forman un acróstico cuyo significado nos da una idea de la metodología empleada.

Análisis de los estudiantes

Establecimiento de objetivos

Selección de métodos instruccionales, medios y materiales

Utilización de medios y materiales

Requiere la participación del estudiantes

Evaluación y revisión

Steven J. McGriff. (2000) explica que el modelo ASSURE “es un (Sistema de Diseño Instruccional) proceso que fue modificado para ser usado por los maestros en un salón de clases. El proceso ISD es aquel que los maestros y los capacitadores pueden usar para diseñar y desarrollar el ambiente de aprendizaje más apropiado para sus estudiantes. Este proceso se puede utilizar para planear las lecciones así como para mejorar la enseñanza y el aprendizaje” (Pág. 1).

El modelo ASSURE incorpora los eventos de instrucción de Robert Gagné para asegurar el uso efectivo de los medios en la instrucción:

- Análisis de los estudiantes:
 - o Características Generales.
 - o Capacidades específicas de entrada.
 - o Estilos de Aprendizaje.

- Establecimiento de objetivos. (En la redacción de los objetivos se debe considerar):
 - o Audiencia (¿quiénes son los estudiantes?).
 - o Conducta a ser demostrada.
 - o Condiciones bajo las cuales la conducta será observada.
 - o Grado en el que las habilidades de aprendizajes serán dominadas.

- Selección de:
 - o Método Instruccional que se considere más apropiado para lograr los objetivos para esos estudiantes particulares.
 - o Medios más adecuados para trabajar con el método Instruccional elegido, los objetivos planteados y las características de los estudiantes.
 - o Materiales que proveerán a los estudiantes el apoyo necesario para el logro de los objetivos.

- Utilización de medios y materiales durante la lección o el curso.
- Participación del estudiante.
- Evaluación y revisión

2.2.2- Modelo Jonassen: Muchos críticos de la educación insisten en que la meta más importante de la escuela es enseñar a los niños cómo pensar y resolver problemas. Algunos planes de estudio se basan en el constructivismo y se centran en el alumno promoviendo que los estudiantes puedan funcionar con éxito en el contexto del mundo real.

Para promover la habilidad de resolver problemas Smith y Ragan (1999) enlistan varias estrategias relacionadas con el constructivismo para la instrucción: diálogo Socrático, sistemas expertos, simulaciones, micromundos, instrucción anclada, aprendizaje basado en problemas y aprendizaje cognoscitivos.

Jonassen D.H (1999) propone un modelo basado en esta concepción para el diseño de Ambientes de Aprendizaje Constructivistas que enfatiza el papel del aprendiz en la construcción del conocimiento (aprender haciendo). En el modelo se concibe realizar preguntas, presentar casos y problemas relacionados con el aprendizaje en cuestión; otorgarles recursos de información que permitan construir sus modelos mentales y formular hipótesis; brindar herramientas cognitivas que apoyen las actividades que presentan complejidad y novedad así como fomentar las conversación y la colaboración entre el contexto en donde se desenvuelve la experiencia de aprendizaje.

De esta forma se propone un modelo en donde el objetivo principal es que el aprendiz viva una experiencia de aprendizaje y a partir de ella construir sus conocimientos que luego aplicará de forma cotidiana.

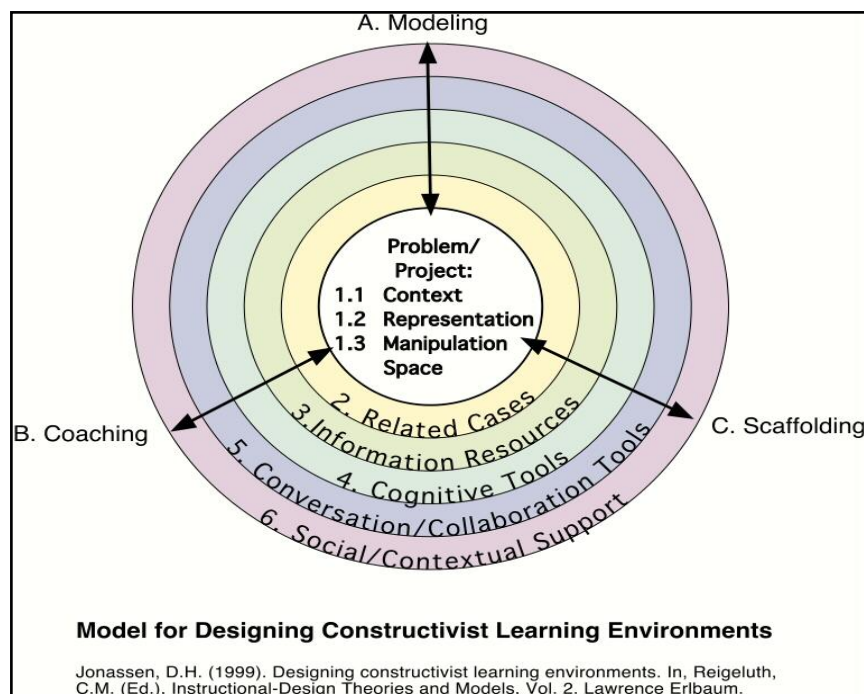


Gráfico 1. Modelo para el diseño de Ambientes de Aprendizaje Constructivistas. Tomado de “Designing Constructivist Learning” por Jonassen, D. H., Mayes, T. y McAleese, R, 1993

2.2.3- Modelo Dick y Carey: Este modelo describe todas las fases de un proceso interactivo que comienza por identificar las metas de instrucción y termina con la evaluación sumativa. Dick, W. y Carey, L. (1990) lo establecen de la siguiente forma:

- Identificar las metas instruccionales: Durante esta fase se pretende determinar lo que queremos que los participantes sean capaces de realizar al finalizar el proceso de instrucción. Para esto se establecen las metas a lograr. Es recomendable realizar un análisis de las necesidades del grupo de estudiantes, estableciendo la diferencia entre el estado inicial y hacia donde observamos que necesita llegar el alumno.
- Conducir el análisis instruccional: A través de esta fase se pretende determinar las destrezas necesarias para alcanzar las metas establecidas. Para lograrlo se recomienda realizar un análisis de las tareas y procedimientos que se desean alcanzar en cada paso. Es señalar los objetivos de instrucción correspondientes a cada una de las tareas que se van a realizar.
- Identificar las conductas de entrada: es importante señalar las destrezas mínimas que debería tener y le permitan al aprendiz lograr con éxito el aprendizaje. Para esto es necesario describir las destrezas intelectuales, habilidades como comprensión verbal, orientación espacial, destrezas de escritura y lectura, estilos de aprendizaje, entre otras.
- Escribir objetivos: es necesario redactar los objetivos específicos y detallados en base a las metas establecidas. Con los mismos se pretende orientar los contenidos, las condiciones apropiadas de aprendizaje, guiar el proceso de evaluación del desempeño. Se recomienda utilizar taxonomías como la de Bloom para desarrollar correctamente los objetivos.
- Desarrollar el pre-test: Se pretende diagnosticar el nivel de conocimientos previos que tienen los alumnos. Se realiza utilizando pruebas cortas, preguntas concretas con los puntos necesarios para obtener información sobre los puntos que son prerrequisitos para el nuevo conocimiento.

- Desarrollar estrategias instruccionales: Durante esta fase se diseñan las actividades y se deciden las estrategias metodológicas a utilizar que nos permitan cumplir con los objetivos propuestos. Es importante seleccionar métodos de instrucción variados y acordes con lo que se va a enseñar, tales como: trabajo colaborativo, estudios de casos, discusiones en grupo, proyectos individuales o grupales, resolución de problemas, entre otras.
- Seleccionar material instruccional: se selecciona el material, ya sea impreso o en otro medio, con el fin de apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es recomendable desarrollar materiales nuevos cuando sea necesario.
- Evaluación formativa: Con el proceso de evaluación se pretende revisar y mejorar tanto los materiales utilizados como el proceso de instrucción. Se recomienda realizar entrevistas a los participantes de forma individual o en pequeños grupos y un evaluador.
- Evaluación Sumativa: se busca estudiar la efectividad del sistema como un todo. Se realiza posterior a la evaluación formativa. Se puede hacer a pequeña o a gran escala, así como al finalizar períodos cortos o largos.
- Revisar instrucción: se pretende revisar todo el proceso y así poder aplicar posibles correctivos en cualquiera de las etapas del mismo. Lo importante es que puede hacerse en cualquier momento del proceso.

Esquema del modelo Dick y Carey

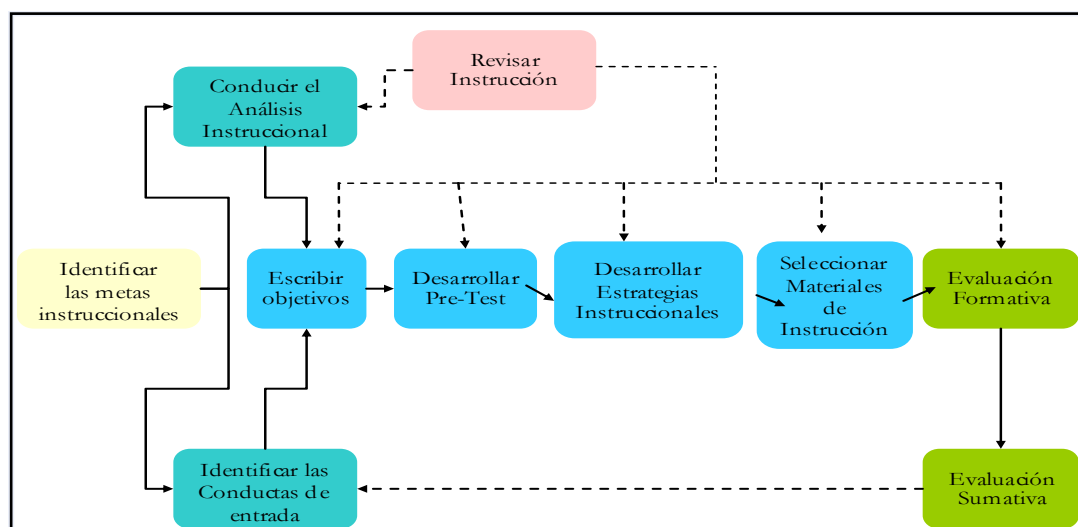


Gráfico 2. Modelo Dick y Carey. Tomado de “Diseño sistemático de instrucción” por Dick, W. y Carey, L., 1990.

2.2.4- Modelo ADDIE: es un proceso de diseño Instruccional interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase.

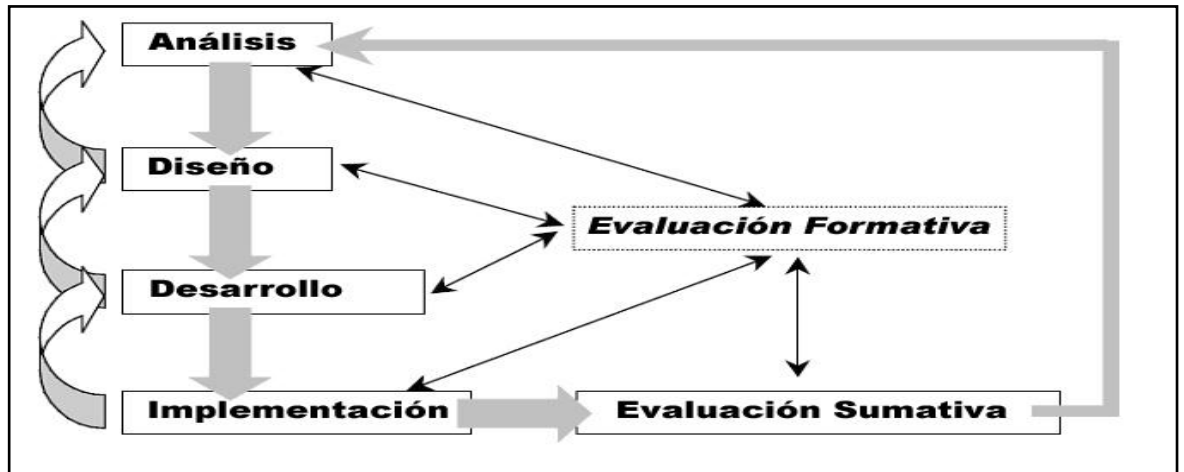


Gráfico 3. Modelo ADDIE. Tomado de “El movimiento de diseño de instrucción en tecnología educativa,” Por Seels, B, 1989.

De esta forma en la fase del análisis se debe definir el problema, su origen y posibles soluciones, se pueden incluir técnicas de investigación específicas como análisis de necesidades, trabajos y tareas, los resultados de esta fase incluyen metas educativas y tareas a realizar. En el diseño se utilizan los resultados de la fase anterior para planificar la estrategia de desarrollo de la instrucción, se debe delinear cómo alcanzar las metas y ampliar los fundamentos educativos.

Durante la fase de desarrollo que usa como insumo las dos fases anteriores se generan los planes de las lecciones y materiales a utilizar, se desarrolla la instrucción y todos los medios que serán usados.

La entrega real de la instrucción se realizará durante la implementación lo cual es el propósito, se debe promover la comprensión del material, apoyar el dominio de los objetivos y asegurar la transferencia del conocimiento de los estudiantes al contexto educativo del trabajo. Por último en la fase de evaluación se medirá la eficacia y eficiencia de la instrucción, la evaluación debe estar presente durante todo el diseño instruccional puede ser formativa o sumativa.

Es importante señalar que este modelo será utilizado como parte del marco referencial del presente trabajo ya que se encuentra incluido en el modelo propuesto por Quintana. J (2008) “Análisis y diseño de sistemas” para proyectos instruccionales.

2.2.5- Modelo de Robert Gagne: Steven J. McGriff (2000) en su artículo Sistemas de Instrucción hace referencia al modelo ideado por Robert Gagne; “el enfoque de dicho modelo es integrador porque incluye aspectos de las teorías de estímulos-respuesta y de los modelos de procesamiento de información”. Este enfoque Gagne lo represento con los nueve pasos que se observan en el diagrama y se describen en lo posterior:

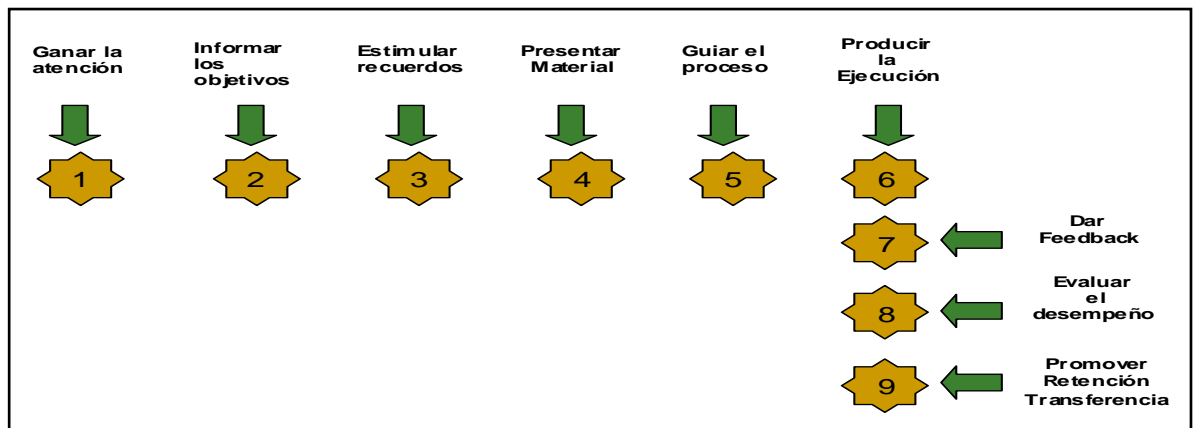


Gráfico 4. Modelo de Robert Gagne. Tomado de “Diseño de proyectos efectivos de Instrucción,” Por Kemp, J.E., Morrison, G.R., y Ross, S.M, 1996.

1.- Generar atención a través de la utilización de:

- Demostraciones.
- Presentación de un problema.
- Caricaturas.
- Presentar razones de importancia del tema.
- Hacer algo de forma incorrecta.

2.- Informar los objetivos y:

- Señalar lo que se espera que el participante realice.
- Describir lo que el participante va a aprender.
- Describir las condiciones finales.
- Señalar las metas del proceso de instrucción.

3.- Estimular recuerdos:

- Hacer preguntas de manera que se activen recuerdos.
- Recordar algún conocimiento previo relacionado con lo que se esta realizando.
- Relacionar el nuevo conocimiento a la clase inmediata anterior.

4.- Presentar material:

- Dividir el material en trozos para evitar “sobrecargo” de memoria.
- Utilizar la taxonomía de Bloom o alguna similar para ir de lo simple a lo complejo.

5.- Guiar el proceso:

- Sugerir al estudiante la manera de aprender.
- Orientar al estudiante en el orden a seguir para resolver un problema.
- Facilitar esquemas, fórmulas, guías, entre otros.

6.- Producir la ejecución:

- Vigila que el estudiante aplique los nuevos conocimientos.
- Presenta ejercicios – actividades donde el participante pueda utilizar el conocimiento obtenido.

7.- Dar Feedback:

- Dar una retroalimentación de manera clara y específica.
- Evitar frases como “Haz hecho un buen trabajo”.

- Es importante señalar el porqué.

8.- Evaluar el desempeño:

- Por lo que se recomienda aplicar instrumentos que nos permitan determinar los que el participante aprendió.
- Evaluar la calidad de lo logrado.

9.- Promover la retención de transferencia:

- Realizar repasos en donde se revise el tema.
- Proponer ejercicios o situaciones para resolver problemas similares.
- Realizar actividades donde el participante pueda practicar lo aprendido y relacionarlo con otras áreas.

Entre otros modelos se encuentran:

- Modelo Meyer: Meyer (1999) aboga por el modelo (SOI) para el diseño de la instrucción basada en textos que permiten al estudiante construir sus propios resultados significativos del aprendizaje; este modelo se utiliza para diseñar mensajes de instrucción; el significado de sus siglas son:

Selección de la información pertinente.

Organización de información de una manera significativa para el estudiante.

Integración de la nueva información con conocimientos previos del alumno.

- Modelo Prototipo rápido: Tripp, S y Bichelmeyer, B. (1990) lo definen como “un proceso de diseño, donde se utiliza un prototipo a pequeña escala para ensayar algunas características clave del diseño, es el más útil para proyectos de gran escala”. Se basa en una escala donde se realizan los siguientes pasos de forma cíclica:

- Definición del concepto.
- Definición de los requisitos.
- Diseño preliminar.
- Diseño detallado.
- Aplicación del código de prueba.

- Modelo M. D. Merrill: se basa en la teoría del diseño de componentes (CDT) la cual clasifica el aprendizaje a lo largo de dos dimensiones: contenido y rendimiento.

Los contenidos corresponden a los hechos, conceptos, procedimientos y principios y el rendimiento al recuerdo utilizado sobre las generalidades. La teoría del diseño de componentes en la que se basa M. D. Merrill especifica cuatro formas de presentación primaria: las normas (presentación de exposición de una generalidad), ejemplos (presentación de exposición de los casos), recuperación (generalidad inquisitivo) y práctica (ejemplo, inquisitivo). Las formas de presentación secundarios incluyen: requisitos, objetivos, ayuda, mnemotécnicos, y la retroalimentación.

- Modelo de Gerlach y Ely: este modelo coloca como punto de partida la definición de contenidos y objetivos para luego medir los comportamientos al observar las habilidades que poseen los estudiantes; Gerlach, V. y Donald P. Ely (1980), autores del modelo conciben que es luego de esta etapa cuando se determina la estrategia y el enfoque de instrucción, para luego organizar grupos, asignar el tiempo que tomara la actividad, evaluar la disponibilidad de espacio, elegir el tipo de actividades de acuerdo a la cantidad de alumnos que se tengan y una vez logrado esto seleccionar los recursos basados en los objetivos de aprendizaje determinados; durante la realización de la actividad se evalúa y analiza el desempeño alcanzado lo que permite luego realizar una retroalimentación que es el eje central del presente modelo de donde se obtiene las conclusiones.

- Modelo Kemp: La forma oval del modelo le da al diseñador el sentido de que el proceso de diseño y desarrollo es un ciclo continuo que requiere una planificación constante:

Diseño, desarrollo y evaluación para asegurar un aprendizaje efectivo. El modelo es sistémico y no lineal, podría animar a los diseñadores a trabajar en todas las áreas, según corresponda. Para facilitar la explicación, la descripción del modelo se inicia en la esfera interna en la mayoría de los "doce" y luego hacia la derecha.

2.3. Los modelos instruccionales y las teorías del aprendizaje.

Es importante diferenciar las teorías básicas del aprendizaje de los modelos en cuanto a su aplicación en el diseño instruccional. Lo primero que se debe tomar en cuenta es que la teoría proporciona la explicación general de las observaciones científicas realizadas, explican y predicen comportamientos; en cambio un modelo es una figura mental que ayuda a entender las cosas que no podemos explicar directamente.

Entre las teorías de aprendizaje se encuentran el constructivismo; donde cada persona construye su propia perspectiva del mundo que lo rodea a través de sus propias experiencias y esquemas mentales desarrollados; el conductismo, se basa en los cambios observables en la conducta del sujeto, en cuanto a la repetición de patrones de conducta hasta hacerlos automático; el cognoscitismo, se basa en los procesos que tienen lugar en los cambios de conducta, que son observados para usarse como indicadores y para entender lo que está pasando en la mente del que aprende.

El diseño instruccional bajo la teoría del conductismo se centra en que la tarea del aprendizaje debe segmentarse mediante el análisis para lograr tareas específicas medibles, donde el éxito va atado de la aplicación de pruebas para medir cada objetivo.

Entre sus fortalezas encontramos que el que aprende sólo tiene que concentrarse en metas claras y es capaz de responder con rapidez y automáticamente cuando se le presenta una situación relacionada con dichas metas; entre sus debilidades se estima que el que aprende podría encontrarse en una situación en la que el estímulo para la respuesta correcta nunca ocurre, por lo tanto el aprendiz no responde.

Bajo la teoría del cognoscitivismo en el diseño instruccional la preocupación se enfoca en los procesos mentales y de cómo pueden promover aprendizajes efectivos utilizando análisis de actividades en donde se codifiquen y representen los conocimientos, el almacenamiento y la recuperación de la información. Entre sus fortalezas se tiene que se capacita para que realice tareas repetidas y que tengan consistencias y entre sus debilidades que justamente aprender a realizar una tarea podría no hacerse de la mejor manera o adecuada para esa persona lo que traería consecuencias al momento de ejecutar.

El diseño instruccional bajo el esquema constructivista se enfoca en tareas que demanden altos niveles de procesamiento teniendo como fortalezas que el que aprende es capaz de interpretar múltiples realidades y se prepara para enfrentar situaciones de la vida real y como debilidad que en situaciones donde es necesaria la conformidad, el pensamiento divergente y la iniciativa se puede convertir en un problema por lo que la formación debe ser bien orientada.

- Recomendaciones para diseñar un sistema de estrategias de un modelo de instrucción.

Sierra, E; Hossian A y García-Martínez, R. (2007) mencionan que el diseño de instrucción “puede entenderse como un conjunto de procedimientos sistemáticos para el desarrollo de ambientes educativos donde se recomienda que esté basado en principios teóricos que justifiquen la razón de los procedimientos y estrategias a utilizar.” (Pág. 33). Se puede realizar una perspectiva descriptiva donde los resultados son consecuencia de un modelo instruccional bajo un ambiente de aprendizaje o prescriptivo donde se utilizan un conjunto de normas para elegir el modelo instruccional óptimo para lograr los resultados en un entorno educativo.

Los expertos en diseños instruccionales aplican patrones o modelos de solución a un problema relacionándose el contexto, el problema y la solución. Según Sierra (1999) se han identificado los siguientes patrones a emplear en el diseño de instrucción:

Individuales:

- **Tutorial:** Modelo de instrucción tradicional. Es lineal y basado en acciones estímulo-respuesta. El estudiante es pasivo. Bueno para el entrenamiento en procesos donde se requiere una reacción rápida en un contexto cambiante.
- **Investigación / Construcción:** Modelo de instrucción basado en la investigación. El educando se mueve con independencia y normalmente implica la creación de un producto concreto o artefacto tangible.
- **Entrenamiento:** Basado en la asistencia del instructor, según sean las necesidades del educando. El instructor reduce su asistencia a medida que el educando adquiere más destrezas. El instructor como “andamio” en el proceso de construcción del conocimiento.
- **Simulación:** creación de ambientes de aprendizaje artificiales. Es útil en situaciones donde hay eventos complejos interactuando y las relaciones causa-efecto permanecen obscuras. Apto para casos en que los ambientes reales involucran alguna amenaza o riesgo.
- **Información Actualizada:** Modelo de instrucción que provee un acceso inmediato a información actualizada. El educando lo consulta con frecuencia.
- **Exploración:** Permite a los educandos explorar y descubrir conceptos, eventos o reglas por sí mismos. Es conveniente que este modelo incluya un historial de lo realizado por el educando a fin de que éste pueda reflexionar sobre sus propios procesos de pensamiento (metacognición).
- **Método Científico:** Modelo de instrucción basado en la experimentación y en la formulación, análisis y verificación de hipótesis.
- **Escenario Basado en Objetivos:** Basado en casos o problemas, que busca el refuerzo o adquisición de una habilidad objetivo. Debe estimular en el educando el reconocimiento de estrategias de abordaje de problemas empleados anteriormente en casos similares (transferencia). Es altamente dependiente del contexto.

Grupales:

- **Foro de Discusión:** Basado en la interacción comunicacional asincrónica entre los educandos que son parte del grupo, con participación del instructor.

- Conversación / Debate: Modelo de instrucción colaborativo, basado en la interacción sincrónica entre los educandos que son parte del grupo, con participación del instructor.
- Visión del Experto: Basado en la interacción con expertos. Es útil para facilitar el ingreso a un terreno o dominio de conocimiento poco conocido. Debe tratar de incentivar en el educando la forma que tiene el experto de abordar problemas o situaciones, tratando que el educando desarrolle los mecanismos de pensamiento del experto.
- Perspectivas Múltiples: Modelo de instrucción colaborativo basado en el abordaje de temas, problemas o situaciones desde múltiples puntos de vista o perspectivas y en múltiples contextos.
- Colaboración Informal: Observación de conductas o habilidades difíciles de transmitir en palabras, pues implica mucho conocimiento tácito o implícito por parte de quien instruye. Provee oportunidades para la lluvia de ideas. Puede conducir a la experticia o dominio de una habilidad.
- Mejores Prácticas: Modelo de instrucción basado en la adopción de una solución altamente probada y efectiva en una situación o problemática muy similar a la afronta el educando. Generalmente requiere asistencia por parte del experto que conoce la solución que funciona en este caso particular.
- Agentes Inteligentes: Modelo basado en la provisión de instrucción personalizada. Posee propiedades de filtrado y elevada adaptabilidad a las diferentes variables que intervienen en el entorno instruccional.

Para establecer la relación entre los patrones instruccionales y las teorías que le dan base se consideran los paradigmas teóricos del conductismo, cognoscitivismo y constructivismo.

Dependiendo de la característica a ser diseñada se determina que estrategia utilizar así como la teoría del aprendizaje.

En cuanto a la selección de estrategias instruccionales se deben considerar los aspectos filosóficos en cuanto a las aplicaciones tecnológicas que se vayan a utilizar; los límites del problema abordado y la solución desarrollada, tomando en cuenta las características del problema, el modelo teórico que aplica, la identificación del patrón instruccional y las estrategias para la instrucción.

2.4.- La Pedagogía y la Andragogía en el proceso de aprendizaje.

De forma tradicional el proceso educativo para la infancia, la niñez y la adolescencia ha estado estructurado por adultos siendo objetos de un aprendizaje sistematizado y regulado por módulos establecidos con fines determinados que se han convertido en transmisión de patrones.

En la estructura cognitiva de un niño, la memoria representa un papel principal en cuanto al procesamiento de la información suministrada a diferencia del adulto donde no está condicionada al desarrollo cognitivo y le permite adquirir conocimientos de manera razonada y significativa. Mientras que para el aprendizaje de las primeras etapas del desarrollo del ser humano existe un hecho pedagógico, en los adultos existe un hecho andragógico donde la madurez, la motivación, los factores psico-sociales y antecedentes o procesos interpersonales diferencian a ambos.

Al facilitar el aprendizaje es importante diferenciar la pedagogía de la andragogía; la primera Según Nassif, Ricardo (1965) “es la disciplina, el estudio, o el conjunto de normas que se refieren a un hecho, un proceso o actividad que no es otro sino la educación”. (Pág. 186).

El término "pedagogía" se origina en la antigua Grecia, al igual que todas las ciencias primero se realizó la acción educativa y después nació la pedagogía para tratar de recopilar datos sobre el hecho educativo, clasificarlos, estudiarlos, sistematizarlos y concluir una serie de principios normativos.

Ricardo Nassif habla de dos aspectos en los que la pedagogía busca ocuparse del proceso educativo; el primero es como un cuerpo de doctrinas o de normas que son capaces de explicar el fenómeno de la educación en la realidad y el segundo busca conducir el proceso educativo pero en la actividad.

La andragogía no puede concebirse como extensión de la pedagogía porque va más allá de la interacción entre el que educa y el que aprende. El adulto está preparado para los cambios, puede ser innovador y creativo, crítico y reflexivo, ese adulto formado en diferentes dimensiones y tiempos no es un receptor y repetidor de conocimientos, es un ser autorregulador.

La andragogía según Alcalá Adolfo (2000) es “la ciencia y el arte que, siendo parte de la antropología y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación y horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización" (Pág. 17).

En el **Manual de la formación de facilitadores del Pco's internacional** (2005) se considera que en la pedagogía la experiencia del aprendiz es de poca importancia y los métodos de la enseñanza son didácticos, las personas aprenden lo que se espera que aprendan ya que el currículum se estandariza y es organizado por otros, mientras que en la andragogía la experiencia es muy importante, los métodos incluyen diálogo, solución de problemas, debates, etc. La gente aprende lo que necesita aprender, los programas de aprendizaje se organizan de manera significativa porque las experiencias de aprendizaje se basan en la vivencia del socio del aprendizaje.

2.5.- Aprendizaje acelerado

La evolución de las teorías de aprendizaje han presentado una visión diferente sobre la manera como adquirimos, procesamos y transmitimos el conocimiento, dicha evolución abarca desde metodologías tradicionales hasta metodologías novedosas que permiten una verdadera construcción del conocimiento, posibilitan el aprender a aprender y estimulan a compartir este aprendizaje, configurando así la sabiduría de las organizaciones.

Colin, R & Malcom N. (1999) consideran que "los conocimientos derivados de la neurociencia, la psicología del aprendizaje, la comunicación humana, entre otros, han facilitado la evolución del proceso de enseñanza – aprendizaje asumiendo una visión ecléctica que incluye la implantación del paradigma de aprendizaje constructivista-humanista, e incorpora en la relación didáctica principios de aprendizaje acelerado, de creatividad, de estimulación multisensorial y de Programación Neurolingüística en la formación de facilitadores de aprendizaje". (p.32).

De este modo es necesario que los facilitadores de procesos de aprendizaje posean el dominio de competencias que permitan entrenar de manera eficaz a los participantes de curso en un breve tiempo donde se pase de la pasividad a la actividad, del aburrimiento hacia la diversión y donde se estimulen las inteligencias múltiples con dinámicas que potencien el aprendizaje individual y grupal buscando el aprendizaje acelerado del conocimiento.

Uno de los métodos de aprendizaje que, según consideramos, se aplica de mejor manera a los objetivos planteados en este Proyecto es la del Aprendizaje Acelerado porque la capacitación va dirigida a adultos y dicho aprendizaje debe ser lúdico, utilizando estímulos múltiples que aumenten la atención, el interés y la capacidad de concentración simultánea. El aprendizaje acelerado para Kasuga, L. y Gutiérrez, C. (2000) "consiste en aprender a aprender, en saber cómo funciona el proceso de aprendizaje de cada persona y en darle las herramientas adecuadas para que las pueda utilizar de forma natural; combinando ritmos, frecuencias, tonos y el lenguaje corporal que permite al cerebro hacer una síntesis entre los dos hemisferios" . (p.20).

Este método de aprendizaje creado por Georgi Lozano que en principio fue llamado sugestopedia, se ha visto enriquecido con aportaciones de PNL, de los mapas mentales y conceptuales de Ton Buzán, los modelos de inteligencias múltiples del doctor Howard Gardner y las investigaciones sobre el cerebro del doctor Paúl Scheele.

Colin, R & Malcom N. (1999) consideran que el aprendizaje acelerado “es una activación sistemática multisensorial de las potencialidades del cerebro que hace uso de la música y otras áreas para estimular el aprendizaje así como de los juegos y role-play o juegos de roles para hacer el aprendizaje más efectivo y divertido. En el diseño de una experiencia de aprendizaje basada en aprendizaje acelerado se atienden todos los estilos de aprendizaje, canales de comunicación y las diferentes inteligencias de los socios del aprendizaje”. (p.34).

De esta forma el método del aprendizaje acelerado busca la combinación de los sentidos en la forma en que se aprende, estimulando todas las áreas del aprendizaje, creando un ambiente agradable en el que los participantes se sienten motivados lo que facilita el proceso de aprendizaje por la disposición que se les genera. Es por ello que el facilitador como guía en ese aprendizaje cobra tanta importancia ya que es el encargado de que se genere el conocimiento.

En el manual para la formación de facilitadores en aprendizaje acelerado que dicta PCO’ S- Internacional se considera que el aprendizaje acelerado es “una metodología de facilitación que permite la asimilación más fácil, rápida y efectiva del conocimiento, así como su retención durante mayor tiempo en la memoria” (p. 4).

En el aprendizaje acelerado se consideran 10 elementos que se describen en el mencionado manual para la formación de facilitadores:

- Conocimiento del cerebro: el conocimiento científico y el entendimiento del cerebro son necesarios para diseñar experiencias de aprendizaje efectivas. Los descubrimientos de la neurociencia nos explican cómo aprendemos e incorporamos esta información, con fines de mejorar la calidad de las experiencias de aprendizaje.
- Estado emocional: las emociones pueden influenciar fuertemente en el proceso de aprendizaje y en la habilidad de retención. Cuando las emociones son positivas nos abrimos a nuevas posibilidades, nuestra total capacidad mental está lista para el aprendizaje. Se crea un ambiente donde cada persona se compromete con su aprendizaje y se siente “empoderada” y plena de recursos.

- Ambiente de aprendizaje: se toma en cuenta cada aspecto del ambiente de aprendizaje (iluminación, temperatura, acústica, arreglo del mobiliario, color y decoración). Un ambiente divertido captura y refuerza el aprendizaje de cada persona.
- Música y arte: la música crea emociones y trae recuerdos, influye en el estado de ánimo y en el nivel de energía de la experiencia de aprendizaje. Las diversas manifestaciones del arte se pueden usar para facilitar el entendimiento, el involucramiento emocional y la aplicación del conocimiento a situaciones de la vida real.
- Motivación personal: el deseo de seguir aprendiendo se basa en la auto confianza y expectativas personales. Ayudar a los socios del aprendizaje (SDA) a descubrir su motivación intrínseca para aprender, independientemente del reconocimiento, implica un cambio de paradigma a nivel de aprendizaje en una sociedad.
- Inteligencias múltiples y estilos de aprendizaje: se reconocen las diferentes inteligencias de los individuos (modelo de Howard Gardner).
- Imaginación y metáforas: juegos de imaginación y actividades ricas en información verbal y escrita con movimiento físico, color, profundidad y emociones positivas.
- Sugestión/desugestión: lo que se habla normalmente va acompañado del lenguaje corporal, actitud, selección de palabras y una expectativa disimulada. Estas sugerencias ayudadas por una rica variedad de actividades de aprendizaje, música, movimientos y ejercicios pueden crear un estado mental positivo y elevar la energía y atención.
- Aprendizaje en equipo y cooperación: las actividades de aprendizaje cooperativo permiten a los SDA beneficiarse de los roles de mentores y aprendices.
- Mejora y resultados: las expectativas de aprendizaje deben definirse y acordarse con los SDA, ellos deben reconocer y aceptar la relación de la experiencia de aprendizaje con sus vidas y actividades laborales (si es el caso).
-

Los facilitadores pueden medir el progreso y generar datos objetivos que pueden usarse para el diagnóstico, la planificación y la mejora continua.

El aprendizaje acelerado utiliza la andragogía como arte y ciencia para ayudar a los adultos a aprender, ya que según el Pco's "en los adultos el aprendizaje es más directo cuando los contenidos se asocian a emociones y sentimientos; aprenden haciendo, y para ello, se requiere que participen activamente y tengan motivación, que los contenidos hagan referencia a sus experiencias de vida y se puedan aplicar para tratar de resolver sus problemas específicos y reales porque aprenden con mayor facilidad a partir de casos concretos o situaciones relacionadas directamente con su quehacer cotidiano". (p.9)

2.5.1.- Aproximación a un perfil de aprendizaje acelerado.

Kasuaga Linda (2002) menciona que la aplicación de las herramientas del aprendizaje acelerado han llevado a lograr un cambio de actitud en los profesores, ya que con esto se ha logrado crear un vínculo más cercano entre maestros y alumnos, haciendo las sesiones de clases más divertidas e interesantes, y obteniéndose como resultados un bajo índice de deserción y un aumento de la autoestima tanto en los profesores como en los alumnos" (p.25).

Camps, J define al facilitador como "un ser capacitado para guiar a otros en el aprendizaje provocando automotivación a través de guiar al alumno a la cognición de los conceptos. Un ser comprometido en guiar a su alumno en su proceso de aprendizaje de manera gradual en su vida cotidiana; cuidando su trabajo y evolución personal. El facilitador es el que establece un ambiente de familia entre el grupo, confidencialidad, consciente de la confrontación que realiza el estudiante para lograr trascender sus propias barreras en la vida con un gradiente adecuado. Es responsable de la calidad de aprendizaje de sus alumnos" (p.18).

Un facilitador imparte conocimientos pero de manera significativa, se aparta de la educación tradicional para guiar el camino del aprendizaje, haciendo uso de la motivación que permite crea un nexo entre él y los participantes para utilizar al máximo las capacidades cognoscitivas que ellos posee en cada uno de los módulos o bloques de contenidos que se imparten, mediante actividades prácticas y vivenciales que tienen por objeto alcanzar de manera rápida y eficaz los objetivos pedagógicos que ahí se contemplan.

En el manual de la formación de facilitadores del Pco's internacional se contempla que un facilitador de aprendizaje acelerado debe poseer las siguientes características:

- Habilidad para relacionarse con situaciones específicas.
- Asertivo e influyente.
- Lógico y creativo.
- Generador de confianza.
- Confiable y ecuánime.
- Enfocado al socio del aprendizaje.
- Disfruta presentando y articulando información.
- Entusiasta.
- Excelente comunicación (oral y escrito).
- Flexible y espontáneo.
- Buen escucha.
- Imparcial y objetivo.
- Practica el aprendizaje continuo.
- Paciente.
- Orientado hacia las personas, cálido y cercano.
- Orientado a procesos.
- Auto-suficiente.
- Con sentido del humor.
- Orientado a resultados.
- Con alta capacidad de negociación.

- Buen integrante de equipos de trabajo.
- Tolerante a la ambigüedad.
- Bien organizado.

Varios investigadores (Lozano 1991; Dhority 1998; Caliendo 1990; Schuster 1989) han encontrado las siguientes características para el facilitador de aprendizaje acelerado:

- Amor y dominio del contenido.
- Espíritu enérgico, jovial y juguetón.
- Personalidad bien integrada.
- Sentido de autoridad bien desarrollado.
- Balance de la autoestima y estima por los demás.
- Sensibilidad bien desarrollada para el entendimiento de procesos psicológicos individuales y de grupo.
- Capacidades bien desarrolladas para la receptividad y apoyo de iniciativas.
- Destrezas para la creación de relaciones (aunque no demasiadas cercanas) con los Socios del aprendizaje (SDA).
- Sentido bien desarrollado hacia la música, especialmente la clásica.
- Buen sentido dramático y teatral.
- Conocimiento y sensibilidad para las artes visuales.
- Destrezas desarrolladas hacia las percepciones.
- Destrezas verbales bien desarrolladas.
- Flexibilidad: habilidad para responder o incorporar.

2.6.- Aprendizaje significativo en el aula.

El aprendizaje significativo se ha convertido en el lugar común de docentes, investigadores y diseñadores curriculares que ha evolucionado a lo largo de la historia a través de las contribuciones que ha recibido, lo que ha permitido no solo valorar su conocimiento sino ampliarlo para enriquecer su aplicación y potencialidad.

El aprendizaje significativo intenta explicar que el conocimiento se construye desde dentro del sujeto que aprende, incluye conceptos, principios y teorías que se oponen al aprendizaje mecánico, repetitivo y memorístico, establece que los nuevos aprendizajes se deben incorporar a los viejos vinculando las nuevas ideas con los que ya se tienen previamente.

Se considera como teoría psicológica porque se ocupa de los procesos que el individuo pone en juego para aprender sin tratar temas relativos a la psicología sino desde la óptica de la naturaleza de ese aprendizaje, en las condiciones que se requieren para que este se produzca en los resultados y la evaluación; abarca todos y cada uno de los elementos, factores, condiciones y tipos que garantizan la adquisición, asimilación y retención del contenido de modo que adquiera significado para él mismo.

Algunos autores como Pozo (1989) menciona que se trata de una teoría constructivista ya que es el propio individuo el que genera y construye el aprendizaje. Se considera que el material debe poseer significatividad lógica y psicológica y que el sujeto posea una disposición positiva para que se dé el aprendizaje en condiciones significativas. El conocimiento debe tener una estructura lógica y referirse a conceptos, principios o teorías.

Las actividades planteadas deben ser complejas mostrando contextos funcionales, crear un clima en el aula que permita y estimule la reflexión, la duda, la exploración y la discusión. Entre los métodos más usados se encuentran las pautas de interrogación, análisis, discusión y actividades cooperativas. Para conseguir un aprendizaje significativo se tiene que partir del nivel de desarrollo del alumno asegurando la construcción de aprendizajes donde haya conexión significativa entre el nuevo material y lo ya aprendido fomentando dichas relaciones.

2.7.- Norma de Customer Operations Performance Center (COPC)

Tal como se menciona al inicio de este trabajo, Movistar y Atento utilizan la norma COPC para medir la gestión y el cumplimiento de los requisitos mínimos que garantizan la satisfacción del cliente, Movistar como cliente mide a Atento como proveedor de servicio a través de auditorías semestrales, cuadro de mando semanal y reportes diarios y mensuales que indican el cumplimiento o no

de los objetivos propuestos en conjunto en base a la norma.

Es importante mencionar que la norma dicta el qué y Movistar y Atento desarrollan los enfoques de cómo medir la gestión y cómo llevarla a cabo; por razones de seguridad intelectual se describe lo que contempla la norma más no los enfoques desarrollados en ambas empresas.

La norma COPC según Kenwin (2007) “es un modelo de gestión que incluye prácticas de gestión, métricas y mediciones claves de capacitación para operaciones de servicios centradas en el cliente, diseñadas para mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio y la calidad, aumentar los ingresos y reducir los costos de proveer un servicio excelente. En él se contemplan las habilidades mínimas y los conocimientos requeridos que son indispensables para desempeñarse exitosamente como representante de atención al cliente”. (p. 7).

En el apartado de antecedentes de la norma (COPC-2000) Kenwin (2009) concibe que “originalmente fue desarrollada en 1996 por compradores, proveedores de servicio a usuarios finales y gerentes sénior responsables de la gestión operacional de operaciones de servicios centradas en el cliente. No satisfecho con la performance de las operaciones existentes y ante la falta de lineamientos operacionales comúnmente conocidos y entendidos, estas personas trabajaron juntas para llenar este vacío e impulsar la industria”. (p.5).

Hoy en día existen tres normas que comprenden la familia COPC:

- La norma COPC-2000 PSIC que refleja los requisitos mínimos que un PSIC debe alcanzar para certificarse.
- La norma COPC-2000 PSIC Gold, representa el modelo de gestión de performance completo y aprobado por el Comité de Normalización COPC.
- La norma COPC-2000 VMO, representa el modelo de gestión de performance para organizaciones que gestionan proveedores completo y aprobado por el Comité de Normalización COPC.

A lo largo de las Normas COPC-2000 PSIC hay evidencia comprobada de que se puede mejorar el servicio y la calidad, así como también aumentarse los ingresos al mismo tiempo que se reduce los costos.

En el presente trabajo nos apoyaremos en la norma COPC-2000 PSIC ya que se busca identificar los requisitos mínimos que deben tener los Representantes de Atención al Cliente durante su capacitación y por derivación, los objetivos de aprendizaje que permitan la efectividad de la formación inicial en los cursos de atención al cliente prepago de la campaña Movistar.



2.8.1- Norma COPC y recursos humanos: La norma COPC-2000 PSIC dedica la categoría número 3 de su norma a recursos humanos, allí se contemplan los siguientes apartados:

- **Definición de puesto de trabajo, reclutamiento y contrataciones**

El PSIC (proveedor) debe poseer por escrito, claras definiciones de las habilidades mínimas y conocimientos requeridos para cada puesto relacionado con el cliente para ello debe tomar personal que tenga altas probabilidades de desempeñar exitosamente sus puestos.

Para cada puesto el PSIC debe demostrar que las habilidades mínimas y los conocimientos requeridos son los apropiados para el puesto y que cubren todas las habilidades y los conocimientos requeridos para desempeñarse en el mismo, no solamente aquellos requeridos para ser contratado para la posición.

Las habilidades mínimas para los Rac's telefónicos deben incluir (aunque sin limitarse a):

- Capacidad para utilizar el sistema telefónico.
- Capacidad para utilizar el sistema informático del escritorio.
- Habilidades de tipeo.
- Habilidades de servicio al cliente.
- Conocimiento del producto.
- Conocimiento de procedimientos.

Las habilidades mínimas y conocimientos requeridos para desempeñarse en el puesto deben ser verificables. El PSIC debe establecer una lista de requisitos mínimos de contratación de las personas a ser contratadas para cada puesto de trabajo.

Los enfoques de reclutamiento y contratación del PSIC deben identificarse para reclutar exitosamente personas con estos requisitos mínimos. Aquellos reclutados con estos requisitos mínimos de contratación deben tener una alta probabilidad de desempeñar exitosamente sus puestos de trabajo (CRC).

- **Capacitación y desarrollo**

El PSIC debe proveer la capacitación y desarrollo requeridos para todo el personal que se desempeña en puestos de trabajo para adquirir y mantener las habilidades y los conocimientos requeridos para sus posiciones.

Para todo el personal en todos los puestos de trabajo, se debe brindar capacitación para todas las habilidades mínimas y los conocimientos requeridos para los puestos de trabajo, a menos que el personal sea contratado con esas habilidades y conocimientos mínimos.

El PSIC debe definir formalmente un enfoque para la capacitación y desarrollo para todos los puestos de trabajo. El enfoque del PSIC debe:

- Identificar el marco o la metodología (Ej. Aula, en cola, en el puesto de trabajo, o en base a computadora).
- Enumerar las habilidades específicas y conocimientos requeridos para cada habilidad mínima. Por ejemplo, si la habilidad mínima es “como usar el sistema de la computadora”, las habilidades específicas y conocimientos incluirán una lista de todos los programas, informaciones y datos que un RAC necesitaría para acceder al sistema de la computadora.
- Identificar al personal autorizado a proveer la capacitación.
- Definir un resultado deseado o requerido que pueda ser verificado.

Deben existir re-capacitaciones formales para el personal existente si cambian los requisitos de habilidades y conocimientos. El PSIC debe desarrollar un claro criterio de toma de decisiones a fines de determinar en qué punto se requiere de una capacitación y/o verificación formales. El PSIC debe identificar los tipos de cambio que requieren una capacitación formal.

- **Verificación de habilidades y conocimientos.**

El PSIC debe verificar que todo el personal (incluyendo personal indefinido y personal temporario) que se desempeña en puesto CRC, posee todas las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto.

Para todo el personal en todos los puestos CRC (incluyendo personal existente) todas las habilidades mínimas y conocimientos definidos en la definición del puesto de trabajo, reclutamiento y contrataciones deben ser verificados previamente a la autorización al personal para realizar el trabajo. El proceso de verificación de habilidades de todo el personal que desempeña puestos CRC, debe incluir:

- Umbrales objetivos de performance relacionados con los requisitos mínimos de performance, debe ser capaz de desempeñarse satisfactoriamente en el puesto (por Ej., aprobar el monitoreo de transacciones).
- El personal que pasa los umbrales mínimos de performance, debe ser capaz de desempeñarse satisfactoriamente en el puesto (por Ej. aprobar el monitoreo de transacciones).
- Documentación (Ej.: exámenes, resultados, fechas), que pueda ser auditada.
- Planes de acción para el personal que falla en demostrar las habilidades y los conocimientos requeridos.
- El personal indefinido y temporario que se desempeña en roles similares debe ser verificado de la misma manera.
- Re-verificaciones anuales de habilidades y conocimientos.
- Re-verificaciones de habilidades y conocimientos en función de cambios en programas, procedimientos, sistemas, etc.
- El PSIC debe desarrollar un claro criterio de toma de decisiones a fines de determinar en qué punto se requiere de una capacitación y/o verificación formales. El PSIC debe identificar los tipos de cambio que requieren una verificación de habilidades y conocimientos.

Si el proceso de verificación requiere de un método de observación múltiple con visado, se requiere lo siguiente:

- Verificación inicial: se deben hacer al menos dos observaciones en dos momentos diferentes, realizadas por un líder, supervisor, gerente o capacitador.
- Re-verificación anual: se debe hacer al menos una observación, llevada a cabo por un líder, supervisor, gerente o capacitador.

2.8.2.- Capacitación Atento Venezuela y norma COPC.

En los Cursos de Formación Inicial de Prepago de la empresa Atento Venezuela los participantes deben poseer unas habilidades específicas para el entendimiento del contenido impartido y su puesta en práctica.

En junio de 2008 Grecia Harvey quien se desempeña como analista de procesos de la empresa, en conjunto con los analistas de selección y formación establecieron las competencias mínimas en la guía de selección para el perfil que debe tener una persona para optar por el cargo de representante de atención al cliente (Rac`s) en la empresa Atento; tomando en cuenta el manual de Customer Operations Performance Center (COPC) se establecieron:

- El pensamiento analítico.
- El auto control.
- Manejo de PC.
- Orientación al cliente.
- Ortografía.
- Dicción.
- Vocabulario.
- Fluidez verbal.
- Escucha activa.
- Manejo de conflictos y reclamos.
- Asertividad y empatía.

Dichas competencias en primera instancia deben ser evaluadas por el departamento de selección y luego en la formación inicial los facilitadores deben validarlas y en caso de que alguna no se cumpla el aspirante debe ser desincorporada sin optar a la firma de contrato con la empresa.

Es importante destacar que además de realizar un adecuado proceso de selección basado en la norma COPC los contenidos deberían ser impartidos en un ambiente de prueba donde se puedan simular las transacciones y procesos que tendrán que realizar día a día los Rac`s de forma que se puedan atacar las debilidades y brechas antes del ingreso a la operación y la atención real de las llamadas.

Lo que se espera es que a través del curso el facilitador le brinde al aspirante el conocimiento teórico de los productos y servicios haciendo uso de la práctica en el ambiente de simulación.

Al mismo tiempo el ambiente de simulación servirá para poder evaluar si los aspirantes a Rac's han alcanzado las competencias, habilidades y destrezas esperadas antes de su incorporación a la fuerza laboral de Atento Venezuela.

2.9- Calidad en la atención al cliente.

La calidad es definida según la norma ISO 9000; 2000 por “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con las necesidades o expectativas establecidas, que suelen ser implícitas u obligatorias; es la capacidad de cumplir con las expectativas de un cliente” (p. 3).

La calidad orientada al cliente siempre debe satisfacer sus expectativas incluso ir más allá de lo que se espera, se considera que definirla no es sencillo porque en la mayoría de los casos influye la apreciación subjetiva de las personas pero sin duda se entiende que se direcciona al cumplimiento de las necesidades o expectativas de los clientes por ende se debe trabajar en coherencia a ello, tener en claro lo que espera y ocuparse para conseguirlo.

Kenwin (2009) en la norma COPC menciona que la calidad “es hacer las cosas con precisión en el primer intento” (p. 4). De allí que Movistar le de tanta importancia a la resolución al primer contacto, es decir que cuando un cliente se comunique se le gestione su requerimiento sin la necesidad de que vuelva a llamar.

En la presentación de resultados de la Encuesta de Satisfacción realizada durante el primer trimestre del presente año (Rojas, M. , 2009), mostró como al realizar la encuesta a los usuarios que se comunican recientemente con el servicio, la disposición amabilidad y tiempo de atención son las variables de mayor impacto sobre la alta satisfacción del usuario y las explicaciones, argumentos, conocimiento, dominio, modulación y lenguaje son las que más impactan la insatisfacción del usuario final, siendo éstas habilidades mínimas que se han tenido que identificar por parte de selección al reclutar el personal y luego por formación cuando se le dicto el curso.

En Atento existe un departamento de calidad que se encarga de monitorear las llamadas que se reciben de forma aleatoria para detectar brechas existentes en base al manual de calidad - que toma como matriz la norma COPC- , dicho manual es elaborado por la empresa Telefónica Movistar como parte del enfoque de la norma COPC, donde se evalúan los siguientes atributos que se dividen en Errores Críticos y Errores No Críticos en el caso de su incumplimiento.

- **Atributos que pueden convertirse en Errores Críticos (EC):**

- Validación de datos.
- Información brindada.
- Operación y registro.
- Maltrato al cliente.
- Deterioro del servicio.
- Documentación y tipificación.
- Perjuicio económico para el cliente.
- Perjuicio económico para la empresa.
- Promover planteamientos negativos.

- **Atributos que pueden convertirse en Errores No Críticos (ENC):**

- Lenguaje apropiado.
- Modulación y dicción.
- Sondeo del requerimiento.
- Escucha efectiva.
- Manejo de llamada.
- Promover Autogestión.
- Resolución al primer contacto.

2.9.1- Capacitación en técnicas de atención al cliente

En los cursos de formación inicial resulta indispensable que se capacite en técnicas de atención y servicio al cliente ya que la gestión de los Rac's depende en gran parte de la adecuada conducción de la llamada y del manejo que realicen de cada requerimiento sin dejar a un lado el dominio y conocimiento de los productos y servicios que se ofrecen así como la habilidad para el manejo de las herramientas de atención.

La organización Exenca C.A. (2009) en la guía del taller de atención y servicio al cliente menciona que la atención al cliente tiene que ver con el “trato, y el servicio al cliente, con la disposición y competencias para servir y satisfacer al cliente. Son dos caras de una misma moneda”. (p 3).

Según la organización Exenca C.A. (2009) la calidad “radica en la aplicación de dos tipos de habilidades: las relacionadas con la comunicación, que se establecen en las relaciones entre personas, por lo que se denominan habilidades personales y las que se derivan del trabajo mismo de las personas, por lo que se les llama habilidades técnicas”.(p.6).

Cuadro 1

Habilidades personales y técnicas de la Calidad

Habilidades Personales	Habilidades Técnicas
• Amabilidad	• Conocimiento del producto
• Respeto	• Conocimiento del proceso
• Sinceridad y cortesía	• Manejo de la información
• Responsabilidad	• Creatividad
• Saludar y sonreír	• Rapidez
• Expresar el nombre del cliente	• Eficiencia
• Tolerancia	• Eficacia
• Confianza	• Manejo de equipos, herramientas y maquinaria
• Escuchar	• Interés en solucionar problemas

Nota: Cuadro elaborado por la autora con datos tomados de la “Guía del taller de atención y servicio al cliente”. Por Exenca C.A, 2009, Caracas.

Las necesidades se satisfacen con buenos productos y/o servicios y los conocimientos que sobre ellos deben poseer los empleados, y ello tiene que ver con el servicio al cliente (con habilidades técnicas). Las expectativas se satisfacen con el trato que le proporcionan, es decir, con atención al cliente (con habilidades personales que invitan a una buena comunicación y a establecer una relación perdurable).

Adicional a detectar y potenciar si los participantes del curso poseen dichas habilidades se le deben enseñar técnicas y herramientas de la atención al cliente que ayuden satisfacer al usuario así como tips para el manejo de clientes difíciles o molestos.

2.10.- Indicadores de la gestión operativa

Cada representante de atención al cliente una vez que ingresa a laborar en Atento como parte de su paquete salarial recibe un bono mensual (20% de su sueldo base) que se mide por el cumplimiento de los siguientes indicadores:

- Tiempo medio de operación: conocido como TMO; las llamadas deben poseer un tiempo de 120 a 150 segundos de duración, como existen llamadas que dependiendo del requerimiento del cliente su duración varía, se utiliza la siguiente fórmula: Tiempo hablando+ Hold+ACW / cantidad de llamadas atendidas. Hold es el tiempo en que se coloca en espera al cliente y ACW es el tiempo que transcurre después de la llamada. Con esta fórmula se obtiene el TMO diario, semanal y mensual a través de la herramienta de los supervisores donde se almacena dicha información; los reportes se utilizan para realizar seguimiento de la gestión. Un agente al tener el TMO en el objetivo obtiene un 5% del bono.

- Calidad: Los supervisores deben monitorear por lo menos 3 veces a cada uno de sus agentes en el transcurso del mes, para evaluar las llamadas según los atributos de error crítico y error no crítico (citados en el punto 9) que se encuentran en la planilla de monitoreo y brindarles feed back de su gestión, si el agente logra los objetivos de calidad que son 100% tanto en Error crítico como en Error No Crítico obtiene el 10% de su bono mensual.

- Asistencia: los agentes trabajan bajo una rotación conocida como 6x1; laboran 6 días y libran 1; al ausentarse de su puesto de trabajo de forma injustificada dos veces al mes pierden el bono completo; si lo hace 1 vez pierde el 5% de dicho indicador.

3.- Los proyectos.

Según la guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) un proyecto “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un nuevo producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos.” (p.3).

Es conocido que el origen de los proyectos se debe al mejoramiento de las operaciones o la necesidad de actualizar la nueva tecnología, cumplir con las leyes, cubrir un aumento en la demanda o introducir un nuevo producto.

Según la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) “la metodología para la gerencia de proyectos se compone de cinco procesos; inicio, planificación, ejecución, control y cierre; así como de nueve área de conocimientos conocidos como; integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos, comunicación, riesgo y procura”. (p.28).

En esta misma guía (PMBOK, 2009) se describen los pasos a seguir de los cinco procesos o fases:

En la fase de inicio se deben diagnosticar las necesidades del negocio, seleccionar el proyecto, determinar los objetivos del proyecto, buscar información histórica, determinar los entregables a un alto nivel, determinar las restricciones y premisas, describir los productos, definir las responsabilidades del gerente del proyecto, estimar las necesidades de recursos y finalizar el documento de inicio del proyecto.

Para la fase de planificación se tiene que determinar la formulación y el alcance del proyecto, el equipo de trabajo, crear el WBS (estructurar desagregada de trabajo) y su diccionario; desarrollar el cronograma, estimar tiempo y costo, determinar el camino crítico, el plan de riesgos, estimar el presupuesto, determinar las necesidades de comunicación, los estándares de calidad, el plan de utilización de RRHH y de procura, determinar el sistema de control de proyectos, finalizar el desarrollo del plan del proyecto, obtener aprobación del plan del proyecto y realizar la reunión de Kick Off.

Durante la fase de ejecución, se lleva a cabo el plan del proyecto para poder gerenciar el progreso del proyecto, completar las actividades del cronograma, distribuir información a los involucrados, asegurar la calidad, desarrollar el equipo de trabajo, sostener reuniones periódicas para discutir el avance del proyecto e identificar los cambios para realizarlos.

Todo proyecto debe ser controlado y para ello en la fase de control hay que medir el desempeño del proyecto, realizar reportes de desempeño, controlar el alcance del proyecto, la calidad, realizar monitoreos y control de los riesgos, del cronograma, del costo, verificar el alcance del proyecto, asegurar que el avance se cumple según el plan, actualizar el plan del proyecto y establecer las acciones correctivas.

Para el proceso de cierre hay que auditar la procura, verificar los productos, realizar el cierre financiero, determinar las lecciones aprendidas, actualizar los archivos del proyecto, finalizar los reportes de desempeño del proyecto, hacer la aceptación formal de los productos del proyecto, almacenar la información del proyecto y liberar los recursos.

Durante estos procesos están inmersas las nueve áreas de conocimiento señaladas anteriormente que establecen el cómo se va a llevar a cabo el proyecto, parte de ellas serán desarrolladas en la propuesta tomando como criterio de desarrollo la relación que guardan con el objeto de estudio. Tomando como base la guía del PMBOK a modo general se describen los procesos que se encuentran involucrados en cada una de estas áreas de conocimiento:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** “define los procesos y actividades que integran los diversos elementos para gerenciar los proyectos”. (PMBOK, 2009). Estos procesos son:

- Desarrollar el acta de constitución del proyecto.
- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.
- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.
- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.
- Realizar control integrado de cambios.
- Cerrar el proyecto o la fase.

- **Gestión del Alcance del Proyecto:** “se describen los procesos involucrados para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo que se requiere para completarlo exitosamente”. (PMBOK, 2009). Los procesos involucrados en esta área de conocimiento son los siguientes:

- Recopilar los requisitos.
- Definir el alcance.
- Crear el WBS (estructura desglosada de trabajo).
- Verificar el alcance.
- Controlar el alcance.

- **Gestión del Tiempo del Proyecto:** “se centra en los procesos que se utilizan para garantizar la conclusión a tiempo del proyecto”. (PMBOK, 2009). Estos procesos son:

- Definir las actividades.
- Secuenciar las actividades.
- Estimar los recursos para las actividades.
- Estimar la duración de las actividades.
- Desarrollar el cronograma.
- Controlar el cronograma.

- **Gestión de los costos del Proyecto:** “describe los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado”. (PMBOK, 2009). Estos procesos son:

- Estimar los costos.
- Determinar el presupuesto.
- Controlar los costos.

Es importante conocer que por tratarse del desarrollo de una propuesta esta área del conocimiento no será abordada en este momento, sino luego de la evaluación del modelo estándar que se propone para llevar a cabo los proyectos instruccionales.

- **Gestión de la Calidad del Proyecto:** “describe los procesos involucrados en planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad del Proyecto”. (PMBOK, 2009). Estos procesos son:

- Planificar la calidad.
- Realizar el aseguramiento de la calidad.
- Realizar el control de la calidad.

- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** “describe los procesos involucrados en la planificación, adquisición, desarrollo y gestión del equipo del Proyecto”. (PMBOK, 2009). Estos procesos son:

- Desarrollar el plan de Recursos Humanos.
- Adquirir el equipo del proyecto
- Desarrollar al equipo del proyecto.
- Gestionar el equipo del proyecto.

- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** “identifica los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del Proyecto sean adecuados y oportunos”. (PMBOK, 2009). Los procesos involucrados son:

- Identificar a los interesados.
- Planificar las comunicaciones.
- Distribuir la información.
- Gestionar las expectativas de los interesados.
- Informar el desempeño.

- **Gestión del Riesgo del Proyecto:** “describe los procesos involucrados en la identificación, análisis y control de los riesgos para el Proyecto”. (PMBOK, 2009). Estos procesos son:

- Planificar la gestión de riesgos.
- Identificar los riesgos.
- Realizar análisis cualitativo de los riesgos.
- Realizar análisis cuantitativo de los riesgos.
- Planificar la respuesta a los riesgos.
- Dar seguimiento y control a los riesgos.

- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** “describe los procesos involucrados en la compra o adquisición de productos, servicios o resultados para el Proyecto”. (PMBOK, 2009). Estos procesos son:

- Planificar las adquisiciones.
- Efectuar las adquisiciones.
- Administrar las adquisiciones.
- Cerrar las adquisiciones.

Es importante conocer que por tratarse del desarrollo de una propuesta esta área del conocimiento no será abordada en este momento, sino luego de la evaluación del modelo estándar que se propone para llevar a cabo los proyectos instruccionales.

3.1.- Los proyectos instruccionales.

Actualmente no se considera a una sola persona como responsable del desarrollo de un diseño instruccional sino que se habla de un equipo de diseño instruccional que según Chiappe A. (2009) “se centran en la organización de un proceso de instrucción compuesto por fases dentro de las cuales se desarrollan actividades o un conjunto de actividades que conforman procesos más específicos, enfocados al logro de un objetivo particular”. (p. 2).

El concebir al diseño instruccional como proyecto ha traído controversias entre diversos autores que utilizan el modelo ADDIE para el desarrollo de diseño instruccionales como proyectos por las similitudes que posee con los procesos descritos en las metodologías de gerencia de proyectos. Chiappe A. (2009) propone evitar utilizar este término porque así “se evita reforzar la idea de que el diseño instruccional es un proceso general. En cambio se propone llamarlos proyectos de desarrollo de material educativo o proyectos de desarrollo de ambientes virtuales de aprendizaje ya que de esa forma es posible reforzar la idea del diseño instruccional como una fase del proyecto, una fase transversal” (p. 11).

El autor Chiappe A. (2009) propone un esquema para el (macro proceso) proyecto, el cual consta de las siguientes fases:

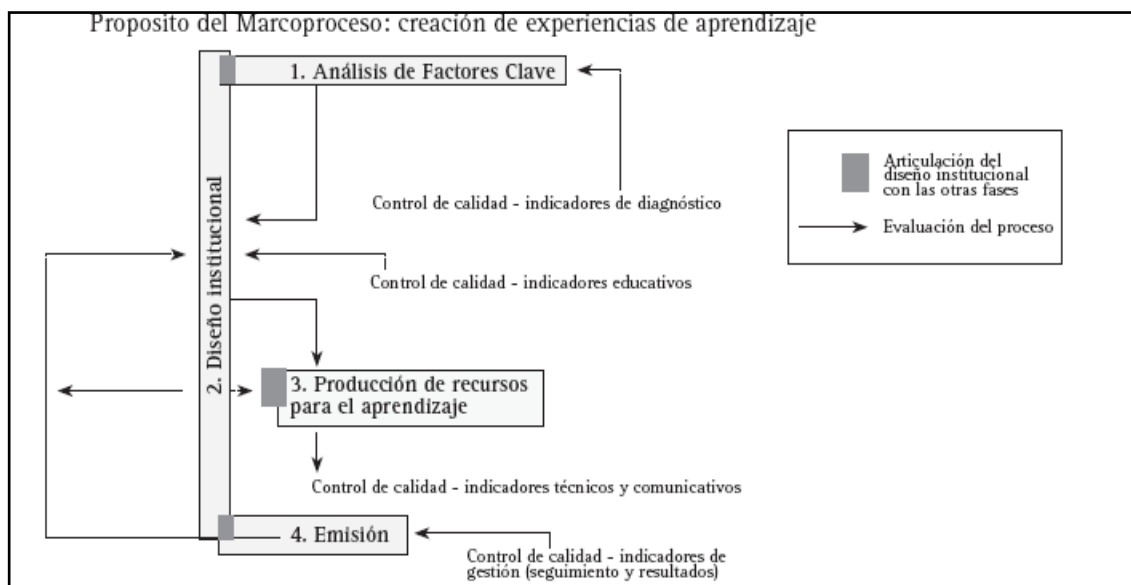


Gráfico 5. Macro proceso del Proyecto. Tomado de “Diseño instruccional: oficio, fase y proceso” Por Chiappe A. 2009.

- Fase de análisis de factores claves: “Esta fase tiene por objetivo la identificación, estudio y consideración de aquellos factores relacionados con el usuario, el contexto, la naturaleza de los contenidos, las condiciones tecnológicas, las características generales del aprendiz, el tipo de recursos de aprendizaje que se van a utilizar, algunos antecedentes relacionados y de interés, etc., que han de incidir en las decisiones que se deben tomar durante cada una de las fases posteriores. No obstante, esta fase no atañe formalmente al diseñador instruccional; se recomienda su activa participación en este proceso, dada la importancia que tiene el conocimiento de primera mano de las condiciones en las cuales se habrá de desarrollar el proyecto. La información extraída en esta fase será uno de los insumos principales con los cuales el diseñador instruccional trabajará en la fase de diseño instruccional”. (Chiappe A, 2009, p.7).

-Fase de diseño instruccional: “Se nutre del análisis de los factores clave. Se ha mencionado con anterioridad que esta fase es transversal dentro del macro proceso (proyecto). Esta transversalidad le imprime su carácter particular: es el corazón de todo el proceso. Por un lado, como fase, tiene su propio cuerpo de actividades, llamadas actividades centrales.

Por el otro, al ser transversal debe articularse con las otras fases del macro proceso; esto se lleva a cabo a través de unas actividades que se denominarán periféricas. Desde esta óptica, de adentro hacia fuera, el diseño instruccional es un proceso, primero, en tanto está conformado por un conjunto de actividades, tal y como se menciona en el párrafo anterior, y segundo, es una fase, considerada así como un componente del proceso macro de desarrollo de un proyecto” (Chiappe A, 2009, p.7).

-Fase de producción de recursos para el aprendizaje: “Esta fase se nutre de los entregables producidos en la fase de diseño instruccional, y con ellos se construyen los recursos necesarios para que la estrategia de aprendizaje se pueda llevar a cabo de forma óptima. Los entregables pueden ser de diversa naturaleza, desde archivos de texto, hasta mapas, gráficos o guiones. Los recursos para el aprendizaje se deberán probar y ajustar tantas veces como sea necesario, a juicio del diseñador instruccional. La producción y revisión de demos o versiones de prueba, la instalación en plataformas de los recursos requeridos, son parte de las actividades que se deben realizar en esta fase. (Chiappe A, 2009, p.8).

-Fase de emisión: Esta fase comienza con el uso mismo del producto del macroproceso (proyecto). El seguimiento a las actividades desarrolladas y a la experiencia de aprendizaje en sí serán insumo fundamental para la retroalimentación de todo el macro proceso, el cual no es un proceso estrictamente lineal, más bien es un proceso cíclico, que se retroalimenta a través de ejercicios de evaluación permanente de cada fase. (Chiappe A, 2009, p.8).

El autor menciona que lo más importante es tener en cuenta que el diseñador instruccional tiene un rol específico en las actividades centrales de su fase y en las periféricas que tienen que ver con otras fases y que por ello es indispensable que se generen equipos de diseño instruccional para llevar a cabo el macro proceso que enmarcar el resto de las fases.

El modelo ADDIE como se mencionó anteriormente con algunas modificaciones ha servido de base de para desarrollar proyectos instruccionales; dicho modelo contempla las siguientes fases:

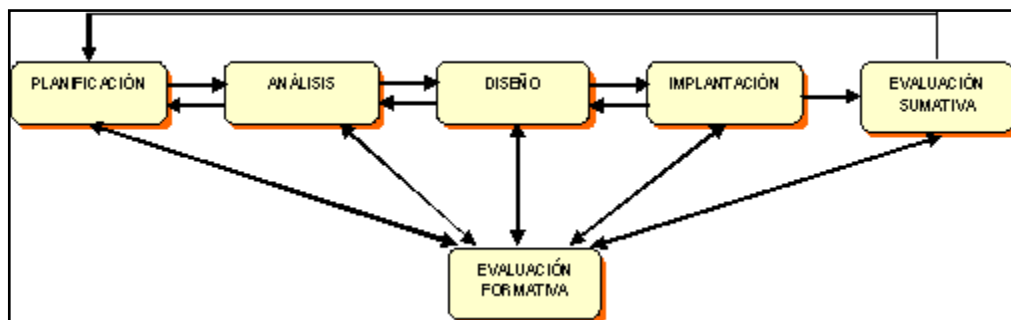


Gráfico 6. Modelo para realizar proyectos instruccionales. Tomado de “Propuesta de diseño instruccional para la incorporación de los TIC al proceso de enseñanza”. Por Quintana J, 2008.

Quintana J. (2008) basando el modelo ADDIE propone realizar proyectos instruccionales que incluyan en las tres primeras fases los siguientes aspectos:

Planificación:

- Comprensión del problema.
- Definición del alcance del proyecto.
- Objetivos.
- Observaciones sobre el terreno.
- Estudio de Factibilidad.
- Beneficios estimados del proyecto.
- Tiempo estimado.
- Presentación de los resultados y recomendaciones al administrador del proyecto.

Análisis:

- Estrategia de análisis.
- Comprensión del sistema de enseñanza vigente.
- Identificación de oportunidades de mejoramiento.
- Desarrollo del concepto del nuevo sistema de enseñanza

Diseño:

- Secuenciación de los contenidos tareas y actividades de enseñanza.

Entre las características que Quintana J. (2008) enuncia sobre la utilización de este método, se mencionan las siguientes:

- Aplicable a la creación de materiales didácticos de diferente naturaleza.
- Fases secuenciales e interrelacionadas.

- El producto de cada fase es el insumo de la siguiente.
- Es dinámico, flexible, cíclico e iterativo.
- Propuesta de diseño para el docente, no es un plan rígido a seguir.
- Desarrollo de las fases o etapas en paralelo.
- El proceso se puede iniciar en cualquier fase, lo importante es completar las demás fases.

En el artículo de Montilva C, Jonás, Sandia, Beatriz E, Martínez, Ana Ysabel (2008 publicado en la Revista Educare) con el nombre de Diseño de programas de actualización profesional interactiva a distancia, expone un caso con el nombre de programa de actualización profesional en ingeniería de software en donde se da el enfoque de proyecto para la actualización tecnológica de formación profesional en ingeniería que integra la Industria Nacional de Software basado en la utilización de la tecnología WWW siguiendo un marco metodológico que está inspirado en el método WATCH de Montilva y Barrios (2004). WATCH es un método para el desarrollo de aplicaciones web que se fundamenta en la aplicación de procesos, modelos y mejores prácticas de la ingeniería de software.

El marco metodológico propuesto por estos autores consta de dos modelos complementarios. El primero de ellos es un modelo conceptual que describe la estructura de un programa de actualización profesional.

El segundo de ellos, denominado modelo de procesos, describe el conjunto de actividades que han de ejecutarse para elaborar un programa de actualización, e indica, también, en qué orden deben hacerse estas actividades, cómo deben hacerse y qué producen. El marco propuesto tiene las siguientes características: (1) es iterativo e incremental; (2) combina actividades instruccionales, tecnológicas y gerenciales y (3) la elaboración del programa es gestionada bajo la forma de un proyecto, mediante la aplicación de actividades gerenciales, tales como la planificación y control del proyecto, la organización del equipo de trabajo, la gestión de riesgos y la verificación/validación de los productos obtenidos.

El modelo de procesos consta de siete procesos técnicos y tres procesos gerenciales. En este artículo, se enfatiza el proceso de diseño de la estructura curricular ilustrándolo mediante la aplicación del marco metodológico a un caso real: el Programa de Formación Profesional para la Industria Nacional de Software (GIDYC, 2005, 2006).

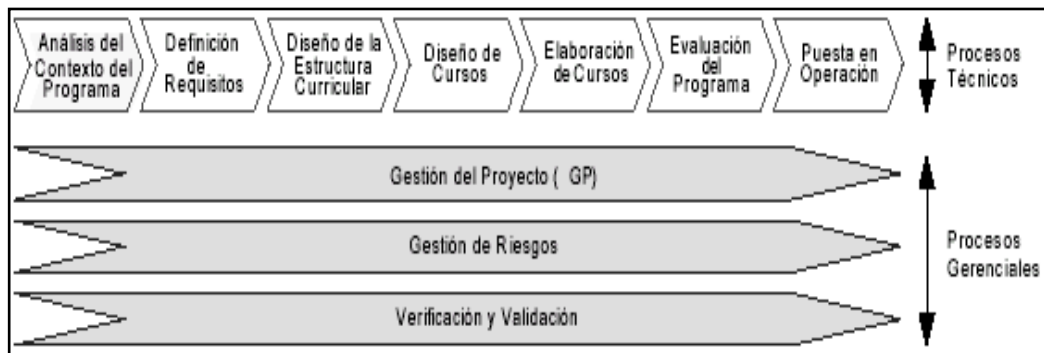


Gráfico 7. Grupos de procesos para la elaboración de programas de actualización profesional. Tomado de “Diseño de programas de actualización profesional interactiva a distancia” Montilva C, Jonás, Sandía, Beatriz Martínez, 2008.

Entre las conclusiones del estudio del caso real, los autores consideran que el marco utilizado contempla los distintos aspectos instruccionales, estructurales, organizativos y tecnológicos que deben ser considerados al momento de diseñar un programa de este tipo; además tiene la propiedad de la adaptabilidad lo que permite ser adaptado a los requisitos particulares del desarrollo de cualquier programa de actualización profesional; carácter iterativo e incremental de su modelo de procesos, lo cual facilita la revisión y corrección de los productos del proceso y una combinación de actividades instruccionales, tecnológicas y gerenciales, la cual le imprime al marco un carácter integral; pues se integran los aspectos más relevantes de un programa de actualización profesional y la gestión del desarrollo del programa bajo la modalidad de proyecto contribuye a planificar y controlar los costos, esfuerzos y tiempos empleados en el desarrollo del programa

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL O SITUACIONAL

En una entrevista realizada a Alejandro Reynal, consejero delegado de Atento España (junio 2008), menciona que el Grupo Atento “es una empresa multinacional, con presencia en 17 países y unos 130.000 empleados. En su momento era Estratel y en 1999 cambió de marca, se convirtió en Atento y se integró dentro del Grupo Atento, que se formó ese mismo año, fruto de una decisión estratégica de Telefónica de crear esta empresa global especializada en ‘contact center’, para atender sus necesidades y también para ofrecer los servicios de Atento a nivel externo”.

Atento es una empresa filial del Grupo Telefónica de España. El capital de Atento es propiedad en un 100 % de Telefónica de España algunos de sus principales clientes también son parte del Grupo Telefónica, como: Movistar, Terra, o accionistas de Telefónica como el caso de BBVA-Bancomer.

En la página Web de Atento en el apartado de quiénes somos se señala que Atento Venezuela inició sus operaciones el 21 de noviembre del año 2000 y desde ese momento se ha convertido en la empresa líder de Contact Center en Venezuela. Pensando siempre en el Recurso Humano, Atento Venezuela ha creado un Centro de Capacitación que se encuentra en Caracas y se dedica a la especialización y formación continua de su personal.

Desde el año 2005 Atento le provee servicios a Movistar en cuanto al canal de atención al cliente tanto de los usuarios prepago como postpago. Para realizar la atención de clientes el personal antes de ser contratado debe ingresar a un curso de formación inicial en donde recibe la capacitación de productos y servicios referentes al canal para el cual fue seleccionado: Prepago, Club, Telefonía Fija, 911, Postpago y Alto Valor y presentar una evaluación que lo certifica para la atención de clientes.

1.- Gerencia de dotación y formación de Atento Venezuela.

Dentro la empresa Atento Venezuela se encuentra la Gerencia de Dotación y Formación en la cual además de proveer el personal requerido, debe formar a estas personas en todo lo que concierne a los productos y servicios de cada cliente. Actualmente Atento Venezuela cuenta con 40 clientes de los cuales 18 deben recibir cursos de formación inicial, el resto reciben el entrenamiento en los puestos de trabajo por ser campañas menos complejas.

La gerencia cuenta un departamento de reclutamiento, selección y promoción que posee como objetivo la captación de personas que tengan interés en laborar en la empresa, éstas pasan por un proceso donde a través de entrevistas e instrumento son evaluados para determinar quiénes cumplen con el perfil requerido según cada campaña de atención.

En la gerencia existen tres coordinaciones de formación, divididas de la siguiente manera: Coordinación de formación CANTV- Movilnet, coordinación de formación Banesco-Multisector y Coordinación de formación Movistar. En cada coordinación se encuentran los analistas de formación que tienen a su cargo los facilitadores que dictan los cursos de formación inicial en base a los requerimientos de personal que se realizan de manera mensual.

El departamento de planificación debe dimensionar en base al tráfico de llamadas que se va a recibir, el porcentaje de rotación de personal que poseen, la culminación de contratos que se realizaran y la cantidad de personas que necesitan por horarios y servicios de cada campaña. Esta información es enviada con una anticipación de 45 días respetando la política interna de la gerencia que busca garantizar el cumplimiento del personal requerido en la fecha fijada.

Una vez se recibe la información por parte de planificación los analistas realizan de manera formal la solicitud de personal al departamento de reclutamiento, selección y promoción para que luego sean citadas a curso con un facilitador. Los cursos son planificados en base a los días de duración del cronograma de cada servicio y se deben incluir los tiempos para la realización de los exámenes pre-empleo médicos y la firma de contrato de los que finalicen y aprueben la capacitación; al culminar el proceso de formación el personal es

ingresado a la operación para realizar su conexión y comenzar a laborar.

2.- Movistar y los cursos de formación inicial.

En los cursos de formación inicial se deben transmitir los principios éticos y ejes de acción que hacen de Movistar una de las principales empresas de telecomunicaciones del mundo, así como las promesas para integrar a los clientes y empleados a modo de transformarlos en fans de Telefónica, esto es conocido internamente como cultura de servicio.

De acuerdo al canal telefónico el participante de curso debe conocer, aprender y manejar una serie de productos y servicios así como las transacciones operativas concernientes a ellas.

En la presente investigación se abordara el canal de atención prepago que según el manual de Gerencia de operaciones al cliente de Movistar (2009) es “una plataforma que permite realizar las operaciones de activación, consulta, modificaciones y ajustes a las cuentas de clientes a través de un sistema prepago que permite generar consumo en base a los montos abonados por el cliente, permitiéndole consultar su saldo para un mejor control”. (p. 4).

Los Representantes de Atención Cliente del servicio Prepago Movistar deben manejar un conjunto de información que se integran en los siguientes ítems:

- **Generalidades prepago celular:** concibe la información básica para poder realizar las transacciones operativas diarias, entre ellas podemos nombrar los estatus de las tarjetas Telpago, la segmentación y línea de vida las líneas adquiridas por los clientes, las razones de desconexión, entre otras.

- **Productos y servicios Movistar:** incluye a los planes y servicios que los clientes pueden elegir para el uso de su línea telefónica, los procedimientos que se deben llevar a cabo para realizar cambios de planes y servicios, y la compatibilidad que existen entre ambos para realizar la activación ya que existen planes que no pueden ser activados con ciertos servicios y viceversa.

- **Tecnología celular:** durante los cursos de capacitación se deben transmitir los conceptos básicos de la tecnología celular que aunque no sean conocidos por el cliente el representante de atención debe manejarlos por ser la

base del sistema de comunicación ya que las incidencias que se generan en él si impactan en las transacciones y comunicación que realizan los usuarios de Movistar.

- **Herramientas y transacciones operativas:** para la gestión diaria de atención del 811, los operadores deben manejar una serie de herramientas que permiten realizar cada una de las solicitudes que hacen los clientes conocidas como transacciones operativas.

- Transacciones operativas prepago celular :
 - Consulta de saldo, cupos, estatus de equipos en reparación, estatus de ajustes en saldo o cupos.
 - Activación y cambio de planes y servicios.
 - Reseteo de clave de buzón de voz, mi Movistar Online.
 - Desconexión de cuentas por robo.
 - Bloqueo de tarjeta sim card.
 - Escalamiento de fallas de comunicación y de servicios.
 - Cambio de equipo celular.
 - Cruces de línea.
- Herramientas para las transacciones operativas:
 - CVSC+.
 - Avaya.
 - Portal ATC.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1.- Tipo y diseño de investigación

El diseño de la investigación constituye uno de los elementos de mayor importancia a la hora de elaborar un trabajo de investigación, ya que permite un análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos o entender su naturaleza propia a través de algunos de sus métodos característicos.

Este trabajo de grado fue diseñado como un proyecto factible, la profesora Laura Contreras (2009) en la guía, Elementos que debe tener el marco metodológico lo define como “la investigación, elaboración, y desarrollo de un modelo operativo viable, cuyo propósito es la búsqueda de solución de problemas y satisfacción de necesidades” (p.6).

Por otra parte la Universidad Experimental Libertador (UPEL) (2003), define a la investigación de tipo factible como aquella que “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (p.16).

Como alternativa de solución a los problemas identificados se planteó el desarrollo de un modelo estándar que facilite desarrollar de forma efectiva los proyectos instruccionales dirigidos a la campaña Movistar. En virtud de las pautas señaladas por la UPEL (2003) se abarcaron sólo las fases de diagnóstico y diseño, éstas serán un paso previo para la ejecución, validación y presentación

de resultados por parte de Movistar al aceptar la propuesta, incluirla en los próximos proyectos instruccionales y ajustar a los que ya han sido entregados en base a ella.

El proyecto se apoyó principalmente en una investigación de carácter documental, debido a que se indagó sobre antecedentes de otros proyectos similares a este y se procedió a realizar un arqueo bibliográfico acerca de la temática planteada para así situar a la investigación en un marco donde ésta cobra sentido.

Para poder realizar una propuesta aproximada a la resolución de la problemática objeto de estudio, el presente trabajo tuvo un apoyo en la investigación de campo, lo que permitió el análisis del problema en la realidad.

Rosa Trimboli en su trabajo de grado “Diseño de un manual para la organización de eventos educativos de la UMA, bajo la metodología de proyectos” (2010), Contempla dentro de la investigación de campo a dos dimensiones investigativas, la primera denominada diagnóstica que incluye las sub dimensiones, exploratoria, descriptiva y evaluativa y una segunda dimensión con el nombre de formulativa.

La investigación de campo realizada utilizó las dimensiones investigativas antes mencionadas de la siguiente manera:

1.- **Diagnóstica**, dentro de la cual se incluyó:

- **Exploratoria**: fue necesario explorar el impacto de los distintos proyectos instruccionales que se habían implementado anteriormente en los cursos de formación inicial de la campaña Movistar.
- **Descriptiva**: se buscó describir los aspectos que deben estar presentes en el diseño de un proyecto instruccional y la forma en que se deben seleccionar los contenidos que deben ser impartidos.
- **Evaluativa**: se llevó a cabo la evaluación de los aspectos que posee el actual diseño instruccional para detectar las oportunidades de mejora y luego proponer el modelo estándar que dará solución al problema planteado.

2.- Formulativa: debido a que se buscó realizar la propuesta de un modelo estándar para llevar a cabo los proyectos instruccionales de la campaña Movistar bajo la lógica de proyectos, tomando en cuenta tanto a la metodología del Project Managment Institute como las metodologías que se han aplicado en diseños instruccionales actualmente por otros autores.

La población con la que se realizó la investigación fueron empleados de la empresa Atento Venezuela de la Dirección de Negocio de Movistar, la selección se basó en la participación y relación que han tenido estas personas con el actual diseño instruccional, su participación en los cursos de formación inicial así como la experiencia que tienen en el área para la cual trabajan.

En total fueron entrevistados todos los facilitadores de Pre pago (6) y 9 de 14 supervisores operativos. También se entrevistó a la Coordinadora de Formación inicial y al Analista de Calidad de la Dirección de Negocios Movistar de Atento Venezuela; siendo en total una muestra de 17 personas en base a una población objetivo de 22, representando a un 77% de la población.

Los facilitadores fueron seleccionados por ser quienes imparten los contenidos, aplican el diseño y detectan las oportunidades de mejora de forma directa, se entrevisto a:

Álvaro Mendoza (Facilitador del departamento de formación de la campaña Movistar de Atento: 2006- en la actualidad).

Jennifer Lanhoso (Facilitador del departamento de formación de la campaña Movistar de Atento: 2008- en la actualidad).

Joselynn García (Facilitador del departamento de formación de la campaña Movistar de Atento: 2008- en la actualidad).

Emmanuelle Mendoza (Facilitador del departamento de formación de la campaña Movistar de Atento: 2008- en la actualidad).

José Luís Castillo (Facilitador del departamento de formación de la campaña Movistar de Atento: 2009- en la actualidad).

Paola Garcés (Facilitador del departamento de formación de la campaña Movistar de Atento: 2009- en la actualidad).

El analista de calidad, **Frank Fajardo** quien se desempeña en el cargo desde el 2008 hasta la actualidad, fue seleccionado por ser la persona que analiza todos los indicadores de calidad de los Representantes de Atención al Cliente. Mide el impacto que genera el personal nuevo ingreso; consolida las oportunidades de mejoras detectadas durante los monitoreos (escucha de llamadas) realiza los monitores de calidad de Movistar y de Atento, y lleva el seguimiento de las penalizaciones y bonificaciones que le realiza Movistar a Atento todos los meses por el cumplimiento o no de los objetivos de calidad.

Los supervisores operativos forman parte de los entrevistados ya que la operación es el cliente interno de la Coordinación de Formación Inicial, son quienes reciben y supervisan al personal capacitado y por ende conocen de primera mano el impacto que genera tener un personal con fallas en su capacitación. Entre los entrevistados se encuentran:

Orlando Castro (Supervisor operativo de la campaña Movistar de Atento: 2008- en la actualidad).

Anais Arriola (Supervisor operativo de la campaña Movistar de Atento: 2009- en la actualidad).

Anny Blanco (Supervisor operativo de la campaña Movistar de Atento: 2008- en la actualidad).

Román Monsalve (Supervisor operativo de la campaña Movistar de Atento: 2009- en la actualidad).

Isbelia Barrios (Supervisor operativo de la campaña Movistar de Atento: 2008- en la actualidad).

José Ortuño (Supervisor operativo de la campaña Movistar de Atento: 2009- en la actualidad).

Marco Galindez (Supervisor operativo de la campaña Movistar de Atento: 2009- en la actualidad).

Ernesto Aquino (Supervisor operativo de la campaña Movistar de Atento: 2009- en la actualidad).

Jonathan Bernardo (Supervisor operativo de la campaña Movistar de Atento: 2008- en la actualidad).

La señora **Susan García** (Coordinadora del departamento de formación de la campaña Movistar de Atento: Marzo 2010- en la actualidad) forma parte de nuestra población por la experiencia y trayectoria profesional que posee en la elaboración e implementación de diseños instruccionales para cursos en el área de telecomunicaciones, así como por su amplio conocimiento sobre el proceso de entrenamiento del personal nuevo ingreso de una empresa.

2.- Técnicas de recolección de información.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se definieron dos fases:

- Fase de investigación documental (continua)

El material fue escogido a través de mecanismos de investigación documental de las fuentes relacionadas directamente con el objeto y tema de estudio, al ubicar el problema propuesto y las interrogantes, se procedió a la búsqueda de aquellos documentos, textos y artículos que se consideran de gran importancia para el análisis. En este paso se encontró con que además de analizar los textos se debe conocer las definiciones de la terminología relacionada con la investigación; se partió de lo general a lo específico; por ende se desarrolló todo lo concerniente a la conceptualización y los modelos más representativos del diseño instruccional, la Pedagogía y Andragogía en el proceso de aprendizaje así como las teorías de aprendizaje acelerado y significativo en el aula; se describe la norma de Customer Operations Performance Center (COPC) y la calidad en atención al cliente según la guía de calidad emitida por Movistar para luego abarcar todo lo relacionado con metodologías para administrar proyectos.

- Fase de recopilación de datos factuales en campo

Adicional al análisis de las fuentes documentales se utilizó como técnica para recolectar la información las entrevistas no estructuradas con preguntas relacionadas con el objeto de estudio. Esto permitió identificar las oportunidades de mejora que posee el diseño instruccional entregado por Movistar, los contenidos que deben ser estándar para todos los servicios y los componentes que deben estar presentes en la hoja didáctica de los contenidos que se imparten.

3.-Instrumento de recolección de datos

Como se mencionó anteriormente el instrumento utilizado para la recolección de datos fueron entrevistas no estructuradas; se diseñó un guión para entrevistar a la coordinadora de formación, uno para entrevistar al analista de calidad, uno para entrevistar a los facilitadores del departamento de capacitación y un guión para los supervisores operativos. En total, los entrevistados fueron 17 personas.

3.1.- Guión de entrevista para la coordinadora de formación

- 1.- ¿Considera usted que el diseño instruccional que actualmente se implementa en los cursos de formación inicial responde a los requerimientos exigidos por Movistar para la atención al cliente? ¿Por qué?
- 2.- ¿Cree usted que la estructuración de los contenidos impartidos en los cursos poseen relación con las transacciones operativas que se atienden en el puesto de trabajo?
- 3.- ¿Qué opina del hecho de que Movistar haya contrato a un proveedor externo para el desarrollo del diseño instruccional y que incluyera al equipo de capacitación Atento sólo en la fase de implementación?
- 4.- A su juicio, ¿considera prudente que la implementación de un diseño instruccional se realice de forma masiva sin contar con una fase de prueba?
- 5.- ¿Cuál considera Usted, que es el proceso que debe llevarse a cabo para el diseño de un proyecto instruccional?
- 6.- ¿Cuáles son los componentes que debe tener un diseño instruccional para lograr de forma efectiva los objetivos?
- 7.- ¿Qué cree Usted que le puede estar faltando, o por el contrario sobrando al actual diseño instruccional?
- 8.- ¿Qué opina de la justificación del actual diseño instruccional, donde se hace referencia a que el enfoque es un 80% de práctica y 20% de teoría?
- 9.- ¿Considera usted que el diseño instruccional permite identificar y potenciar las habilidades mínimas requeridas para desempeñar el cargo de Representante de Atención al Cliente en la formación inicial?

10.- ¿Considera usted que el diseño instruccional está orientado al cumplimiento de los atributos de calidad que son exigidos por el cliente Movistar durante la atención de llamadas?

11.- ¿Qué opina de realizar los diseños instruccionales bajo el esquema de proyecto instruccional contemplando las fases de un proyecto?

12.- ¿Cuál considera usted que es el perfil que debe tener un nuevo ingreso de la campaña Movistar para ejercer de forma adecuada las funciones de su puesto de trabajo?

13.- Considera Usted que los contenidos impartidos, las transacciones que se atienden en el puesto de trabajo y los conocimientos que se evalúan en la certificación están alineados? ¿Por qué?

3.2.- Guión de entrevista para el analista del departamento de calidad

1.- ¿Usted considera que los objetivos de calidad se ven afectado al tener personal nuevo ingreso en los servicios? ¿Por qué?

2.- En relación al histórico de las notas de calidad del personal nuevo ingreso ¿Usted considera que con el actual diseño y enfoque instruccional se han obtenido mejores indicadores?

3.- ¿Cuáles son los principales problemas identificados por el departamento de calidad al momento de realizar monitoreos remotos y en el puesto de trabajo a los nuevos ingresos?

4.- ¿Cuáles cree Usted que deben ser las habilidades mínimas requeridas desde el punto de vista de calidad para desempeñar el cargo de Representante de Atención al Cliente?

5.- ¿Cree usted importante considerar a los atributos de calidad como uno de los ejes que deben estar inmersos al momento de realizar el diseño instruccional?

6.- Considera Usted que los contenidos impartidos, las transacciones que se atienden en el puesto de trabajo y los conocimientos que se evalúan en la certificación están alineados? ¿Por qué?

7.- ¿Qué opina de que sea Movistar como cliente quién desarrolle el diseño instruccional?

8.- ¿Considera viable que éste se desarrolle tomando en cuenta la metodología de proyecto y se incluya al equipo de capacitación, calidad y operaciones de Atento durante su desarrollo?

9.- ¿Qué opina de incluir dentro de la hoja didáctica del facilitador un renglón en cada modulo de contenido con indicadores para evaluar conocimientos y las habilidades mínimas que son requeridas para desempeñan el cargo de Representante de Atención al Cliente?

10.- ¿Cree usted importante que se realicen actividades de cierre de módulos de contenido usando una lista de cotejo para medir los atributos de calidad? ¿Por qué?

11.- ¿Qué opina usted sobre la evaluación de los monitoreos a los nuevos ingresos desde el primer momento que inician la labor? Le parece viable la opción de realizar monitoreos de diagnóstico durante los primeros quince días y a partir de esa fecha iniciar la evaluación de los mismos?

12.- ¿En cuanto a los conocimientos impartidos en el curso (Generalidades, productos y servicios, tecnología celular, herramientas y transacciones operativas) cuál considera que es el de mayor importancia y en el que se debe realizar más hincapié?

3.3.- Guión de entrevista para los facilitadores del departamento de capacitación Movistar de Atento.

1.- ¿Consideras que el actual diseño instruccional te permite facilitar la capacitación del personal nuevo ingreso de forma efectiva y alcanzar los objetivos planteados? ¿Por qué?

2.- ¿Como facilitador cuáles son los componentes que consideras deben estar presentes en un diseño instruccional para llevar a cabo el procesos de capacitación?

- 3.- ¿Según su experiencia cuáles son las principales limitantes identificadas al momento de seguir el diseño instruccional para capacitar a los participantes de curso?
- 4.-¿Considera usted que el diseño instruccional que actualmente se implementa en los cursos de formación inicial responde a los requerimientos exigidos por Movistar para la atención al cliente? ¿Por qué?
- 5.- ¿Cree usted que la estructuración de los contenidos impartidos en los cursos poseen relación con las transacciones que se atiende en el puesto de trabajo?
- 6.- ¿Qué opina del hecho de que Movistar haya contratado a un proveedor externo para el desarrollo del diseño instruccional y que incluyera al equipo de capacitación Atento sólo en la fase de implementación?
- 7.- ¿Qué cree Usted que le puede estar faltando, o por el contrario sobrando al actual diseño instruccional?
- 8.- ¿Qué opina de la justificación del actual diseño instruccional donde se hace referencia a que el enfoque es un 80% de práctica y 20% de teoría?
- 9.- Considera usted que el diseño instruccional permite identificar y potenciar las habilidades mínimas requeridas para desempeñar el cargo de Representante de Atención al Cliente en la formación inicial.
- 10.- ¿Considera usted que el diseño instruccional está orientado al cumplimiento de los atributos de calidad que son exigidos por el cliente durante la atención de llamadas?
- 11.- Considera Usted que los contenidos impartidos, las transacciones que se atienden en el puesto de trabajo y los conocimientos que se evalúan en la certificación están alineados? ¿Por qué?
- 12.- ¿Qué opina de incluir dentro de la hoja didáctica del facilitador un renglón en cada modulo de contenido con indicadores para evaluar conocimientos y las habilidades mínimas que son requeridas para desempeñan el cargo de representante de atención al cliente?

3.4.- Guión de entrevista para los supervisores operativos de la campaña Movistar.

- 1.- ¿Usted considera que el personal nuevo ingreso posee las habilidades y destrezas que se requieren para desempeñar el cargo? ¿Por qué?
- 2.- ¿Según su opinión, el personal nuevo ingreso posee el dominio de la información que se requiere para atender las solicitudes que realizan los clientes?
- 3.- ¿Al monitorear las llamadas cómo observa el dominio del personal nuevo ingreso en cuanto a los argumentos y procedimientos que se contemplan en la guía de calidad?
- 4.- ¿Considera usted que el personal nuevo ingreso conoce y utiliza las técnicas de atención al cliente durante la recepción de las llamadas?
- 5.- ¿En su opinión considera que los nuevos ingresos llegan a la operación con el conocimiento necesario de las rutas del portal de atención al cliente?
- 6.- ¿Según su experiencia cuál es el tiempo promedio en el que un nuevo ingreso alcanza la curva de aprendizaje?
- 7.- ¿Cuáles serían las características según su opinión que debe poseer el personal nuevo ingreso para realizar de forma efectiva su labor?
- 8.- ¿En cuanto a los conocimientos impartidos en el curso (Generalidades, productos y servicios, tecnología celular, herramientas y transacciones operativas) cuál considera que es el de mayor importancia y en el que se debe realizar más hincapié?
- 9.- ¿Qué recomendaciones haría desde el área operativa al área de capacitación Atento-Movistar en cuanto a los cursos de formación inicial?

4.- Sistema de variables

Identificación y Definición de las Variables

En el presente trabajo de grado, las variables identificadas corresponden a las habilidades y conocimientos mínimos requeridos que deben poseer los aspirantes a representantes de atención al cliente.

Son aquellas competencias y destrezas que se deben instruir y medir durante la formación inicial y por ende deben estar contempladas como eje principal al momento de diseñar el proyecto instruccional, así como los atributos que son evaluados durante la atención de llamadas por el departamento de calidad Atento y Movistar.

Cuadro 2

Habilidades mínimas de los Representantes de Atención al Cliente

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Pensamiento analítico	Es la capacidad para realizar la separación del todo en partes que son identificadas o categorizadas, lo que permite entender una situación y resolver un problema a partir de la separación de sus partes; incluye la identificación de las implicaciones paso a paso, la posibilidad de organizar las variables, realizar comparaciones y establecer prioridades de manera racional.	Identificación de problemas Resolución de problemas	-Desglosa un problema en partes relacionándolas lógicamente. -Reconoce vínculos causales complejos. -Anticipa obstáculos y planificar los siguientes pasos. -Reúne, revisa y comprende información compleja necesaria para identificar o resolver problemas.
Auto control	Es la capacidad consciente de regular los impulsos y las reacciones de manera voluntaria, manejar emociones y regular el comportamiento.	Conductual Afectiva Cognitiva	-Maneja sentimientos, impulsos y situaciones perturbadoras. - Se mantiene compuesta, positiva e imperturbable aún en momentos difíciles. -Piensa con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión. - Se adapta fácilmente a situaciones conflictivas o cambiantes, mantiene un trato formal y respetuoso hacia el cliente.
Manejo de PC	Se refiere al conocimiento de las partes del computador, el manejo de los dispositivos: el teclado, mouse, pantalla y los programas básico como lo es el paquete de Office: Word, Excel, Power Point, etc.	Motora Cognitiva	- Identifica y maneja las partes del computador. -Conoce y maneja a nivel básico el paquete de Office.

Orientación al cliente	Se refiere a la actitud que debe tener una persona al estar involucrado en el proceso de atención al cliente cuando se dan situaciones inesperadas o que son difíciles de normalizar. Es tener la mejor disposición para servirles a los clientes.	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra una actitud cortés y educada. - Emplea lenguaje sencillo y fácil de entender. - Escucha con atención el planteamiento del cliente sin interrumpir. - Orienta, informa y remite al cliente al servicio correspondiente de acuerdo a su planteamiento. - Comprende y profundiza el requerimiento del cliente. - Muestra actitud cortés y educada.
Ortografía	Parte de la gramática, que enseña a escribir correctamente por el acertado empleo de las letras y de los signos auxiliares de la escritura.	Escrita	<ul style="list-style-type: none"> - Escribe empleando de forma correcta las letras y los signos de puntuación. - Emplea las normas de acentuación al escribir.
Dicción	Es la forma de emplear las palabras para formar oraciones, ya sea de forma hablada o escrita. Se habla de buena dicción cuando el empleo de dichas palabras es correcto y acertado en el idioma al que éstas pertenecen, sin atender al contenido o significado de lo expresado por el emisor.	Oral Escrita	<ul style="list-style-type: none"> - Pronuncia de forma completa y correcta las palabras al hablar. - Escribe de forma completa y correcta las palabras. - Al hablar articula de forma correcta las palabras.
Vocabulario	Es el conjunto de palabras que forman parte de un idioma específico, conocidas por una persona u otra entidad (como un diccionario). El vocabulario de una persona puede ser definido como el conjunto de palabras que son comprendidas por esa persona, o como el conjunto de palabras probablemente utilizadas por ésta.	Oral Escrita	<ul style="list-style-type: none"> - Escribe empleando un conjunto de diversas palabras que cobran sentido dentro del contexto. - Evita repetir palabras innecesarias y parafrasea utilizando sinónimos. - Al hablar emplea un lenguaje compuesto de diversas palabras que cobran sentido dentro del contexto. - Tiene la capacidad para definir términos que se les indica.
Fluidez Verbal	Es la capacidad de recordar palabras pronunciadas o escritas. Nombre de palabras léxicamente diferentes producidas en una medida de tiempo fija y según una consigna precisa.	Oral Escrita	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene un ritmo adecuado al hablar. - Realiza la articulación correcta de las palabras. - Transmite con claridad el mensaje verbal o escrito. - Escribe oraciones y párrafos con agilidad incluyendo palabras que pertenecen al contexto.

Escucha activa	Significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.	Oral Cognitiva	-Muestra empatía al escuchar a otro -Parfrasea y resume lo que el otro comunica - Hace preguntas y responde de forma coherente con lo que se le comunica.
Manejo de conflictos y reclamos	Capacidad para diferencia los intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción de los involucrados.	Oral Cognitiva	- Identifica causa de la molestia ocasionada. - Escucha con empatía el reclamo del otro. - Se disculpa aunque no sea el responsable o causante de la molestia. - Agradece la oportunidad de servir y se coloca a disposición del cliente. - No interrumpe, asiente y muestra comprensión.
Asertividad	Comportamiento comunicacional maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos.	Oral Escrita	- Es expresivo, espontáneo y seguro. - Dice lo que siente, teniendo en cuenta cómo hacerlo y porque. -Analiza la situación y reacciona de la mejor forma ante el problema. - No niega ni desconoce los derechos de los demás. - Posee un comportamiento respetable.
Empatía	Es la capacidad o proceso de penetrar profundamente, a través de la imaginación, dentro de los sentimientos y motivos del otro" En un sentido menos académico, implica ponerse "en los zapatos, o en la piel del otro", de manera de entender realmente sus penas, sus temores, o más positivamente hablando, sus alegrías.	Oral Escrita	- Comprende el punto de vista de otras personas. - Se ajusta a las situaciones. -Influencia y regula las emociones del otro. - Es abierto y flexible a las ideas. - Propicia el trabajo en equipo.

Nota: Cuadro elaborado por la autora en base a las habilidades mínimas enumeradas en la "Norma COPC". Por Kenwin, 2007, México.

Cuadro 3

Atributos de calidad evaluados en el monitoreo de llamadas

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Información Brindada	Comprende el manejo de toda la información relacionada con las características y procedimientos aplicables al servicio detallado en los manuales operativos o herramientas de trabajo ubicados en el portal de atención.	Información	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda información completa y correcta de acuerdo a los requerimientos o inquietudes del cliente, cumpliendo con cada uno de los parámetros y procedimientos detallados en los manuales operativos o herramientas de trabajo (Portal). - Puntualiza la información sobre el requerimiento del cliente - Ofrecer alternativas de costos adicionales luego de indagar con el cliente si está interesado en conocer los mismos, de acuerdo al procedimiento del portal. - Ofrece al cliente alternativas para resolver su requerimiento - Le indica al cliente el canal adecuado, en caso de recibir una llamada no asociada al servicio
Operación y registro	Gestionar de manera correcta y completa la solicitud del cliente, teniendo a su alcance las herramientas para tramitarlo	<p>Registro del requerimiento</p> <p>Escalamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Deja registro del requerimiento del cliente en las herramientas y aplicaciones, cuando se trate de cambios de planes, activación o desactivación de servicios, de cuentas, cambio de seriales, suspensión o reactivación de líneas, etc. - Manejo correcto de las herramientas y aplicaciones para resolver el requerimiento del cliente - Realiza la apertura de una incidencia cuando el caso no puede ser resuelto en el primer nivel. - Realiza el escalamiento de la incidencia utilizando la ruta adecuada

Maltrato al cliente	Mantiene una actitud de respeto hacia el cliente, evitando entrar en confrontación, atropello, discusiones, insultos o cualquier otra acción que denote falta de respeto hacia el cliente.	Abandono del servicio Lenguaje Actitud	<ul style="list-style-type: none"> - Permanece en comunicación con el cliente en todo momento. Permanece en contacto cordial con el cliente en todo momento - Evita ridiculizar al cliente, asumir una actitud cínica - Evita dominar la situación de forma grosera. - Evita el uso de expresiones o gestos que denoten burlas o sarcasmos.
Deterioro del servicio	Cualquier acción o expresión que desmejore el servicio incluyendo términos negativos o vocabulario que desprestigie a la empresa	Actitud Esperas	<ul style="list-style-type: none"> - Evita el uso de expresiones que denoten fastidio al atender al cliente. - Evita colocar al cliente en espera injustificada.
Perjuicio económico para el cliente	Comprende toda decisión por parte del RAC a nivel de transacciones en sistema o suministro de información al cliente que genere un daño o gasto económico para el usuario final	Información	<ul style="list-style-type: none"> - Remite al cliente a llamar a un número fijo o asterisco informando el que tiene costo y será debitado del plan de facturación. - Indica al cliente que el cambio de plan o activación de servicio dejará la cuenta en estatus de desconexión en caso de no disponer de suficiente saldo.
Validación de datos	Información que debe solicitar el RAC para certificar la titularidad del cliente y el resguardo de la confidencialidad del cliente	Información	<ul style="list-style-type: none"> -Realiza la validación según el Proceso de validación de datos. En caso de no ser titular, podrán realizarse algunas transacciones según la tabla de "Resolución en el Primer Contacto – No Titularidad" -Respeto la data y confiabilidad de los clientes. - Respeto información confidencial de la empresa

<p>Documentación y tipificación</p>	<p>Documenta suficientemente la incidencia reportada por el cliente, facilitando al personal de back office el análisis de las mismas</p>	<p>Escalamiento</p> <p>Tipificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solicita la información requerida en la herramienta de apertura de incidencias, apoyándose en la guía de troubleshooting y realiza el descarte de fallas. - Suministra suficiente información en “detalles” al aperturar incidencias a ser resueltas en el 2do nivel. - Registra de forma correcta el motivo y sub motivo del contacto del cliente, de acuerdo a la lista desplegable de opciones (CVSC+). - Dejar un breve registro en las cuentas, describiendo la gestión realizada.
<p>Promover planteamientos negativos</p>	<p>Utilizar frases o expresiones para afirmar, confirmar o apoyar alguna situación negativa manifestada por el cliente,</p>	<p>Actitud</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Evita el uso de frases donde se denigra al servicio o a la empresa. - Evita reafirmar una opinión negativa dada por el cliente sobre el servicio o la empresa.
<p>Perjuicio económico para la empresa</p>	<p>Comprende toda decisión por parte del RAC a nivel de transacciones en sistema o suministro de información al cliente que genere un daño o gasto económico para la empresa</p>	<p>Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evita incurrir en acciones que represente pérdidas para la empresa y no se traduzcan en beneficio para el cliente. -Cuando un cliente requiere un cambio de plan o servicio de valor agregado con renta a uno sin renta, le ofrece un plan acorde a las necesidades del cliente.
<p>Lenguaje apropiado</p>	<p>Es la utilización de un lenguaje claro y sencillo basado en la comunicación sin el uso de muletillas, diminutivos, modismos, interjecciones ni jerga interna</p>	<p>Formalidad</p> <p>Tecnicismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza frases o palabras que se adecuen a una conversación formal, evitando el uso de expresiones coloquiales - Se dirige al cliente de usted, llamándolo Señor, Señora, Señorita. - Utiliza frases o palabras que se adecuen al nivel de entendimiento del cliente - Referirse a las demás empresas de telecomunicaciones como “Otras Operadoras o Proveedor”. - Uso de un lenguaje claro y manejo correcto del

		Vocabulario	<p>idioma, evitando el uso de palabras o frases innecesarias que se repite mucho en la conversación como costumbre o como apoyo al hablar; no aportan significado ni tienen contenido informativo .</p> <p>-Omite el uso de monosílabos.</p>
Modulación y dicción	Es la utilización correcta de la forma de expresarse, entonación y modulación de las palabras	<p>Pronunciación</p> <p>Ritmo</p> <p>Discurso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emplea la correcta pronunciación de las palabras, utilizando un volumen de voz apropiado - Permite que el cliente exponga su requerimiento y adapta su ritmo de conversación al del cliente. - Emplea durante la conversación frases amables: Por favor, Si es tan amable, etc., entre otras. -Se muestra seguro de la información que brinda al cliente
Sondeo del requerimiento del cliente	Busca medir el grado de conocimientos del operador y su capacidad para indagar el motivo de la llamada	<p>Información</p> <p>Actitud</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza preguntas y planteamientos puntuales que permiten identificar el requerimiento del cliente con rapidez. “¿Usted desea cambiarse al plan XX”, etc. - Confirma el requerimiento del cliente, a fin de corroborar que la información dada por el mismo es la correcta. - Confirma con el cliente el numero al cual se le hará la transacción - Está interesado y atento para identificar lo que el cliente desea realizar. - Uso de palabras para confirmar o afirmar la solicitud del cliente: de acuerdo, perfecto, con mucho gusto, tiene alguna duda?, entre otras.

<p>Escucha efectiva</p>	<p>Significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla</p>	<p>Información</p> <p>Actitud</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evita el uso de espacios vacíos, Manteniendo al cliente informado de la transacción que se está realizando. - Confirma el requerimiento del cliente, a fin de corroborar que la información dada por el mismo es la correcta. - Permite que el cliente exponga su requerimiento sin interrumpirlo
<p>Manejo de la llamada</p>	<p>Es la utilización correcta de los argumentos o parlamentos que se indican en la guía de argumentos.</p>	<p>Protocolo de llamadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aplica correctamente el protocolo de bienvenida aprobado - Aplica correctamente el protocolo de cierre de llamada aprobado - Personaliza el contacto, llamando al cliente por su nombre o apellido. - Indicar de manera correcta los speech operativos, dependiendo del caso. - Explica el motivo de la transferencia y aplica correctamente el protocolo aprobado. - Explicar el motivo de la espera - Solicita aprobación del cliente antes de colocarlo en espera, utilizando el protocolo aprobado - Retoma la llamada aplicando el protocolo aprobado - Aplicar el protocolo correcto de llamadas finalizadas cuando se inicia la llamada y después de repetir la bienvenida 3 veces, el cliente no responde - Aplicar el protocolo correcto de llamada ociosa

Promueve autogestión	Se refiere a la sugerencia al cliente en realizar sus solicitudes a través del sistema automatizado siguiendo las indicaciones del IVR	Información	-Invita al cliente a tramitar su requerimiento por los canales de autogestión disponibles, de acuerdo a los protocolos aprobados.
Resolución al primer contacto	Durante la llamada se evalúa la resolución del requerimiento del cliente, desde su perspectiva, para eso el evaluador deberá indicar si el requerimiento del cliente ha sido resuelto o no	Información Escalamiento	-Brinda información correcta y completa. -Tramita el requerimiento del cliente, disponiendo de las herramientas necesarias -Escala el requerimiento del cliente a un ente resolutor de 2do nivel cuando no es necesario.

Nota: Cuadro elaborado por la autora en base a la planilla de calidad para realizar monitoreos de llamadas diseñada en función del enfoque de la “Norma COPC”. Por Kenwin, 2007, México.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ENCONTRADA

5.1.- Presentación de resultados.

En este capítulo se presentan los resultados de las entrevistas realizadas de forma selectiva a las personas (facilitadores, supervisores, coordinadora de formación y analista de calidad) que se consideran están estrechamente relacionadas con el objeto de estudio del presente trabajo.

Las entrevistas fueron realizadas con base a un guión previamente desarrollado, involucrando temas claves para fines prácticos de esta tesis, de esta forma no fueron preguntas concebidas del todo concretas, sino que se fueron adaptando a la situación de cada entrevistado; para realizar el análisis de los hallazgos, agruparemos los resultados bajo ítems de la siguiente forma:

Efectividad del diseño instruccional para el cumplimiento de los objetivos de la capacitación.

Los seis facilitadores entrevistados, consideran que el actual diseño instruccional no permite una capacitación efectiva porque no se entiende la estructura, no existe una descripción procedimental de los contenidos a impartir y no está atado a la certificación de conocimientos que el mismo cliente realiza, lo que origina que el facilitador tenga que capacitar en base a dos vertientes totalmente contrapuestas para lograr que los participantes de curso aprueben e ingresen a trabajar.

De los facilitadores entrevistados, tres mencionaron que el diseño no es efectivo principalmente porque la cantidad de días no se ajusta a toda la información que se debe transmitir en el curso, explicaron que en el diseño los contenidos están planteados de forma escueta y no guardan relación con lo que verdaderamente deben hacer una vez que se conectan, las presentaciones que existen no se encuentran actualizadas lo que impide su utilización, y la forma en cómo se solicita incorporar los nuevos procesos, no es la adecuada porque en vez de extender el curso esto se debe ajustar en el tiempo ya propuesto creando una distorsión en el cronograma y los tiempos. También hicieron alusión a la imposibilidad de alcanzar los objetivos planteados por la ausencia de recursos instruccionales ya que los tiempos de prácticas que se proponen no se cumplen debido a la cantidad de información teórica que debe suministrarse.

Con relación a los componentes que debe tener un diseño instruccional, todos los facilitadores entrevistados señalaron que es necesario contar con manuales tanto para los participante como para los facilitadores, una guía de ejercicios de procedimientos y no de contenidos como actualmente se posee, la hoja didáctica debe existir y estar ajustada a la realidad en cuanto a los contenidos y los tiempos que se requieren para cada explicación.

De los seis facilitadores entrevistados, tres mencionaron que el cuadernillo de ejercicios por su naturaleza (teórica) no aporta valor a la enseñanza y los pocos ejercicios que contiene no están actualizados; explicaron que el diseño no posee un orden cronológico ni de complejidad para transmitir la información lo que origina que el facilitador tenga que improvisar y salte de un contenido a otro para poder brindar de forma hilada la capacitación.

La Coordinadora del departamento de formación, comentó que no es posible alcanzar los objetivos de formación porque no existe la descripción paso a paso de los procedimientos que se deben explicar, no se cuenta con un ambiente de práctica que simule al que usa la operación ni se señala lo que se espera que el agente nuevo ingreso este en capacidad de hacer una vez que se conecte en la operación.

Explicó que por su experiencia, el diseño instruccional una vez que se ha seleccionado el método instruccional y la metodología a usar, para ser efectivo, debía contar con la descripción general del curso, el desarrollo paso a paso de los contenidos, la inclusión de estrategias instruccionales orientadas la población a capacitar y la validación de todos los componentes del diseño antes de implementarlo, pasos que no estuvieron presentes al diseñar el que se utiliza actualmente.

Recursos didácticos del diseño instruccional.

Todos los facilitadores entrevistados coincidieron en que el diseño instruccional debía estar apoyado por simuladores o ambientes de prueba para cada proceso o transacción a explicar y otros recursos instruccionales como diapositivas y videos, que se debe contar con un manual para el facilitador donde se detallen por día y contenido los pasos a seguir, sugirieron contar con una hoja didáctica que sirva de guía para la planificación diaria, con una guía de ejercicios de procedimientos, un pool de recursos instruccionales y un cronograma.

Diseño instruccional y requerimientos operativos exigidos por Movistar.

Susan García, coordinadora del departamento de formación, explicó que el diseño instruccional es muy teórico, poco didáctico, con muchas carencias de información y que no se encuentra adaptado en un alto porcentaje al Portal de Atención al Cliente (ATC) y a la principal herramienta de gestión (CVCC+) , que son las herramientas principales de atención de la operación y que esto dificulta potenciar las habilidades mínimas requeridas por la operación.

Los seis facilitadores entrevistados aseguraron que no existe una relación entre lo que se debe capacitar según el diseño instruccional y las transacciones que se atienden en la operación, porque no fue contemplada la realidad operativa al diseñar los contenidos y su estructura.

Cuatro de los seis facilitadores y el analista de calidad mencionaron que al diseño le sobran muchos contenidos teóricos que pudieran ser abordados mediante otro tipo de recursos como por ejemplo con cursos E-learning desde su casa, por lo que carece de práctica para los procesos y transacciones que más solicitan los clientes; el enfoque 80% de práctica y 20% de teoría no se cumple en la realidad porque faltan recursos instruccionales que ayuden a cumplir dicha correlación.

Uno de los facilitadores, explicó que la estructuración de los contenidos impartidos en los cursos si poseen relación con las transacciones que se atienden en el puesto de trabajo pero que el problema es la complejidad de lo que se debe transmitir en los tiempos señalados, ya que en el manual se describen de forma muy sencilla, asumiendo que los participantes manejan la base teórica. Explicó que de esta forma no se puede asegurar lo que requiere Movistar para atender a los clientes, ya que de los trece días que dura el curso Pre pago, sólo cinco se dedican para la transmisión de la información y al no tener un ambiente de práctica ni el tiempo para realizar actividades practicas que refuercen los conocimientos teóricos, no se les brinda una capacitación operativa.

Cuatro de los seis supervisores entrevistados, comentaron que las personas nuevo ingreso a pesar de manejar información y saber cuál es su labor carecen de habilidad práctica para la atención al cliente, no saben manejar los aplicativos porque no practicaron durante el curso.

Todos los supervisores coincidieron en que el personal nuevo ingreso no posee dominio de los conocimientos requeridos porque en el curso se ve tanta teoría que los aspirantes se confunden y se les olvida lo que se les transmitió.

Diseño instruccional y la calidad esperada de atención al cliente.

Susan García (Coordinadora de formación), nos comentó que los atributos de calidad no son considerados a lo largo del curso, sino al final cuando se les da la charla de calidad y que considera que los atributos de calidad deben manejarse a lo largo del curso como un eje transversal.

Tres de los seis facilitadores, explicaron que en el diseño instruccional se parte de un supuesto de que el socio de aprendizaje conoce y posee las habilidades mínimas, por ejemplo, se asume que todas las personas que asisten a curso conocen los aplicativos tecnológicos de la plataforma de atención al cliente y la han manipulado, situación que no es real porque la mayoría de los aspirantes por ser estudiantes universitarios, no han tenido experiencia laboral en call center y si la han tenido es con otras campañas o empresas, por lo que recomiendan que en el diseño se fundamenten y se señalen como se deben identificar y potenciar dichas habilidades.

Todos los facilitadores mencionaron que el diseño instruccional no permite capacitar al personal en técnicas de atención ni en la guía de calidad ya que las actividades propuestas están alejadas de las habilidades que se deben desarrollar y potenciar ya que las mismas no están contempladas en los contenidos de manera integral.

Frank Fajardo como analista de calidad comentó que cada vez que ingresa personal, los objetivos se ven afectados porque el personal nuevo ingreso no viene con la habilidad práctica para manejar las herramientas y atender a los clientes. Explicó que al realizar monitoreos los agentes muestran inseguridad en la información que manejan y no utilizan las herramientas de forma correcta parece que saben la información pero no saben cómo transmitirla, se les da lo que van hacer pero no de forma integral ni asociada a la tarea que van a realizar. Comentó que está de acuerdo en tomar a los atributos de calidad como un eje del diseño y que sería oportuno integrarlos en la información que se les va dando día a día en el curso.

En cuanto a la evaluación a través de monitoreos para los nuevos ingresos desde el primer momento que inician la labor, comentó que está de acuerdo en que evalúen las llamadas desde el primer momento para poder diagnosticar las fallas pero se debe tener consideración al evaluar bajo parámetros más flexibles, por ejemplo colocar esperas mientras buscan la información o consultan con el supervisor y no pechar (evaluar de forma negativa) cuando se da información incompleta si se encuentra de sus primeros días de conexión.

Todos los supervisores operativos comentaron que los empleados nuevo ingreso no conocen la guía de calidad y por ello al ser monitoreados se les evalúa de forma negativa, se señaló como ejemplo el tuteo a los clientes, que muchas veces es ocasionado por los nervios de los primeros días. En cuanto a las técnicas de atención al cliente todos coincidieron, que el personal nuevo ingreso llega sin ellas y son los supervisores quienes poco a poco brindan los tips de manejo y que en la mayoría de los casos los nuevos van copiando los modelos buenos o malos de los compañeros que tienen cerca.

Sobre la inclusión de un renglón, dentro de la hoja didáctica del facilitador en cada módulo de contenido con indicadores para evaluar los conocimientos y las habilidades mínimas requeridas para desempeñar el cargo de Representante de Atención al Cliente, los facilitadores y el analista de calidad comentaron que ésta daría un orden que logre la formación de los conocimientos y habilidades requeridas para el cargo y permitiría detectar debilidades a tiempo y poder tomar acciones correctivas antes de que los participantes se conecten a laborar.

Características del personal nuevo ingreso

Susan García, coordinadora de formación señala que el personal nuevo ingreso para la campaña de Movistar debe reunir las siguientes características:

- Ser bachiller o estudiante universitario.
- Tener manejo de computadora.
- Capacidad para seguir los procedimientos y pautas del negocio.
- Habilidad para la atención al cliente y escucha activa.

Frank Fajardo, analista de calidad nos comentó que desde su punto de vista son necesarias las técnicas de atención, el manejo de herramientas y orientación al cliente dentro del perfil que se seleccione e ingrese a la empresa.

Por otra parte, seis de los nueve supervisores entrevistados mencionaron que el personal debía manejar el portal, poseer el conocimiento teórico y práctico de los aplicativos, contar con buena dicción, tener claridad sobre la descripción del cargo y los conocimientos básicos de la información que va a manejar.

El resto de los supervisores (3) explicaron que es muy importante la habilidad de la escucha activa y la actitud de atención al cliente ya que los conocimientos aunque son necesarios pueden adquirirse más fácil que dichas habilidades.

Relación entre los contenidos impartidos, las transacciones que se atienden en la operación y los conocimientos que se evalúan

Susan García, señaló que todos los temas en la certificación están orientados una vez más a la teoría y que de hecho todos los componentes del diseño instruccional están orientados a rutas diferentes por lo que no hay una relación con el diseño instruccional ni con la operación.

Cinco de los seis facilitadores entrevistados, comentaron que no existe relación entre los contenidos, las transacciones y los conocimientos que se evalúan y que esto obedece al enfoque en el manejo teórico de los productos y servicios más que a la ejecución y los pasos que se deben seguir para realizar las distintas transacciones cuando se atiende una llamada.

Uno de los facilitadores explicó, que en la realidad las tres (Contenido-Transacciones- Conocimientos) van por caminos diferentes. Comentó que en la certificación se evalúa sólo información teórica y que en muchos casos están desactualizadas las preguntas o la configuración de las respuestas.

Frank Fajardo nos comentó que considera que no hay relación y que se imparten y se evalúan contenidos sin importar su relación o uso en el servicio de atención al cliente.

Procesos del diseño instruccional elaborado por Movistar

Susan García, como coordinadora de formación, explicó que para llevar a cabo un diseño instruccional se debe:

- Levantar las necesidades.
- Hacer la descripción general del mismo.
- Levantar los contenidos y montar las estrategias instruccionales.
- Implantarlo para validarlo.

- Efectuar las adaptaciones post observación.

Con respecto al hecho de que se haya contratado un proveedor por parte de Movistar para elaborar el diseño del curso, la coordinadora de formación explicó que el proveedor debe conocer, entender y levantar los procesos de la operación y si esta condición no se cumple es más prudente trabajarlo “In Company” con un diseñador instruccional y un especialista en contenidos de Movistar.

Acotó que es importante que una vez el diseño esté listo, se valide en el primer curso facilitado, para incorporar las mejoras o adaptaciones necesarias antes de continuar su implantación, es decir, realizar primero una fase de prueba. Ante la ausencia de un orden entre las fases del diseño instruccional comentó que le parece excelente que al elaborar un diseño instruccional se realice bajo el esquema de proyectos ya que esto permitirá partir desde la detección clara de las necesidades así como tener un orden y un control sobre los procesos que se deben llevar a cabo garantizando la calidad en el diseño instruccional.

Todos los facilitadores (6), comentaron que no se le dió importancia a Atento como experto en proveer servicio de Call Center y en realizar los Proyectos Instruccionales anteriormente para capacitar a los aspirantes a Representantes de Atención al Cliente. Consideran que la exclusión de Atento impactó la calidad del proyecto y que por eso Movistar al implementar el proyecto desarrollado tuvo que rediseñarlo ya que estaba dirigido al canal presencial y no respondía a lo que se debe capacitar. Están de acuerdo en que sea Movistar quien realice los Proyectos Instruccionales, pero que al hacerlo aproveche la experiencia de sus aliados, en este caso, a Atento que tiene una amplia experiencia como proveedor. Comentaron que están de acuerdo en que se realicen los Proyectos Instruccionales bajo el esquema de proyecto porque le daría un orden a las actividades que se deben llevar a cabo.

5.2.- Análisis de resultados.

Entre los aspectos más relevantes de los diversos entrevistados encontramos que:

Al desarrollar el diseño instruccional se presume, que no hubo un orden lógico entre las fases que se deben realizar para este tipo de actividades, el dejar de lado al proveedor como involucrado del proyecto se obtuvo un impacto en los resultados y la efectividad de la capacitación, porque no se incluyó un especialista en contenidos y se le dio más importancia a la forma; no se realizó una debida capacitación de los facilitadores en el nuevo producto y se implementó de forma masiva sin realizar una fase de prueba. Faltó incluir la forma en que se llevarían a cabo las actualizaciones y adecuaciones del programa de enseñanza que con el tiempo se originaran.

No hubo un diagnóstico real y claro antes de realizar el diseño instruccional, no se identificaron los requisitos a los que el mismo debía responder, ni se tomaron en cuenta las habilidades y conocimientos mínimos que debe poseer el participante del curso y la inclusión de las que se deben potenciar durante la capacitación. El diseño instruccional originalmente era para el canal de atención presencial y fue implementado en el canal telefónico sin tomar en cuenta sus diferencias.

El enfoque y la estructura del actual diseño instruccional es teórico y apartado de la realidad operativa, el orden propuesto no es cronológico ni posee criterios de complejidad, no incluye recursos instruccionales orientados al logro del objetivo ocasionando poca efectividad en la capacitación del personal. Los tiempos asignados para llevar a cabo la transmisión de conocimientos no son reales debido a la complejidad de los mismos y dan por supuesto que el participante cuenta con una base de los productos y servicios que debe manejar en la operación.

No se incluyo dentro del diseño instruccional una hoja didáctica o de planificación del día a día del facilitador ni un manual donde se detallen los contenido y los pasos a seguir; es necesario poseer una guía procedimental de las transacciones que se deben explicar ya que el único manual que existe es para los participantes y su naturaleza teórica ocasiona que los facilitadores no pueden utilizarlo como apoyo didáctico para consolidar los conocimientos.

5.3.- Diagnóstico de la situación encontrada.

Para poseer un diagnóstico claro de la situación encontrada y darle respuesta a las necesidades detectadas en la propuesta, se hará uso de las fases que propone Montilva y Barrios sobre los procesos técnicos que deben estar inmersos cuando se desarrolla un diseño instruccional así como de las fases que durante la investigación cobran interés sobre el objeto de estudio:

Cuadro 4

Involucrados y áreas de mejora

Áreas de análisis	Involucrados	Áreas de interés o mejora
Contexto del programa	<ul style="list-style-type: none">- Actual diseñador instruccional.- Departamento de Recursos humanos.- Supervisores operativos (Movistar - Atento).- Facilitadores (Movistar - Atento).	<ul style="list-style-type: none">- Exclusión del proveedor como ente activo del proceso del diseño instruccional.- Desfase en las estrategias instruccionales planteadas por el cliente y la realidad operativa.- Desarrollo en base al canal presencial y no telefónico.
Definición de requisitos	<ul style="list-style-type: none">- Actual diseñador instruccional.- Departamento de Recursos humanos.- Facilitadores (Movistar - Atento).- Coordinador y analista de formación.- Analistas de calidad.	<ul style="list-style-type: none">- Poca claridad en el alcance del diseño instruccional.- Ausencia de la identificación y análisis de requisitos instruccionales, estructurales, tecnológicos y organizacionales.- Ausencia de la descripción del perfil requerido y de las habilidades y conocimientos que deben capacitarse.

<p>Estructura curricular del programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actual diseñador instruccional. - Departamento de Recursos humanos. - Especialista en contenidos, productos y servicios del canal de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desfase entre los objetivos estructurales y las actividades y contenidos que se proponen en el diseño. - El modelo instruccional utilizado no cónsono con el canal de atención telefónico ni al aprendizaje en adultos. - La estructura curricular que se posee no presenta un orden cronológico ni de complejidad para la transmisión de conocimientos. - Ausencia de un manual de apoyo para los facilitadores. - Enfoque teórico del manual del participante. - Recursos instruccionales que no responden a las necesidades de la capacitación.
<p>Diseño y desarrollo del curso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actual diseñador instruccional. - Facilitadores (Movistar - Atento). - Especialista en contenidos, productos y servicios del canal de atención. - Administrador de la plataforma instruccional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de un plan de curso u hoja didáctica que indique las actividades a realizar por día de forma ordenada. - Definición escueta de actividades y estrategias didácticas. - Presencia de contenidos innecesarios para la atención al cliente y ausencia de otros que son requeridos a nivel operativo, por ejemplo técnicas de atención al cliente. - Los mecanismos de evaluación no están ajustados ni en la forma ni en el fondo con la realidad operativa.
<p>Desarrollo de recursos instruccionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actual diseñador instruccional. - Facilitadores (Movistar - Atento). - Especialista en contenidos, productos y servicios del canal de atención. - Coordinador y analista de formación. - Administrador de la plataforma instruccional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exclusión de actividades prácticas de transacciones dentro del curso y adaptación de tiempos para su aplicación. - Falta de un ambiente de práctica o simulación de los aplicativos y herramientas que se utilizan en la operación.

<p>Verificación y validación del diseño instruccional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actual diseñador instruccional. - Facilitadores (Movistar - Atento). - Especialista en contenidos, productos y servicios del canal de atención. - Coordinador y analista de formación. - Administrador de la plataforma instruccional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de un proceso de verificación y validación de los resultados esperados del diseño instruccional antes de su implementación. -Poco interés para la identificación de debilidades detectadas y su posterior mejora.
<p>Aplicación del diseño instruccional en curso piloto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actual diseñador instruccional. - Facilitadores (Movistar - Atento). - Especialista en contenidos, productos y servicios del canal de atención. - Coordinador y analista de formación. - Administrador de la plataforma instruccional. 	<ul style="list-style-type: none"> - El curso fue aplicado en forma masiva y no por fases utilizando un curso piloto que permitiera evaluar los resultados. - No se realizó la capacitación previa del equipo de facilitadores que iban a ejecutar el diseño.
<p>Implementación del diseño instruccional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitadores (Movistar - Atento). - Participantes de curso. -Supervisores operativos (Movistar - Atento). 	<ul style="list-style-type: none"> - La entrega del material fue informal, sin la explicación requerida. - En esta etapa los facilitadores tampoco fueron capacitados para ejecutar el diseño.

Nota: Cuadro elaborado por la autora en base a las necesidades detectadas durante la fase de investigación de campo.

CAPÍTULO VI

DISEÑO DE LA PROPUESTA

Propuesta modelo para el desarrollo de proyectos instruccionales, dirigidos a la campaña Movistar

En la presente propuesta se desarrolla un modelo para la elaboración de proyectos instruccionales, siguiendo las fases que se deben considerar en un proyecto de instrucción para obtener efectividad en la capacitación y gestión de los nuevos ingresos. Se tomó en consideración la metodología de gerencia de proyecto de la guía del PMBOK, el modelo propuesto por Quintana. J (2008) “Análisis y diseño de sistemas” inspirado en el modelo instruccional ADDIE; así como el método WATCH de Montilva y Barrios (2004) que incluye dos modelos complementarios (conceptual-procesos) y se incluyen recomendaciones de Chiappe en cuanto a los procesos que deben estar inmersos cuando se elabora un diseño instruccional.

La simbiosis de los diferentes modelos responde a la naturaleza del proyecto y a las necesidades detectadas, al no contar actualmente con un diseño efectivo para capacitar al personal ya que existe una discrepancia entre los requisitos que debe poseer el personal nuevo ingreso y el modelo dado por el cliente Movistar para capacitarlos.

El modelo de diseño instruccional que se propone será el eje transversal del proyecto y estará presente en todas las fases que se deben llevar a cabo, se sugiere que las fases del proyecto sean desarrolladas en base al esquema o metodología propuesta para la gerencia de proyectos en la guía del PMBOK que incluye cinco fases (inicio, planificación, ejecución, control y cierre) y nueve áreas del conocimiento que dictan el cómo se llevará a cabo el proyecto: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos, comunicación, riesgo y procura.

En cuanto al área de integración del proyecto que incluye “los procesos y las actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades que son cruciales para la culminación del proyecto” (PMBOK, 2004, p.70), estará presente dentro del resto de las ocho áreas y en todas las fases del proyecto (Inicio, planificación, ejecución, control y cierre).

Los procesos que se deben llevar a cabo según la guía del PMBOK para que se puedan integrar todas las áreas del conocimiento de forma efectiva durante el desarrollo de los proyectos instruccionales son los siguientes:

1.- Desarrollar el acta de constitución del proyecto: se refiere al documento formal de autorización del proyecto que en este caso se va a desarrollar al culminar la fase de inicio donde se describe el proyecto, el objetivo y los productos entregables de alto nivel.

2.- Desarrollar el plan de gestión del proyecto: incluye las actividades que se van a llevar a cabo durante el proyecto; en la presente propuesta corresponde a las actividades planificadas en cada área de conocimiento.

3.- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto: se refiere a la ejecución del plan que fue desarrollado para cumplir con los objetivos y requerimientos del proyecto.

4.- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto: como se mencionó en todas las áreas del conocimiento, se debe realizar el seguimiento de las actividades pautadas para tener una visión clara y oportuna de los avances del proyecto que permita controlar cualquier desviación o cambio que se origine evitando el impacto en los objetivos del proyecto.

5.- Realizar el control integrado de cambios: es necesario que al ocurrir un cambio en el proyecto, este sea comunicado a todos los involucrados y actualizado en la planificación, en los procesos y documentos de modo que se tenga una relación lógica durante el desarrollo de las actividades.

6.- Cerrar el proyecto: se deben finalizar todas las actividades que fueron planificadas para gestionar el proyecto de manera formal.

Debido a los objetivos planteados inicialmente, en la presente propuesta serán descritas sólo las fases de inicio y planificación del proyecto porque lo que se persigue es proponer un modelo estándar para desarrollar los diseños instruccionales de la campaña Movistar que permita la efectividad de la capacitación de los nuevos ingresos; dicho modelo debe ser revisado y aprobado por el cliente Movistar antes de desarrollar el resto de las fases; una vez sea aprobado el modelo propuesto se sugiere se realicen las actividades de la fase de ejecución, control y cierre, según el esquema propuesto.

Esquema propuesto para realizar proyectos instruccionales dirigidos a la campaña Movistar (PMBOK)

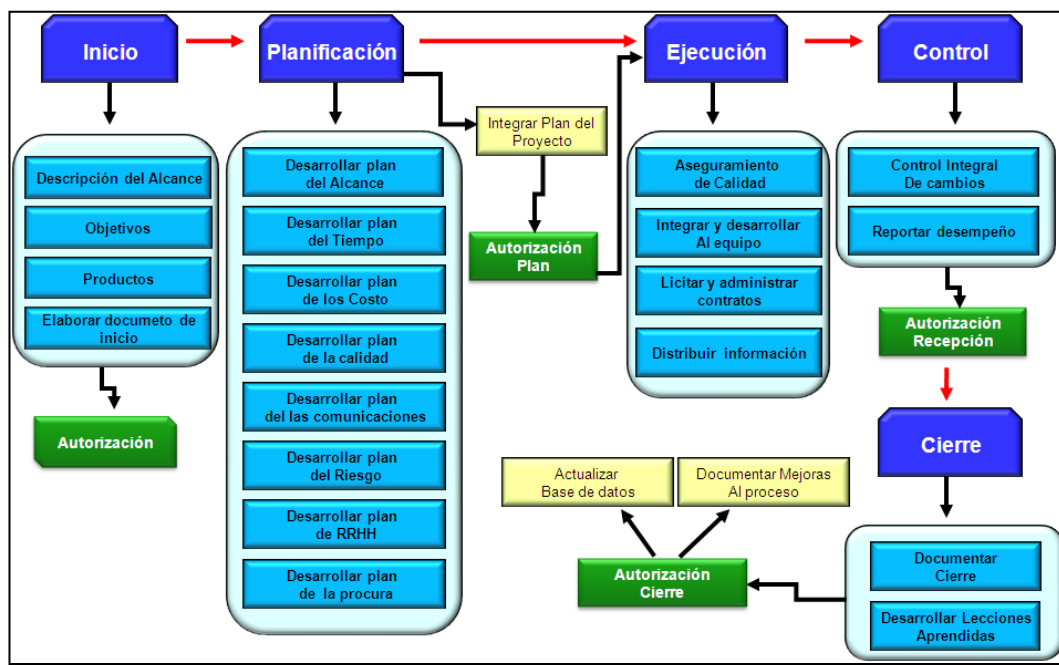


Gráfico 8. Esquema propuesto para realizar proyectos instruccionales dirigidos a la campaña Movistar. Elaborado con datos tomados de la “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)” 2009.

De esta forma se utilizará el esquema y las fases propuestas en la guía del PMBOK utilizando como eje transversal para el desarrollo de las fases el modelo instruccional que resulta de la simbiosis entre el método WATCH de Montilva y Barrios (2004), las recomendaciones de Chiappe en cuanto a los procesos del diseño instruccional y las necesidades detectadas durante la investigación.

El modelo instruccional representa el alcance del Proyecto instruccional y estará de forma integrada en todas las área del conocimiento de la fase de planificación del esquema propuesto en la guía del PMBOK.

Esquema del modelo propuesto para el diseño instruccional

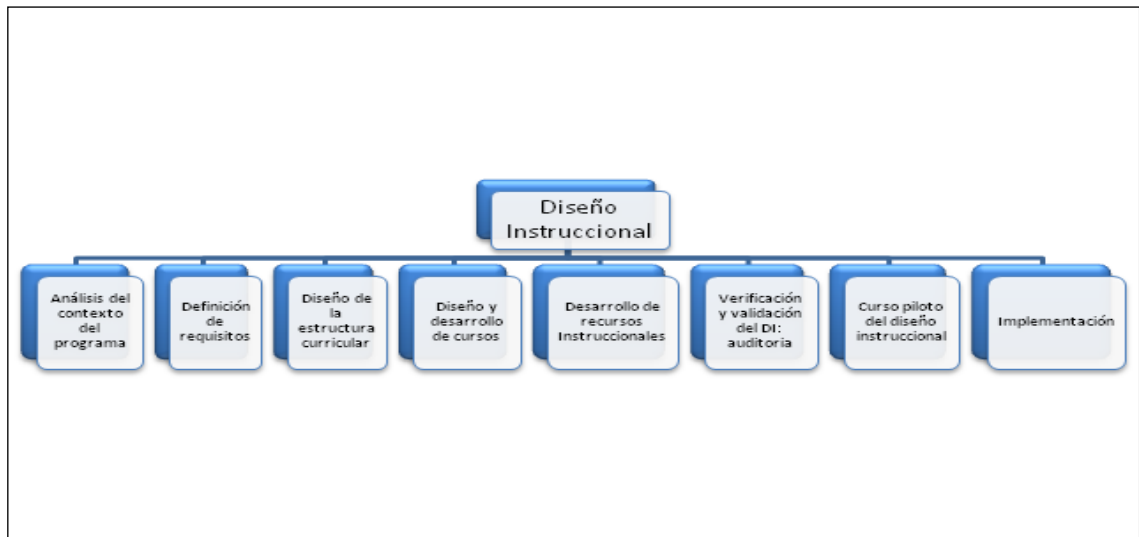


Gráfico 9. Modelo propuesto para el diseño instruccional. Elaborado por la autora.

El proceso denominado análisis del contexto del programa, definición de requisitos, diseño de la estructura curricular y diseño y desarrollo de los cursos fueron tomados del esquema de los procesos técnicos que proponen Montilva y Barrios, aunque la estructuración del análisis del contexto del programa se desarrolla en la propuesta en base a la fase denominada por Chiappe-La Verde como factores claves ya que incluye una serie de factores que fueron identificados por los entrevistados como consideraciones que son necesarias tomar en cuenta para tener efectividad al momento de desarrollar un proyecto instruccional de cualquier servicio de la campaña Movistar.

Los cuatro procesos restantes (desarrollo de recursos instruccionales, verificación y validación del diseño instruccional, curso piloto e implementación) nacen como respuesta a las áreas de mejora identificadas durante la investigación de campo y a la concepción teórica encontrada referente al tema de estudio durante la investigación documental.

Estos procesos no se encuentran incluidos dentro de los primeros cuatro y debido a su complejidad deben ser abordados como procesos individuales ya que se consideran necesarios para garantizar el éxito del proyecto y el cumplimiento de los indicadores operativos, entre ellos la calidad de atención al cliente.

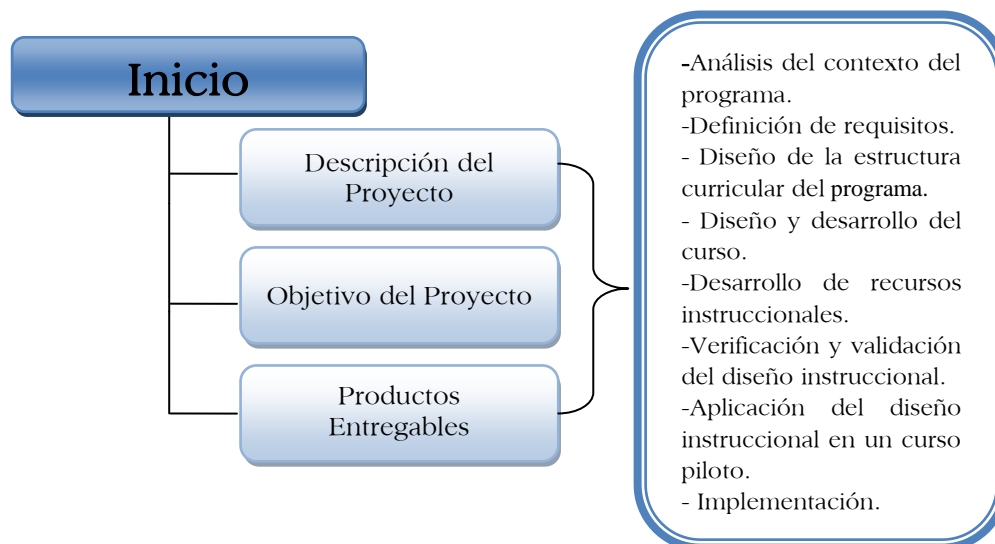
Como anteriormente se mencionó, el esquema sugerido para elaborar los proyectos instruccionales dirigidos a la campaña Movistar será el contemplado por la guía del PMBOK, sin embargo, en la presente investigación no se realizará la estimación de costos a alto nivel ni la procura del proyecto, ambas contempladas en la segunda fase del esquema (Planificación del proyecto) porque no sólo dependerá del cliente en cuanto a la aprobación del modelo y esquema que se propone sino de las características del servicio (Prepago, 911, Telefonía Fija, Club, Contrato-Especialista, Alto Valor) en el que se vaya a desarrollar el proyecto instruccional.

Una vez se consiga la aprobación de la propuesta y se tenga conocimiento del servicio con el que se va a trabajar se debe realizar la planificación de la procura siguiendo la guía del PMBOK en base a las necesidades del proyecto, desarrollar el cronograma de adquisiciones de los recursos materiales y la estimación de los recursos implicados lo que permitira una gestión organizada de los costos del proyecto.

Es importante tener en cuenta que en el desarrollo del modelo propuesto, se contemplan como ejes transversales la realidad operativa, los parámetros de calidad para la atención al cliente y los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto de trabajo.

Esquema y modelo propuesto para el desarrollo de proyectos instruccionales, dirigidos a la campaña Movistar.

FASE I (INICIO)



1.- Descripción del proyecto (Alcance)

El alcance de la propuesta que se sugiere para el desarrollo de los proyectos instruccionales dirigidos a la campaña Movistar está basado en las fases del esquema de Montilva y Barrios; incluyendo dos fases adicionales (Diseño de recursos instruccionales y Evaluación del diseño instruccional) por ser dos procesos necesarios identificados por los entrevistados y a consideración del autor que deben estar presente en los componentes de todo diseño instruccional que este dirigido a la campaña Movistar, así como una fase para aplicar el diseño instruccional en un curso piloto y una última para la implementación.

De esta forma el proyecto para desarrollar el diseño instruccional constara de las siguientes ocho fases o procesos:

- Análisis del contexto del programa.
- Definición de requisitos.
- Diseño de la estructura curricular del programa.
- Diseño y desarrollo de los cursos.

- Diseño de los recursos instruccionales.
- Evaluación del diseño instruccional.
- Aplicación del diseño instruccional en un curso piloto.
- Implementación del diseño instruccional.

2.- Objetivo del proyecto.

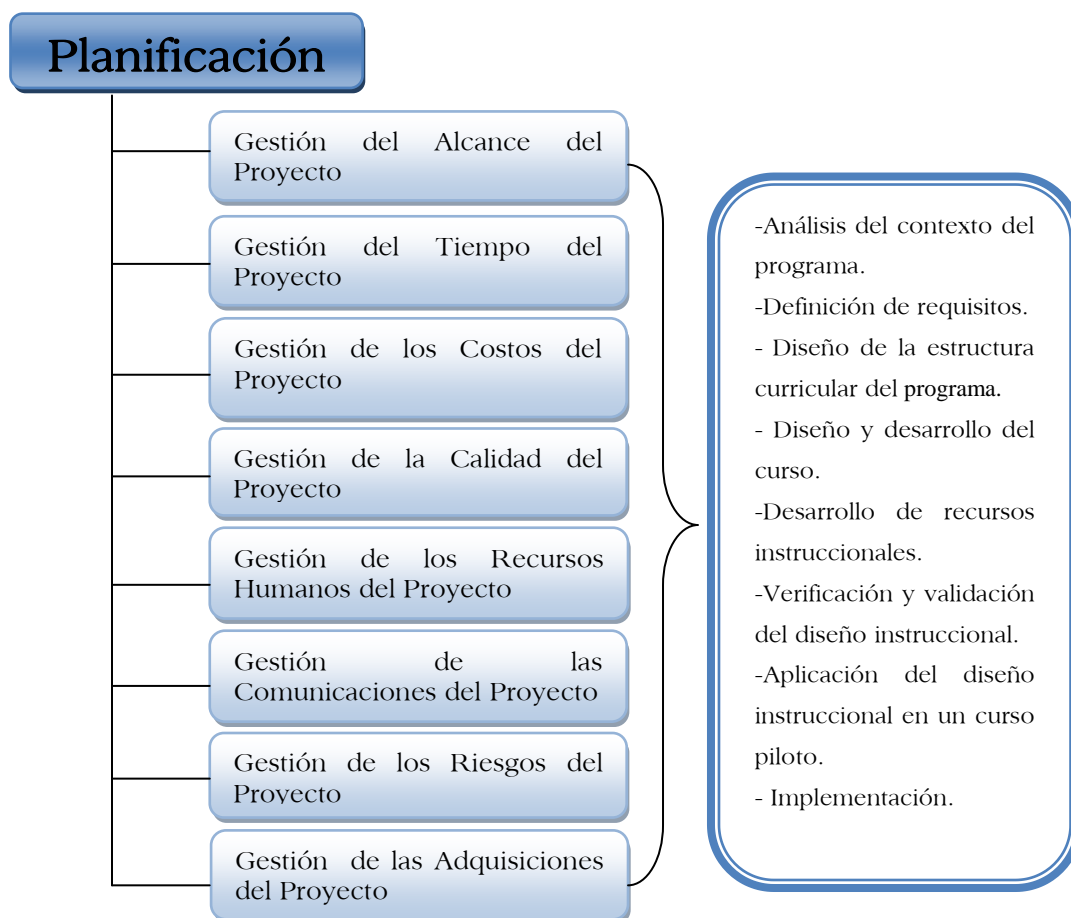
Desarrollar un diseño instruccional que permita capacitar al personal nuevo ingreso de la empresa Atento Venezuela para responder a los requerimientos que son atendidos en el puesto de trabajo de los representantes de atención al cliente bajo los parámetros exigidos por la guía de calidad y la norma COPC.

3.- Productos entregables.

Los productos entregables de alto nivel estarán comprendidos por:

- Documento del contexto del programa.
- Documento de requisitos del programa.
- Documento del diseño y desarrollo de los cursos.
- Recursos instruccionales.
 - o Manuales de capacitación.
 - o Simulaciones.
 - o Llamadas grabadas.
 - o Tutoriales.
- Documento de la evaluación del diseño instruccional.
- Informe de evaluación sobre la efectividad del diseño instruccional en el curso piloto.
- Informe de cambios y actualizaciones del diseño instruccional posterior al curso piloto.

FASE II (PLANIFICACIÓN)



El desarrollo del plan, es la guía para la ejecución y el control del proyecto, esta fase es de vital importancia porque de ella depende lograr el alcance descrito inicialmente para cumplir con los requerimientos del proyecto, es por ello que se propone que al desarrollar un proyecto instruccional que este dirigido a la campaña Movistar, la planificación se realice utilizando las nueve áreas del conocimiento propuestas por la Guía del PMBOK bajo el esquema del modelo del diseño instruccional propuesto de la siguiente manera:

Gestión del Alcance del Proyecto

Para tener claridad y visualizar todo el trabajo que se requiere en la fase de planificación y completar de manera efectiva el proyecto de diseño instruccional se sugiere realizar las siguientes actividades:

1.- Coleccionar los requerimientos: Es importante que se identifiquen y se documenten las necesidades de los involucrados (Atento – Movistar – Usuario final) a través de entrevistas y de encuestas. Para el desarrollo de los proyectos instruccionales de la campaña Movistar es imprescindible que dentro de los requerimientos se encuentre que el diseño instruccional tenga como ejes transversales los atributos de la guía de calidad y las habilidades y conocimientos mínimos requeridos para desempeñar el cargo de Representante de Atención al cliente según la norma COPC. Un requerimiento importante es que los contenidos a impartir deben estar alineados a la certificación del curso y a las operaciones que se atienden en el puesto de trabajo y que el enfoque para transmitir los conocimientos sea práctico, vivencial y basado en la operación y satisfacción del usuario final apoyado por recursos instruccionales que simulen las transacciones operativas atendidas en el puesto de trabajo. A modo de orden se sugiere que los requerimientos sean definidos desde diferentes ángulos: negocio (Atento – Movistar), usuario, calidad del servicio y funcionalidad.

2.- Definir el alcance del diseño instruccional

La definición del alcance es de suma importancia ya que se convierte en la línea base del proyecto y debe contener lo siguiente:

- **Objetivo del diseño instruccional:** En el caso del servicio Prepago, se sugiere que el objetivo sea desarrollar un diseño instruccional que permita la capacitación efectiva del personal nuevo ingreso en los productos, servicios y transacciones operativas del canal de atención prepago Movistar que garantice la calidad y la satisfacción del usuario final.

- Descripción de los productos entregables (WBS): se recomienda descomponer las tareas que se van a llevar a cabo durante la ejecución del proyecto, esto permite manejarlas y controlarlas con mayor facilidad así como realizar la asignación de recursos y costos de una forma detallada y clara para todos los involucrado; así como el diccionario del WBS. Se propone que el WBS se realice en base a las ocho fases antes descritas ya que esto permitirá identificar todas las tareas que deben realizarse para cumplir con cada fase y finalmente con el proyecto. A continuación se muestran los principales productos de cada fase y posteriormente los paquetes de trabajo que estarán inmersos dentro de las ocho fases propuestas.

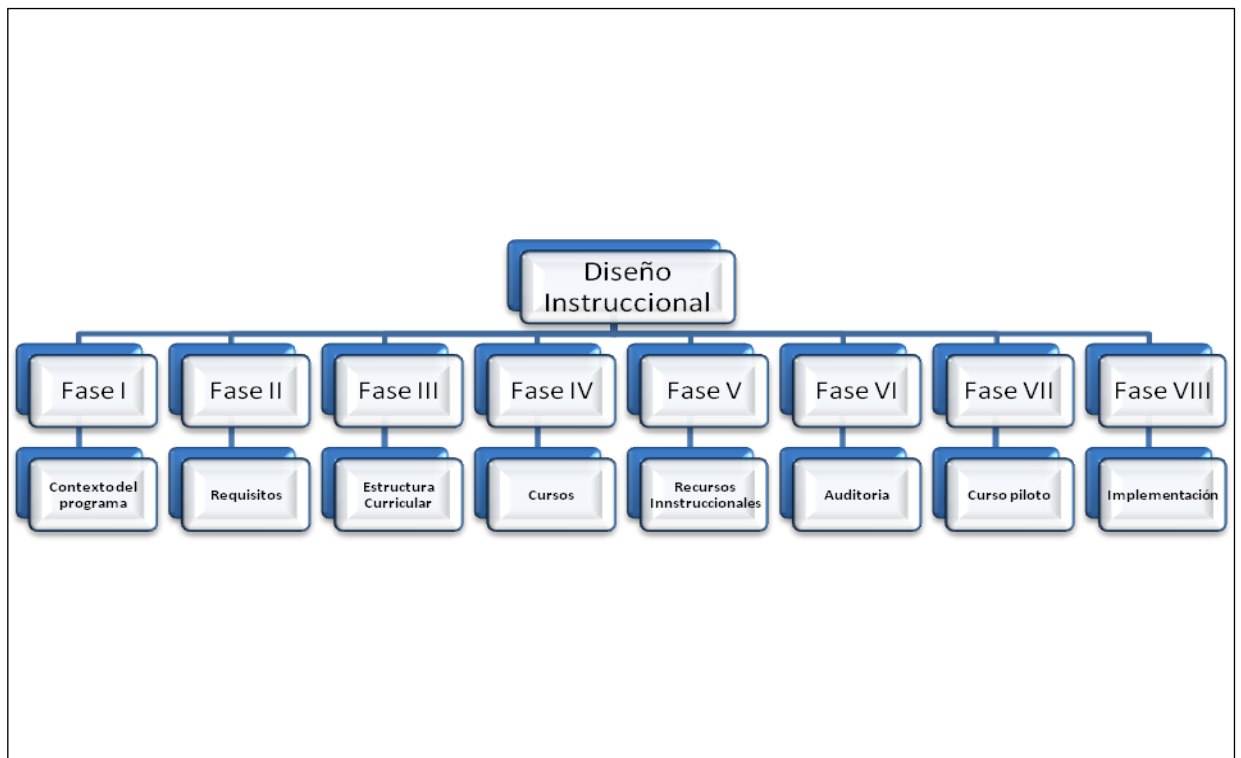


Gráfico 10. WBS de alto nivel del proyecto. Elaborado por la autora.

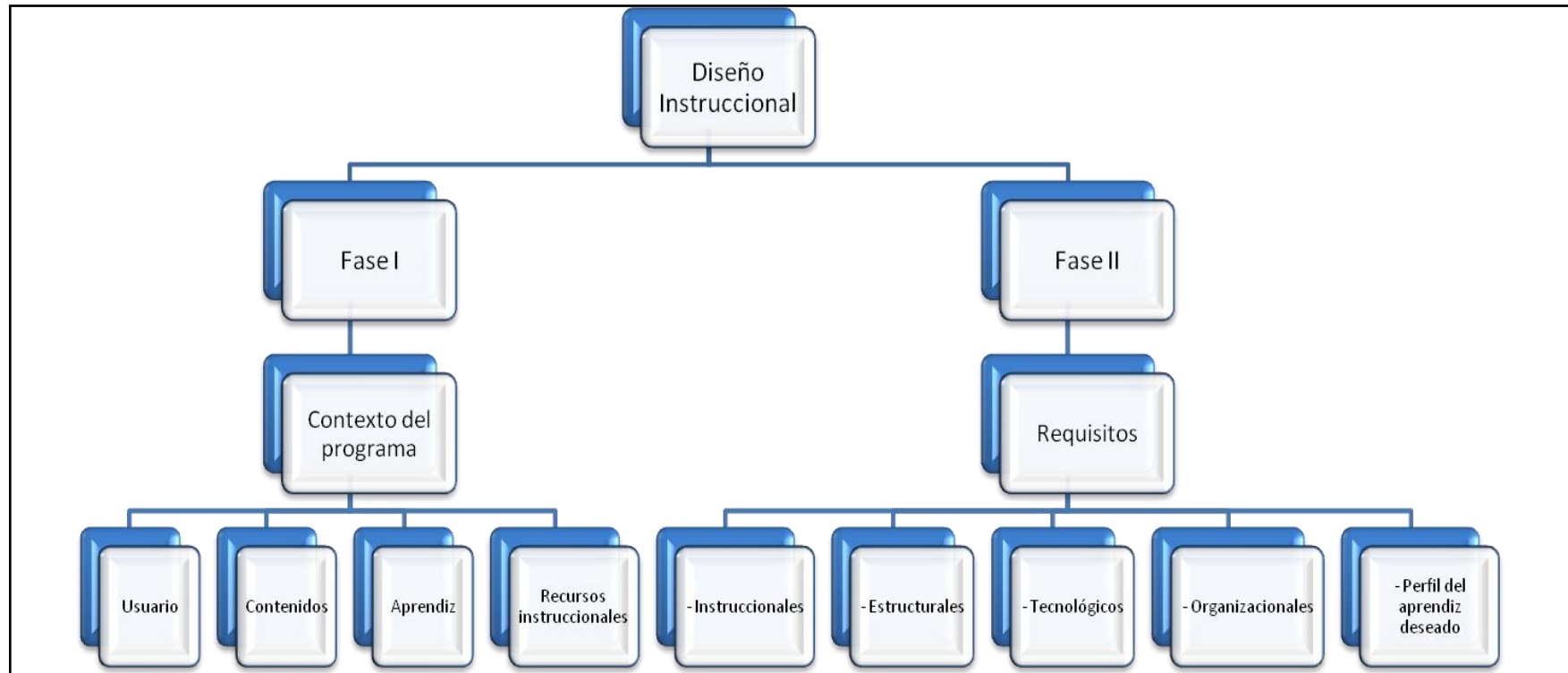


Gráfico 11. WBS de Fase I y II del Diseño Instruccional. Elaborado por la autora.

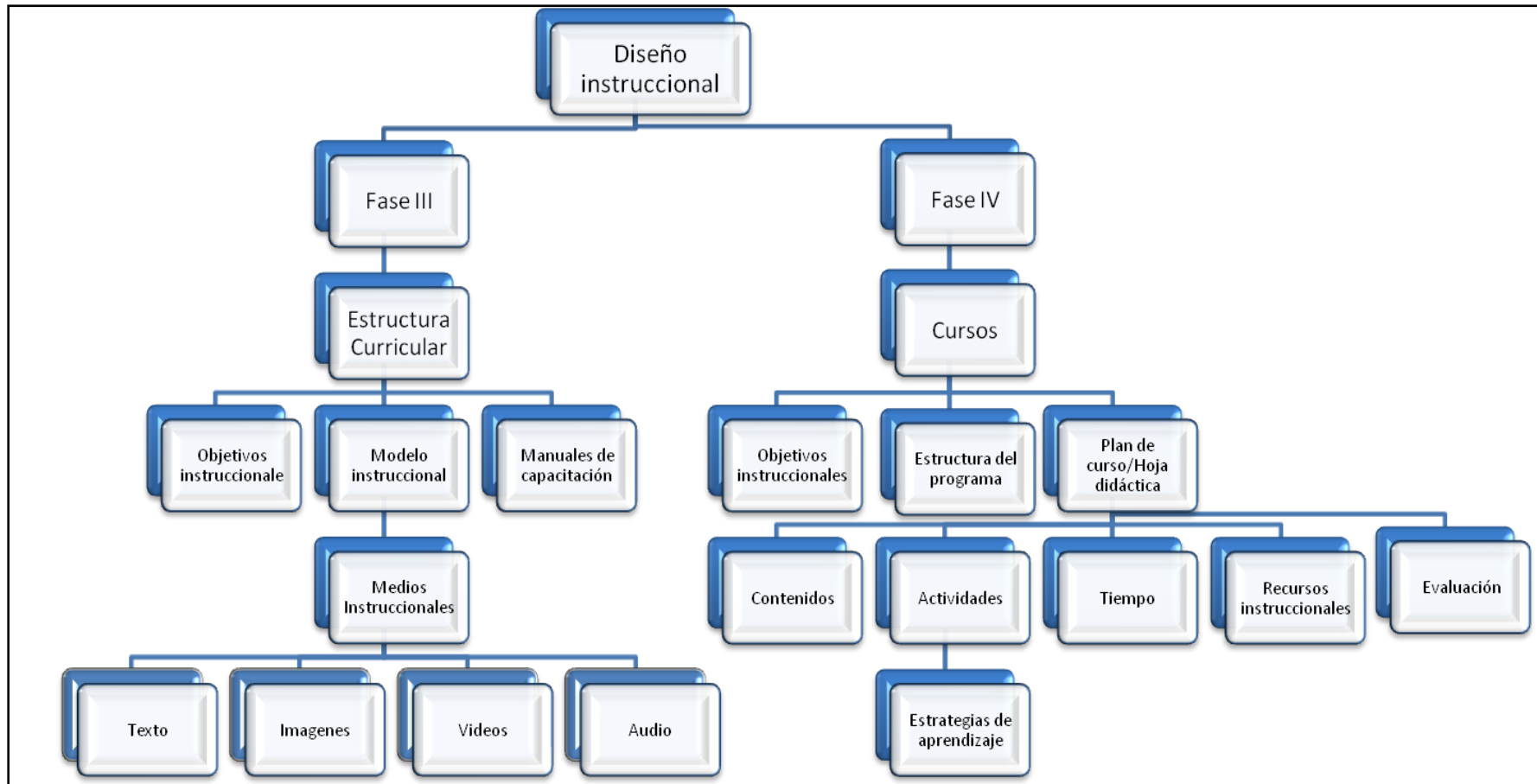


Gráfico 12. WBS de Fase III y IV del Diseño Instruccional. Elaborado por la autora.

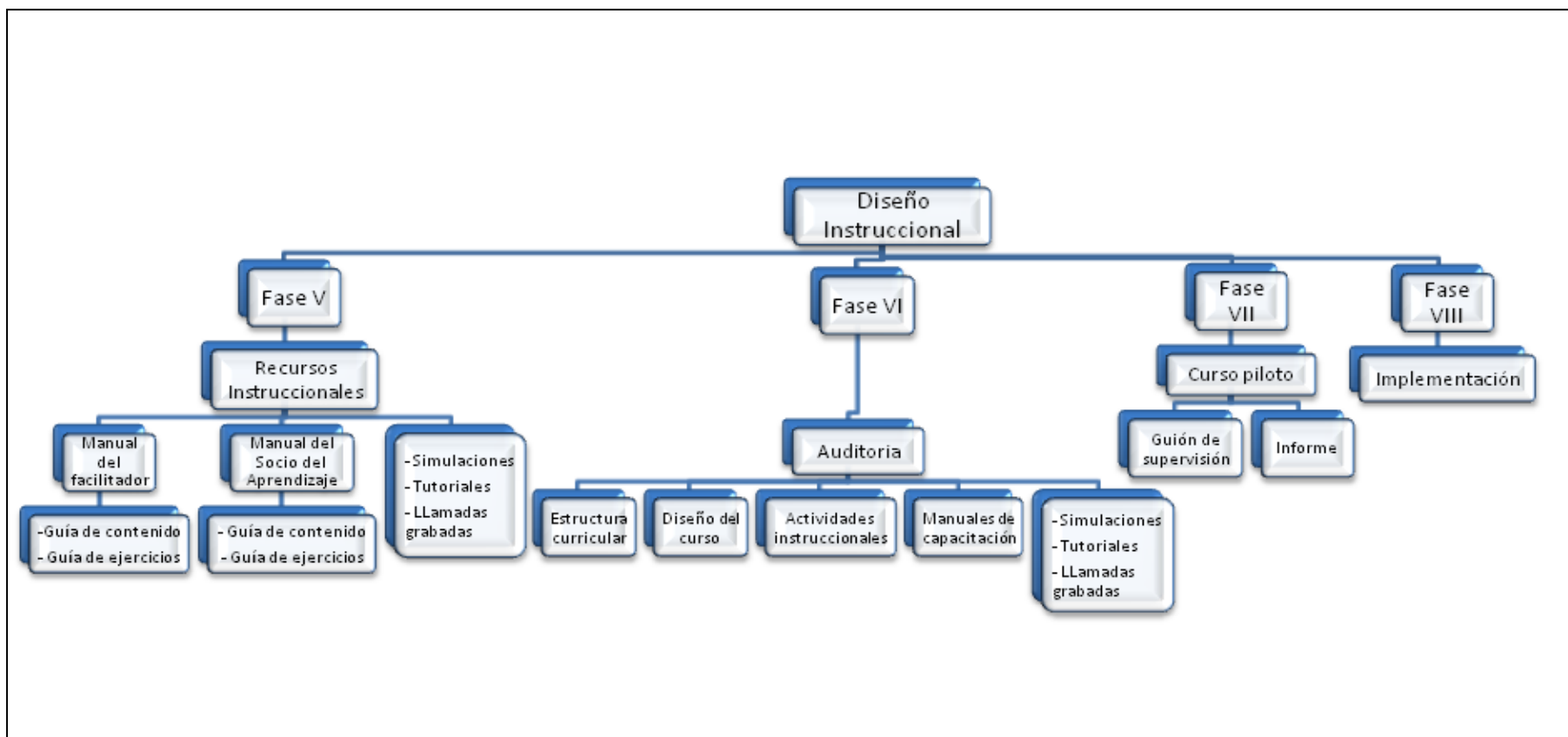


Gráfico 13. WBS de Fase V, VI, VII y VIII del Diseño Instruccional. Elaborado por la autora.

- Criterios de aceptación.

Estos deben responder a los objetivos del proyecto y estar orientados a lo que el cliente espera recibir, en general deben ser:

- Analizar el contexto del programa y definir los requisitos que serán necesarios para que el desarrollo del diseño instruccional responda a la realidad operativa.
- El proyecto de diseño instruccional debe estar orientado a la formación de requisitos (conocimientos-habilidades) que debe poseer el personal nuevo ingreso para la atención telefónica.
- Se debe utilizar como eje transversal las habilidades mínimas descritas según la norma COPC y las que se consideran en la guía de calidad como atributos de atención al cliente.
- Los conocimientos impartidos, las transacciones que se atienden y la certificación deben estar alineadas hacia un mismo objetivo que no sea otro sino la calidad de la atención que se le brinda a los usuarios y la realidad operativa.
- Se debe realizar la descripción del perfil requerido y de las habilidades y conocimientos que deben capacitarse.
- El diseño instruccional deberá contar con un manual para el facilitador y un manual para cada participante.
- El diseño instruccional deberá sustentarse con la teoría de aprendizaje constructivista y conductista bajo la metodología del aprendizaje acelerado.
- Los contenidos que van hacer desarrollados deben seleccionarse en base a los procesos que son atendidos en el canal de atención para el cual se desarrolla el proyecto.
- Los tiempos del cronograma del curso y la distribución de los contenidos deben realizarse en conjunto con los facilitadores de Atento.
- Dentro de la hoja didáctica deben existir actividades que permitan la práctica de los conocimientos.
- Los contenidos del diseño instruccional deben guardar una relación de orden cronológico y complejidad de modo que se enlacen los objetivos educativos.
- Los recursos instruccionales deben fomentar la práctica de las transacciones operativas que se atienden en el puesto de trabajo.

- En el plan del curso debe incluirse las técnicas de atención al cliente, la explicación de los atributos que son evaluados durante una llamada y el impacto que genera la no resolución del cliente.
- Antes de realizar la implementación del diseño instruccional se debe realizar un curso piloto en donde se apliquen todos los componentes, en dicho curso debe participar el diseñador instruccional para evaluar la efectividad del diseño instruccional y se puedan identificar las oportunidades de mejora para realizar los cambios y las actualizaciones.
- El facilitador que dictará el curso piloto debe ser previamente capacitado en el nuevo diseño instruccional.

- Premisas del proyecto y del producto.

Se debe establecer de forma clara las premisas que enmarcaran el proyecto, a grandes rasgos se sugiere incluir las siguientes premisas:

- El proyecto se implementará en la sede que corresponda mediante un curso piloto bajo la supervisión del diseñador instruccional de Movistar.
- Todos los departamentos involucrados tanto de Movistar como de Atento deberán apoyar al equipo que conforma el proyecto.
- Se capacitará en el diseño instruccional de forma previa al equipo del proveedor antes de implementarlo en el curso piloto.
- Se monitoreará durante la implementación el avance del personal nuevo ingreso durante los primeros quince días de conexión para comparar los resultados del nuevo diseño con el histórico anterior en cuanto a indicadores operativos y de calidad.

- Límites o restricciones del proyecto:

El diseño instruccional sólo debe abarcar a la formación inicial, todas las capacitaciones de formación continua para el personal que se encuentra ya laborando debe tratarse aparte, los productos que salgan al mercado y requieran ser incluidos en el diseño si deberán tomarse en cuenta dentro del proyecto a modo de actualización.

El proyecto de diseño instruccional estará dirigido a la campaña Movistar, el resto de las campañas de la empresa Atento Venezuela podrán utilizar el esquema propuesto de forma general adaptándolo a la realidad de cada cliente.

- Organigrama inicial

Se recomienda para el desarrollo de los proyectos instruccionales, contar con los siguientes recursos dentro del equipo del proyecto ya que su participación es clave en las actividades que se van a desarrollar:

- Gerente o líder del proyecto.
- Diseñador instruccional.
- Experto en contenido.
- Facilitadores (Atento – Movistar).
- Coordinador de calidad (Atento – Movistar).
- Analista de calidad Atento.
- Coordinador de formación (Atento – Movistar).
- Analista de formación Atento.
- Supervisores operativos (Atento – Movistar).
- Coordinador de procesos (Movistar).

Organigrama propuesto

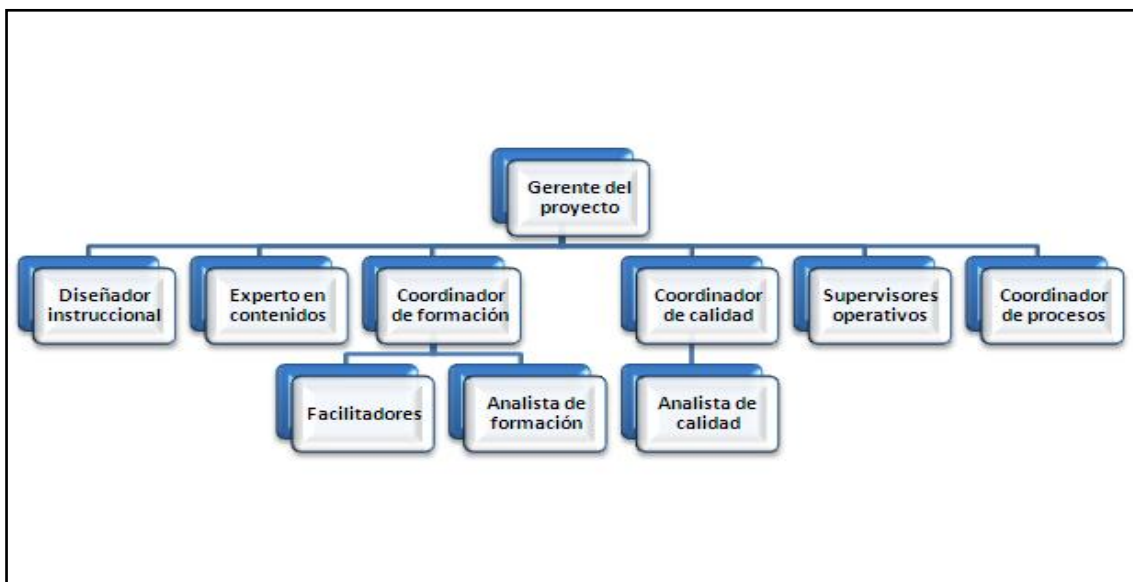


Gráfico 14. Organigrama del Proyecto Instruccional. Elaborado por la autora.

- Estimación de costos (alto nivel)

Una vez se tenga la aprobación del esquema y modelo propuesto por parte de Movistar se debe realizar la estimación de costos.

- Fechas de inicio y fin requeridas (duración)

10 de enero 2011 al 07 de julio 2011 (129 días de duración).

3.- Verificación del alcance: luego de haber realizado la planificación del alcance, los involucrados deben revisar los productos y resultados del trabajo que se va a llevar a cabo para aceptarlo de manera formal realizando el documento de autorización del proyecto.

4.- Control de cambio de alcance: en caso de existir alguna variación que afecte el alcance del proyecto se sugiere re- planificar las actividades y actualizar el documento del alcance con los cambios para solicitar la respectiva aprobación

Una vez que se tiene claridad sobre las fases, los entregables y los paquetes de trabajo que se requieren para llevar a cabo el proyecto instruccional se recomienda realizar las siguientes actividades para gestionar el tiempo del proyecto de forma correcta:

1.- Definir las actividades: se debe realizar la lista de las actividades que son necesarias para cada entregable, esto permitirá realizar el cronograma del proyecto, estimar la secuencia en que se van a realizar y estimar la duración y los recursos tanto humanos como materiales que serán necesarios durante el proyecto. De esta forma para realizar el proyecto instruccional siguiendo las ocho fases propuestas se deben ejecutar las siguientes actividades:

- **Análisis del contexto del programa: se debe realizar la identificación y el estudio de:**
 - Contexto.
 - usuario.
 - Naturaleza de los contenidos.
 - Características de los aprendices.
 - Recursos instruccionales.
- **Definición de requisitos:**
 - Instruccionales.
 - Estructurales.
 - Tecnológicos.
 - Organizacionales.
 - Perfil deseado del aprendiz.
- **Diseño de la estructura curricular del programa:**
 - Establecer los objetivos instruccionales del programa.
 - Diseñar el modelo instruccional.
 - Diseñar la estructura de los manuales de capacitación.
- **Diseño y desarrollo del curso:**
 - Establecer los objetivos instruccionales del curso.
 - Establecer las estrategias instruccionales.

 - Diseñar la estructura del programa de capacitación.

- Definir y desarrollar el plan del curso:
 - Desarrollar los contenidos instruccionales.
 - Definir y desarrollar las actividades de aprendizaje.
 - Definir y desarrollar las estrategias de aprendizaje.
 - Definir los recursos instruccionales necesarios para cada contenido.
 - Definir y asignar el tiempo de los contenidos y las actividades.
 - Definir y desarrollar el plan de evaluación para cada contenido.
- **Desarrollo de recursos instruccionales:**
 - Desarrollo de la estructura para los manuales de capacitación del facilitador y el Socio del Aprendizaje.
 - Elaboración de la guía de contenido del facilitador y del Socio del Aprendizaje.
 - Elaboración de la guía de ejercicios del facilitador y del Socio del Aprendizaje.
 - Desarrollo de los simuladores que se requieren en cada contenido:
 - Desarrollo de los tutoriales requeridos de las transacciones operativas que se atienden en el puesto de trabajo.
 - Elaboración de guía de role play (Juego de roles con llamadas simuladas).
 - Grabación de llamadas.
- **Verificación y validación del diseño instruccional (Auditoria):**
 - Revisión del diseño de la estructura curricular del programa.
 - Revisión del diseño del curso.
 - Revisión de los manuales de capacitación.
 - Diseñar y ejecutar las pruebas de aceptación del programa de capacitación.
 - Realizar revisiones técnicas de las actividades instruccionales.
 - Realizar pruebas de los simuladores y tutoriales.
- **Aplicación del diseño instruccional en un curso piloto:**
 - Capacitación del facilitador que dictará el curso en el nuevo diseño instruccional.
 - Evaluación de la efectividad de la estructura curricular, el diseño del curso, contenidos, manuales y recursos instruccionales.

- Elaboración de informe con la descripción de la experiencia durante la capacitación sobre los objetivos alcanzados y las actividades desarrolladas.
 - Identificación de oportunidades de mejora en la aplicación del diseño instruccional.
 - Actualización del diseño instruccional con los cambios necesarios que se hayan detectado en las actividades anteriores.
- **Implementación del diseño instruccional:**
- Capacitación del equipo de facilitadores que dictaran el curso.
 - Entrega formal del diseño instruccional.
 - Aplicación masiva en la formación inicial del personal nuevo ingreso.
 - Seguimiento a través de monitoreos de calidad durante los primeros 15 días de conexión del personal nuevo ingreso para comparar los resultados del nuevo diseño con el histórico anterior en cuanto a indicadores operativos y de calidad.

2.- Secuencia de las actividades: Una vez se realice la lista de las actividades se debe proceder a revisar la secuencia en que deben llevarse a cabo ya que existirán actividades que puedan iniciar al mismo tiempo y actividades que dependerán de la culminación de otras para iniciar. En el proyecto instruccional bajo el esquema propuesto la secuencia será la siguiente:

A. Elaboración de pruebas de aceptación del programa de capacitación.

B. Fase I Análisis del contexto del programa de capacitación.

- a. Identificación y estudio del contexto.
- b. Identificación y estudio del usuario.
- c. Identificación y estudio de la naturaleza de los contenidos.
- d. Identificación y estudio de las características de los aprendices.
- e. Identificación y estudio de los recursos instruccionales.
- f. Revisión del documento del contexto del programa.

C. Fase II Definir los requisitos del programa de capacitación.

- a. Definir los requisitos instruccionales.
- b. Definir los requisitos estructurales.
- c. Definir los requisitos tecnológicos.
- d. Definir los requisitos organizacionales.
- e. Definir el perfil deseado del aprendiz.
- f. Identificación de habilidades y conocimientos que deben capacitarse.

- g. Revisión del documento de definición de requisitos.

D. Fase III Diseño de la estructura curricular del programa según contexto,

requisitos, COPC, guía de calidad y transacciones operativas.

- a. Redacción de objetivos instruccionales del programa.
- b. Selección y diseño del modelo instruccional del programa.
- c. Diseñar la estructura de los manuales de capacitación.
- d. Revisión de la estructura curricular.

E. Fase IV Diseño y desarrollo del curso .

- a. "Estructuración del curso según contexto, requisitos, COPC, guía de calidad y transacciones operativas".
- b. "Estructuración de contenidos según contexto, requisitos, COPC, guía de calidad y transacciones operativas".
- c. Redacción de objetivos instruccionales del curso.
- d. Selección e identificación de las estrategias instruccionales para los módulos de contenidos.
- e. Definir y desarrollar el plan de curso.
 - i. Desarrollar la estructura de los contenidos del curso.
 - ii. Definir y desarrollar las actividades de aprendizaje.
 - iii. Definir y desarrollar las estrategias de aprendizaje.
 - iv. Definir los recursos instruccionales de cada contenido.
 - v. Definir y asignar el tiempo de los contenidos y las actividades.
 - vi. Definir y desarrollar el plan de evaluación para cada contenido.
 - vii. Elaboración de la hoja didáctica.
 - viii. Elaboración del cronograma del curso.
- f. Revisión del diseño y el plan del curso.

F. Fase V Recursos instruccionales.

- a. Desarrollo de la estructura de los manuales de capacitación.
 - i. Elaboración de guía de contenidos.
 - ii. Elaboración de guías de ejercicios.
- b. Desarrollo de simuladores y tutoriales.
- c. Elaboración de guía de rolle play.
- d. Selección y grabación de llamadas.
- e. Revisión de los recursos instruccionales.
- f. Realizar revisiones técnicas de los simuladores y tutoriales.

G. Fase VII Curso piloto del diseño instruccional.

- a. Capacitación del facilitador que dictará el curso.
- b. Elaborar guión de supervisión.
- c. Supervisión de la aplicación del curso.
- d. Evaluación de la efectividad del curso.
- e. Elaboración de reporte de gestión del personal nuevo ingreso.
 - i. Monitoreo de llamadas.
 - ii. Supervisión de gestión.

- iii. Medición de encuesta de satisfacción del usuario final.
 - f. Elaboración del informe del curso piloto.
 - g. Actualizar el diseño instruccional con los cambios detectados.
- H. Fase VIII Implementación del diseño instruccional.**
- a. Capacitación del equipo de facilitadores del servicio.
 - b. Entrega formal del diseño instruccional en físico y digital.
- I. Realizar el cierre del proyecto.**

3.- Estimación de la duración: para poder realizar el cronograma de ejecución se debe estimar la duración de las actividades que se deben llevar a cabo para ello, la herramienta de Project resulta eficaz para su realización (Ver anexo página 156).

4.- Estimación de recursos: es importante que durante la planificación del proyecto se estimen los recursos materiales y humanos que son necesarios e identificar las cantidades y las características de cada recurso requerido de acuerdo a cada actividad; una vez se realice la lista de las actividades y la estimación de la duración se sugiere que por actividad, se analicen los recursos que son necesarios para cumplir con la calidad requerida y con los tiempos establecidos. De igual forma se recomienda realizar este paso en la herramienta Project, ya que permite realizarlo de forma estructurada lo que facilita el posterior control y seguimiento del avance del proyecto así como el cumplimiento de los tiempos previamente establecidos.

5.- Desarrollo y control del cronograma: Es recomendable que al elaborar el cronograma se utilice como base la duración de las actividades desarrolladas en Project; el control y seguimiento de las mismas se puede realizar de forma sencilla a través de los reportes o informes (Generales y actividades actuales), de la herramienta, lo que permite comparar el estatus real versus el planificado inicialmente para así tomar medidas correctivas en casos de incumplimientos que atrasen la culminación del proyecto según la fecha fin planificada.

Gestión de los costos del proyecto

La planificación de los costos del proyecto como se mencionó anteriormente se realizará posterior a la aprobación de la propuesta técnica o de alcance ya que existen elementos que pueden variarlo de forma significativa. Al momento de realizar la planificación de costos se recomienda seguir la metodología de proyecto de la guía del PMBOK:

1.- Estimación de costos:

- Revisar los requerimientos para realizar los estimados: alcance del trabajo, cronograma del Proyecto, listado de Actividades, WBS, recursos Disponibles, información Histórica, duración de Cada Actividad, tarifa / Costo de cada recurso (Internos o Externos).
- Determinar la secuencia de ejecución y puntos de chequeo.
- Desarrollar el WBS de costos: aquí se recomienda utilizar el WBS ya previamente desarrollado para los entregables y asignar los costos de cada paquete de trabajo para obtener el costo de cada entregable y del proyecto.
- Estimar costo de actividades del WBS.
- Incluir categorías especiales por inflación o contingencia.
- Revisar los costos con el gerente del proyecto, en este caso también se debe revisar con el cliente Movistar.
- Negociar los recursos calificados.
- Desarrollar la línea de responsabilidad.
- Establecer reportes de avance.

2.- Preparar el presupuesto: se deben sumar los costos de cada actividad para poder identificar la línea base del costo total que permite medir el progreso financiero y tener control sobre la gerencia de costos en el proyecto.

3.- Controlar los costos: tomando en cuenta la línea base y el plan para gerenciar el costo se sugiere realizar el control de los mismos y en caso de ocurrir algún cambio que afecte el presupuesto realizar nuevamente la estimación para poder actualizar el plan del proyecto.

Gestión de la calidad del proyecto

Entendiendo que el producto debe tener la calidad esperada por el cliente, durante la planificación y ejecución del proyecto se tendrán presente una serie de actividades que permitan desde el inicio validar los entregables de modo que se pueda asegurar que se están cumpliendo con las normas y requisitos de los mismos.

1.- Planificación de la calidad del proyecto instruccional

Como criterio de calidad esperada, en el proyecto se utilizará para desarrollar el diseño instruccional la Norma COPC (Customer Operations Performance Center) que contempla las habilidades y los conocimientos mínimos requeridos para desempeñar el cargo de Representante de Atención al Cliente, la guía de calidad de Movistar donde se señalan los atributos que deben cumplirse durante la atención de las llamadas y los indicadores operativos, TMO (Tiempo medio de operación) y HOLD (Tiempo del uso del auxiliar para colocar en espera al cliente). También se utilizarán los documentos del contexto y requisitos del programa para poder validar que se esté cumpliendo con lo esperado así como la matriz de transacciones de mayor impacto del canal de atención.

2.- Aseguramiento de la calidad: Una vez se termine la fase V se debe realizar la validación (Auditoría) de los componentes del diseño instruccional (Estructura curricular, diseño del curso, actividades y recursos instruccionales). Entre las estrategias que se utilizarán como mecanismos de medición para realizar el aseguramiento de la calidad del proyecto se proponen realizar las siguientes:

- Elaborar una lista de verificación en base a los requisitos del programa y de los requerimientos de los productos y del proyecto para chequear si son tomados en cuenta durante el desarrollo del diseño instruccional, como ejemplo se sugiere la siguiente:

Cuadro 5

Lista de Verificación de requisitos y requerimientos

Lista de verificación	Fecha programada de revisión	Estatus	Fecha real de revisión	Observación	Firma
Análisis del contexto (Identificación y estudio)					
Contexto					
Usuario					
Naturaleza de los contenidos					
Características de los aprendices					
Recursos instruccionales					
Definición de requisitos					
Instruccionales					
Estructurales					
Tecnológicos					
Organizacionales					
Perfil deseado del aprendiz (Habilidades y conocimientos que deben capacitarse)					
Estructura Curricular					
Elaboración de la estructura curricular según el análisis del contexto, la definición de requisitos, norma COPC, guía de calidad y matriz de transacciones de mayor impacto					
Objetivos instruccionales del programa orientados al canal telefónico					
Elaboración del modelo instruccional en base al canal telefónico					
Elaboración del modelo instruccional en base a la teoría de aprendizaje constructivista y conductista bajo la metodología del aprendizaje acelerado					
Elaboración de la estructura de los manuales de capacitación con enfoque práctico					
Diseño y desarrollo del curso					
Elaboración de la estructura del curso según el análisis del contexto, la definición de requisitos, norma COPC, guía de calidad y matriz de transacciones de mayor impacto					
Estructuración de contenidos según orden cronológico y de complejidad					
Objetivos instruccionales del curso orientados al canal telefónico					
Selección e identificación de las estrategias instruccionales para los módulos de contenidos					
Objetivos instruccionales del programa relacionados a los contenidos y a las actividades del plan de curso					
Desarrollo de contenidos según análisis del contexto, la definición de requisitos, norma COPC, guía de calidad y matriz de transacciones de mayor impacto					
Inclusión de las técnicas de atención al cliente, los atributos evaluados durante una llamada y el impacto que genera la no resolución del cliente dentro de los contenidos del curso					
Actividades y estrategias de aprendizaje relacionadas con la estructura del curso y orientadas al canal telefónico					
Recursos instruccionales relacionados con la estructura del curso y orientadas al canal telefónico					
Estimación real de los tiempos asignados a los contenidos y actividades del plan del curso					
Plan de evaluación orientado a transacciones operativas, habilidades y conocimientos requeridos.					
Elaboración de hoja didáctica y cronograma del curso					
Recursos Instruccionales					
Desarrollo de la estructura de los manuales de capacitación con enfoque práctico en base a la estructura del programa					
Desarrollo de simuladores y tutoriales en base a la matriz de transacciones de mayor impacto					
Elaboración de guía de role play según las actividades de aprendizaje propuestas					
Selección de llamadas grabadas según las actividades de aprendizaje propuestas					
Legenda de estatus					
Realizado con éxito (RE)					
Realizado con deficiencias (RD)					
No realizado (NR)					

Nota: Cuadro elaborado por la autora como mecanismo para medir el aseguramiento de la calidad en base al ejemplo dado por Chamoun Yamal en la “Guía para la Administración Profesional de Proyectos”, 2002.

- Señalar a modo de guía para el facilitador las habilidades y conocimientos requeridos en cada modulo de contenido.
- Elaborar una matriz para medir las habilidades mínimas durante el curso que permita detectar brechas en los participantes y tomar acciones para cerrar dichas debilidades. Cuando se realicen actividades de rolle play para simular llamadas se sugiere utilizar como ejemplo la siguiente matriz que contempla las habilidades mínimas que deben poseer los Representantes de Atención al Cliente:

Cuadro 6

Matriz de Verificación de Habilidades mínimas

Evaluación de Desempeño																
Facilitador: _____																
Empresa: Atento Venezuela _____																
Apellidos y Nombre: _____																
Actividad que evalúa: Role Play ATC _____																
#	Cedula	Nombres y Apellidos	Competencias a Evaluar												Total	Status
			PA	AUT	PC	OC	D	V	FV	EA	C Y R	A	EMP			
1															0	NE
2															0	NE
3															0	NE
4															0	NE
5															0	NE
6															0	NE
7															0	NE
8															0	NE
9															0	NE
10															0	NE
11															0	NE
12															0	NE
13															0	NE
14															0	NE
15															0	NE
16															0	NE
17															0	NE
18															0	NE
19															0	NE
20															0	NE
21															0	NE
22															0	NE
23															0	NE
24															0	NE
													Total General Curso	0		
													Promedio de Curso	#DIV/0!		

Leyenda de Competencias
Pensamiento Analítico (PA)
Autocontrol (AUT)
Manejo de PC (PC)
Orientación al cliente (OC - Interno y Externo)
Dicción (D)
Vocabulario (V)
Fluidez Verbal (FV)
Escucha Activa (EA)
Manejo de conflictos y reclamos (C Y R)
Asertividad (A)
Empatía (Emp)

Nota: Cuadro elaborado por la autora como mecanismo para medir el aseguramiento de la calidad en base al ejemplo dado por Chamoun Yamal en la “Guía para la Administración Profesional de Proyectos”, 2002.

- Validación de la inclusión de los contenidos que deben siempre estar presentes en el plan del curso de acuerdo a los servicios; se recomienda utilizar la siguiente propuesta estándar de contenidos para todos los servicios de la campaña Movistar:

Cuadro 7

Contenidos estándar para los servicios de la campaña Movistar

Propuesta estándar de contenidos para todos los servicios de la campaña Movistar.	
Servicio	Contenidos
Prepago	Generalidades Prepago celular
	Productos y servicios Prepago celular
	Tecnología celular Prepago
	Herramientas y transacciones operativas
	Técnicas de atención al cliente
Club	Generalidades Club
	Estructuración de cuentas (Prepago, Postpago, Telefonía Fija y Alto valor)
	Procedimientos de afiliación
	Herramientas y transacciones operativas
	Técnicas de atención al cliente
Telefonía Fija	Generalidades Prepago y Postpago Telefonía Fija
	Productos y servicios Prepago y Postpago Telefonía Fija
	Herramientas y transacciones operativas Prepago y Postpago Telefonía Fija
	Técnicas de atención al cliente
Postpago	Generalidades Postpago
	Tecnología celular Postpago
	Análisis de crédito
	Productos y servicios Postpago celular
	Herramientas y transacciones operativas
	Técnicas de atención al cliente
Alto valor	Generalidades Prepago celular
	Productos y servicios Prepago celular
	Tecnología celular Prepago
	Generalidades Club
	Estructuración de cuentas (Prepago, Postpago, Telefonía Fija)
	Procedimientos de afiliación Club Movistar
	Generalidades Prepago y Postpago Telefonía Fija
	Productos y servicios Prepago y Postpago Telefonía Fija
	Herramientas y transacciones operativas Prepago y Postpago Telefonía Fija
	Generalidades Postpago
	Tecnología celular Postpago
	Análisis de crédito
	Herramientas y transacciones operativas
	Técnicas de atención al cliente
911	Generalidades 911 Emergencias
	Transferencia de llamadas
	Herramientas y transacciones operativas
	Técnicas de atención al cliente

Nota: Cuadro elaborado por la autora en base a los contenidos que se encuentran inmersos en cada servicio de la campaña Movistar.

- Desarrollo de la hoja didáctica del facilitador describiendo las actividades a realizar por día de forma ordenada, identificando los contenidos a impartir, los resultados esperados, recursos instruccionales necesarios, las dinámicas de aprendizaje y la duración de cada bloque de contenido. Se propone realizarlo en base al siguiente modelo de hoja didáctica.

Cuadro 8

Modelo de hoja didáctica propuesta para los Proyectos Instruccionales de la campaña Movistar.

Día __

<i>Contenido</i>	<i>Resultados esperados</i>	<i>Recurso Instruccional</i>	<i>Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje</i>	<i>Tiempo</i>
Se debe especificar el nombre del contenido a desarrollar. <i>(Ver anexo página 143)</i>	En esta columna se enumeran o enlistan los resultados u objetivos que se deben alcanzar en este contenido para que el facilitador pueda medir su alcance y si en efecto son logrados o no por los participantes del curso. <i>(Ver anexo página 143)</i>	Se enlistan los recursos que serán necesarios durante la capacitación para realizar las actividades propuestas, se sugiere llenar esta columna luego de realizar la descripción de las actividades y dinámicas de aprendizaje para asegurar la efectividad del entrenamiento. <i>(Ver anexo página 143)</i>	En esta columna se describe los pasos que debe realizar el facilitador para alcanzar los objetivos propuestos, las actividades deben describirse de forma cronológica señalando los recursos instruccionales y las estrategias de aprendizaje que se utilizaran para cada una. Debe ser la guía del facilitador al momento de dar el curso. <i>(Ver anexo página 143)</i>	Se indica el tiempo asignado para realizar las actividades propuestas del contenido a impartir. <i>(Ver anexo página 143)</i>

Nota: Cuadro elaborado por la autora como estructura propuesta para la elaboración de la hoja didáctica que el facilitador debe tener como componente vital del diseño instruccional al momento de capacitar al personal nuevo ingreso.

El esquema de la hoja didáctica propuesto anteriormente fue utilizado para desarrollar el plan de curso del servicio Prepago de Movistar. (Ver Anexo página 143).

- Realización de minutas en las reuniones de seguimiento donde se identifiquen la fecha, los asistentes, los puntos discutidos y los acuerdos señalando el responsable de ejecutar la actividad acordada y la fecha de ejecución.
- Durante el desarrollo del curso piloto el diseñador instruccional deberá evaluar la efectividad del diseño instruccional y elaborar un informe que permita luego si es necesario realizar cambios o actualizaciones que garanticen la efectividad de la capacitación.
- Elaboración de reporte con los hallazgos de los monitoreos de calidad durante los primeros 15 días de conexión del personal nuevo ingreso que fue capacitado con el nuevo diseño instruccional.

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

Los recursos humanos del proyecto serán identificados y seleccionados de manera definitiva luego de la aprobación formal de la propuesta, sin embargo es indispensable que inicialmente dentro del equipo de trabajo se encuentren los recursos que se enlistan a continuación, debido a que su inclusión está relacionada con el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos y de la calidad solicitada del proyecto:

- Gerente o líder del proyecto.
- Diseñador instruccional.
- Experto en contenido.
- Facilitadores (Atento – Movistar).
- Coordinador de calidad (Atento – Movistar).
- Coordinador de formación (Atento – Movistar).
- Supervisores operativos (Atento – Movistar).
- Coordinador de procesos (Movistar).

Metodológicamente se recomienda seguir a la guía del PMBOK, en ella se propone realizar las siguientes actividades que permiten la gestión de forma efectiva para aprovechar el recurso humano que se encuentre asignado al proyecto:

1.- Desarrollar el plan del recurso humano: Una vez se tenga definido quiénes son las personas que conforman el equipo de trabajo del proyecto y se identifiquen todos los involucrados, se deben establecer los roles, funciones, habilidades requeridas y las relaciones de comunicación que cada recurso tendrá en el proyecto. Se sugiere utilizar como guía el WBS y las actividades enlistadas en la Gestión del Tiempo del Proyecto; esto permitirá desarrollar el plan de Recursos Humanos de manera eficaz y tener una guía sobre el modo en que los recursos humanos deben ser definidos, adquiridos, dirigidos, supervisados y finalmente liberados.

- **Requerimiento de recursos:** se sugiere partir del organigrama para describir los requisitos preliminares y las competencias que debe poseer cada miembro del equipo de trabajo. En el caso de los proyectos instruccionales es indispensable que se describan los requisitos y las competencias para seleccionar luego de forma correcta a los recursos que se necesiten.

- Factores del ambiente empresarial: se debe velar para que todos los involucrados conozcan sus roles, responsabilidades y las relaciones organizacionales de ellos para con el proyecto. Se sugiere realizar reuniones de seguimiento semanales para aclarar cualquier duda o inconveniente que se presente y así fomentar las relaciones de comunicación o reporte.
- Activos de los procesos de la organización: se recomienda utilizar el conocimiento de las lecciones aprendidas en proyectos similares tanto de la empresa Atento como de Movistar así como los procesos y las políticas de las organizaciones que aporten valor al proyecto.
- Desarrollo de técnicas y herramientas: como apoyo para planear los recursos humanos se sugiere utilizar las siguientes herramientas:
 - Diagrama organizacional para definir la línea de autoridad, la dependencia organizacional y la toma de decisiones. (Organigrama ya definido en la planificación del alcance).
 - Matriz de involucrados en el proyecto donde se pueda describir de acuerdo a cada recurso: rol, autoridad, responsabilidad y competencia dentro del proyecto. Para esta actividad se sugiere a modo de ejemplo la siguiente:

Cuadro 10

Matriz de roles y funciones del proyecto.

WBS	Matriz de roles y funciones - Proyecto Instruccional	Gerente del proyecto	Coordinador de formación	Analista de formación	Diseñador instruccional	Especialista en contenidos	Facilitadores	Coordinador de calidad	Analista de calidad	Supervisores
1.1	Documento del Contexto del programa de capacitación	R - A	C	P	P - E		P	R	P	P
1.2	Documento de los Requisitos del programa de capacitación	R - A	C	P	P - E	P	P	R	P	P
1.3	Documento de la Estructura curricular del programa	R - A	R	R	P - E	P - R	P	R	P	P
1.4	Documento del Diseño y desarrollo del curso	A	C - R	P - R	P - E	P - R	P	R	P	P
1.5	Recursos instruccionales	A	C - R	P - R	P - E	P - R	R			
1.6	Informe de la Auditoria		C	P	P - E	P - R	P	R		P
1.7	Informe de evaluación sobre la efectividad del diseño instruccional en el curso piloto		C	R	P - E	R	P	R		P
1.8	Informe de cambios y actualizaciones del diseño instruccional posterior al curso piloto		C	P	P		E			P
(E) ejecuta, (P) participa, (C) coordina, (R) revisa, (A) autoriza										

Al momento de elaborar dicha matriz se recomienda detallar todos los entregables puesto que esto permitirá la distribución adecuada de roles como se menciono anteriormente.

2.- Adquirir el equipo del proyecto: se debe definir si los recursos humanos del proyecto serán internos o de contratación externa, para el presente proyecto se recomienda que los mismos sean de Movistar y del proveedor Atento debido al conocimiento (In house) requerido para desarrollar el plan del proyecto. Se sugiere elaborar un calendario de recursos que permita identificar la fecha de incorporación del personal en los tiempos planificados y posteriormente el plan de liberación del personal una vez que no sea necesaria la permanencia de los mismos.

3.- Desarrollar y gestionar el equipo del proyecto: es importante contemplar estrategias y herramientas que permitan el desarrollo de las personas que forman parte del equipo del proyecto para mejorar la participación y el rendimiento cotidiano; para los proyectos instruccionales se sugiere realizar actividades de reconocimiento del desempeño una vez se tengan los estatus semanales y mensuales, comunicar los avances a todo el equipo en la reuniones semanales y planificar jornadas de feedback para indicar fortalezas, oportunidades de mejora y generar compromisos para cerrar brechas detectadas lo que permitirá el crecimiento del personal que integra el proyecto.

Es recomendable identificar cualquier inconveniente que se origine en el equipo de trabajo para tomar acciones que permitan la resolución de los mismos y así evitar que problemas personales o de funcionamiento del proyecto impacte en el desarrollo del mismo.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

En la gerencia de proyectos uno de los procesos requeridos que ayudan a garantizar la oportuna y apropiada generación, recolección, distribución, archivo y disposición de la información referente al proyecto es la comunicación. Para garantizar que la comunicación sea efectiva durante el desarrollo del proyecto instruccional se sugiere seguir los pasos propuestos en la guía del PMBOK:

1.- Identificar a los interesados: se debe identificar quiénes son las personas que deben recibir información del proyecto, esta actividad se sugiere realizarla pensando en las expectativas de las personas que están en cargos por encima del gerente del proyecto, al mismo nivel del gerente y subordinados.

2.- Planificar las comunicaciones: una vez se hayan identificado los interesados o involucrados en el proyecto se debe identificar qué tipo de información se va a necesitar, en que periodicidad de tiempo la va a requerir, en qué forma (verbal o escrita – formal o informal) y quién debe dársela para establecer un cronograma de distribución de información donde se indique también el tipo de información.

3.- Distribuir la información: al realizar la planificación de las comunicaciones hay que asegurar que la información esté disponible siempre y en los formatos acordados durante la planificación.

4.- Gestionar las expectativas de los interesados: se debe velar porque los involucrados o interesados se encuentren siempre informados del proyecto, reportar los avances así como cualquier cambio que se realice durante la ejecución del proyecto para evitar cualquier mal entendido que afecte sus expectativas.

5.- Informar el desempeño: se sugiere incluir los reportes que indican el estatus y las proyecciones del proyecto para tener una información acertada del alcance, cronograma de actividades, control presupuestal, riesgos y procura del proyecto.

Siguiendo las sugerencias que realiza Chamoun Yamal (2002) en la “Guía para la

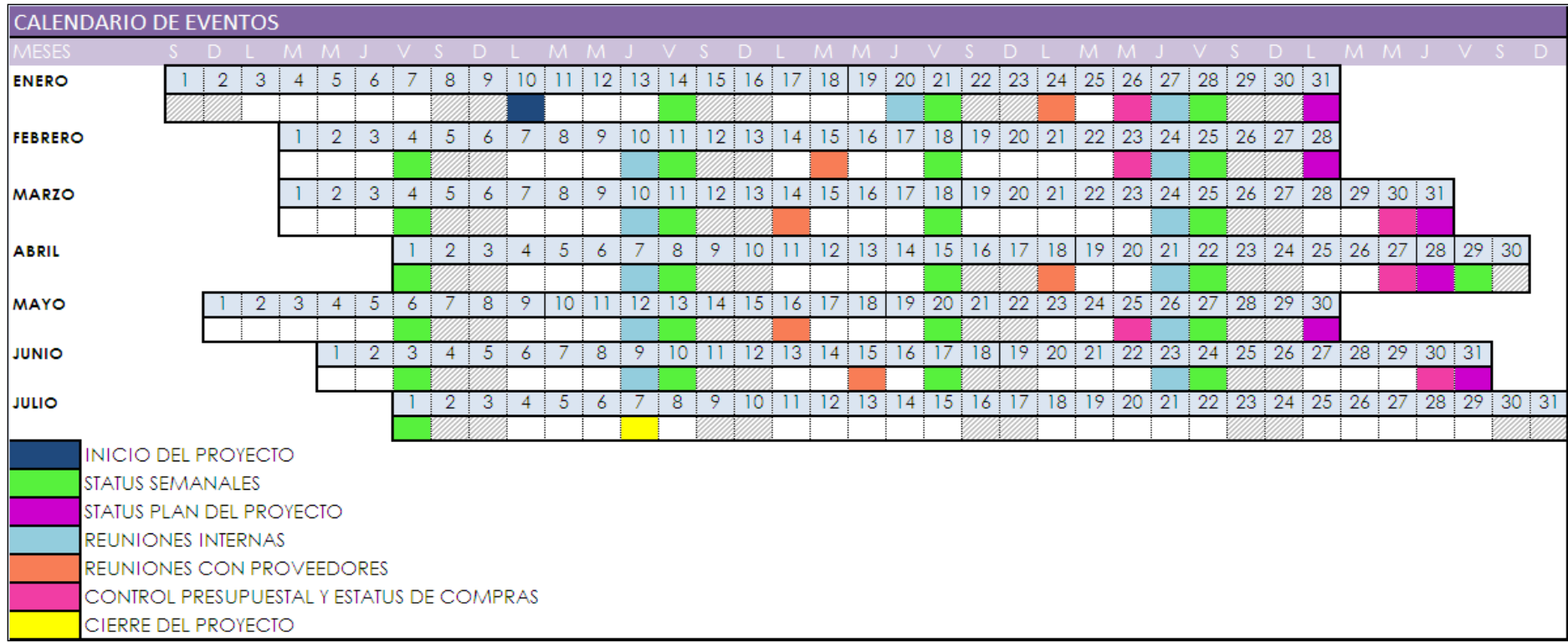
Administración Profesional de Proyectos” en el capítulo de administración de la comunicación se recomienda realizar una matriz de comunicaciones y un calendario de eventos que facilite realizar la planificación y distribución de la información. A continuación se presentan los ejemplos a modo de guía de las herramientas sugeridas:

Cuadro 11
Matriz de comunicaciones.

Matriz de comunicación							
INTERESADO/ INVOLUCRADO	ROL EN EL PROYECTO	ESTATUS SEMANAL	PLAN DEL PROYECTO	MINUTAS DE REUNIONES INTERNAS	MINUTAS DE REUNIONES CON PROVEEDORES	CONTROL PRESUPUESTAL	ESTATUS DE COMPRAS
		SEM	MENS	SEM	MENS	MENS	MENS
Gerente de capacitación Movistar	Gerente del Proyecto				@		
Gerente de la dirección de negocios Movistar	Responsable de la evaluación de los indicadores operativos del personal nuevo ingreso				@		
Coordinador de Formación Atento	Responsable del seguimiento de la ejecución del plan del proyecto	*@	 *	*@	@		
Coordinador de Calidad Movistar	Responsable en la medición de la satisfacción del Cliente y de la calidad de atención del personal nuevo ingreso	@		@			
Coordinador de Procesos Movistar	Responsable de las actualizaciones y cambios de los procedimientos			@			
Diseñador instruccional de Movistar	Responsable de la validación y aprobación del diseño instruccional	*@		@		 *	
Cordinación de Compras	Responsable de proveedores y logística de suministros				*@	 *	 *

INFORME ESCRITO
 (@)= CORREO
 (*)= RESPONSABLE DE GENERAR LA INFORMACIÓN

Cuadro 12
Calendario de Eventos.



Gestión de los riesgos del proyecto

Siguiendo a la guía del PMBOK se sugiere que en los proyectos instruccionales dirigidos a la campaña Movistar se identifiquen y se evalúen los riesgos para realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de los mismos que permitirá planear la respuesta para cada uno de los riesgos identificados ya que esto podrá permitir el seguimiento y control durante todo el proyecto.

Se recomienda que se elabore una lista de los posibles riesgos en base a las actividades que se van a llevar a cabo y con ellos realizar el análisis cualitativo y cuantitativo siguiendo la tabla de probabilidad de ocurrencia del riesgo y del impacto que se presentan a continuación y que fueron elaborados en base a las herramientas que presenta Chamoun Yamal (2002) en la “Guía para la Administración Profesional de Proyectos” para planear y administrar el riesgo.

Cuadro 13
Probabilidad de Ocurrencia del riesgo.

Categoría	Valor	Descripción
Muy Alta	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene plena seguridad que esté presente, tiende al 100%.
Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre el 75% a 95% de seguridad que esté presente.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre el 51% a 74% de seguridad que esté presente
Bajo	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre el 26% a 50% de seguridad que esté presente
Muy bajo	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre el 1% a 25% de seguridad que esté presente

Al identificar los riesgos es recomendable que se tomen en cuenta los diferentes tipos de riesgos (humanos, organizacionales, operacionales, financieros, específicos del proyecto y cualquier otra categoría que se considere importante).

Se sugiere tabular en la siguiente tabla los riesgos identificados previamente y asignarle la probabilidad de ocurrencia de los mismos, por ejemplo:

Cuadro 14

Cálculo de probabilidad de Ocurrencia del riesgo.

Riesgo	Probabilidad de ocurrencia
Cambios en la guía de calidad	1
Xxxxxxx	2
Xxxxxx	5

En función del impacto, se le debe asignar a cada riesgo un valor del 1 al 5 siguiendo la descripción propuesta a continuación:

Cuadro 15

Impacto de la ocurrencia del riesgo

Categoría	Valor	Descripción
Muy Alto Impacto	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la institución.
Alto Impacto	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de los objetivos sociales. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños.
Impacto Moderado	3	Riesgo cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños.
Bajo Impacto	2	Riesgo que causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Muy bajo Impacto	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución .

De esta forma se le asignará el impacto a cada riesgo identificado, por ejemplo:

Cuadro 16

Cálculo del impacto de la ocurrencia del riesgo.

Riesgo	Impacto
Cambios en la guía de calidad	5
Xxxxxxx	4
Xxxxxx	2

Y finalmente se realiza la cuantificación de los riesgos, multiplicando los valores de cada riesgo identificado de probabilidad e impacto, por ejemplo:

Cuadro 17

Cuantificación de los riesgos.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Cuantificación del Riesgo
Cambios en la guía de calidad	1	5	5
xxxxxxx	2	4	8
xxxxxxx	5	2	10

Una vez se obtenga la cuantificación, se debe realizar una matriz de administración de riesgo con los puntajes más altos de la lista de riesgo, para ello, se propone la siguiente:

Cuadro 17

Matriz de administración de riesgos.

Riesgo	Posibles Respuestas	Plan de acción	Responsable
Cambios en la guía de calidad	Asumirlo	Contar con información actualizada de los planes de actualización del departamento de calidad y la gerencia operativa.	Analista de procesos. Coordinador de calidad.
xxxxxxx	Evitarlo	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
xxxxxxx	Reducirlo	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Al tener la matriz de riesgos terminada se debe realizar seguimiento para controlar los riesgos en base a las respuestas planificadas.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

La gestión de las adquisiciones del proyecto se realizará posterior a la aprobación de la propuesta por parte del cliente, por las razones mencionadas en el apartado dedicado a la gestión de los costos.

Luego de la aprobación del proyecto, se sugiere que esta área de conocimiento se desarrolle siguiendo la metodología de la guía del PMBOK:

1.- Planificar las adquisiciones: Se deben definir las necesidades del Proyecto Instruccional que será desarrollado, para ello se sugiere identificar cuáles son los productos o servicios que se utilizarán para satisfacer las necesidades del proyecto. Una vez se identifiquen se procede a validar cuáles de esas necesidades serán asumidas por el equipo involucrado en el proyecto y cuáles deberán ser resueltas con apoyo externo. Si se debe contar con apoyo externo, se recomienda determinar la cantidad en unidades del producto o la cantidad de tiempo del servicio a contratar o comprar así como la forma y el momento en que se debe realizar la adquisición. Al momento de planificar se recomienda elaborar una lista de los posibles vendedores y se debe tomar en cuenta el cronograma, los requisitos, las limitaciones y los criterios de aceptación del proyecto ya que éstos influyen en la estrategia que se desarrolle para planificar las adquisiciones.

En el caso de los Proyectos Instruccionales, las necesidades son asumidas en su mayoría por el equipo de trabajo del proyecto, sin embargo se recomienda que el Gerente de Compras de Atento o Movistar se involucre para validar como experto en el área las necesidades y evalúe las propuestas de los vendedores o proveedores que se hayan identificado para luego documentar las adquisiciones que se van a realizar y definir el tipo de contrato que se realizará.

2.- Efectuar las adquisiciones: una vez se haya seleccionado a los vendedores o proveedores que cumplen con los requisitos del proyecto se debe proceder a convertir el contrato preliminar en un contrato real al momento de adjudicarle el proyecto, siguiendo lo que establece la guía del PMBOK, los principales elementos de un documento contractual en general son: el enunciado del trabajo o los entregables, la línea base del cronograma, los informes de desempeño, el periodo de ejecución, los roles y responsabilidades, el lugar de desempeño del vendedor, los precios, las condiciones de pago, el lugar de entrega, los criterios de

inspección y aceptación, las garantías, el soporte del producto, entre otros que se consideren necesarios documentar. Se debe documentar la cantidad y disponibilidad de los recursos que se hayan contratado así como la fecha de entrada y salida de los mismos para poder contar con un calendario de recursos que este orientado a los objetivos del proyecto. En los proyectos instruccionales este calendario es de vital importancia para poder gerenciar la adquisición de las personas que estarán involucradas liderando los procesos y actividades concernientes al proyecto.

Se recomienda tener el plan actualizado y si ocurren cambios comunicarlos para evitar que exista algún impacto en los tiempos o en la calidad del proyecto.

3.- Administrar las adquisiciones: siguiendo la metodología de la guía del PMBOK, este proceso consiste en “gestionar las relaciones de adquisiciones, supervisar el desempeño del contrato y efectuar los cambios y las correcciones según sea necesario” (pág. 284). Administrar las adquisiciones es importante para realizar la autorización del trabajo del vendedor, monitorear el alcance, el costo, el cronograma y el desempeño del contrato; controlar la calidad, inspeccionando y verificando el producto entregado; controlar los cambios y hacer seguimiento para controlar cualquier riesgo, recordando que el aspecto financiero cobra gran importancia durante este proceso por el seguimiento que se debe realizar sobre la relación de pagos que debe efectuarse entre el comprador y el vendedor.

4.-Cerrar las adquisiciones: Se deben finalizar las adquisiciones que fueron realizadas durante el proyecto, verificar todo el trabajo y velar por la calidad de los entregables para que sean aceptables entre los criterios definidos previamente. Las actividades administrativas que deberán realizarse son la finalización de los reclamos que aún estén abiertos, actualizar los registros con los resultados finales y archivar la información para que pueda ser utilizada en el futuro.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el presente Trabajo de Grado se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

7.1.- Conclusiones.

Los proyectos instruccionales dirigidos a la campaña Movistar deben poseer un orden lógico que permita la ejecución efectiva de todos los procesos que se deben desarrollar; es por ello que el esquema de la guía del PMBOK resulta pertinente, por brindar de forma esquemática los pasos a seguir en cada una de las fases del proyecto.

El modelo instruccional seleccionado deberá ser integral y entendido como eje transversal del proyecto; debe responder a los requerimientos operativos del canal telefónico, contemplar el enfoque de la norma COPC de la categoría de Recursos Humanos y de la categoría de Calidad, en cuanto a las habilidades mínimas y conocimientos requeridos para desempeñar el cargo de Representante de Atención al Cliente así como los atributos y procedimientos de atención que deben estar presente durante la atención del cliente.

El desarrollo del proyecto instruccional debe contar con la activa participación de los involucrados por parte del cliente y del proveedor, es de vital importancia realizar el análisis del contexto para desarrollar un diseño instruccional que responda a las necesidades del negocio y garantice un efectivo desempeño del personal nuevo ingreso.

El diseño del curso y las estrategias instruccionales se debe realizar en base al aprendizaje andragógico (adultos); la teoría de aprendizaje que debe estar inmersa es la del constructivismo, bajo la técnica del aprendizaje acelerado “Aprender Haciendo” ya que el aprendiz se prepara para afrontar situaciones de la

vida real, sin dejar de lado el conductismo para los aspectos que ameriten la repetición de patrones de conducta hasta hacerlos automático como es el caso del protocolo de llamadas. Los recursos instruccionales deben simular las transacciones y las herramientas operativas para poder capacitar de forma integral (Teórico-práctico) a los Socios del Aprendizaje.

La implementación del proyecto se debe realizar en fases, para poder detectar las oportunidades de mejora y actualizar los cambios de forma inmediata sin impactar de forma masiva a los participantes del curso, los indicadores de gestión del negocio y la satisfacción del usuario final.

7.2.- Recomendaciones.

Los recursos humanos asignados al proyecto se recomienda que sean seleccionados en base a las competencias requeridas, todos deben tener antigüedad en la empresa sea Atento o Movistar ya que esta variable podrá agregarle valor al proyecto.

Se sugiere entrevistar a los Representantes de Atención al Cliente del canal donde se vaya a desarrollar el proyecto instruccional, para utilizarlo como insumo, ya que desde su percepción se pueden identificar variables de alto impacto al momento de diseñar el curso, seleccionar las estrategias instruccionales y desarrollar los recursos instruccionales.

Dentro de los componentes del diseño instruccional se recomienda incluir la hoja didáctica bajo los parámetros desarrollados en la propuesta para el servicio Prepago de la campaña Movistar.

Durante la fase del curso piloto, se debe colocar especial atención al orden cronológico y de complejidad del curso, validar que los tiempos asignados a los módulos sean congruentes en la realidad y si las actividades diseñadas como estrategias permiten lograr los objetivos propuestos.

Realizar un plan para incorporar las actualizaciones y cambios que se realicen luego de la implementación masiva que no afecte la distribución de los tiempos ya establecidos, la calidad del personal nuevo ingreso, los indicadores de gestión de la empresa y la satisfacción del usuario final.

Al culminar el Proyecto del diseño instruccional se recomienda realizar el entrenamiento de los facilitadores encargados de su aplicación así como sistematizar dicho entrenamiento a modo que no se pierda en el tiempo el esfuerzo empleado por rotación de este personal

Referencias bibliográficas

Alcalá, A. (2000). La Praxis Andragógica en los Adultos de edad avanzada. Informe de Investigaciones Educativas, Vol. 15, No. 1 y 2, Año. Universidad Nacional Abierta. Caracas. Venezuela: Dirección de Investigaciones y Postgrado.

Almanza, G (2006). Aprendizaje acelerado: Propuesta de una alternativa metodológica para el perfeccionamiento de la expresión oral de la lengua inglesa. Tesis doctoral. Universidad Granada. Madrid, España.

Broderick, C. L. (2001). What is Instructional Design?. Recuperado el 9 de noviembre del 2009, de: http://www.geocities.com/ok_bcurt/whatisID.htm.

Berger, C. y Kam, R. (1996). Introduction to the Instructional Design Process. Universidad de Michigan. Recuperado el 9 de noviembre del 2009, de: <http://www.umich.edu/~ed626/define.html>.

Colin, R & Malcom N. (1999). Aprendizaje Acelerado para el siglo XXI.

Contreras Laura, (2009). Guía de Elementos que debe tener el marco metodológico.

Chamoun, Yamal, (2002). Administración Profesional de Proyectos, La Guía. México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiappe A, (2010). Diseño instruccional: oficio, fase y proceso. Recuperado el 15 de mayo de 2010 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=83411215>.

Dick, W. y Carey, L. (1990), el diseño sistemático de instrucción, Third Edition, Harper Collins

Exenca C.A. (2009). Guía del taller de atención y servicio al cliente. Caracas, Venezuela.

Gerlach, V. y Donald P. Ely. Enseñanza y medios de comunicación: un enfoque sistemático. Segunda edición. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1980).

Instituto de Gerencia de Proyectos (2009). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), cuarta edición. Pennsylvania, Estados Unidos.

Jonassen, D. H., Mayes, T. y McAleese, R. 1993. "A manifesto for a constructivist approach to technology in higher education". Recuperado el 08 de diciembre de 2009, de: <http://disenoinstrucional.files.wordpress.com/2007/09/modelodejonassen.doc>.

J. Á. Pedraza (2008). Externalizar servicios permite reducir costes y aumentar la eficiencia, entrevista a Alejandro Reynal. Revista Empresa. 52, 60. Recuperado el 19 de diciembre de 2009, de:

http://www.atento.es/resources/veuislotre/cruswotrek/wuclopreni/externalizar_servicios_permite_reducir_costes_y_aumentar_eficiencia_entrevista_a_alejandro_reynal_en_ausbanc.pdf.

Kasuaga, Linda, Aprendizaje acelerado: estrategias para la potencialización del aprendizaje, Editora y distribuidora tomo dos, México 2002.

Kasuaga, L y Gutiérrez, C (2000). Aprendizaje Acelerado. México. Editorial Tomo uno. Barcelona: Ediciones Omega.

Kemp, J.E., Morrison, G.R., y Ross, S.M. (1996). Diseño de proyectos efectivos Instrucción, 2ª edición. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kenwin (2007). Manual de capacitación de la norma COPC, versión 4.2. México.

Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales” Universidad Pedagógica Libertador” UPEL. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Año 2003, FEDUPEL.

Margel, B, (2007). Diseño instruccional y teoría del aprendizaje. Recuperado el 05 de diciembre de 2009, de: <http://moddoulearning.com/echange/?p=40&lang=de>

Mc Annally-Salas, Lewis (2004). Diseño educativo de un curso en línea con las dimensiones de aprendizaje en una plataforma de código abierto. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. 3, 113-135.

Montilva C, Jonás, Sandia, Beatriz Martínez, (2008). Diseño de programas de actualización profesional interactiva a distancia. Recuperado el 15 de mayo de 2010 de:

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316

NASSIF, Ricardo (1978). Pedagogía General. Buenos Aires, Argentina. Editorial Kapelusz.

Pereira González, Luz (2005). La autorregulación como proceso complejo en el aprendizaje del individuo peninsular. Polis: revista académica de la Universidad Bolivariana de Chile. 11, 16-23.

Polo, M y Córdova, D (2000). El diseño de instrucción. Recuperado el 05 de diciembre de 2009, de: <http://web.ucv.ve/eus/Materiales/Septimo/DDI/mat3.pdf>.

PCO'S INTERNACIONAL (2007). Manual de formación de facilitadores. Venezuela.

Pozo, J. I. (1989). Teorías cognitivas del aprendizaje. Ed. Morata. Madrid.

Quintana J, (2008). Propuesta de diseño instruccional para la incorporación de los TIC al proceso de enseñanza. Recuperado el 15 de mayo de 2010 de <http://paolaqb.iespana.es/talleres/propuestadi.htm>.

Salkind, N. (1999). Métodos de investigación. 3ª ed. México: Prentice-Hall.

Seels, B. (1989). The instructional design movement in educational technology. Educational Technology , May, 11-15. El movimiento de diseño de instrucción en tecnología educativa. Educational Technology, May, 11-15.

Sierra, Enrique; Hossian Alejandro y García-Martínez, Ramón. (2007). Recomendaciones para diseñar un sistema de estrategias de un modelo de instrucción. Revista de tecnología educativa de la Universidad Nacional del Comahue, Buenos Aires. 1, 33-47.

Smith, P.L. & Ragan, T. (1999). Instructional design. New York: John Wiley & Sons Recuperado el 08 de diciembre de 2009, de: <http://disenoinstrucional.files.wordpress.com/2007/09/soimodel.doc>

Steven J. McGriff. Instructional Systems, College of Education, Penn State University. Recuperado el 05 de diciembre de 2009, de: <http://disenoinstrucional.wordpress.com/2007/09/12/modelos-del-diseno-instruccional/>

Tejada Cuesta, Lidia (2008). Aprendizaje significativo en el aula. Papeles de educación, 2, 127-130.

Telefónica (2009). Acerca de Telefónica. Recuperado el 19 de diciembre de 2009, de: http://info.telefonica.es/about_telefonica/telefonica_de_cerca.shtml acerca de telefónica.

Trimboli, Rosa (2010). Diseño de un manual para la organización de eventos educativos de la UMA, bajo la metodología de proyectos. Tesis de Especialización publicada. Universidad Monteávila. Caracas.

UNE-EN ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. (ISO 9001:2000). Recuperado el 15 de noviembre de 2009, de: <http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>.

Yukavetsky Colón, Gloria J. (2007) Lectura 3 (¿Qué es Diseño Instruccional?). Recuperado el 9 de noviembre del 2009, de: http://www.uprh.edu/~gloria/Tecnologia%20Ed/Lectura_5%20.html.

A NEXOS

Modelo de hoja didáctica usando como ejemplo de aplicación al servicio prepago Movistar

Día 1

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Presentación del Grupo, Bienvenida y Normas del Curso	<ul style="list-style-type: none"> • Dar inicio al curso • Dar las Instrucciones del curso • Crear un ambiente cálido y de cooperación • Establecer normas en el grupo para facilitar el proceso en el desarrollo del taller. • Constatar la perspectiva de lo que cada participante espera del taller. • Crear un ambiente en el cual los participantes sientan confianza para expresar sus ideas y medir la motivación hacia el taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Díptico Normas del Call Center. • Marcadores. • Lápices. 	<ul style="list-style-type: none"> • El facilitador ofrecerá la bienvenida al taller destacando la importancia y el objetivo del mismo. • Explicar en qué consiste el taller, metodología, administración y aspectos logísticos del mismo. • Se invitará a realizar una lluvia de ideas para establecer un proceso de negociación de las normas que regirán al grupo durante el desarrollo del taller. La actividad busca que dichas normas salgan de los mismos participantes, logrando con esto el compromiso grupal. • Dinámica para conocer las expectativas generales y particulares de los integrantes del curso. Cada facilitador escogerá una dinámica acorde a su grupo. En esta sesión se aplican dinámicas de integración y de rompe hielo, con la finalidad de que los participantes se conozcan. 	D: 60.min
2. Creación de archivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los datos de cada uno de los participantes y crear los respectivos archivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • PC 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes deberán en conjunto con el facilitador crear los archivos con sus nombres, apellidos, cédula de identidad y demás información para la solicitud de IDOPS y perfiles correspondientes. 	D: 60 min.
3. Charla Atento (Plan de Crecimiento)	<ul style="list-style-type: none"> • Afianzar en los participantes los valores de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Material alusivo a valores de Atento. • Video beam. • Manual del facilitador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se les muestra la historia, trayectoria y beneficios que ofrece la empresa Atento Venezuela a todos sus empleados. 	D: 30 min.
4. Charla de oferta salarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la oferta salarial 	<ul style="list-style-type: none"> • PC • Video Beam • Calendario para explicar fechas de corte. Y pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El representante de administración de personal dictará la oferta salarial, indicando los beneficios económicos de la contratación, fechas y cortes de pago. • El facilitador debe reforzar la información dada con ejemplos de fechas de cortes, cobro de bono, días feriados y domingos. 	D: 60 min.
5. Inducción Cliente Movistar	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar de manera sencilla y dinámica la importancia de Movistar como cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Díptico Historia de Movistar. • Manual del Facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> • Se discute la importancia de nuestro cliente en el mercado de las telecomunicaciones y la importancia para Atento al ser un proveedor de servicios; se les motiva a que den sugerencias para mejorar la atención al cliente al momento de recibir una llamada. 	D: 60 min.
6 Entrega de Speech de calidad, tabla de no titularidad y no desvío a centro de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del material que va a estar relacionado en cada uno de los procesos que realiza diariamente en su gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Speech de calidad. • Tabla de no titularidad. • Tabla de no desvío al centro de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se hará entrega de los speech de calidad, la tabla de no titularidad y no desvío para que los participantes se vayan familiarizando con ellos. Se discutirá la importancia de dicha información. 	D:60 min.

Día 2

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Avaya	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la consola por la que diariamente se atenderán las llamadas que generan nuestros clientes a fin de tramitar vía telefónica sus requerimientos relacionados a sus cuentas y líneas telefónicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Manual del Facilitador. Simulador Avaya 	<ul style="list-style-type: none"> Se mostrará la forma de uso, los auxiliares y los speech de apertura, espera y cierre. Desde ese momento se utilizarán los auxiliares de la avaya durante todo el curso para ir a break, baño, atender llamadas de role play, entre otros, a manera de ir familiarizando a los SDA con dicha herramienta. Se pedirá a los SDA abrir la avaya y el facilitador con su simulador explicará cada uno de los puntos allí destacados, como los auxiliares, el hold, etc. Con el simulador de Avaya, conocerán y practicarán como conectarse a través de esta herramienta los principales auxiliares, hold, etc. Se realizarán simulaciones de llamadas donde los SDA podrán utilizar los auxiliares según el desarrollo de la llamada. 	D: 60 min.
2. CVSC+	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la Herramienta principal con la cual el SDA va a trabajar para identificar los principales procedimientos que pueden efectuarse a través de esta herramienta. 	<ul style="list-style-type: none"> Simulador Avaya Simulador CVSC+ Manual del Facilitador Video Beam 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador deberá indicarle a los SDA la manera en la que deben ingresar a la aplicación, y se abrirán cada uno de los train que utilizarán en la práctica. Se explicará dónde están ubicados los datos personales del cliente, el número telefónico, marca y modelo del equipo; también se les enseñará las pestañas de servicio técnico. 	D: 60 min.
3. Portal ATC	<ul style="list-style-type: none"> Manejar La herramienta informativa que usara el SDA en la operación. 	<ul style="list-style-type: none"> Simulador Avaya. Portal ATC. Rutas Portal. Manual Portal 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador explicará las principales funciones de esta herramienta para luego abrir el portal donde el SDA podrá ver las principales rutas informativas que le ayudara al momento de la conexión. El facilitador guiará la práctica indicando algunas rutas para que el SDA las busque en el portal. Se mostrará cómo ingresar a la herramienta; se explicará que es una ruta haciendo hincapié en que se actualiza cada cierto tiempo y que es obligatorio al momento de atender los requerimientos del cliente y puede ser un error crítico que no se use. 	D: 60 min.
4. Incidencias	<ul style="list-style-type: none"> Familiarizar a los SDA con esta herramienta que permite resolver los principales problemas de comunicación de los clientes. Conocer los tiempos que se manejan para la resolución de los escalamientos. Conocer los procedimientos que aplican en los problemas de comunicación ya sea, navegación, mensajería de texto o llamadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Simulador Avaya Manual de casos de incidencias. Herramienta "Simulador Incidencias" Manual del Facilitador. Portal ATC. 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador explica el uso de la herramienta con el simulador tomando ejemplo de los casos más frecuentes de las llamadas que se reciben. Se explica la importancia de escalar de manera correcta los casos para evitar errores críticos de calidad. Se hará énfasis en la importancia de la herramienta para solventar aquellos casos que lo ameriten. Se le realizaran llamadas modelos a los SDA en las que sean necesarias generar incidencias como por ejemplo (usuario al que le cobraron la renta y el teléfono se encontraba en servicio técnico); (cliente no envía sms a ningún número) a modo de que se tenga noción de cómo se escala ya que en cada módulo se van a tocar las diferentes incidencias según los temas expuestos. 	D: 90 min.
5. Role Play	<ul style="list-style-type: none"> Practicar con ejemplos de llamadas los contenidos impartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Casos de role play prediseñados. Simulador Avaya e incidencias Portal ATC. Hoja de evaluación de habilidades mínimas 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador en este espacio realizara ejemplos de llamadas relacionadas con incidencias donde se practiquen los Speech, los auxiliares de la Avaya y se puedan evaluar las competencias mínimas de los participantes con su desenvolvimiento. Se deben realizar un mínimo de 5 role play. 	D: 60 min.

Día 3.

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Generalidades Prepago	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la plataforma que se utiliza, todo el sistema base para realizar las operaciones. Familiarizar al SDA con la consulta de las Tarjetas Telpago. Dar a conocer e identificar los estatus en las líneas de los abonados Movistar. Familiarizar al SDA con la consulta de los equipos en Servicio Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> Simulador Avaya Simulador CVSC+ Portal ATC Manual del facilitador CVSC+ 	<ul style="list-style-type: none"> Ver los diferentes tópicos desde el portal. Interactuar con el participante haciéndoles preguntas acerca del tema. Entrega el díptico "Tarjetas Telpago". Con las tarjetas telpago existentes en las salas de formación, se consultará el serial del código de barras de las mismas, en CVSC, a fin de verificar y explicar el estatus de ellas, cómo se realiza el desbloqueo de pines con el simulador; la fecha de vencimiento etc. Entrega de díptico de "Líneas de vida". Se discute con el participante los estatus de las líneas de vida de un cliente PP usando como apoyo el díptico y el Portal ATC; se realizarán prácticas donde los SDA puedan construir las diversas líneas de vida existentes (cliente sin renta básica, con renta básica y promocionales). Con un número de muestra el facilitador indicará como realizar la consulta del aviso en CVSC. Se explicará como se encuentran los clientes segmentados según el consumo y en qué parte del CVSC + se encuentra ubicada dicha información esto lo deben buscar con los simuladores luego de la explicación. El Detalle de consumo se explicará con casos prácticos donde los SDA puedan luego según indicaciones buscar lo que se pide en el simulador de detalle de consumo y ver diversas situaciones; al mismo tiempo se explicarán las nomenclaturas. Se realizará la explicación de las razones de desconexión así cómo la forma en que se debe realizar la transferencia de llamada a isla de retención especificando procedimientos para titulares y los que no lo son. Durante las explicaciones se realizarán prácticas con el CVSC+ al mismo tiempo que la explicación teórica y en los casos que amerite se indicará la ruta para que verifique la información en el portal. Se mostrarán las incidencias más comunes como cupos no otorgados, casos de tarjetas generadas, vencidas, robo, bloqueadas, etc. 	D: 150 min.
2. Planes Prepago	<ul style="list-style-type: none"> Conocer todos los planes tanto en minutos como en segundos que ofrece Movistar a sus usuarios. Familiarizarse con los nombres y los cupos que otorga cada plan y la ruta del cálculame. 	<ul style="list-style-type: none"> Casos de role play prediseñados. Simulador Avaya Portal ATC. Herramienta "Simulador Incidencias. Hoja de evaluación de habilidades mínimas 	<ul style="list-style-type: none"> Explicación de planes en minutos y segundos; con apoyo del CVSC+ y el portal (cálculame) haciendo énfasis en la ruta y que es actualizado de acuerdo a los aumentos que se realizan. se hará referencia a la tabla de no titularidad y la de no desvío a centro de servicio. Se mostrará cómo generar las incidencias más comunes como plan activado por error, cupos no otorgados, cobro errado tiempo aire y televentas. Se hará énfasis en los atributos de calidad como afecta decir la información incompleta o incorrecta. 	D: 120 min.

3. Role Play	<ul style="list-style-type: none"> Practicar con ejemplos de llamadas los contenidos impartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Casos de role play prediseñados. Simulador Avaya Portal ATC. Herramienta "Simulador Incidencias" Hoja de evaluación de habilidades mínimas 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador en este espacio realizara ejemplos de llamadas relacionadas con generalidades prepago que tienen más impacto en el día a día de la operación donde se practiquen los Speech, los auxiliares de la Avaya y se puedan evaluar las competencias mínimas de los participantes con su desenvolvimiento. Se deben realizar un mínimo de 5 role play. 	D: 60 min.
---------------------	---	--	---	------------

Día 4.

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Role Play	<ul style="list-style-type: none"> Practicar con ejemplos de llamadas los contenidos impartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Casos de role play prediseñados. Simulador Avaya Portal ATC. Herramienta "Simulador Incidencias" Hoja de evaluación de habilidades mínimas 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador en este espacio realizara ejemplos de llamadas relacionadas con la solicitud de información de planes, activaciones y las incidencias que tienen más impacto en el día a día de la operación donde se practiquen los Speech, los auxiliares de la Avaya y se puedan evaluar las competencias mínimas de los participantes con su desenvolvimiento. Se deben realizar un mínimo de 5 role play. se hará referencia a la tabla de no titularidad y la de no desvío a centro de servicio. 	D: 60 min.
2. Servicios Prepago	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir al participante para que maneje y conozca los productos que ofrece el cliente. Familiarizarse y comenzar a conocer las rutas de los nombres y los cupos que otorga cada plan. 	<ul style="list-style-type: none"> Simulador Avaya Simulador CVSC+ Portal ATC Manual del facilitador Pizarra 	<ul style="list-style-type: none"> En el primer bloque se realizará la explicación teórica de todos y cada uno de los servicios con apoyo del portal y ejemplos de activación en el CVSC+. se hará referencia a la tabla de no titularidad y la de no desvío a centro de servicio Se mostrará la forma de escalar incidencias relacionadas con los servicios en cuanto al cobro, uso y otorgación de cupos de dichos servicios. En el segundo bloque se hará énfasis en el servicio de TV Digital, donde se citaran casos comunes para realizar la activación, desactivación, consulta de cuentas, líneas de vida role play e ir identificando los pasos a seguir para gestionar la solicitud del cliente haciendo uso del simulador. Se hará énfasis en los atributos de calidad. 	D: 270 min.

Día 5.

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Examen o de Comprobación de Conocimientos 1	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje sobre prepago 	<ul style="list-style-type: none"> Prueba escrita 	<ul style="list-style-type: none"> El Facilitador debe exponer detalladamente las condiciones de las pruebas, los participantes deberán responder utilizando el portal sin consultar con sus compañeros. 	D: 60 min.
2. Corrección de MTC 1	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la corrección de la prueba aplicada para la validación de los conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Prueba escrita 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizará la corrección con la dinámica de intercambio de pruebas. 	D: 60 min.
3. Servicios Prepago	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir al participante para que maneje y conozca los productos que ofrece el cliente. Familiarizarse y comenzar a conocer las rutas de los nombres y los cupos que otorga cada plan.. 	<ul style="list-style-type: none"> Simulador Avaya Simulador CVSC+, con cuenta de TV digital. Portal ATC Manual del facilitador Pizarra 	<ul style="list-style-type: none"> En este tercer bloque explicara el servicio de telsafe cómo activarlo, desactivarlo, las condiciones de uso, cómo se generan las incidencias en caso de querer desactivarlo, consulta de las coutas que se cancelan y las incidencias referentes. se hará referencia a la tabla de no titularidad y la de no desvío a centro de servicio Se hará énfasis en los atributos de calidad. 	D: 90 min.
4. Rol Play	<ul style="list-style-type: none"> Practicar con ejemplos de llamadas los contenidos impartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Casos de role play prediseñados. Simulador Avaya Portal ATC. Herramienta "Simulador Incidencias Hoja de evaluación de habilidades mínimas 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador en este espacio realizara ejemplos de llamadas relacionadas con la solicitud de información de servicios, consulta de información, activaciones, desactivaciones y las incidencias que tienen más impacto en el día a día de la operación donde se practiquen los Speech, los auxiliares de la Avaya y se puedan evaluar las competencias mínimas de los participantes con su desenvolvimiento. Se deben realizar un mínimo de 15 role play. se hará referencia a la tabla de no titularidad y la de no desvío a centro de servicio 	D: 150 min.

Día 6.

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Examen o de Comprobación de Conocimientos 2	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje sobre compatibilidad y cambio de plan. 	Prueba escrita	<ul style="list-style-type: none"> El Facilitador debe exponer detalladamente las condiciones de las pruebas 	D: 60 min.
2. Corrección de MTC 2	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la corrección de la prueba aplicada para la validación de los conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Prueba escrita 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizará la corrección con la dinámica de intercambio de pruebas. 	D: 60 min.
2. Compatibilidad Prepago	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las relaciones posibles entre planes y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Portal ATC. Simulador Avaya Simulador CVSC+ Manual del Facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> Explicación de las reglas de compatibilidad con apoyo del portal se hará referencia a la tabla de no titularidad y la de no desvío a centro de servicio.. Se colocarán ejemplos comunes de los planes y servicios compatibles. Con los simuladores los participante deberá pasar a realizar activaciones de planes y servicios al realizar esta dinámica se irán explicando las reglas de la compatibilidad. Se hará énfasis en los atributos de calidad. 	D: 90 min.
3. Cambio de plan	<ul style="list-style-type: none"> Explicación de los pasos a seguir para realizar un cambio de plan tomando en cuenta la compatibilidad, las fechas de corte y el prorrateo. 	<ul style="list-style-type: none"> Herramienta Avaya. Manual del Facilitador. Portal ATC. Simulador CVSC+ 	<ul style="list-style-type: none"> Explicación con apoyo del portal y el CVSC + de los pasos a seguir para realizar un cambio de plan y lo que se debe verificar antes de realizarlo. Se explicaran los pasos a seguir para realizar un cambio de plan así como la importancia de dicha transacción, las repercusiones que posee en las llamadas y molestia que se genera al cliente al no realizar el plan de forma correcta. Con los simuladores los participante deberá pasar a realizar cambios de planes y servicios al realizar esta dinámica se irán explicando las reglas de la compatibilidad. Se hará énfasis en los atributos de calidad. 	D: 90 min.
4. Rol Play	<ul style="list-style-type: none"> Practicar con ejemplos de llamadas los contenidos impartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Casos de role play prediseñados. Simulador Avaya Portal ATC. Herramienta "Simulador Incidencias Hoja de evaluación de habilidades mínimas 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador en este espacio realizara ejemplos de llamadas relacionadas con la solicitud de cambio de plan y las incidencias que tienen más impacto en el día a día de la operación donde se practiquen los Speech, los auxiliares de la Avaya y se puedan evaluar las competencias mínimas de los participantes con su desenvolvimiento. Se deben realizar un mínimo de 5 role play. se hará referencia a la tabla de no titularidad y la de no desvío a centro de servicio. 	D: 60 min.

Día 7.

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Examen o Comprobación de Conocimientos 3 y 4	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje sobre compatibilidad y cambio de plan. 	<ul style="list-style-type: none"> Prueba escrita 	<ul style="list-style-type: none"> El Facilitador debe exponer detalladamente las condiciones de las pruebas 	D:60 min
2. Corrección de MTC 3 y 4	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la corrección de la prueba aplicada para la validación de los conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Prueba escrita 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizará la corrección con la dinámica de intercambio de pruebas. 	D: 60 min.
3. Contacto	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer la importancia de esta herramienta dentro de las estadísticas de movistar. A través de esta herramienta se tipifican las llamadas entrantes de los abonados de movistar, a fin de tener un control sobre los motivos por los cuales están llamando y ofrecer día a día un mejor servicio. Realizar el reporte o tipificación de las llamadas utilizando una hoja de casos 	<ul style="list-style-type: none"> Portal ATC. Simulador CVSC+ Simulador de contacto Pizarra Marcadores 	<ul style="list-style-type: none"> Se explicará el uso de la herramienta así como su importancia. Se entregará una lista con ejemplos de procesos que requieren de un contacto manual y otros en los que los contactos se realizan de manera automática. Se mostrara en CVSC+ cómo se realizan los contactos manuales así como los diversos procesos en los que es necesario realizarlo. El facilitador hará énfasis en el porque se deben realizar desde el punto de vista de seguridad cada vez que se ingresa a una cuenta y la implicación de calidad. 	D: 30 min
4. GSM y CDMA	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer la nueva tecnología que maneja Movistar de forma paralela a CDMA de conociendo las ventajas que ofrece la misma al ampliar las posibilidades de comunicación dentro del mercado de telefonía fija enfocado al servicio de fax. 	<ul style="list-style-type: none"> Portal ATC Simulador de incidencias Manual del facilitador Manual del participante Pizarra Marcadores 	<ul style="list-style-type: none"> Validar información en el portal. Interactuar con el participante haciéndoles preguntas acerca del tema. 	D: 60 min.
5. Cruce de Líneas y cambios de equipo.	<ul style="list-style-type: none"> Conocer los procedimientos para realizar un cruce de línea y cambios de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Simulador de cruces de línea y cambio de equipo. Portal ATC Simulador Avaya 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizará la explicación teórica y luego se harán ejercicios prácticos donde los SDA puedan realizar cruces de líneas entre las diferentes tecnologías y cambios de equipo utilizando los simuladores. 	D: 120 min.

Día 8.

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Procesos y de alternativas de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la evolución de las tecnologías dentro de Movistar estableciendo una comparación entre las actuales vs las competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Manual casos prácticos Hoja de discusión Diagrama del sistema de comunicación Manual del facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> Discutir casos prácticos relacionados con los problemas de comunicación que presentan los clientes actualmente. Se escucharán llamadas grabadas donde se puedan analizar dichos casos. Se mostrarán escalamiento de incidencias de alternativas de comunicación, como por ejemplo; falla de mensaje, buzón de voz, etc. 	D: 120 min.
2. Rol Play	<ul style="list-style-type: none"> Practicar con ejemplos de llamadas los contenidos impartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Casos de role play prediseñados. Simulador Avaya Portal ATC. Herramienta "Simulador Incidencias Hoja de evaluación de habilidades mínimas 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador en este espacio realizara ejemplos de llamadas relacionadas con GSM, procesos y alternativas de comunicación y las incidencias que tienen más impacto en el día a día de la operación donde se practiquen los Speech, los auxiliares de la Avaya y se puedan evaluar las competencias mínimas de los participantes con su desenvolvimiento. Se deben realizar un mínimo de 5 role play. se hará referencia a la tabla de no titularidad y la de no desvío a centro de servicio 	D: 60 min.
3. Doble conexión	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar el área de trabajo de los SDA para familiarizarlos con el proceso de gestión y conexión posterior al curso. 	<ul style="list-style-type: none"> Cable Manual del facilitador Head Set Dípticos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador llevará a los SDA al contact center, en donde podrán ver y escuchar las llamadas de los clientes, el facilitador estará presente para guiar en la práctica y aclarar las dudas generadas. 	D: 120 min.
4. Unificación de criterios	<ul style="list-style-type: none"> Unificar criterios de lo transmitido en curso y observado en la doble conexión. 	<ul style="list-style-type: none"> Material visto en el curso 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador realizará una discusión dirigida de lo observado durante la doble conexión que permitan unificar criterios y aclarar las dudas que se presenten durante la actividad. 	D: 60 min

Día 9.

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Examen o de Comprobación de Conocimientos 5	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad (II prueba) 	<ul style="list-style-type: none"> Prueba escrita 	<ul style="list-style-type: none"> El Facilitador debe exponer detalladamente las condiciones de las pruebas. 	D: 60 min.
2. Corrección de MTC 5	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la corrección de la prueba aplicada para la validación de los conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Prueba escrita 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizará la corrección con la dinámica de intercambio de pruebas. 	D: 60 min.
3. 3G	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer al participante el servicio de conexión a Internet que ofrece Movistar a través de los dispositivos de telefonía móvil y sus distintas variantes, ofreciendo de esta manera información de los mismos y estar en la capacidad de resolver los inconvenientes que se presenten con respecto al servicio. Fijar en los SDA los conceptos básicos de esta tecnología a fin de que logren identificarlos en las cuentas de los abonados de Movistar 	<ul style="list-style-type: none"> Portal ATC CVSC Manual del facilitador 	<ul style="list-style-type: none"> Explicación de los sistemas operativos móviles mas comercializados por Movistar en Venezuela. En CVSC el facilitador deberá indicar a los SDA, como hacer la activación de los SVA correspondientes al servicio de navegación para telefonía móvil. Búsqueda en el Portal ATC de los equipos móviles y fijos que permiten la conexión a Internet. Identificación y diferenciación de equipos inteligentes como Iphone y Blackberry. Descripción de los servicios que poseen los equipos inteligentes. Se colocaran ejemplos prácticos de los intereses más comunes de los clientes que poseen equipos inteligentes. Se explicara el proyecto Pegaso para así dar a conocer las innovaciones de la tecnología GSM. 	D: 90 min.
4. Rol Play	<ul style="list-style-type: none"> Practicar con ejemplos de llamadas los contenidos impartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Casos de role play prediseñados. Simulador Avaya Portal ATC. Herramienta "Simulador Incidencias Hoja de evaluación de habilidades mínimas 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador en este espacio realizara ejemplos de llamadas relacionadas con cruces de líneas, cambios de equipo y las incidencias que tienen más impacto en el día a día de la operación donde se practiquen los Speech, los auxiliares de la Avaya y se puedan evaluar las competencias mínimas de los participantes con su desenvolvimiento. Se deben realizar un mínimo de 10 role play. se hará referencia a la tabla de no titularidad y la de no desvió a centro de servicio 	D: 60 min.
5. Unificación de criterios de tabla de no titularidad y no desvió a centros de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar los conocimientos transmitidos a lo largo del curso sobre la tabla de no titularidad y no DCS. 	<ul style="list-style-type: none"> Tabla de no titularidad. Tabla de no desvió a centro de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Se discutirán todos los puntos contemplados en ambos materiales a modo de que se refuerce y se unifique todos los conocimientos que fueron transmitidos de forma oportuna en cada módulo de aprendizaje. 	D: 60 min

Día 10

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Presentación de Supervisor de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer la gestión del supervisor y lo que se considerará en la charla. 	<ul style="list-style-type: none"> Video Beam 	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica para conocer las expectativas generales y particulares de los integrantes del curso. Cada supervisor escogerá una dinámica acorde al grupo. 	D: 10 min.
2. Calidad de Servicio y Calidad de ATC	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer cómo lograr la satisfacción de un usuario final con una atención de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Laminas de PowerPoint Videos. 	<ul style="list-style-type: none"> En esta parte quien este impartiendo la inducción de calidad debe hacer ejemplos de la vida cotidiana para comparar que tiene calidad o no, como por ejemplo: la calidad que se ofrece en la atención de un restaurante, en servicios públicos, etc. 	D: 60 min.
3. Parámetros para una Atención de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Definir brevemente EF y ENF y qué es lo que espera nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Laminas de PowerPoint Triptico de COPC 	<ul style="list-style-type: none"> Se explica COPC y el enfoque de las evaluaciones que realiza el Supervisor de calidad, Supervisor operativo y Calidad Movistar. Monitoreo de transacciones: Precisión y Consistencia. 	D: 60 min.
4. Clínicas de llamadas Parte 1	<ul style="list-style-type: none"> Escuchar llamadas grabadas de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Llamadas grabadas 	<ul style="list-style-type: none"> En esta parte lo que se quiere lograr es saber cuál es el juicio que tienen lo SDA de lo que es calidad de servicio. 	D: 30 min.
5. Atributos de evaluación - ENC	<ul style="list-style-type: none"> Explicar en qué consiste los ENC y como se evalúan. 	<ul style="list-style-type: none"> Laminas de PowerPoint. Minimanual de Calidad Triptico de Speech versión 9. Simulador de Avaya. 	<ul style="list-style-type: none"> El guía de la charla debe en lo posible ayudar a los SDA a utilizar el Minimanual y material con los argumentos o speech, que son evaluados en los ENC. 	D: 30 min
6. Atributos de evaluación - EC	<ul style="list-style-type: none"> Explicar en qué consiste EC y como se evalúan. 	<ul style="list-style-type: none"> Laminas de PowerPoint. Minimanual de Calidad Triptico de Speech versión 9. Simulador de Incidencias, CVSC+. Portal. 	<ul style="list-style-type: none"> Se utiliza los simuladores de CVSC+, Generador de Incidencias, Portal ATC, para ayudar a los SDA a gestionar una falla que es muy común en el Servicio de Telefonía celular: cuentas en Status Activa pero a nivel de Sistema en Desconexión. De tal manera que se debe realizar un Rollplay donde: <ol style="list-style-type: none"> Los SDA con preguntas cerradas aprendan a identificar la falla del cliente. Verificar en Portal ATC los Mensajes de Error de SW y Centigram, en la ruta: Principal-Inducción - Procedimientos - Telefonía Celular – PREPAGO. 	D: 30 min

			<p>3. Luego verificar en el CVSC+ la cuenta: saldo, fecha de corte, renta básica, plan activo, fecha de aplicación de tarjetas, e histórico de cambio de status. Con la finalidad de que el agente aprenda a chequear en el sistema algunos detalles antes de escalar el reporte.</p> <p>4. Escalar Incidencia- Categorías: Fallas; Tipo: SW; Elementos: CDMA/GSM/CDMAF; Razón: SW- Reconexión de cuenta. Luego debe llenar el detalle con las preguntas del troubleshooting.</p> <p>5. Indicar el Speech de apertura de incidencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> En esta parte se pueden realizar Rollplay donde el requerimiento del cliente sea cambio de planes y/o servicios, donde el SDA debe dar información completa y correcta. Para ello debe utilizarse el Calcúlame y se puede consultar en el Portal la sección de Procesos callcenter en la ruta: Principal – Procesos- Callcenter – 811, donde se indica que información se debe otorgar al cliente al momento de cambio de plan. Adicional se puede aplicar la dinámica de: ¿Cuántos cuadros puedes ver en lámina?; se pretende reforzar además mediante Rollplay como es el proceso de validación de datos para información y/o modificaciones en las cuentas. 	
<p>7. Clínica de llamadas Parte 2 y Prueba Final</p>	<ul style="list-style-type: none"> Escuchar y evaluar las llamadas para identificar ENF y EF. 	<ul style="list-style-type: none"> Prueba escrita. Planilla de Evaluación. Mini manual de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Se vuelven a escuchar las llamadas de la primera parte, pero en esta oportunidad para que los participantes identifiquen si el RAC cumple con los parámetros de ENC/EC, de tal manera que se aplica una pequeña prueba que incluye una tabla con los atributos de calidad y preguntas de reflexión para que los SDA evalúen la llamada, expliquen porque consideran correcto o incorrecto los atributos. 	D: 60 min
<p>8. Ciclo de preguntas y respuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aclarar dudas que se pueden generar durante la charla de calidad enfocado a ENF y EF. 	<ul style="list-style-type: none"> Guía de preguntas elaboradas previamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Mediante preguntas y respuestas cada supervisor podrá aclarar dudas que planteen los SDA. Pueden escoger una dinámica que se adapte al grupo. 	D: 50 min

Día 11

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Examen o de Comprobación de Conocimientos 6	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad (II prueba) 	Prueba escrita	<ul style="list-style-type: none"> El Facilitador debe exponer detalladamente las condiciones de las pruebas 	D: 60 min
2. Seguridad Industrial	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer el tema de la seguridad industrial en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación Power Point. Prueba escrita. 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador dará a conocer con la presentación dada por el departamento de seguridad industrial los conocimientos que se desprenden de ella fortaleciendo las medidas de seguridad que deben poseer tanto a nivel personal como laboral como trabajadores de la empresa. Se aplicará una prueba donde se comprueben los conocimientos de lo impartido. 	D: 90 min.
3. Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Dar herramientas que permitan una atención al cliente de calidad denotando valores que diferencien nuestra atención de los restantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de ATC Casos de role play prediseñados. 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador deberá explicar el impacto que tiene la encuesta de satisfacción del usuario final y lo sensibles que son los clientes ante el maltrato o la mala atención. Usando el manual de atención al cliente el facilitador usara casos prácticos para ir definiendo cada uno de los aspectos que se deben tener en cuenta al momento de la atención de las llamadas como la generación de confianza al primer contacto, la cercanía, el lenguaje verbal que se utiliza, la etiqueta telefónica, la escucha activa y empatía con el cliente. Se realizaran role play de los temas visto en donde se haga énfasis de los aspectos que deben tener presentes al momento de atender a los clientes. 	D: 180 min

Día 12.

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Examen o de Comprobación de Conocimientos 7	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad (II prueba). 	<ul style="list-style-type: none"> Prueba escrita 	<ul style="list-style-type: none"> El Facilitador debe exponer detalladamente las condiciones de las pruebas 	D: 60 min
2. Corrección de MTC 6 Y 7	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la corrección de la prueba aplicada para la validación de los conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> Prueba escrita 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizará la corrección con la dinámica de intercambio de pruebas. 	D: 60 min.
3.- Manejo de clientes difíciles	<ul style="list-style-type: none"> Dar herramientas que permitan una atención al cliente de calidad aún cuando sean vistos como casos difíciles. 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de ATC Casos de role play prediseñados. 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador haciendo uso del manual de ATC dará las herramientas que se deben utilizar para la atención de llamadas en donde el manejo de situaciones difíciles sea el punto de atención para luego realizar casos prácticos en forma de role play y mostrar llamadas grabadas de clientes alterados para discutir cómo abordar la situación en dichos casos. 	D: 210 min

Día 13

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Clínica de llamadas calidad II	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar los atributos de calidad mediante la escucha de llamadas previamente seleccionadas por calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Llamadas grabadas. Manual de calidad. Cornetas. 	<ul style="list-style-type: none"> Se colocaran llamadas previamente seleccionadas para evaluar el uso correcto de los atributos de calidad reforzando la utilización y pertinencia de los mismos. Se realizaran debates entre todos los participantes usando como punto de partida las llamadas. 	D: 120 min.
2. Firma de contrato	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso del personal a la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos 	<ul style="list-style-type: none"> El personal de RRHH debe entregarle a cada uno de los SDA el contrato para que lo firmen y darle la charla de ingreso a la empresa. 	D: 60 min.
3. Seguridad telemática	<ul style="list-style-type: none"> Inculcar en el SDA la integridad, confidencialidad y auditabilidad de la información, entendida ésta como un activo crítico del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Video Listado de asistencia a la charla 	<ul style="list-style-type: none"> Proyección del video Aclarar dudas relacionadas a la información proyectada Reforzar y recalcar importancia sobre la confidencialidad 	D: 30 min.
4. Doble conexión	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar el área de trabajo de los SDA para familiarizarlos con el proceso de gestión y conexión posterior al curso. 	<ul style="list-style-type: none"> Cable Manual del facilitador Head Set Dípticos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador llevará a los SDA al contact center, en donde podrán ver y escuchar las llamadas de los clientes, el facilitador estará presente para guiar en la práctica y aclarar las dudas generadas. 	D: 60 min.
5. Unificación de criterios	<ul style="list-style-type: none"> Unificar criterios de lo transmitido en curso y observado en la doble conexión. 	<ul style="list-style-type: none"> Material visto en el curso 	<ul style="list-style-type: none"> El facilitador realizará una discusión dirigida de lo observado durante la doble conexión que permitan unificar criterios y aclarar las dudas que se presenten durante la actividad. 	D: 60 min

Días 14, 15 y 16.

Contenido	Resultados esperados	Recurso Instruccional	Actividad Didáctica / Dinámicas de Aprendizaje	Tiempo
1. Pasantías Primeros Pasos	<ul style="list-style-type: none"> Involucrar al SDA en el área de trabajo con un ambiente o clima más ameno. Relacionar al SDA con la operación y calidad para ejecutar lo aprendido en el entrenamiento Afianzar los conocimientos adquiridos desarrollándolos en su ámbito laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Puesto de Trabajo. Accesos Manual del Facilitador. 	<ul style="list-style-type: none"> Se inicia la actividad de pasantías, conectando a cada uno de los SDA con sus accesos en el puesto de trabajo, se inicia la primera llamada con el facilitador allí, así debe hacerse con cada uno de los participantes, aclarando las dudas que se les pueda presentar en ese momento. Cada SDA debe pasar por el contact center donde debe estar conectado para conocer sus compañeros de trabajo y su supervisor inmediato, allí debe contestar la primera llamada. 	D: 6 días.

