

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
LIC. EN RELACIONES PUBLICAS E
INSTITUCIONALES**

Alumna: Candela Bayo Acuña

Directora: Lic. Josefina Ruiz

AÑO 2020

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA



Rector

ING. RODOLFO GALLO CORNEJO

Vicerrector Académico

MG. CONSTANZA DIEDRICH

Secretaria General

MG. LIC. SILVIA M. ALVAREZ

Decano de la Facultad de Economía y Administración

DR. JUAN LUCAS DAPENA FERNANDEZ

Secretario Académico

LIC. ROBERTO CADAR

Jefe de la Carrera “Lic. en Relaciones Publicas e Institucionales”

LIC. JOSE LAMAS

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a la Santísima Trinidad y a mi Familia

A La Santísima Trinidad porque está conmigo en cada paso que doy y siempre que la invoco para cada situación me da fuerza y entereza.

A mis hijas Trinidad e Indiana que son mi motor y motivación.

A mi marido Juan Pablo que es incondicional en todo momento.

A mi madre y hermana, quienes durante toda mi vida fueron y son mi pilar fundamental.

A mi abuela y mi viejo que me cuidan y acompañan desde el cielo.

AGRADECIMIENTOS

La presente tesis es un esfuerzo en el cual, participaron varias personas, leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dándome ánimos, acompañándome en momentos de crisis y también en los de felicidad. Por tal motivo quiero expresar mi agradecimiento:

A mi Directora de Tesis, Lic. Josefina Ruiz, quien es de esas personas que aparecen como ángeles que con total generosidad. Dedico tiempo y esfuerzo compartiendo su conocimiento y su profesionalismo desinteresadamente.

A esta CASA DE ALTOS ESTUDIOS, que me dio la posibilidad de acceder a altos niveles de enseñanza durante toda mi carrera.

Al jefe de la carrera Lic. José Lamas, por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo.

A mis profesores de la carrera, por su continuo y afectuoso aliento a lo largo de estos años en especial a la Lic. Dolores Uriburu quien es mi principal referente en el campo.

Al Líder de equipo German Varela por su predisposición y ayuda para encarar este objetivo y a mis compañeros del Contact Center del Banco Macro: operadores, supervisores y analistas quienes fueron encuestados y entrevistados presentando buena predisposición y apoyo constante.

A mi esposo e hijas, por su contención, comprensión y contante estímulo.

A mi mama y hermana, por brindarme un hogar cálido y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr el éxito.

A mi padre y abuela, que me acompaña desde el cielo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo poder demostrar que una comunicación interna basada en los valores y principios, a los operadores del Contact Center del Banco macro, ayudarían a un mejor desempeño de estos en sus puestos de trabajo.

Realizada la investigación que se llevó a cabo a través de Encuestas, Entrevistas y observación. Se logró identificar que los operadores y sus superiores dan por sentado que conocen los valores y principios de la institución, sin embargo, existe una dificultad al nombrarlo o identificarlos, esto es la consecuencia de no tener una gestión centralizada de la comunicación interna sobre esta información, debido a que la información de la misma no es de fácil acceso, y queda solo comunicada en la capacitación de ingreso y está en uno u otro portal que los colaboradores manejan pero como una información más de contenido.

Llegada a las conclusiones que se observa una necesidad de refrescar el conocimiento sobre los valores y principios, replanteando el uso de las herramientas de comunicación que actualmente están disponibles en el Contact Center.

Baso mi afirmación que la Comunicación Interna basada en estos elementos coyunturales de la cultura organización van a mejorar el rendimiento. Observando que con las meras acciones recientes de comunicar a los colaboradores que sus evoluciones se basarían en los valores del Banco y lo que implica esto se ve una mejora en las notas generales de desempeño.

Por este motivo buscando acompañar y llegara a la excelencia planteo una campaña de comunicación interna basada en los valores y principios del Banco “*Nos Conocemos mejor*” y de esta manera poder trabajar sobre la internalización de los mismos y acompañar a mejorar la evaluación de sus colaboradores.

ABSTRACT

The objective of this research work is to demonstrate that an internal communication based on the values and principles, to the operators of the Contact Center of the Macro Bank, would help to improve their performance in their jobs.

Conducted the research that was carried out through Surveys, Interviews and observation. It was possible to identify that the operators and their superiors assume that they know the values and principles of the institution, however, there is a difficulty in naming or identifying them, this is the consequence of not having a centralized management of internal communication about this information. , because the information of the same is not easily accessible, and is only communicated in the entry training and is in one or another portal that the employees manage but as more content information.

Arriving at the conclusions that there is a need to refresh knowledge about values and principles, rethinking the use of communication tools that are currently available in the Contact Center.

I base my statement that Internal Communication based on these short-term elements of the organization culture will improve performance. Noting that with the mere recent actions of informing employees that their developments would be based on the Bank's values and what this implies is an improvement in the general performance notes.

For this reason, seeking to accompany and reach excellence, I propose an internal communication campaign based on the values and principles of the Bank “We know each other better” and in this way to work on their internalization and accompany to improve the evaluation of their employees.

TABLA DE CONTENIDOS

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
TABLA DE CONTENIDOS	7
Título	10
Fundamentación	10
Problema	12
Identificación del problema:	12
Sistematización del problema:	12
Formulación del problema:	12
Delimitación del Objeto de estudio	13
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivo específico	13
Factibilidad	14
Principios éticos y legales.....	14
Antecedentes	15
Hipótesis.....	15
Identificación de las variables	15
Operacionalización conceptual de las variables.....	15
Clasificación de la hipótesis:.....	16
Definición conceptual de las Variables.....	16
Metodología	18

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

Universo	18
Muestra	18
Datos Empíricos.....	19
Fuentes primarias.....	19
Fuentes secundarias	19
Encuestas.....	20
Modelo de Encuesta	20
Entrevista.....	25
Cronograma de Actividades	29
Impacto	30
MARCO TEÓRICO.....	31
CAPÍTULO 1: LA COMUNICACIÓN INTERNA	31
1.1. Comunicación interna	31
1.2. ¿Qué se pretende la Comunicación Interna?.....	32
1.3. Herramientas de comunicación	32
1.4. Las redes sociales y canales electrónicos.....	36
1.5. Gestión del conocimiento	38
1.6. Objetivos del conocimiento	38
1.7. El proceso de gestión	39
1.8. Etapas en la administración del conocimiento	40
1.9. Trabajo en equipo	40
CAPITULO 2: VALORES Y PRINCIPIOS	43
2.1. Valores y Principios	43
2.2. Concepto de Misión	45
2.3. Misión interna de la institución.....	46
2.4. La misión, como razón de ser	49
2.5. Los valores en una empresa	50
2.6. Articulación de los principios	50
2.7. Principios y valores de la institución	51

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

CAPITULO 3: BANCO MACRO Y CONTACT CENTER	53
3.1. Historia	53
3.2. Misión de Banco Macro S. A.	54
3.3. Valores de Banco Macro	55
3.4. Principios de Banco Macro S. A.	55
3.5. Contact Center	59
3.6. Misión del Contact Center Banco Macro S. A.	59
3.7. Funciones del Contact Center:	59
3.8. Misión de los Operadores del Contact Center	60
3.9. Funciones de los operadores del Contact Center:	61
3.10. Organigrama de Contact Center	62
3.11. Composición del Contact Center	63
3.12. Objetivos del operador para el desempeño	64
3.13. Datos sobre los últimos resultados de las Evaluaciones de Desempeño	66
3.14. Herramientas de comunicación utilizadas en el Contact Center:	67
CAPITULO 4: CALIDAD EN LA ATENCION	69
4.1. Atención al cliente	69
4.2. Calidad en la atención	69
4.3. Gestión en la atención al cliente	73
4.4. Satisfacción al cliente	75
4.5. Índice de experiencia al cliente	79
RESULTADOS Y ANALISIS	81
Encuestas	81
Entrevistas	103
CONCLUSION	117
APORTES	119
Bibliografía	131
Webgrafía	133

Título

***“La comunicación interna basada en los valores y principios de Banco
Macro a los operadores del Contact Center”***

Fundamentación

El tema de los Valores y Principios de una organización es un tema que por mi experiencia en general es menospreciado o tratado solo como una cuestión filantrópica o de make up de las organizaciones.

Cuando en realidad la definición de los mismos es la base desde donde cualquier tipo organización debería partir para encarar el gran mercado que se encuentra afuera, de esta manera se reducen los esfuerzos al delimitar los objetivos a corto y largo plazo.

Siguiendo con este lineamiento, las relaciones públicas pueden acompañar, y aportar a cumplir el plan de negocio de la empresa realizando acciones de comunicación a sus empleados y de esta manera hacer directa e indirectamente que los empleados internalicen los Valores y Principios en consecuencia mejoraría el desempeño de estos.

La misión de la organización es importante, para saber a dónde se deben destinar los esfuerzos de esta, por parte de cada uno de sus miembros.

Es importante tener en cuenta los recursos humanos al momento de plantearlos, porque “el ser, no es un ser aislado”, sino que involucra su yo completo en la organización, y en ese cruce de dones, esfuerzos, aptitudes se genera la fuerza que hace al desarrollo de cada día.

El objetivo de este trabajo es identificar el desarrollo de la cultura organizacional a través de la misión, valores, y los principios de una organización; si estos son solo una cuestión de color a la hora de presentar una institución, o realmente las organizaciones persiguen esos fines siendo la esencia de esta.

También poder observar la vinculación real, que existe entre lo que se define como misión y principios, y su implementación diaria en la tarea de los empleados; si se sienten parte de ese todo, y si los valores le sirven para el desarrollo de su trabajo

Por una cuestión de tiempo y curiosidad, en lo que se refiere al ámbito Bancario, sector en donde desarrollo mi labor hace 12 años, elegí realizar esta investigación el Contact Center del Banco Macro de Salta Capital. Tomando como campo de estudio los operadores de la banca individuo de la organización, para analizar el sector de recursos humanos, y su implicancia con el tema.

Problema

Identificación del problema

El Contact Center de Banco Macro SA, carece de un plan de comunicación interna basada en los valores y principios para acompañar al desempeño del operador.

Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los valores y principios del Banco?
- ¿Cómo están constituidos los valores y principios del Banco?
- ¿De qué modo se comunican los valores y principios?
- ¿Son efectivas las herramientas que actualmente se utilizan para comunicar en el Contact Center?
- ¿Los operadores tienen internalizada los valores y principios?
- Un plan de comunicación interna ¿ayudaría a alcanzar con menor esfuerzo los objetivos planteados en el sector?
- ¿Los operadores tienen internalizados los valores y los principios?
- ¿Sirven los valores y principios del Banco, como herramienta para que los operadores, desempeñen sus tareas diarias y logren los objetivos?

Formulación del problema

Un plan de comunicación interna basado sobre los valores y principios de Banco Macro ayudarían a los operadores del Contact Center a mejorar el desempeño.

Delimitación del Objeto de estudio

La delimitación del objeto de estudio será: las herramientas de comunicación utilizadas para interiorizar al operador del Contact Center, con los valores y principios de Banco Macro.

Objetivos

Objetivo general

Analizar, identificar y generar reflexiones para conocer si la comunicación interna basada en los Valores y Principios del Banco Macro S, A. tienen implicancia en la tarea diaria de los empleados.

Objetivo específico

- Conocer en que se basan los valores y principios del banco.
- Conocer si los valores y principios, tienen implicancia en el desarrollo de la tarea diaria de los empleados.
- Conocer si los empleados se sienten identificados con los valores y principios del Banco.
- Saber de qué forma los valores y principios, son comunicados en el Contact Center.
- Analizar los hallazgos que surjan de la investigación.
- Construir reflexiones y sugerencias a partir de la investigación, para mejorar la comunicación.

Factibilidad

Recursos financieros: Dinero para transporte, impresión, encuadernación, pago del servicio para recolectar encuesta Suvery Monkey.

Recursos materiales: Computadora, pen drive, celular con grabador de voz, impresora, escáner, servicio de Suver Monkey (para realizar encuestas)

Recursos Humanos: Lic. José Lamas (jefe de carrera), Dr. German Varela (Líder del Contact Center), Leandro Vuistaz, Belén Cañada, Eduardo Cabrera, Vanina De Giuseppe (supervisores), Valentina Triggiano (analista de RRHH) y operadores del Contact Center.

Por último, los lugares o contextos, con los que se cuenta para el desarrollo son, la universidad, biblioteca, casa, Contact Center Banco Macro.

Principios éticos y legales

En esta investigación se hará participar a personas, las cuales deberán ser respetadas y valoradas como tal. Las ideas plasmadas en la investigación son construcción propia, guiándose de las ideas de otros autores que ya poseen teorías.

Realizando la aclaración del origen del texto, si algún párrafo fuera escrito textualmente, se efectuará la correspondiente cita. Evitando así toda posibilidad de plagio y respetando las normativas que contemplan el reglamento o estatuto universitario.

Antecedentes

Como antecedentes al objeto de estudio, se puede mencionar el siguiente trabajo de investigación: “La comunicación interna dentro de la organización” de la Licenciada en Comunicación Social Laura Soto.

Hipótesis

“La comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro, ayudarían al desempeño de la tarea del operador del Contact Center”

Identificación de las variables

-Variable independiente: La comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro.

-Variable dependiente: Desempeño de los operadores.

Operacionalización conceptual de las variables

El correcto y planificado uso de las herramientas de comunicación interna que refuercen aspectos fundamentales que hacen a la base de la cultura organizacional, favorecen a la internalización de los empleados de estas y esto impactaría en mejoras en el desempeño de los mismos.

Clasificación de la hipótesis

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.

Definición conceptual de las Variables

COMUNICACIÓN INTERNA: es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados¹.

VALORES: Son los que apoyan la visión de esta, dan forma a la misión y la cultura, reflejando los estándares de la empresa. Los valores, creencias, filosofía, principios son la esencia y la identidad de una empresa. Muchas empresas se centran únicamente en las competencias técnicas, pero para lograr que las empresas funcionen correctamente se hace imperativo fortalecer las competencias subyacentes que están constituidas por los valores.

¹ <https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

PRINCIPIOS: Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

BANCO MACRO S.A: Somos el banco privado con la mayor red de sucursales a lo largo del país, posicionándonos como el número uno de los Bancos Nacionales de Capitales Privados (*). El grupo cuenta con 8893 empleados, 1542 cajeros automáticos, 938 terminales de autoservicio y una estructura de 463 puntos de atención.

CONTACT CENTER: Es una noción de la lengua inglesa que puede traducirse como centro de llamadas. Se trata de la oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico.

DESEMPEÑAR UNA TAREA: Cumplir las obligaciones de una profesión o cargo.

Metodología

Universo

Operadores del Contact Center del Banco Macro S.A

Muestra

Encuestas a 49 operadores del Contact Center del Banco Macro S.A

Los elementos para investigar serán representativos ya que guardarán relación con los factores teóricos de la tesis. Serán representativos desde el punto de vista del universo al que se refieren. Los datos del universo podrán actuar como marcos muestrales. En todas las circunstancias se tratará de asarar la información buscando manera de que las elecciones de elementos sean lo más aleatorias posibles e independientes de la subjetividad.

Para las encuestas se utilizó el programa de medición Survey Monkey, que permite realizar encuestas personalizadas para recopilar datos de forma sencilla y poder tomar decisiones sobre cualquier asunto. Las encuestas se pueden enviar de manera electrónica y posteriormente estudiar todos los datos cómodamente en nuestro ordenador.

Datos Empíricos

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre las variables.

Constituye un estudio descriptivo que desea mostrar las relaciones entre sus variables.

Fuentes primarias

- Entrevista a Gerente y supervisores del Contact Center.
- Encuesta a 49 operadores del Contact Center del Banco Macro S.A.
- Los datos también serán obtenidos mediante dialogo individual, observación.

Fuentes secundarias

- Se tomará el cuadro con cierre de notas de desempeño. (aportado por el Contact Center)

Encuestas

La encuesta es una técnica cuantitativa, por la que se busca recopilar datos a través de un cuestionario y nos da una muestra sobre el objeto de estudio. En esta investigación no se realizará un análisis estadístico de los resultados de esta, sino que se realizará para poder interpretar los datos.

Se tomó como muestra encuesta a 49 operadores del Contact Center para la elaboración de estas. La misma se envió vía enlace Web de la herramienta del Suvery Monkey a su Teléfono de Contacto para que pueda ser resuelta a través de celular – pc -Tablet

Modelo de Encuesta

Operadores Banca Individuo- Banco Macro SA.

La presente encuesta tiene un fin académico ya que los resultados serán utilizados para una Tesis de la Universidad Católica Se agradece la sinceridad en las respuestas para poder realizar el trabajo.

Título de la Encuesta: Visión, Misión Valores y Principios del Banco Macro

La presente encuesta tiene un fin académico ya que los resultados serán utilizados para una Tesis de la Universidad Católica. Se agradece la sinceridad en las respuestas para poder realizar el trabajo. Muchas Gracias.

1- Sexo:

- Femenino
- Masculino

2- Edad:

3- ¿Hace cuantos años trabajas en el Banco?

- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 5 a 7 años
- Más de 7 años

4- ¿Conoces la Misión del Banco?

- Si
- No

5- ¿Conoces los Valores y Principios del Banco?

- Si
- No

6- ¿Por qué medio te comunicaron la Misión Valores y Principios del Banco?

- Capacitación de Ingreso
- Reunión con tu superior
- Mail
- Comunicar
- Afiches institucionales
- Merchandising

- Web
- No conozco la Misión Valores y Principios

7- ¿Podrías seleccionar cual es la misión del Banco?

- En Banco Macro trabajamos día a día para construir relaciones de confianza y diferenciarnos por nuestra cultura única, de cuidado al cliente.
- En Banco Macro trabajamos día a día para construir relaciones de confianza y lograr los más altos grados de satisfacción del cliente
- En Banco Macro trabajamos día a día para construir relaciones de confianza y ser reconocidos como el Banco de satisfacción en la atención
- En Banco Macro trabajamos día a día para ser líder en atención con los mayores índices de capital nacional

8- ¿Consideras que la misión y los Valores del Banco te ayudan en el desempeño de tu tarea diaria?

- Si
- No

9-Podrías seleccionar cuál de las siguientes opciones corresponde a los Valores des Banco

- Cercanía\ Auto exigencia\ Compromiso con el Desarrollo\ Agilidad
- Auto exigencia \ Transparencia \ Flexibilidad \ Agilidad
- Equipo\ Compromiso\ Cercanía\ Flexibilidad

10-Podrías seleccionar en que te ayuda el conocimiento de la Misión y principios del Banco

- Herramientas de contención al cliente
- Herramientas para mejorar la atención satisfactoria del cliente
- Llegar a mis objetivos de Desempeño
- Llegar a la Campaña de Actitud Macro
- Mejorar el clima laboral
- Ninguno

11- ¿Consideras que la misión valores y principios te ayudan a lograr un mejor desempeño en tu tarea diaria?

- Si
- No

12-De las siguientes herramientas ¿en donde podés encontrar publicada la Misión Visión y Principios del Banco?

- JAM
- Comunicar
- Web
- App
- Banca internet
- Solo en mi correo

13-¿Consideras que la Misión Valores y Principios del Banco están bien comunicados a los empleados?

- Si
- No

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

14- ¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación preferís que se usen al momento de comunicarte información institucional?

- Revistas
- Reunión con tu supervisor
- Reunión de equipó
- Cartelera
- Mailing
- JAM
- Carta Institucional
- Capacitación
- Merchandising

15-Teniendo en cuenta cada uno de los principios del Banco, ¿Podrías decir si desde tu puesto de trabajo cuanto pueden ser aplicado?

	Siempre se puede poner en practica	A veces lo puedo poner en práctica	Casi nunca lo puedo poner en práctica	Nunca lo puedo poner en práctica
Somos Frontales y Sinceros	☐	☐	☐	☐
Somos Inquietos	☐	☐	☐	☐
La peor Gestión es la que no se hace	☐	☐	☐	☐
Nos revelamos contra lo imposible y renovemos "Barreras "	☐	☐	☐	☐
Nos hacemos cargo	☐	☐	☐	☐
Nos molesta la burocracia	☐	☐	☐	☐
Nos animamos a ser diferentes	☐	☐	☐	☐
Somos equipos	☐	☐	☐	☐
Todos somos macro	☐	☐	☐	☐
Nos alineamos con nuestra vision	☐	☐	☐	☐

Entrevista

La entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito. En esta investigación, con la entrevista busco comprender el tema de estudio desde la perspectiva del entrevistado y poder sacar más información para entender la dependencia de las variables de este estudio².

En este trabajo se seleccionó, la Entrevista semiestructurada.

Se realizó, un guion para recoger los datos necesarios a lo largo de la entrevista, la intencionalidad era obtener información sobre como el banco dispuso la implementación de la misión y los principios. También se buscó conocer, de qué manera considera los supervisores que los valores y principios del Banco tienen incidencia en el desarrollo del operador, como se mide el desempeño del operador y que piensan los mismos sobre la posibilidad de aplicar un plan de comunicación. Se eligió realizar la entrevista, al Líder de Equipo del Contact Center Dr. Varela Lino, German, a los supervisores Leandro Vuistaz, Eduardo Cabrera, Belén Cañada, Vanina De Giuseppe, y a la analista del staff de Control Gestión y Calidad Lic. Valentina Triggiano.

²(www.perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/t.3_corbetta_metodologia_y_tecnicas_3ra_parte_cap.10.pdf; 03/10/15)

(Modelo de la entrevista realizada al líder de equipo del Contact Center DR.
German Varela)

Preguntas

- ¿Cuándo inicio la modificación de la Misión y los principios del Banco?
- ¿Recordas de esos últimos 8 años cuando hubo un punto bien marcado presentando un antes y después?
- ¿De qué forma fueron comunicados y compartidos, los valores y los principios, con los empleados del Contact Center?
- ¿Por lo que podemos decir que tiene una referencia directa con el desempeño operador?
- ¿Cómo se comparte la información de los aspectos culturales de la organización con el operador?
- Con respecto a los valores, me puedes mencionar acciones concretas que se hagan con relación a cada.
- ¿Qué tan importante crees que es la comunicación con tu equipo de trabajo?
- ¿Tienes identificadas tus fortalezas y oportunidades de mejora, en el Contact Center?
- ¿Los operadores tienen algún feedback con respecto a la satisfacción de los clientes atendidos?

(Modelo de entrevista realizada a analista en RRHH, del Contact Center Telefónica: VALENTINA TRIGGIANO).

Preguntas

- ¿Cuántos empleados trabajan en el Contact Center?
- ¿Tienen algún empleado encargado de la comunicación institucional específicamente en el sector?
- ¿Cómo se le baja la información sobre el desempeño del operador?
- ¿Los operadores tienen información constante sobre su desempeño?
- ¿Tienen algún plan de mejora planteado con lo que respecta a la comunicación a corto plazo en herramientas de comunicación para mejorar lo que respecta al lazo entre el operador y la gerencia?
- ¿Dentro del Contact Center tienen herramientas de comunicación como carteleros u otras?
- ¿Cómo se comunicaron los valores y principios del Banco y el operador tiene donde ubicarlos?

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

(Modelo de entrevista realizada a supervisores de distintas áreas del Contact Center: Leandro Vuistaz, Eduardo Cabrera, Belén Cañada, Vanina De Giuseppe)

Preguntas

- ¿Consideras que tiene alguna relación el conocimiento de los Valores y Principios del Banco con el desempeño del operador?
- ¿Cómo se evalúa el desempeño del operador?
- ¿Cómo se comunica al operador la evaluación de su desempeño?
- ¿De qué manera se plantean mejoras en su desempeño?
- ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizaron para que el operador se interiorizara de los valores y la misión del Banco?
- ¿Cuáles son las fortalezas y las oportunidades de mejora en la comunicación institucional dentro del Contact Center?
- ¿Consideras que un plan de comunicación institucional sobre los Valores y Principios del Banco ayudaría a mejorar el desempeño de los operadores? ¿Y por qué?

Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES 2019/2020	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Delimitación del tema y formulación de la pregunta inicial.	X								
Selección y organización de las lecturas previas.		X	X	X	X	X			
Realización y análisis de las entrevistas exploratorias.				X	X	X			
Elaboración de una problemática y formulación del marco teórico.					X				
Definición de conocimientos básicos y formulación de la hipótesis.					X	X			
Observación y recolección de datos.							X		
Procesamiento de datos y análisis de la información.						X	X	X	
Síntesis, conclusión y entrega final.								X	X

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

ACTIVIDADES 2019 - 2020	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Realización y análisis de las entrevistas exploratorias.								X	
Observación y recolección de datos.								X	
Procesamiento de datos y análisis de la información.								X	
Síntesis, conclusión y entrega final.								X	X

Impacto

Esta investigación se llevó a cabo, para que el día de mañana, sea de utilidad en la Universidad Católica de Salta u otras entidades, como archivo de interés, para estudiantes y profesores, del área de Economía y Administración.

Y se pone a disposición del Banco Macro S.A con los aportes que surjan.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: LA COMUNICACIÓN INTERNA

1.1. Comunicación interna

Es la habilidad para transmitir información de forma efectiva y establecer y potenciar los canales de comunicación adecuados.

En la mayoría de las empresas la comunicación funciona bastante bien en los niveles superiores, pero suele ser floja en los niveles bajos, dado que la comunicación vertical no funciona correctamente. A menudo las empresas están muy jerarquizadas y tienen temor a que la información circule. Hay poca apertura y transparencia, y esto ocasiona malestar, temor y poco provecho del valor que pueden aportar los colaboradores.

- En muchas organizaciones el único encuentro entre todos los niveles de la organización es el aperitivo o comida de Navidad. Y esto es francamente pobre.
- Se comunica de forma poco efectiva y entendible. La comunicación es poco clara y da lugar a equívocos.
- Los canales de comunicación son parcialmente desconocidos o no llegan a muchos colaboradores (e-mails, comunicados, publicaciones...)
- Los jefes comunican mal y no adaptan su discurso a sus interlocutores. No se apoyan en gráficos, esquemas, ejemplos que lleguen a los demás.

- No se comparte suficientemente la información. Ni entre los miembros del equipo ni a otros departamentos. Se cree que la información es poder.³

1.2. ¿Qué se pretende la Comunicación Interna?

- Mejorar la comunicación horizontal y vertical.
- Utilizar todos los canales al alcance de la organización y potenciarlos: tableros de anuncios, Internet, revistas, foros, comités, reuniones formales e informales etc.
- Transmitir la cultura, valores, estrategia y objetivos de manera entendible a toda la organización.
- Fomentar una mayor apertura, transparencia y colaboración entre todos los miembros de la organización.

El trabajo en equipo y la comunicación eficiente, aumentan la creación de valor en la empresa y el bienestar personal en los colaboradores. Una vez más estamos en un escenario ganar-ganar.

1.3. Herramientas de comunicación

Se ha dividido estas herramientas en 3 soportes que engloban los tipos de instrumentos que se podrán utilizar en las instituciones contando con una serie de recomendaciones ante los mismos.

Soporte multimedia - Soporte Web – Contacto Directo.

³ Libro: “LA COMUNICACIÓN EFECTIVA”. Herramientas para mejorar la comunicación
Autor: Josep Miró Roig

Soporte Multimedia: conjunto de herramientas que se ha asignado a todas las aplicaciones impresas que encontramos o podemos desarrollar dentro de las instituciones. Estas herramientas se caracterizan por la posibilidad que ofrecen a los colaboradores de obtener información de primera fuente, y fortalecen en lazos de confianza entre los miembros de la institución:

- **Notas Informativas:** en un medio de información pública y general por la cual se dan a conocer acontecimientos y anuncios importantes para todos los miembros de la institución. puede ser obsoleto si no se actualiza constantemente
- **Cartelera:** en un medio de información pública y general por el cual se dan a conocer acontecimientos importantes para todos los medios de la organización el contenido debe estar ordenado para facilitar las visualizaciones se recomienda utilizar fotografía de los colaboradores. es importante que está constantemente actualizada.
- **Buzón De Sugerencias:** es un espacio creado para que los colaboradores, puedan contribuir con sus opiniones sobre el servicio, instalaciones, u otros aspectos. la información obtenida por este medio debe ser analizada y remitida a las personas a cargo de las áreas implicadas. esta herramienta debe estar al alcance del colaborador, y se debe tener una revisión continua cada 15 días tomando acciones sobre lo sugerido
- **Manual del Empleado:** es una herramienta comunicacional que contiene en forma detallada información necesaria y de intereses sobre la organización. este manual informa sobre la misión, valores y principios de la organización, políticas institucionales, procedimientos a seguirse procesos de emergencia planes preventivos, planes de contingencia y programación de cada área de la empresa y sus objetivos. son útiles al momento de solucionar problemas y evitarlos en el ámbito institucional.

- **Publicidad Institucional:** en la mayoría de las ocasiones tienen el diseño de una revista. su fin máximo es informar, motivar y generar confianza en los stakeholders internos y externos. es muy importante ya que pueden mostrar informaciones de diferentes áreas y logros.
- **Tablones de Anuncios:** es un soporte que permite informar anunciar, transmitir un documento de información masivo, con la facilidad de llegar al grupo interno. debe estar colocado de manera estratégica y también debe acompañar otros soportes.
- **Matriz de Seguimiento:** es una herramienta muy eficiente a la hora obtener una evolución de las actividades que se han planteado, de esta manera se podrá conocer si cada uno de los objetivos está cumplido.
- **Informativos En Lcd:** es una manera muy fácil completa de impartir información de los puntos más relevantes desarrollados en la institución, deben ser colocados en lugares donde los stakeholders pasen un determinado tiempo. las redacciones de los mensajes comunicados por esta vía deben ser cortos, bien redactados y pueden estar acompañado con graficas que llamen la atención.

Soporte Web: Son todas las aplicaciones que encontramos en la web, cuentan con un conjunto de herramientas que se caracterizan por las posibilidades que ofrecen a los usuarios de tener un rol. Ser protagonista y público de la información que circula. Se pueden destacar:

- **Chat Interno:** Su utilización es similar a los conocidos sistemas de chat. Se los puede colocar como una aplicación dentro de la intranet de tal forma que facilite la comunicación, es importante que se agregue a todos los miembros y el manejo adecuado de los mismos permite un ahorro de dinero en llamadas telefónicas. Debe tener una política de uso compartida a los colaboradores.

- **Sala de presa virtual:** es un espacio web institucional donde se pueda subir información relevante para medios de comunicación y noticias estructuradas para ser publicadas se debe subir información importante pero que no afecte a la institución.

Contacto Directo: Herramientas que han asignado a todas las aplicaciones que requieren la presencia de dos o más personas de la institución. Se caracterizan por la posibilidad que ofrecen al os colaboradores y altos mando de obtener información relevante que permita la mejora oportuna de trabajo, para cumplir los objetivos estratégicos.

- **Encuesta a los colaboradores:** Herramienta fundamental de investigación para el desarrollo de la organización permite conocer de manera rápida información para la toma de decisiones.
- **Retiros:** Se trata de un espacio fuera de la oficina que propenda el dialogo y la participación de los colaboradores. Fomenta la interacción y en, mucho caso mejora el clima organizacional.
- **Reuniones:** Deben ser adecuadamente planeadas, para transmitir información de interés y discutir temas concretos. Se las puede plantear como reuniones de Ciclo - Reuniones individuales
- **Círculos de Calidad:** Se trata de reunir grupos de colaboradores de distintas áreas con el fin de conversar los logros y estancamientos de la institución.
- **Capacitaciones:** Es un mecanismo que fortalece los conocimientos de los colaboradores de la institución, brindando nuevas oportunidades y afianzando la confianza en la institución.

- **Cambios de Roles:** Permite poner empatía entre el personal de una institución, asumiendo el rol de otra persona en un corto plazo, con la finalidad de establecer un vínculo mucho más estrecho entre colaboradores.⁴

1.4. Las redes sociales y canales electrónicos

En la actualidad Internet se ha convertido en la red más amplia que existe, con una increíble capacidad de difusión y actualización de datos, posibilitando todo tipo de contactos. Existen redes de todo tipo que podemos dividir en dos grandes grupos:

- Redes sociales: Facebook, Twitter, etc.

Las primeras tienen como objetivo principal propiciar contactos afectivos, como redes de amigos, de búsqueda de pareja, y todo tipo de grupos que comparten afinidades no lucrativas.

Las redes laborales están enfocadas a profesionales. Buscan favorecer las relaciones laborales y comerciales. Encontrar nuevas oportunidades profesionales, intercambiar experiencias y conocimientos.

Haciendo un poco de historia, vemos que se empezó con las redes de amigos, para, poco a poco, crear redes específicas orientadas a temas profesionales que podemos agrupar en:

- Contactos comerciales.
- Intercambio de conocimientos
- Oportunidades profesionales
- Redes sociales de compras

⁴ Libro: “LA COMUNICACIÓN EFECTIVA”. Herramientas para mejorar la comunicación
Autor: Josep Miró Roig

Las herramientas de las RSP son las mismas que las de cualquier otra red. No me voy a extender en ello, sólo cuatro cosas para que veáis la enorme potencia de las redes como medio de comunicación.

- Búsqueda de contactos por atributos: nombre, localidad, intereses específicos, edad.
- Correo electrónico
- Mensajería instantánea
- Foros de debate. En Video existen más de 400 foros agrupados por intereses: emprendedores, profesiones, empleo, negocios, etc.
- Crear un nuevo foro es algo muy simple.

A partir de aquí crear tu propia red es muy fácil. Una o varias personas constituyen una comunidad inicial de participantes unidos por un tema de interés común. Estas envían un mensaje a amigos y conocidos invitándoles a unirse al grupo. Los nuevos participantes repiten el proceso, creciendo así el número de miembros y los enlaces en la red.

Este es el principio de las redes: si uno hace diez contactos y cada contacto hace a su vez diez contactos, resulta que ¡he hecho cien contactos!

Las redes profesionales suelen tener tres grandes apartados:

Networking

Libreta de direcciones a la que se puede acceder de diferentes maneras y que se actualiza automáticamente: clasificar por amigos, compañeros de trabajo, de colegio, de intereses profesionales etc.

- Permite intercambiar información, pasar anuncios etc.
- Es una herramienta clásica en todo tipo de redes.

- Negocios
- Dar publicidad a negocios y servicios, propuestas de negocios etc.
- Encontrar clientes potenciales
- Conocer a otras empresas del sector. Intercambiar conocimientos etc.
- Carrera y empleo
- Encontrar a futuros colaboradores

1.5. Gestión del conocimiento

‘El conocimiento hay que compartirlo y transmitirlo’

De manera informal, la transmisión de conocimientos ha existido siempre. Siempre han tenido lugar charlas, discusiones, reuniones de reflexión, entre personas de una organización, para poner en común la manera de resolver un problema, encarar una situación concreta o enfocar el futuro. También se producen charlas con clientes, proveedores y terceras personas. En todos estos casos se comparten conocimientos, aunque sea de modo informal.

Se entiende por Gestión del Conocimiento (G.C). el conjunto del proceso que permiten capturar, estructurar y transmitir el conocimiento y la experiencia existente entre los miembros de una organización con la finalidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El conocimiento se convierte en un recurso organizativo susceptible de ser compartido.

1.6. Objetivos del conocimiento

- Aumentar la productividad
- Generar ventajas competitivas

- Estandarizar las mejores prácticas en cada área de conocimiento.
- Innovar

Y todo ello mediante la:

1. Promoción de la mejora continua en los procesos de negocio.
2. Reducción de los tiempos del ciclo de desarrollo de nuevos productos y mejora de los ya existentes.
3. Agilización en la resolución de problemas y reducción en la repetición de errores y de los costes que lleva asociadas.

Una empresa que gestiona correctamente el conocimiento vale más que una empresa desorganizada. El conocimiento es un recurso organizativo y como tal debe gestionarse. Si el conocimiento se queda en la mente de las personas que lo poseen queda al albur de lo que éstas puedan hacer. Si dejaran la Organización, ésta quedaría huérfana de dicho conocimiento. De ahí la importancia de un buen proceso de gestión del conocimiento.

1.7. El proceso de gestión

El proceso requiere de una infraestructura de soporte que permita capturar, organizar y almacenar el conocimiento y convertirlo en un auténtico activo intelectual compartible que suponga un beneficio para la organización.

Las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) ofrecen herramientas muy potentes que permiten administrar de manera sistemática la información y hacer el mejor uso de esta a fin de generar una ventaja competitiva para la empresa. Existe toda una gama de software, consultoras especializadas en su puesta en marcha, intranets corporativas etc. que garantizan la mejor gestión de la información al tiempo que seguridad.

1.8. Etapas en la administración del conocimiento

- Identificar, capturar y organizar el conocimiento existente
- Se trata de recoger de manera sistemática todo lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y entorno.
- Transferir la información. Para ello el Administrador del Sistema regula su buen funcionamiento. Uso adecuado de la Intranet, consultas parametrizables, establecimiento de filtros, estructuras de acceso simples a través de mapas de conocimiento, portales de conocimiento etc.
- Usar la información. Aplicación del conocimiento a la resolución de problemas
- Crear nuevo conocimiento. El uso recurrente ayuda a crear nuevas maneras de aproximarse a la realidad.
- Innovar.

1.9. Trabajo en equipo

Las empresas están formadas por personas que se relacionan entre ellas y con el entorno económico en el que desarrollan su actividad: clientes, proveedores, subcontratas etc. Son las personas las que hacen que una organización evolucione o se estanque.

La realidad actual es la de un cambio permanente. En un mundo cambiante y competitivo hay que adaptar continuamente la estrategia y la organización, y ello altera el clima laboral.

En las relaciones profesionales surgen problemas tales:

- Cambios estratégicos
- Cambios organizativos todo ello enrarece el
- Conflictos laborales clima laboral
- Comunicación inadecuada

Las empresas necesitan profesionales que formen parte de un equipo con los mismos objetivos, y que todas las personas contribuyan a alcanzarlo.

Colaboradores que desarrollen las competencias identificadas como necesarias para el desarrollo de su actividad profesional, entre ellas las del desarrollo del trabajo en equipo.

Equipos cohesionados que ponen sus habilidades y conocimientos a la obtención del objetivo común.

Entre las competencias y habilidades generales requeridas en la inmensa mayoría de empresas que han incorporado la ‘Gestión por competencias’ en sus sistemas de gestión encontramos las de:

1. Trabajo en equipo
2. Comunicación interna

Estas habilidades se consideran importante para que la empresa consiga sus objetivos de manera sostenible. Por ello el coaching de equipos se rebela para:

- Fomentar las relaciones interpersonales y desarrollar las competencias del trabajo en equipo.
- Cambiar la cultura de la organización creando una cultura de trabajo en equipo que aumenta la productividad y por ende la consecución de los objetivos empresariales.
- Permite desarrollar entre los participantes tanto competencias individuales como competencias de equipo.

Definición: Es la capacidad para trabajar en colaboración con otros, formar parte de un equipo, como opuesto a trabajar separado o competitivamente. Implica trabajar y colaborar con los compañeros de departamento o unidad, pero también ‘Inter equipos’, es decir, colaborar con otras áreas y departamentos, pasarles información, generar sinergias etc.

Igual y como muestran a menudo las encuestas de clima laboral, el nivel en esta competencia suele ser bajo.

- Se trabaja mucho de forma separada y competitiva
- No se comparte la información
- Se critica (generalmente por detrás) a los compañeros
- No se valoran las ideas de los demás
- No se les anima ni motiva suficientemente

Los talleres o capacitaciones persiguen:

- Desarrollar el compromiso del equipo
- Fomentar el buen clima y la cooperación dentro del equipo
- Promover buenas relaciones de trabajo
- Facilitar la resolución positiva de conflictos

CAPITULO 2: VALORES Y PRINCIPIOS

2.1. Valores y Principios

La cultura de una Organización se fundamenta en su visión, su misión y sus valores. La visión de una organización es “Una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea o llegue a ser” y para que sea válida, debe basarse en tres elementos:

- Un concepto enfocado, que proporcione valor y que la personas perciban como real.
- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a la persona a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito que se perciba posible y alcanzable, se modo que las personas luchen por alcanzar su logro.

Las organizaciones, para objetivar sus aspiraciones, se comprometen con una declaración de principios que imante el norte de su intencionalidad, proporcionándole un rumbo. Se constituye así la esencia de la organización, que dará respuestas a los interrogantes fundacionales básicos:

- ¿Quiénes somos?
- ¿De dónde vinimos?
- ¿Hacia dónde vamos?

Y configurara la visión de futuro u la misión a la que se consagrara y que actuara como el patrón de conducta a partir del cual los públicos juzgaran su comportamiento.

Los valores pueden definirse como “La manera de ser o de obrar que una persona o una colectividad juzgan idea y que hace deseable o estimable a los ser o las conductas a los que se atribuye dicho valor

Los valores son también conformadores de las actitudes, pero también son prescriptores del comportamiento de los seres humanos, toda vez que configuran una estructura de tipo cognitivo que les permite interpretar y orientarse en su entorno social. Un valor manifestado no es un valor si no está refrenado por una conducta coherente, porque decir valor equivale a decir creencias o convicciones básica, que la que predispone a los seres humanos hacia un comportamiento determinado. La cultura organizacional solo adquirirá preponderancia en la medida en que sus miembros asimilen los valores corporativos fundacionales, asumiéndolos como convicciones y llevándolos a la práctica con su conducta. Solo así la cultura de revestirá de la coherencia que demanda la carta de compromiso fundacional y de sus valores declarados.

Entre la totalidad de los valores reales enunciados, solo unos pocos pueden catalogarse como nucleares: serían aquellos absolutamente fundamentales y claves, que deben guía al conjunto de personas que integran la organización en sus Actividades cotidianas de tal forma que consiga hacer de la misión una realidad y alcanzar plenamente la visión. Los valores deberían considerarse en base a cinco niveles:

- Individuales: los que sustentan los individuos y que afectan directamente a su conducta.
- Grupales: los llevados a la práctica por grupos pequeños, sean estos formales o informales y que afecta a las organizaciones.
- Externos: los que provienen del entorno y están en contacto directo con la organización.
- Culturales: los valores imperantes de la sociedad en general.

Los valores son el fundamento de la convivencia, los principios rectores que sirve de base a las relaciones entre las personas. Los valores proporcionan sentido a la actuación de los individuos en tanto que son miembros de una comunidad, permitiendo distinguir con claridad entre el bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto, lo deseable y lo detestable. Resulta casi imposible imaginar un grupo social que funcionara sin tener valores compartidos por sus integrantes, porque la carencia de estos significa caos⁵.

2.2. Concepto de Misión

La misión de la empresa aborda la realidad de lo que ella es en realidad. Tiene dos componentes principales: la definición del alcance del negocio y las competencias únicas que la empresa ha desarrollado y que seguirá cultivando en un futuro.

El alcance del negocio explicita el área en la que la empresa compete. Define la cartera de todos los negocios, indicando aquellos en que la empresa pretende ingresar y los que piensan abordar, así como la asignación discrecional de recursos tangibles e intangibles que les corresponde. En forma pragmática, significa identificar los productos y servicios generados, los mercados atendidos y el alcance geográfico cubierto.

Además, incluye la tarea de asignar prioridades para la distribución de recursos. Las tres dimensiones – El alcance del producto- el alcance del mercado- y el alcance geográfico.

⁵ Libro: Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas/ Autor: Kathy Matilla / Editorial: UOC/ Edición: marzo 2009

Son fundamentales para definir el campo competitivo de la empresa. Hemos considerado útil abordar la definición del alcance de negocio en la declaración de la misión describiendo, en primer lugar, cual es el estado actual de situación a saber, que productos, que mercado y ubicaciones geográficas definen el campo en que la empresa está operando.⁶

Luego se reflexiona sobre un estado futuro; es decir; que productos, mercado y ubicaciones geográficas deberíamos estar atendiendo. El contraste entre el estado actual y el deseado generan los desafíos y ponen de manifiesto la definición de prioridades para la asignación de recursos que requiere una respuesta por parte de programas estratégicos.

Esto debería conducir a una reorganización de la empresa. Después de todo, el manejo del cambio constituye la esencia de la estrategia.

La segunda dimensión de la misión de la empresa está relacionada con la forma de competir. Comprende la definición de las competencias únicas que la empresa posee en la actualidad y la que establecerá en el futuro a fin de adquirir capacidades de diferenciación respecto a sus competidores. Estas competencias únicas nacen de recursos y capacidades desarrollados por la empresa y constituyen la base de ventajas competitivas sostenibles.⁷

2.3. Misión interna de la institución

Así como las empresas tienen una misión externa, también tienen una misión interna que cumplir.

⁶ Libro: PARA EL LIDERAZGO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Autor: Arnoldo C. Hax

Editorial: Granica SA.

⁷ Libro: PARA EL LIDERAZGO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Autor: Arnoldo C. Hax

Editorial: Granica SA.

Esta representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer en los partícipes de la organización, en cuanto son productores o servicios necesarios para el logro de los propósitos de la organización. Como productores se entiende no solo se entiende a los empleados si no también proveedores y otros actores claves que participan en la producción.⁸

Cubrir una necesidad social que una empresa se ha fijado como misión externa es un cometido que ha de ser asumido por todos los integrantes como algo propio; lógicamente cada uno participara en función de sus habilidades y capacidades.

Aunque ello no sea claramente percibido por todos, el bien común es precisamente uno de los fines que tienen las personas singulares al integrar cualquier grupo social. De aquí se deriva la necesidad de mostrar aquel fin a las personas que cooperan en su realización, porque es esa búsqueda conjunta lo que es verdaderamente común en los miembros de la empresa.

Esto implica la necesidad de comunicar y transmitir bien a toda la organización la misión externa de la compañía, para que cada uno interiorice y la haga propia en cada una de sus acciones.

Para conseguir esto hace falta una buena política de comunicación clara y transparente.

Sin la misión interna y la comunicación, puede darse el caso de que la misión y los valores de una empresa no lleguen a hacerse públicos y por lo tanto dificulten su comprensión por falta de conocimiento.

⁸ Libro: Misión y valores. La empresa en busca de su sentido.

Autor: Alberto M. Ballve, Patricia Debeljuh - Editorial: Gestión 2000. Amazon

Más aun de los principales aspectos de la misión interna es que cada persona perciba su propio bien detrás de la misión externa, puesto que “no hay un efectivo bien común sin el correspondiente bien particular para cada miembro de la sociedad. El bien común no existe como algo independiente de la misma persona que convive, sino como algo en el que participa de un modo personal, igual que personalmente contribuye a que este bien exista.

Una consecuencia de esto deriva en la motivación de las personas.⁹

El logro del objetivo común exige comunidad de los esfuerzos; no se trata de un objetivo meramente pensado si no que es pensado para ser hecho, es decir reclama actuar, una conducta activa por parte de quienes participan en él. (En esa conducta activa, aunque dirigida a un fin compartido con otros, las personas no se pierden, no se traspasan ni se vacían en el ente colectivo, sino que aun en el nacimiento a este, mantienen su propia entidad).

Solo en esta perspectiva se puede entender el compromiso que una persona está en condiciones de asumir cara a cara a una empresa.

En efecto ese compromiso fundado en motivos trascendentes da lugar a vínculos de lealtad y de identificación, que implican una relación distinta con la organización, más profunda, más estable que derivada en un simple cálculo de intercambios monetarios.

De esta manera se valora a las personas por lo que es y por lo que puede llegar a ser. Se respeta su dignidad y se le da la necesaria confianza como para que ella misma, libre y voluntariamente, aporte su capacidad creativa y su iniciativa para enriquecer la toma de decisiones de la organización.

⁹ Libro: Misión y valores. La empresa en busca de su sentido.

Autor: Alberto M. Ballve, Patricia Debeljuh - Editorial: Gestión 2000. Amazon

Así, las aspiraciones de cada individuo dejan de ser una pieza aislada y anónima en un engranaje rígido y despersonalizado para convertirse en un elemento clave dentro de un equipo de trabajo que participa en un proyecto común.

Una vez comunicada la misión externa, hay que tener en cuenta otras necesidades que cubrir con la misión interna que hacen a las necesidades individuales de los productores. Si se aplica esto al liderazgo, claramente se percibe que todo líder tiene como tarea y desafío encauzar objetivos individuales dentro del logro de todo bien todos.¹⁰

En este punto puede acudirse al símil de la orquesta. Cada uno de sus músicos tiene como fin particular ejecutar la obra musical con sus propios instrumentos, aunque también percibe lo que está realizando es parte de una sinfonía, fin común del conjunto. Cada uno de sus interpretando su partitura, da a su conducta un sentido que, por sí solo, no tendría. Por eso quien busca el fin común también persigue su propio fin. El bien particular no puede subsistir sin el bien común del todo social. Y si este no existe, sobra también la acción individual de cada uno.¹¹

2.4. La misión, como razón de ser

Una vez cocidos los cimientos (los valores), se construye sobre ellos la misión de la empresa. Podemos definirla como el propósito o la finalidad de tipo socioeconómico de una organización. Debe incluir algo que la empresa aun no es en la actualidad, de ahí que hayamos definido como propósito o finalidad.

¹⁰ Libro: Misión y valores. La empresa en busca de su sentido.
Autor: Alberto M. Ballve, Patricia Debeljuh - Editorial: Gestión 2000. Amazon

¹¹ Libro: Misión y valores. La empresa en busca de su sentido.
Autor: Alberto M. Ballve, Patricia Debeljuh - Editorial: Gestión 2000. Amazon

Digamos que es la última razón de ser por la que la empresa va a diferenciarse del resto de las compañías de su sector.¹²

2.5. Los valores en una empresa

Son los que apoyan la visión de esta, dan forma a la misión y la cultura, reflejando los estándares de la empresa. Los valores, creencias, filosofía, principios son la esencia y la identidad de una empresa. Muchas empresas se centran únicamente en las competencias técnicas, pero para lograr que las empresas funcionen correctamente se hace imperativo fortalecer las competencias subyacentes que están constituidas por los valores.

2.6. Articulación de los principios

En nuestra propuesta los principios no se relacionan jerárquicamente. No hay un principio más importante que otros, sino un orden de aplicación por niveles. Este orden comienza en el nivel institucional de la empresa. Si la empresa, como institución, no asume el principio institucional (Selznick 1957) que implica un compromiso con los valores sociales, debe entender que no asume su responsabilidad social y, por lo tanto, la empresa como organización particular y los individuos que la componen se ven liberados en esta tarea.

¹² Libro: EL PLAN DE NEGOCIOS
Autor: Comercialización Publishing Center.
Editorial: Edición Días de Santos

A cambio, una vez justificada la asunción de su responsabilidad social en el nivel institucional, la empresa deberá justificarla en los niveles organizacional e individual e inmediatamente, deberá identificar los valores a incorporar en sus operaciones. Esta identificación de los valores garantiza la sintonía entre los valores asumidos por la empresa como organización y los principios morales de los empleados.

Es importante subrayar que la identificación de los valores no supone la generación o invención de los valores en la empresa. Al contrario, los valores sociales no son generados en la empresa, sino en el seno de la sociedad.

2.7. Principios y valores de la institución

Los valores constituyen los cimientos sobre donde se edifican los demás conceptos claves de la empresa. Al ser creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable, los valores movilizan y amplifican las energías de una organización.

Los valores son la base del resto de las decisiones y aspectos estratégicos por lo que un empresario o directivo no podría estar muy alejado de ellos.

Los valores son, o bien compartidos, por las personas que componen la empresa, o bien, estarán verdaderamente incomodos en una compañía que va diferente a la dirección que ellos quieren dirigirse.

Por este motivo, también será interesante en los niveles directivos, no solo concluir cuales son los valores de la empresa, sino también, si estos son compartidos con los empleados.¹³

¹³ Libro: EL ENFOQUE ESTRATEGICO DE LA EMPRESA: PRINCIPIOS BASICOS Y ESQUEMAS
Autor: Xavier Gimbert
Editorial: Deusto

Toda empresa tomara decisiones completamente diferentes por más que se dediquen al mismo servicio y esto se debe a los valores adoptados previamente por cada una de ellas. Por esto podemos decir que los valores siempre marcaran el resto de las decisiones.

Hay que tener en cuenta que los valores son el aspecto clave más difícil de cambiar en una empresa, puesto que es el que está más relacionado con la personalidad de esta, su modo de ser y la forma de pensar de sus diligentes. Pero si bien hay aspectos que podrían decir que son inamovibles, en ocasiones una empresa debe darse cuenta de que ha de modificar uno de sus valores o al menos no aplicarlo.

El deseo de que su país conservara su independencia tecnológica en industrial para que mantuviese su soberanía política le influyo fuertemente para decir que sus relojes se siguieran fabricando en Suiza en lugar de hacerse en países asiáticos con menores costos. Por eso concluía su razonamiento formulando un claro objetivo estratégico “Fabricaremos el producto en nuestro país, con costos inferiores y calidad superior a la de cualquier otro sitio en el mundo”.

Coherentes con esta finalidad idean un proceso a la inversa de modo convencional: “nos ponemos de acuerdo en cuanto a los criterios y especificaciones del nuevo producto: un reloj, un buscapersonas, un teléfono. A continuación, constituimos un equipo que asignamos al proyecto. A este equipo le fijamos una serie de objetivos económicos, el precio máximo de venta al público, el margen necesario para financiar la publicidad, promociones, etc. Estos son los costes que podemos permitirnos, con lo que se comienza el diseño del producto y del sistema de producción que nos permite fabricarlos con estos costos en Suiza”.¹⁴

¹⁴ Libro: EL ENFOQUE ESTRATEGICO DE LA EMPRESA: PRINCIPIOS BASICOS Y ESQUEMAS
Autor: Xavier Gimbert
Editorial: Deusto

CAPITULO 3: BANCO MACRO Y CONTACT CENTER

Banco Macro: Es el banco privado con la mayor red de sucursales a lo largo del país, posicionándonos como el número uno de los Bancos Nacionales de Capitales Privados (*). El grupo cuenta con 8893 empleados, 1542 cajeros automáticos, 938 terminales de autoservicio y una estructura de 463 puntos de atención.

3.1. Historia

El 4 de septiembre de 1978 Macro Compañía Financiera S.A se inscribe en el registro público de comercio. inició sus actividades como institución financiera no bancaria con la adquisición de Macro Financiera en 1985

En 1988 fue autorizado por el Banco Central de la República Argentina para funcionar como banco comercial.

A partir de 1994, Banco Macro cambió sustancialmente su estrategia de negocios, focalizándose en la operatoria de banca minorista y en aquellas áreas de mercado de bajo nivel bancarización y alto potencial de crecimiento. Así, en enero de 1996, adquiere paquetes accionarios de los bancos provinciales privatizados Banco de Misiones (93%), Banco de Salta (98%) y Banco de Jujuy (100%).

En diciembre de 2001, adquiere 59.58% del capital social de Banco Bansud S.A. En agosto de 2002, adquiere 36 sucursales del Scotiabank Quilmes.

Durante 2003 los accionistas de Banco Macro y Banco Bansud, decidieron la fusión de ambas entidades financieras con el objetivo estratégico de integrar una entidad con presencia en todo el territorio argentino.¹⁵

En diciembre de 2004, Banco Macro Bansud adquiere el Nuevo Banco Suquía S.A.

En 2005, Macro continuó creciendo, con la adquisición del Banco Empresario de Tucumán C.L. y el Banco del Tucumán, integrando ambas entidades al Grupo Macro. Se mantuvo al Banco del Tucumán (rebautizado Banco Tucumán) como agente financiero de la provincia.

En marzo de 2006 el Banco empezó a cotizar en la Bolsa de Nueva York (NYSE). Fue la primera empresa argentina en cotizar en el exterior desde el año 1997.

En mayo de 2006 adquiere el Nuevo Banco Bisel S.A. En octubre de 2007, se realizó la fusión con el Nuevo Banco Suquía S.A. En agosto de 2009, se realizó la fusión con Nuevo Banco Bisel S.A.

En septiembre de 2010 se concretó la compra del Banco Privado de Inversiones S.A. En 2019, se fusionó con Banco del Tucumán.

3.2. Misión de Banco Macro S. A.

Banco Macro quiere ser reconocido como el banco líder en satisfacción de clientes. En Banco Macro trabajamos día a día para construir relaciones de confianza y diferenciarnos por nuestra cultura única, de cuidado al cliente. (Manual de la Organización Banco Macro).

¹⁵ (Fuente: www.macro.com.ar)

3.3. Valores de Banco Macro

Cercanía: Nos diferenciamos por nuestro trato personal y humano. El conocimiento de nuestros clientes nos permite apoyarlos en sus proyectos.

Agilidad: Somos resolutivos y flexibles: buscamos soluciones rápidas y eficaces, y nos adaptamos a las necesidades de cada cliente y mercado.

Autoexigencia: Nos enfocamos en la mejora constante de nuestra calidad profesional. Buscamos la excelencia en nuestra gestión: independencia, autonomía y participación.

Compromiso con el Desarrollo: Apoyamos el progreso de empresas, emprendedores y comunidades de las regiones en las que operamos. Impulsamos la inversión productiva empezando por nuestros propios beneficios.

3.4. Principios de Banco Macro S. A.

Atentos a un contexto que los desafío, durante el 2013 Banco Macro se preguntó ¿Cómo quería ser reconocido a futuro?; Como respuesta, recordaron su **VISIÓN**. E inmediatamente le surgió un segundo interrogante. ¿Cómo podrían conseguirlo?, y ¿en qué van a buscar sus esfuerzo y trabajo diario?; y así recordaron su **MISION**.

La siguiente pregunta fue ¿En que creían y como son y actúan? Fue así como formularon sus **VALORES**. Estos valores organizacionales inspiraron la declaración de los **PRINCIPIOS MACRO**.

1. Somos frontales y sinceros

Desafiamos las ideas, no las personas.

Nos expresamos con respeto y somos directos.

Preferimos expresarnos sin temores a la seguridad de callarnos.

Discutimos para ser efectivos y no para tener razón.

Pedimos y damos devoluciones.

Vamos al grano, sin vueltas.

2. Somos inquietos

No interesan las cuestiones prácticas que hagan la vida más fácil a nuestros clientes.

Nuestras reuniones son productivas con agenda y objetivos.

No divagamos ni nos extendemos innecesariamente.

Valoramos nuestro tiempo y el tiempo de los demás.

La curiosidad nos mantiene despiertos.

Nos esforzamos por ser puntuales.

Vamos por más.

3. La peor gestión es la que no se hace

Estamos convencidos que debemos hacer por encima de los resultados.

Preferimos hacer, a riesgo de equivocarnos antes que no hacer.

Nos preguntamos si dimos todo antes de terminar algo.

Proponemos mejores en lugar de justificarnos.

Discutimos – Acordamos- HACEMOS.

4. Nos revelamos contra los imposibles” y removemos “barreras”

Proponemos alternativas ante lo que nos parece “imposible” y ponemos todo de nosotros para sortear las” barreras” que nos lo impiden.

No le damos lugar a frases como “siempre se hizo así” o “eso no se puede”

Tenemos el coraje de expresar nuestras ideas libremente siempre que se ajusten a nuestros valores. Gestionamos el aprendizaje promoviendo el cambio que agregue valor. Si vemos algo mal, lo reparamos.

5. Nos hacemos cargo

Somos humanos y cometemos errores, pero nos hacemos cargo de ello.

Corregimos lo que está a nuestro alcance y solicitamos ayuda.

Intentamos aprender de nuestros errores más que de nuestros aciertos.

Buscamos soluciones en lugar de culpables.

6. Nos molesta la burocracia

Somos críticos y nos comprometemos a cambiar lo que no agrega valor.

Valoramos el tiempo de nuestros clientes. Nos ponemos en su lugar.

Ser organizados es una necesidad, pero ser ágiles es una prioridad.

Decidimos no convivir con los problemas.

7. Nos animamos a ser diferentes

Cuestionamos lo que creemos que debe mejorarse en función de nuestros valores y nuestra esencia.

Somos innovadores, nos permitimos desafiar rutinas que nos hagan diferentes.

Necesitamos ser diferentes, para ser mejores, por el banco y por la comunidad.

Nos reinventamos todos los días.

Actuamos por iniciativa propia.

8. Somos equipos

Somos conscientes de que solo en equipo agregamos valor a nuestro cliente.

Construimos nuestras relaciones en base a la confianza y al compromiso.

Anteponemos los motivos e interés del equipo a los personales.

Aceptamos el disenso como manera de acordar una solución, pero la disputa que no conduce a ella.

Todos contribuimos a un propósito común.

9. Todos somos macro

Ningún problema de banco macro nos es ajeno.

Lo que acontezca en banco macro nos afecta.

Nos importa lo que el cliente piense de nosotros, pero también lo que opine la comunidad en la que estamos.

10. Nos alineamos con nuestra visión

Cuando pensamos en nuevos productos, procesos, o servicios, nos preguntamos: ¿Qué impacto tendrá esto en el cliente? Sin perder de vista el negocio.

El cliente no soy yo, por eso indago sus necesidades y ofrecemos soluciones diferenciadoras.

Vivimos por y para el cliente.

3.5. Contact Center

En la Banca Individuos, se valora el tiempo. Por eso se mejoró el servicio para ofrecer una atención más ágil y cómoda respondiendo a consultas y simplificando operaciones.

Ahora se puede disfrutar de un mejor servicio, pensado en optimizar el tiempo de comunicación y obtener una atención más personalizada, según los productos bancarios.¹⁶

3.6. Misión del Contact Center Banco Macro S. A.

Organizar los procedimientos para la correcta atención telefónica y de redes sociales, coordinar las consultas y operaciones de los clientes externos, en los tiempos preestablecidos y bajo parámetros de calidad determinados por la gerencia, con el fin de alcanzar la máxima satisfacción de los clientes.

3.7. Funciones del Contact Center

- Controlar la satisfacción de los clientes en función al servicio y respuestas brindadas por los operadores.
- Fijar las prioridades y delinear los procedimientos para el correcto funcionamiento y operaciones del sector Servicios al cliente, de acuerdo con la estrategia planeada por la gerencia de servicios al cliente.

¹⁶ (Fuente: www.macro.com.ar)

- Realiza informes mensuales y analizar los resultados en cuanto a calidad, cantidad, tiempos y otros parámetros que permitan determinar la eficiencia del sector y la necesidad de efectuar adecuaciones.
- Ejercer el liderazgo sobre el grupo de trabajo, capaz de conducirlo hacia logro de objetivos exigentes.
- Potenciar habilidades de servicio de los operadores y velar por su permanente capacitación y actualización sobre las operativas y productos vigentes.
- Intervenir en las situaciones planteadas y no resueltas que afecten la relación cliente/banco y procurar su adecuada resolución.
- Organizar el funcionamiento del sector, en concordancia con los lineamientos establecidos por la gerencia, a fin de consolidar un equipo de trabajo consistente en función a las necesidades requeridas.
- Participar y/o dirigir los proyectos inherentes a las relaciones con los clientes, articulando las necesidades del sector y la integración con el resto de la organización.

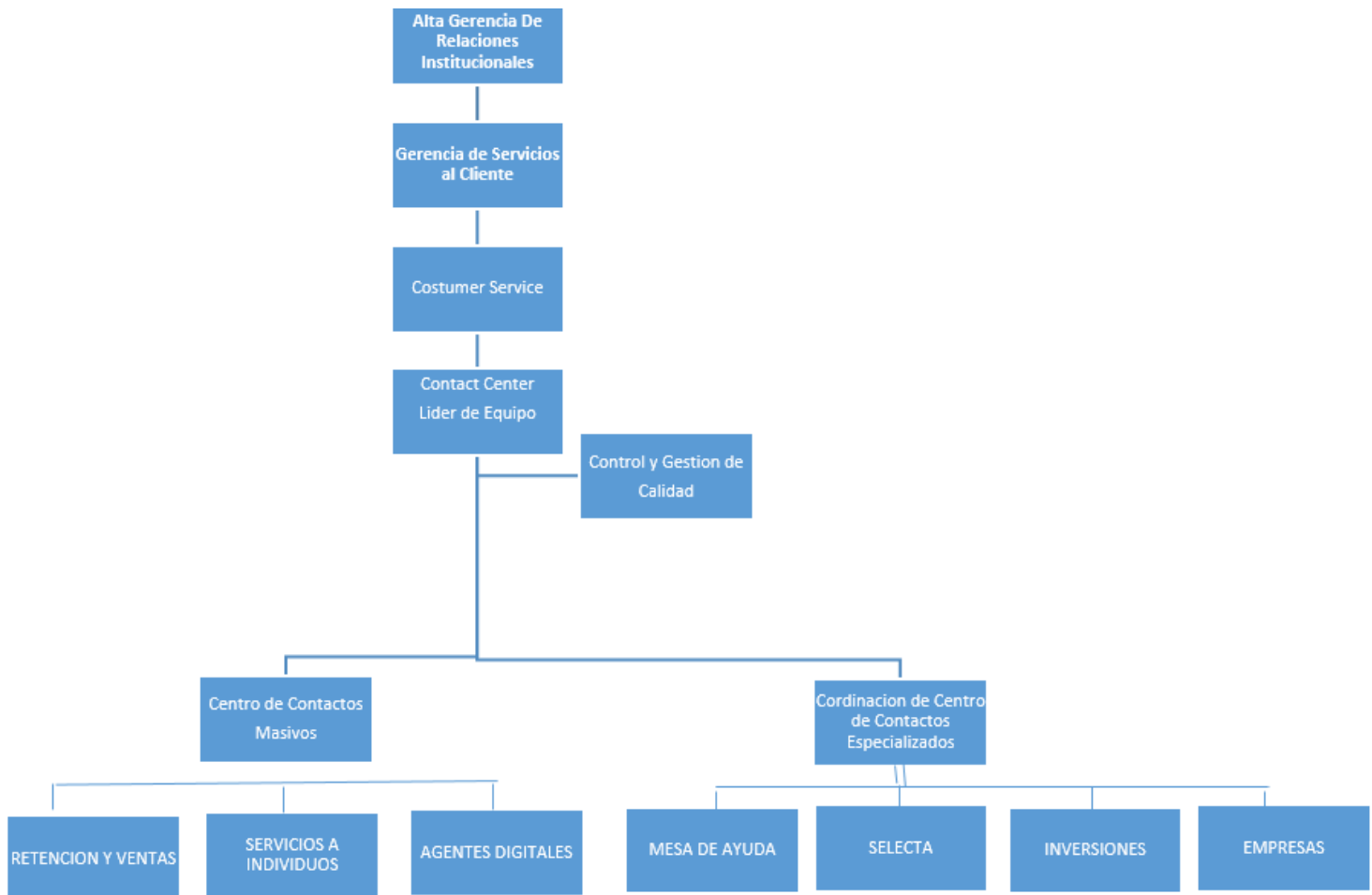
3.8. Misión de los Operadores del Contact Center

Recibir y atender llamadas entrantes al Contact Center y resolver las situaciones planeadas bajo los niveles de calidad y productividad establecidos por la gerencia.

3.9. Funciones de los operadores del Contact Center

- Procesar transacciones financieras sobre las cuentas de los clientes que validen su ingreso al sistema a través de su clave de identificación.
- Mantener comunicaciones dentro de los parámetros de cortesía establecidos, brindando información “justa y necesaria” que les fuera requerida.
- Responder de inmediato las consultas o inconvenientes presentados por los clientes, elevar para tratamiento posterior los temas que no pudieran ser resolverse con la información disponible y efectuar el seguimiento de estos, a fin de asegurar su resolución en tiempo y forma.
- Contener a los clientes ante situaciones de queja y/o reclamos, registrando los mismos en el sistema habilitados, a efectos de su gestión y resolución por el sector que corresponda.
- Registra los contactos en sistemas automáticos o manuales definidos, a fin de posibilitar la preparación de estadísticas representativas de la actividad.
- Analizar diariamente las novedades y normativas que afectan la operatoria y que pueden generar consultas por parte del cliente.

3.10. Organigrama de Contact Center



3.11. Composición del Contact Center

Total, de colaboradores:203

- Líder de equipo:1
- Cordinadores:2
- Analistas: 7
- Agentes digitales: 5
- Operadores:174
- Agentes digitales:5
- Supervisores:14

SECTOR	LIDER DE EQUIPO	COORDINADOR	SUPORVISORES	ANALISTAS	AGENTES DIGITALES	OPERADIRES
CAT –CENTRO DE ATENCION TELEFONICA	1					
CONTRL DE GESTION Y CALIDAD				7		
CAT-CENTRO DE CONTACTO ESPECIALIZADO		1				
INVERSIONES			1			5
MESA DE AYUDA			1			27
SELECTA			1			10
EMPRESAS			1			
CAT-CENTRO DE CONTACTOS MASIVOS		1				12
RETENCIONES Y VENTAS			1			9
SERVICIOS A INDIVIDUOS			8			111
COMMUNITY MANAGER			1		5	
Totales	1	2	14	7	5	174

3.12. Objetivos del operador para el desempeño

Cada operador del Contact Center trabaja constantemente con un supervisor directo, que es quien se encarga de acompañar diariamente su tarea resolviendo consultas y apoyando a lograr los objetivos planteados para el sector.

En general cada supervisor tiene un equipo de trabajo de entre 11 y 14 operadores. Para lograr un mejor rendimiento suelen estar divididos estos equipos por turno de trabajo y cercanía física de su box de trabajo.

Los operadores son evaluados por su supervisor en forma trimestral y se engloba un Feedback anual con el desempeño total. Sin embargo, diariamente se trabaja en posibilidades de mejoras ya sea para: llegar a objetivos como los tiempos de llamada, productividad, o en herramientas de conocimiento que facilitan la resolución de llamadas o manejos de conflictos.

Actualmente el Operador del Banco Macro es medido desde dos ejes fundamentales y sus resultados son expresados en Numero.

Las notas van de una escala del 1 al 5 expresadas de la siguiente manera:

- **1 a 2.99 “No Alcanza”** No cumple con los objetivos del puesto.
- **3.0 a 3.49 “Rendimiento Bajo”** Cumple con los objetivos del puesto.
- **3.5 a 3.99 “Rendimiento Medio”** Cumple con los objetivos del puesto.
- **4.0 a 5.00 “Rendimiento Alto”** Cumple con los objetivos del puesto.

Aspectos Blandos: En el cumplimiento de los objetivos alineados al negocio y el desempeño acorde a los valores organizacionales y las competencias del operador. Evalúa Habilidades Blandas basadas en los Valores del Banco:

- **Cercanía:** Se evalúa la capacidad del operador para generar empatía con el cliente que atiende, y con su grupo de trabajo.
- **Agilidad:** Se evalúa si el operador se mueve pro activamente buscando soluciones rápidas y eficaces a los problemas planteados, y si las soluciones que busca se adaptan a las necesidades del cliente.
- **Autoexigencia:** Se evalúa si el operador busca siempre la perfección y mejorarse, proponiendo mejoras en los puntos que considere necesario, si aporta ideas para mejorar la operatoria del Contact Center para mejorar el clima laboral como en posibles oportunidades de mejora en sistemas, atención.
- **Compromiso con el desarrollo:** Se evalúa si el operador busca información para estar actualizado con la situación del mercado, si tiene capacidad de identificar cada mercado y segmento.

Aspectos Métricos: Objetivos que se fijan trimestralmente a través de una campaña “Actitud Macro”. Dentro de la misma esta expresado cuales son las exigencias métricas de su puesto de trabajo:

- **Métricas:** El resultado del uso de los tiempos de los operadores, lo que mide su eficiencia en el puesto. (La misma corresponde al 25% de su nota)
- **Calidad:** A través de la herramienta Speech Analytics que graba todas las llamadas del operador, se analizan distintas categorías en referencia a la atención satisfactoria, y manejo de la llamada. (La misma corresponde al 50% de su nota)

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

- **Evaluaciones:** Periódicamente se realizan evaluaciones de conocimiento a los operadores acerca de productos bancarios u operatoria en Gral. (La misma corresponde al 25% de su nota)

3.13. Datos sobre los últimos resultados de las Evaluaciones de Desempeño

La presente información fue brindada por El Contact Center, y el fin de exponerla es poder mostrar el promedio de la nota de evaluación del operador.

Las notas subieron a lo largo del año con respecto al inicio del 2019, es importante remarcar que recién a mediados del 2019 se comunicó al operador que los ejes de la evaluación por su superior serían delimitados por los 4 valores del Banco. (Anterior a esto se evaluaban habilidades del operador similares, pero no haciendo referencia directa a estos valores)

		1° trim 2019	4° trim 2019
Aspectos Blandos	Desempeño	3,93	3,89
Aspectos Métricos	Calidad	4,04	4,09
	Métricas	2,89	3,19
	Evaluaciones	3,2	3,7
Nota Métricas		3,54	3,76
Notas Finales		3,73	3,825

3.14. Herramientas de comunicación utilizadas en el Contact Center

Actualmente en el Contact Center se identifican las siguientes herramientas de Comunicación:

- **JAM:** Es un soporte virtual que sirve como herramientas de información de autoservicio, facilitando la colaboración entre todos los colaboradores en formatos individuales y grupales. La gestión general de la misma es llevada a cabo por el departamento de institucionales que se encuentra en Buenos Aires, pero la misma tiene un grupo específico del Contact Center en donde el operador puede encontrar la información necesaria sobre los productos y gestiones de la diaria.
- **COMUNICAR:** Es la Intranet del Banco, en la herramienta está cargada toda la información y normativa de los productos.
- **STARMEUP:** Es una plataforma de reconocimiento entre colaboradores con el objetivo de generar vínculos y favorecer a la cooperación de los operadores además se trabaja afianzando los valores.
- **Mails.**
- **Buzón de Sugerencias:** Cada operador tiene en su pc un link directo para poder ingresar y realizar su aporte, el mismo es revisado cada semana por el sector de gestión y calidad.
- **Cartelera:** La misma se encuentra ubicada en la cocina, es un área común. Actualmente no se encuentra utilizada.
- **Trasparentes:** son pequeñas carteleras ubicadas en la puerta del ascensor, se puede ubicar una en cada piso del Contact Center y en los espejos del baño.
- **Pizarras:** Ubicadas en cada piso en la pared de los supervisores.

- **Smart:** Actualmente por cada piso se tiene entre 1 a 3, con el objetivo de que el operador pueda ir siguiendo por segundo el estado disponibilidad, tiempo de llamada, esperas.
- **Reuniones:** Se van planteando según disponibilidad de sector y están determinadas por los temas que sea necesario desarrollar.
- **Feedback:** Reunión Superior – Operador donde se plantean objetivos y posibilidades de mejora en líneas generales son trimestrales, pero según la necesidad se plantean en el momento que se identifique necesario.

CAPITULO 4: CALIDAD EN LA ATENCION

4.1. Atención al cliente

En los últimos años cualquier empresa que venda productos o servicios, ha tomado conciencia de que una parte, no ya fundamental, sino esencial, de su valor radica en el conocimiento de sus clientes. De no existir los clientes, las empresas no tendrán motivo ni para su creación, ni para su funcionamiento.

Incluso en la administración pública, las últimas tendencias en cuanto al a gestión se servicio de calidad, considera al ciudadano como cliente, ya que un cliente es todo aquel que recibe productos y servicios.

El principio y el fin de toda actividad empresarial y como hemos visto, institucional, es el cliente. Una de las primeras tareas que debe asumir cualquier organización, por tanto, es identificar y segmentar a sus clientes según los productos que demanden o los servicios a los que accedan. Para ello es imprescindible conocer cuáles son sus necesidades y expectativas. Una vez realizada esta actividad, se debe intentar conocer con detalle las opiniones de los clientes.

La información que faciliten los clientes es de un valor excepcional ya que, aunque no sea la única fuente para tomar decisiones, indica el rumbo que debe tomar la empresa.

4.2. Calidad en la atención

La calidad en la atención al cliente es un proceso dirigido a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades del cliente.

Esto permite fidelizar a los clientes que conocen nuestros productos, traen un mayor número de clientes a partir de la experiencia compartida de persona a persona y diferenciar a la empresa de sus competidores más cercanos.

El concepto de calidad posee en la actualidad gran importancia ya que de la elaboración de productos y servicios de calidad depende la supervivencia de muchas organizaciones. Quizá la definición más sencilla de la calidad es la utilizada por W Edward Deming, un pionero en el área, que señaló “el proveer buena calidad significa hacer lo correcto de la manera correcta”

La calidad es la adecuación del producto o servicio al fin que se destina. Conforme a la demanda del cliente. El objetivo principal consiste no solo en conseguir calidad en la atención del cliente sino también excelencia en el servicio.

Calidad significa brindarle al cliente lo que se le prometió desde el diseño del producto servicio. La excelencia significa ir más allá de las expectativas del cliente, sorprenderlo de manera positiva-

Cuando hablamos de ofrecer calidad y excelencia en la atención al cliente existen aspectos que no es posible pasar por alto como la orientación al cliente.

El cliente es el árbitro final de la calidad de los productos y servicios. La empresa conoce las necesidades y requisitos del cliente, así como la forma de entregarles productos o servicios de valor añadido. Este valor puede ser la ayuda que brinda el servicio para resolver algún problema, el asesoramiento antes y después de la compra, la flexibilidad en los pagos etc. La satisfacción del cliente se mide y se analiza, lo mismo que todas las cuestiones que inciden en la fidelidad.

La empresa debe poseer una cultura de mejora continua donde se fomente el pensamiento creativo. Esta cultura está centrada en lograr un nivel de alta calidad tanto en la gestión de la empresa como en sus relaciones con los clientes externos.

El aprendizaje continuo de la organización y de sus trabajadores se convierte en la base de mejorar. Los trabajadores se sienten involucrados en su trabajo, participan en los controles de calidad y realizan propuestas para la consecución de los objetos.

El éxito de la empresa depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos de una u otra forma participan en el logro de los objetivos, por lo tanto, la empresa debe tener un enfoque de orientación hacia los resultados. La motivación se dirige hacia los alcances de las metas estratégicas de las empresas, comunicadas y compartidas por todos los involucrados.

Tanto el liderazgo como la dirección por objetivos guían los recursos y esfuerzos de la empresa hacia la consecución de la excelencia. Las políticas y estrategias se despliegan de manera estructurada y sistémica por toda la organización, orientando todas las actividades en la misma dirección. El estilo directivo es participativo y democrático y permite la participación de todos los trabajadores en el diseño y gestión de las metas necesarias para conseguir el éxito de las empresas-.

(Debemos promover una alianza con los proveedores mediante las relaciones basadas en la confianza y colaboración efectiva. Los proveedores conocen muy bien el negocio de la empresa a la que deben abastecer tiene buenas relaciones con los responsables de las compras y garantizar el cumplimiento de los contratos establecidos).

Los trabajadores excelentes son los integrantes del personal que poseen los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para conseguir brindar a los clientes una atención excelente. Se sienten parte del proyecto común, trabajan con entusiasmo y consiguen que los clientes vuelvan a reunir los productos o servicios de la empresa.

Antes de considerar el modo en que las empresas planifican su gestión en la atención al cliente, es necesario explicar algunos conceptos relevantes para lograr la excelencia del servicio ofrecido. Estos elementos teóricos son la base para poder planificar y organizar su gestión del servicio con un alto nivel de calidad.

Las empresas realizan publicidad de sus productos y servicios, se dan a conocer e informan a los clientes sobre sus ofertas. Esta información permite que los clientes puedan comparar las diversas empresas, sus productos o servicios y las ventajas aportadas por el hecho de elegir uno u otro en función de sus necesidades.

De esta forma los clientes al recibir un servicio o comprar un producto, lo juzgan por su calidad. Sus expectativas se dirigen a recibir servicios de alta calidad y esto le permite cambiar de una organización a otra dependiendo del servicio que reciban.

“La Calidad permite proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisface plenamente las expectativas y necesidades de estos a un precio que refleja el valor de los productos o servicios que provee.”

En la actualidad se convierte en una ventaja para atraer a los clientes y crear la confianza necesaria para facilitar la fidelización del comprador.

Cuando una empresa vende servicios similares debe enfatizar el servicio como la herramienta competitiva para posicionarse en el mercado. De esta forma, el servicio constituye una distinción clave en el mercado, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no se pueden diferenciar por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor.

4.3. Gestión en la atención al cliente

La gestión de la atención al cliente consiste en gestionar la forma de atender al cliente. Desde siempre, el negocio se ha identificado por la competición, se trata de competir por los mercados, por los territorios, por los lugares donde se desarrollan las ventas al por menor, y por, sobre todo, por los clientes.

La esperanza de tales clientes es hoy mayor que nunca, como más amplia que nunca la gama dentro de la cual pueden elegir. En todos los estudios sobre la clientela se plantea una gran diferencia entre lo que espera el cliente y lo que recibe.

La gestión de la atención al cliente intenta atenuar esta diferencia.

Quienes con más frecuencia se ocupan de los clientes de una empresa “El personal que los atiende” son casi siempre los peores pagados, menos informados, menos comprometidos con la organización. Sin embargo, de estas personas depende la reputación de la empresa en cuanto a atención al cliente.

La atención al cliente es una modalidad de gestión que empieza desde lo más alto de la organización.

Se trata de la filosofía y la cultura de la empresa. Una vez que se han identificado estos factores, si alguno de los integrantes de la organización es capaz de articularlos dándole una forma sencilla se estará construyendo algo verdadero para facilitar la definición de la atención al cliente diremos lo que no es:

- No es algo efímero.
- No es una campaña que se desarrolle durante seis meses y después se suspenda sin más.
- No equivale a “ensayar la sonrisa” ni aplicar la “encantadora ética académica”.
- No consiste en adornar todo el establecimiento con carteles que digan, por ejemplo, el cliente es el rey.

- No es algo destinado en exclusiva al personal de primera línea.
- No es algo que arroje resultados inmediatos.
- No se relaciona con la afirmación según la cual “el cliente siempre tiene la razón”.
- No es algo que inicia después de realizar la venta.

(Hay muchas empresas que en alguna ocasión hay presumido poner al cliente en primer lugar y que han llegado a mencionar estar orientadas al cliente. Estas ideas están de moda en la actualidad. Se gastan fortunas en campañas publicitarias en donde se destaca al cliente como razón de ser de la entidad, pero solo queda en un esfuerzo publicitario.

Cuando en realidad no basta solo con hacerle saber al entorno que nuestra razón de ser es el cliente sino más bien tener una buena dirección, contar con un buen marketing y predisponer al personal para saber satisfacer al cliente)

Asentar los cimientos con los clientes:

- El cliente es la persona más importante de una empresa, tanto si nos visita, como si nos escribe o nos telefonea.
- El cliente no depende de nosotros... nosotros dependemos de él para ganarnos la vida.
- El cliente no irrumpe en nuestro trabajo... es la razón de este. Nos hace el favor de darle la oportunidad de servirle.
- El cliente no es alguien con quien haya que discutir o a quien queramos ridiculizar. Nadie ha ganado nunca una discusión con un cliente.
- El cliente es una persona que acude a nosotros porque necesita de determinados bienes o servicios. Nuestro trabajo consiste en brindarlo de forma rentable para ambos.

- Un cliente no es un simple dato estadístico, es un ser humano de carne y hueso y tiene emociones y prejuicio, al igual que nosotros.
- El cliente es la persona más importante de la empresa... sin él no existiríamos¹⁷.

4.4. Satisfacción al cliente

Conceptos de calidad de servicio: Se encuentran referencias a estos conceptos bajo las denominaciones inglesas de customer care o customer satisfacción

Necesidades o expectativas: Todos los clientes o usuarios tienen tres tipos de necesidades a satisfacer:

Aquellas que fácilmente explicitables y que constituirán las necesidades objetivas. Cuando un cliente se acerca a un taller de reparaciones, una de sus necesidades objetivas será que el vehículo le sea devuelto en un plazo determinado en perfecto estado de funcionamiento para conducir.

Otras se refieren a aquellos elementos implícitos que no se especifican por su propia evidencia. Son aspectos del servicio que el cliente da por supuesto, corresponde a aquellas necesidades que, sin lugar a duda, el cliente espera ver satisfechas, pero no siente la necesidad de mencionarlas.

¹⁷ LIBRO: ATENCION AL CLIENTE: GUIA PRACTICA DE TECNICAS Y ESTRATEGIAS.
Autor: Renata Paz Couso
Ediciones: Ideas Propias SL

En el ejemplo anterior, a nadie se le ocurriría especificar: se utilice recambios nuevos y originales.

- Que la reparación tenga un plazo de garantía mínimo de 3 meses
- Que la factura desglose materiales y mano de obra etc.
- El tercer grupo corresponde a necesidades, más bien expectativas que por su propia naturaleza son principalmente subjetivas y que determinaran en gran medida la percepción por el cliente de la calidad del servicio recibido, ya que necesitan satisfacerlas.¹⁸

El cliente puede tener las siguientes expectativas:

- Que, aprovechando la reparación, se le informe con profesionalidad y honestidad de otros trabajos de mantenimientos necesarios y de cuando deberían ser realizados.
- Que se le devuelva el vehículo limpio.
- Que la reparación cueste X plata y pueda hacerla efectiva con tarjeta de crédito
- Que se le informe de cualquier incidente aparecido durante la reparación y su repercusión razonada a largo plazo de entrega etc.¹⁹

La auténtica realidad es que en general en el nivel actual es tan bajo que no es difícil sorprender a los clientes con un servicio de calidad, ya que en su mayoría no lo esperan. Basta con cualquier comportamiento del suministrador, en el momento adecuado, a través del cual el cliente percibe interés por su satisfacción.

¹⁸ Libro: Calidad total en la atención al cliente. Editorial: Ideas propias SL Amazon. Autor: Vanesa Carolina Pérez Torres

¹⁹ Libro: Calidad total en la atención al cliente. Editorial: Ideas propias SL Amazon. Autor: Vanesa Carolina Pérez Torres

Hay que partir de la convicción de que el cliente, como ser humano que es, raramente este satisfecho del todo. Lo cual ha de constituir un reto de superación permanente en el proveedor. Aunque un servicio pueda parecerle algo genérico o convencional, sus preocupaciones pueden ser terriblemente complejas.²⁰

Para aplicar el concepto de satisfacción de las necesidades del cliente a otros sectores de actividad, se trata de servicios industriales o empresas puras del servicio; ciertamente, el nivel de explicación e intangibilidad, la importancia del trato personal, la duración del servicio, la accesibilidad, la medición de la caridad y algunas características del entorno hacen que cada caso requiera de un sistema de gestión adaptado a sus propias necesidades y condicionantes.

Al prestar un servicio, la actitud mental a adoptar es la que el cliente desea que lo satisfagan sus necesidades reales de forma profesional y normalmente no le gusta que le vendan.

Cuando un cliente solicita un servicio y en paralelo con unas necesidades que desea satisfacer, no puede evitar tener una sensación de riegos en términos de necesidad de conseguirlos. Esta sensación varía mucho entre los diferentes tipos de servicios. Identificarlas y manejarlas puede ser determinante.

Factores que influyen en las expectativas. Una amplia gama de hechos contribuye a conformar las expectativas que un cliente tiene cuando solicita un servicio, entre ellos se encuentran las siguientes:

- Experiencias previas con el suministrador
- Referencias de terceros. Publicidad
- Imagen y reputación. Precio
- Contactos previos.

²⁰ Libro: GESTION DE CALIDAD EMPRESARIAL: CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE
Autor: José Antonio Pérez Fernández de Velazco
Editorial: ESIC.

- Avances tecnológicos.
- Aspectos relacionados con el desempeño del personal.
- Facilidad del trato. Amabilidad.
- Saber escuchar al cliente. Confiabilidad.²¹
- Capacidad de empatía para “Sintonizar” con las expectativas del cliente.
- Capacidad para adaptar el lenguaje con la comunicación para el cliente.
- Disponibilidad personal frente al servicio.
- Capacidad técnica para el desempeño del trabajo que transmitan al cliente confianza, serenidad y seguridad. Profesionalidad.²²
- Promesas realizadas.
- Y, evidentemente, las necesidades reales del cliente, tanto profesionales como personales.

Todos los factores mencionados, a través de su influencia sobre las expectativas, influyen en los niveles de calidad alcanzados. Esto parece contradictorio, pero de una persona con facilidad de trato que empatiza con facilidad y cualificada técnicamente el cliente espera un nivel de servicio superior y es más exigente a la hora de juzgar sobre la calidad del servicio que acaba de recibir.

²¹ Libro: GESTION DE CALIDAD EMPRESARIAL: CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE
Autor: José Antonio Pérez Fernández de Velazco
Editorial: ESIC.

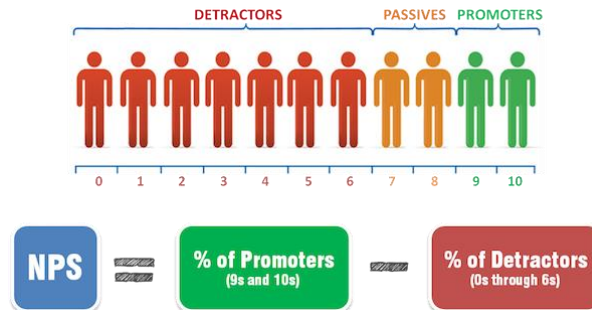
4.5. Índice de experiencia al cliente

- **EXPERIENCIA:** La experiencia del cliente se define como las percepciones de los consumidores o usuarios, conscientes y subconscientes de su relación con la empresa como resultado de todas las interacciones durante el ciclo de vida de ésta.
- **ESFUERZO:** Es la práctica de diseñar y reaccionar a las interacciones de los clientes para cumplir o exceder sus expectativas, y así incrementar su satisfacción, lealtad y promoción. La gestión de la experiencia del cliente es mucho más que brindarles asesoría.

Con la experiencia y el esfuerzo, se trata de conocer a los clientes de manera tan completa que se pueda crear y entregar experiencias personalizadas que los atraigan no solo a permanecer fieles, sino también a “promoverla” entre otras personas y esa es la forma más valiosa de publicidad que existe. Obtener o alcanzar este tipo de conocimiento sobre los clientes no es algo que simplemente sucede. Es necesario conseguir información de todos los puntos de contacto y canales de los consumidores o usuarios en toda la organización. Consiste en aprovechar cientos de datos sobre ellos en diferentes canales, en línea y más allá, y extraer información valiosa de esos datos en forma rápida y precisa.

- **NPS:** PROMOTORES menos DETRACTORES, es igual a un porcentaje que define la satisfacción del cliente.

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”



- **PROMOTORES:** Es una persona que promueve un producto, servicio o accionar.
- El promotor siempre tiene un objetivo concreto y actúa a través de un plan de acción para alcanzar la meta, aquello que promueve que es el objetivo.
- **NEUTROS:** No está ni a favor ni en contra, de la atención, de la empresa. Su satisfacción es media.
- **DETRACTORES:** Ser un detractor de algo o alguien significa que hay una oposición hacia una idea o una persona. Ante las ideas o las personas podemos manifestar, básicamente, dos posturas: a favor o en contra. Si estamos en contra, esto significa que somos detractores, es decir, estamos en desacuerdo por algún motivo.

La idea de detractor implica un cierto grado de rechazo. Así, éste puede ser moderado, tolerante y comprensivo o, en su versión extrema, intenso, vehemente y radical. Quien se proclama detractor con respecto a otra persona, pone de manifiesto su actitud crítica en algún aspecto. El concepto de detractor suele tener un mecanismo en dos direcciones, puesto que las posiciones contrarias son recíprocas.

En ocasiones, detrás de una aparente oposición de ideas o de una crítica, hay sentimientos personales. Estos sentimientos permanecen ocultos, ya que no es habitual que se reconozcan

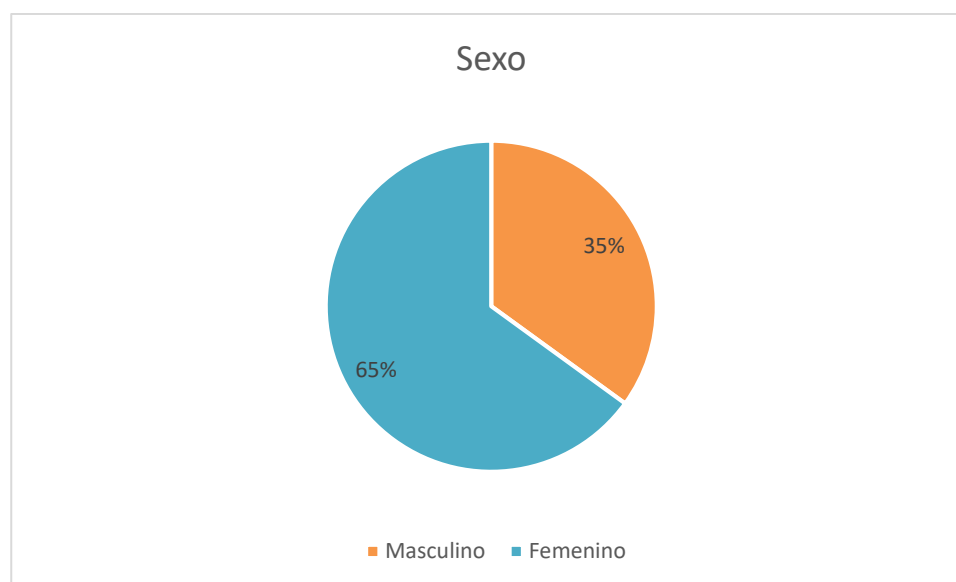
RESULTADOS Y ANALISIS

Encuestas

El total de los encuestados fue de 49 Operadores del Contact Center del Banco Macro, de los cuales 32 (65,31%) de Sexo Femenino y 17 (34,69%) Masculino la mayoría de los operadores encuestados ronda en las edades de 31 a 35 años. 49 RESPUESTAS EN TODO LO ENCUESTADO.

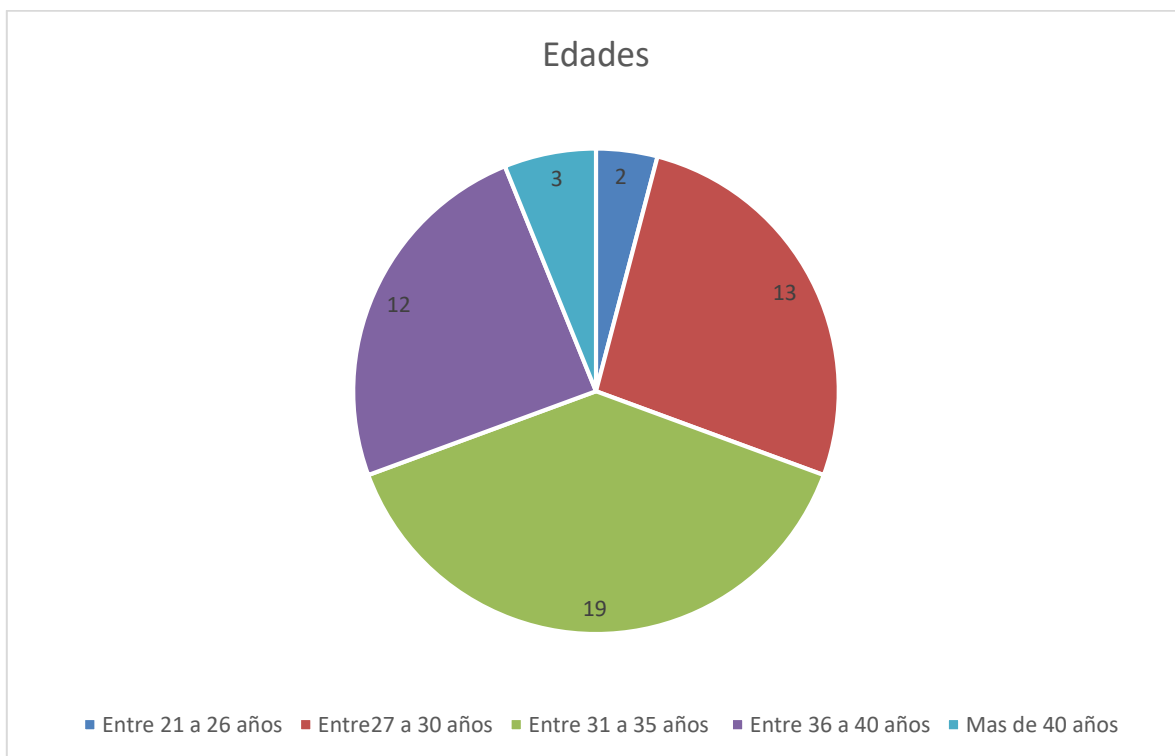
Sexo:

	Sexo	
Masculino	17	35%
Femenino	32	65%



Edades:

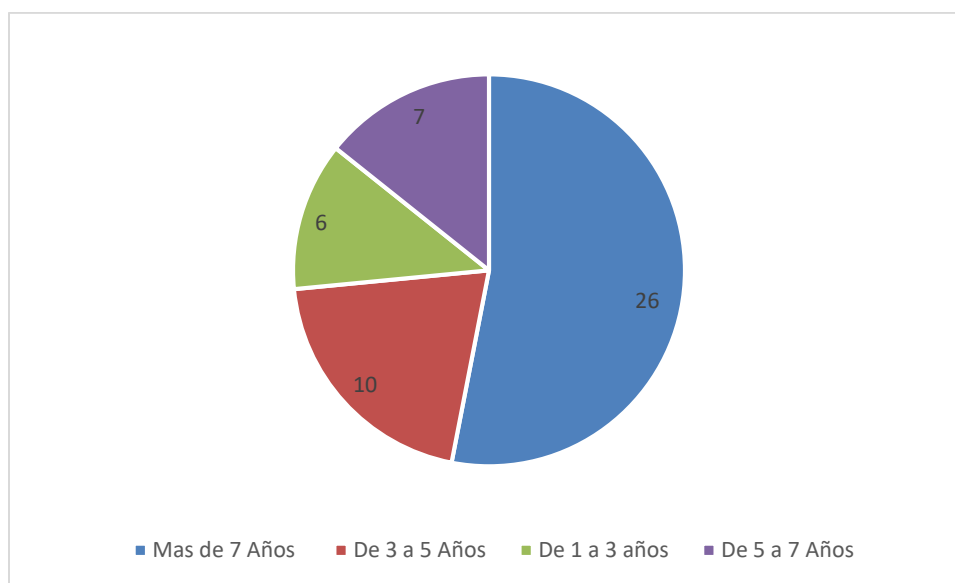
Edades	Cantidad de operadores
Entre 21 a 26 años	2
Entre 27 a 30 años	13
Entre 31 a 35 años	19
Entre 36 a 40 años	12
Más de 40 años	3



¿Hace cuantos años trabajas en el Banco?

A través de la siguiente pregunta podemos ver la antigüedad de cada empleado en su puesto de trabajo. Identificamos que el 53,06% trabaja hace más de 7 años en la institución, el 21 % tiene una antigüedad de 3 a 5 años, 14% de 5 a 7 años y 12 de 1 a 3 años

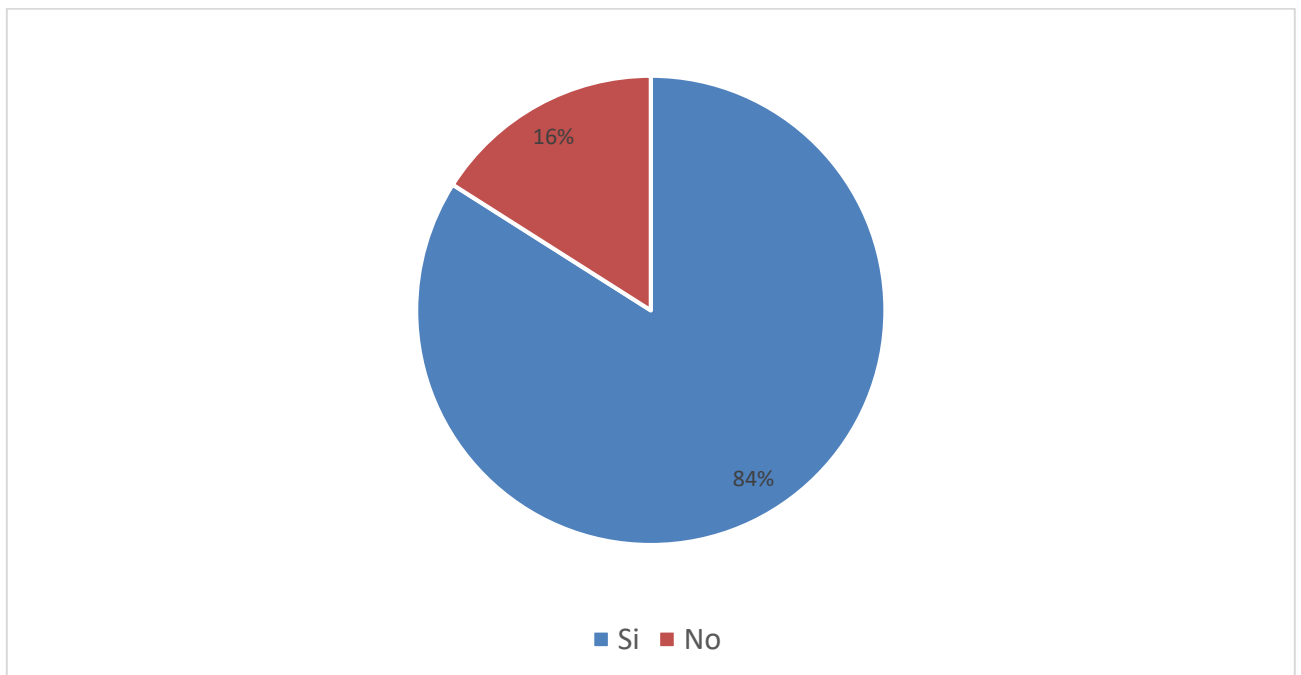
¿Hace cuantos años trabajas en el Banco?		
Más de 7 Años	26	53%
De 3 a 5 Años	10	21%
De 1 a 3 años	6	12%
De 5 a 7 Años	7	14%



¿Conoces la Misión del Banco?

El 84% de los operadores afirma conocer la misión de Banco, mientras que el 16% restante No.

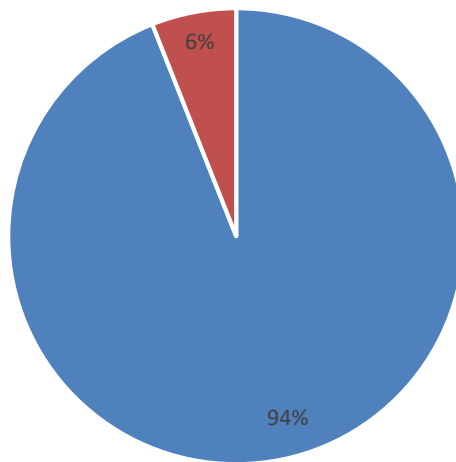
¿Conoces la Misión del Banco?		
Si	41	84%
No	8	16%



¿Conoces los Valores y Principios del Banco?

El 94% de los operadores afirma conocer los valores y principios del Banco, mientras que el 6% restante No

¿Conoces los Valores y Principios del Banco?		
Si	46	94%
No	3	6%



■ Si ■ No

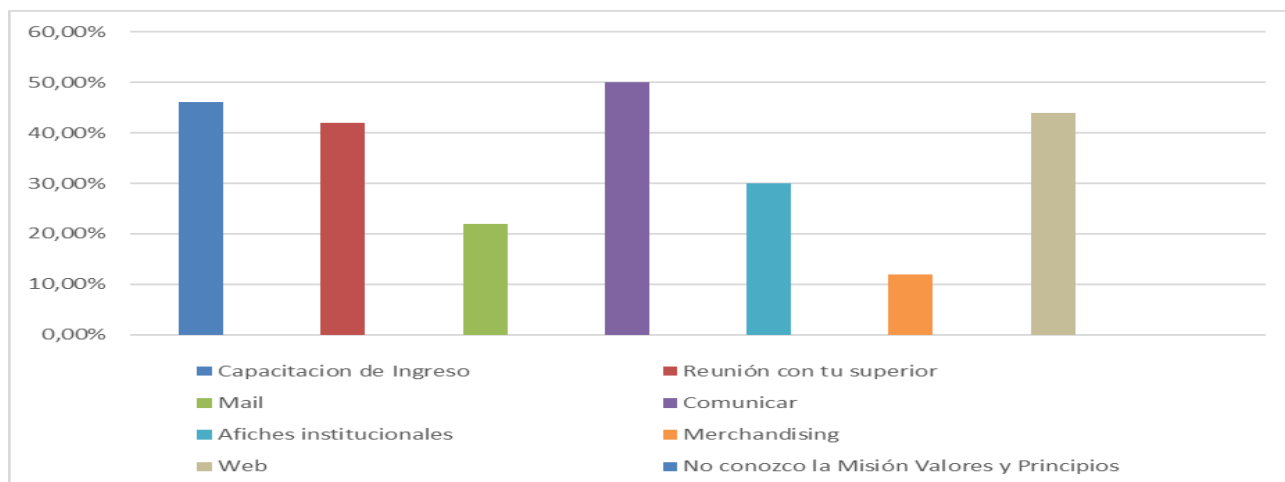
“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

¿Por qué medio te comunicaron los Valores y Principios del Banco?

La pregunta fue planteada con múltiples opciones, podemos observar que el 50% de los operadores contesto que se le comunico la misión valores y principios del Banco a través del Comunicar, el 46% por la capacitación de ingreso, el 44% por la web, el 42% en reunión con su supervisor, el 30% por afiches institucionales, y un 12% a través del merchandising, en ningún caso menciono que respondieron que estos atributos no fueran comunicados.

	¿Por qué medio te comunicaron la Misión Valores y Principios del Banco?	
Capacitación de Ingreso	23	46,00%
Reunión con tu superior	21	42,00%
Mail	11	22,00%
Comunicar	24	50,00%
Afiches institucionales	15	30,00%
Merchandising	6	12,00%
Web	22	44,00%
No me comunicaron la Misión Valores y Principios	0	0,00%

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

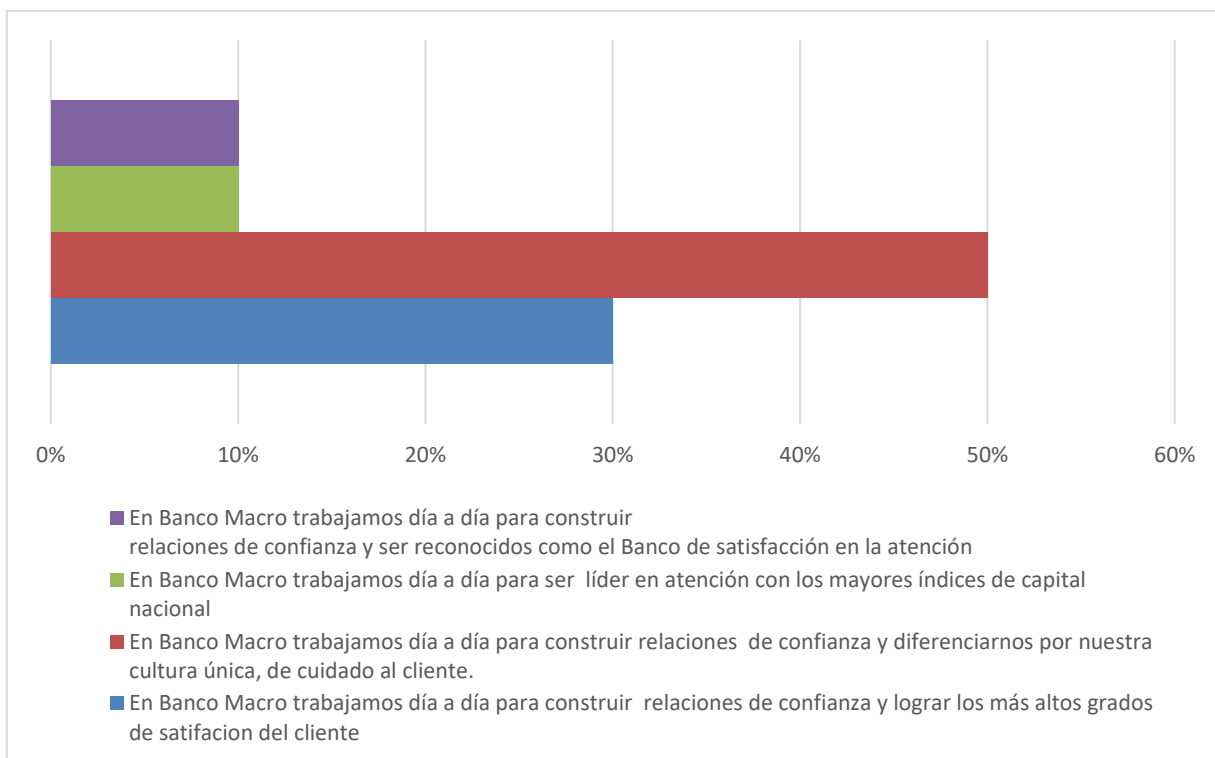


¿Podrías seleccionar cual es la misión del Banco?

El objetivo de la siguiente pregunta era poder confirmar si la operadora sabía con exactitud la misión del Banco. El 51,06% selecciono opciones que no eran correctas, siendo que solo el 48,94% eligió la opción correcta. “En Banco Macro trabajamos día a día para construir relaciones de confianza y diferenciarnos por nuestra cultura única, de cuidado al cliente. “

	¿Podrías seleccionar cual es la misión del Banco?	
En Banco Macro trabajamos día a día para construir relaciones de confianza y lograr los más altos grados de satisfacción del cliente	15	30,61%
En Banco Macro trabajamos día a día para construir relaciones de confianza y diferenciarnos por nuestra cultura única, de cuidado al cliente.	24	48,98 %
En Banco Macro trabajamos día a día para ser líder en atención con los mayores índices de capital nacional	5	10,20%
En Banco Macro trabajamos día a día para construir relaciones de confianza y ser reconocidos como el Banco de satisfacción en la atención	5	10,20%

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”



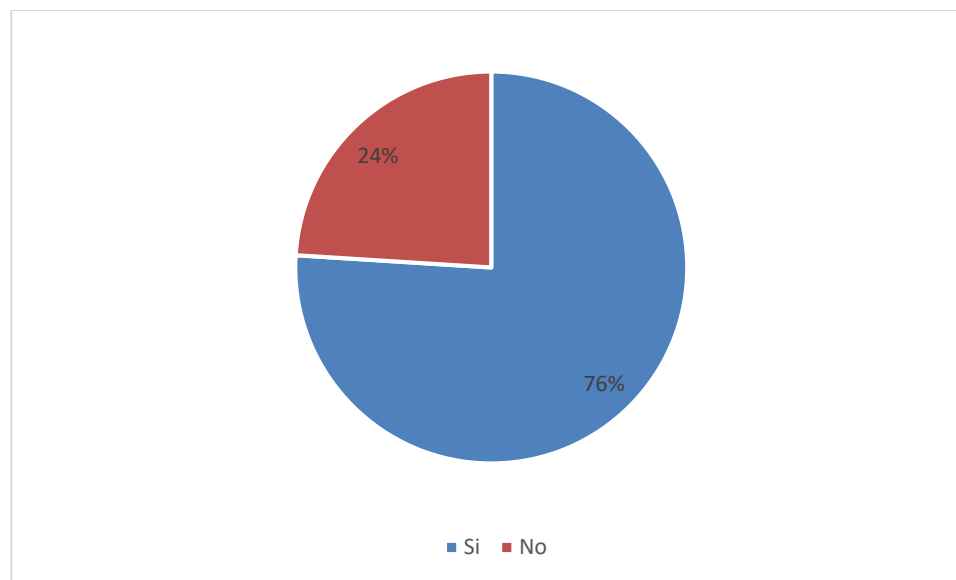
¿Consideras que los valores y principios te ayudan a lograr un mejor desempeño en tu tarea diaria?

49 respuestas

De los Operadores encuestados un 76% considera que los Valores y principios del Banco lo ayudan a mejorar su desempeño, el 24% restante No.

¿Consideras que la misión y los Valores del Banco te ayudan en el desempeño de tu tarea diaria?		
Si	37	76%
No	12	24%

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

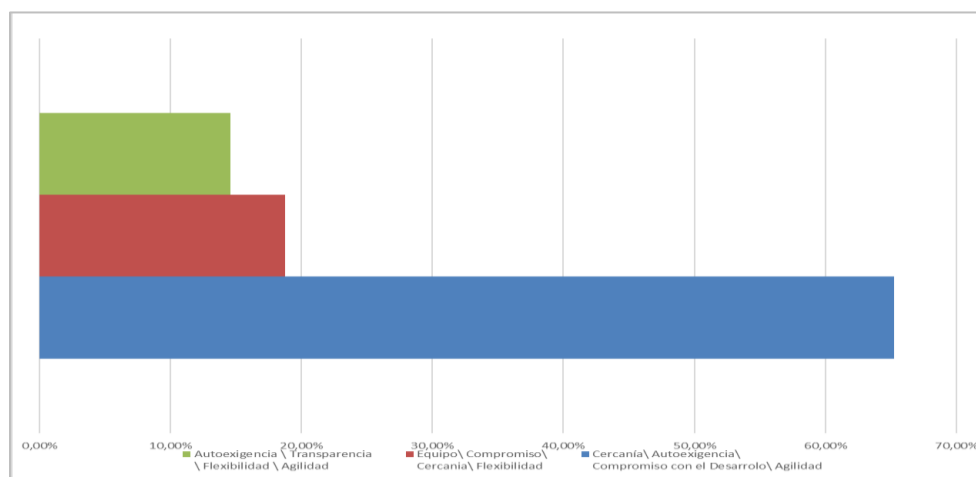


Podrías seleccionar cuál de las siguientes opciones corresponde a los Valores des Banco.

Siguiendo el lineamiento de la pregunta anterior, en la misma se buscaba confirmar si el operador sabe cuáles son los valores del Banco, La misma también planteo 3 opciones con 4 valores distintos de las cuales solo 1 era la que correspondía. Podemos ver por los resultados que el 65,22% de los encuestados tiene un correcto conocimiento de estos: “Cercanía\ Autoexigencia\ Compromiso con el Desarrollo\ Agilidad” y el 34,78% No ya que eligió entre las opciones incorrectas.

¿Podrías seleccionar cuál de las siguientes opciones corresponde a los Valores des Banco		
Cercanía\ Autoexigencia\ Compromiso con el Desarrollo\ Agilidad	32	65,22%
Equipo\ Compromiso\ Cercanía\ Flexibilidad	10	18,75%
Autoexigencia \ Transparencia \ Flexibilidad \ Agilidad	7	14,58%

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

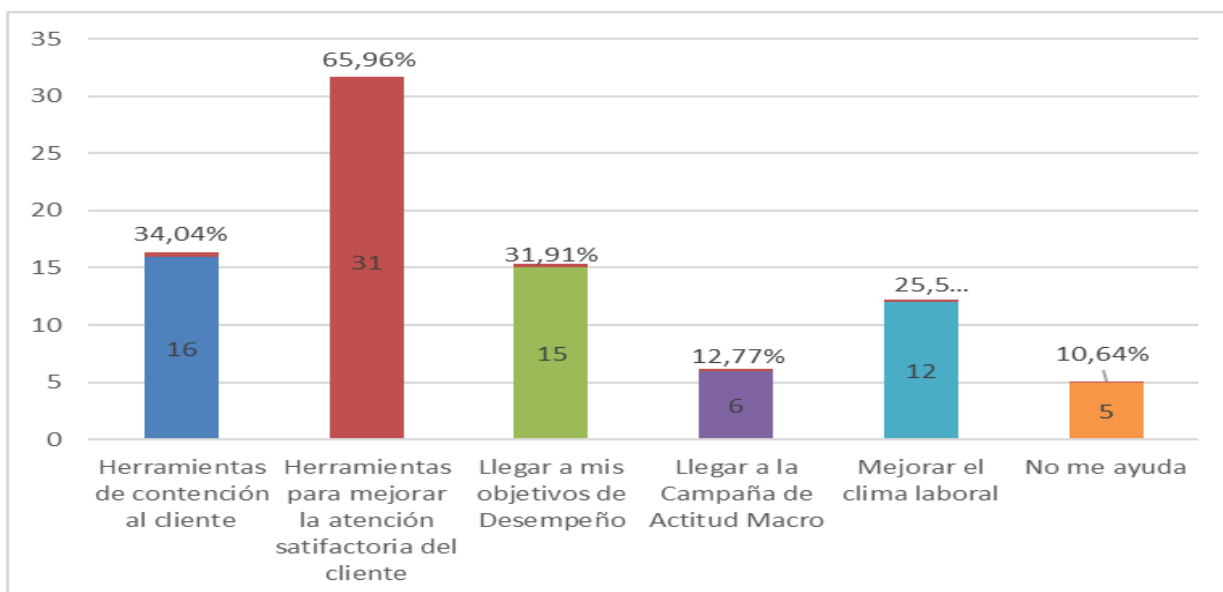


Podrías seleccionar en que te ayuda el conocimiento de los Valores y principios del Banco.

La siguiente pregunta se planteó con múltiples opciones, con el objetivo de saber en que considera el operador que lo ayuda el conocimiento de los valores y principios del Banco. Podemos identificar que el 65,96 considera que le brinda Herramientas para mejorar la atención satisfactoria del cliente; El 34,04 % en Herramientas de contención al cliente, 31,91% llegar a los objetivos de desempeño, 25,53 mejorar el clima laboral y 10,64 Ninguna.

	Podrías seleccionar en que te ayuda el conocimiento de la Misión y principios del Banco	
Herramientas de contención al cliente	16	34,04%
Herramientas para mejorar la atención satisfactoria del cliente	31	65,96%
Llegar a mis objetivos de Desempeño	15	31,91%
Llegar a la Campaña de Actitud Macro	6	12,77%
Mejorar el clima laboral	12	25,53%
Ninguna	5	10,64%

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

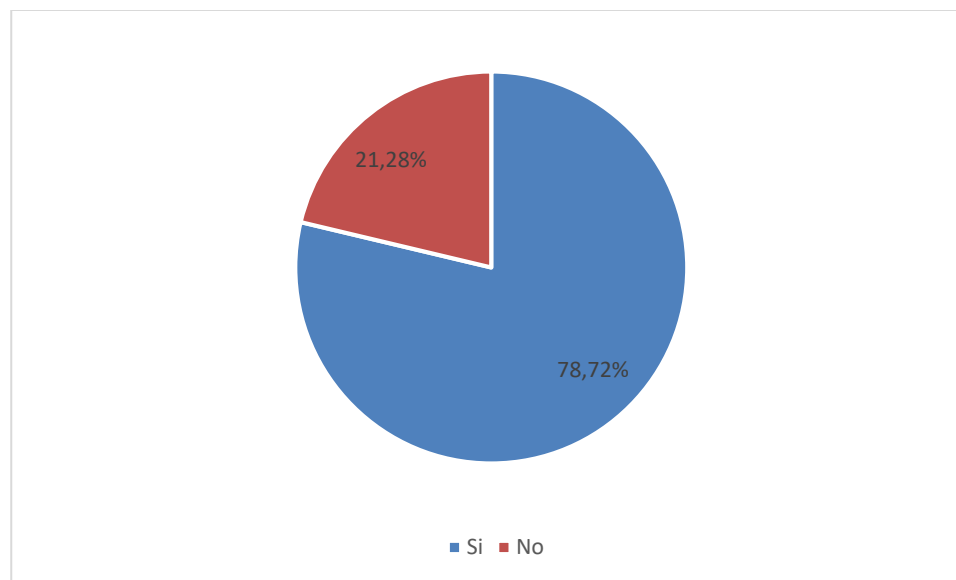


¿Consideras que los valores y principios te ayudan a lograr un mejor desempeño en tu tarea diaria?

De los Operadores encuestados un 78,72% considera que los Valores y principios del Banco lo ayudan a mejorar su desempeño, el 21,28% No

¿Consideras que la misión valores y principios te ayudan a lograr un mejor desempeño en tu tarea diaria?		
Si	78,72%	38
No	21,28%	11

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

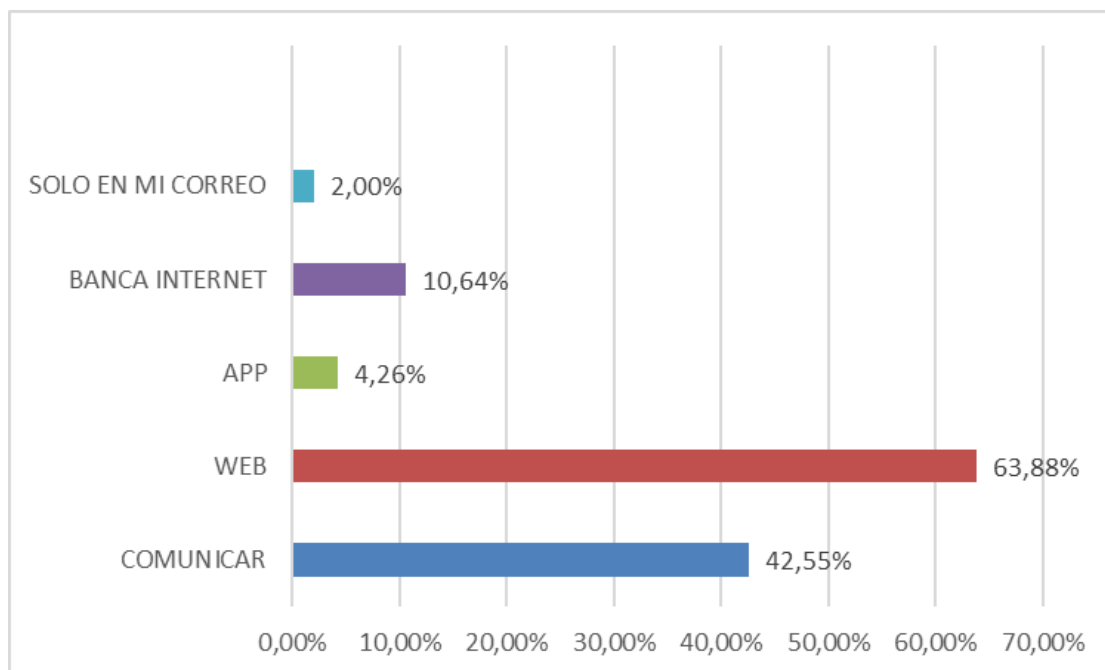


De las siguientes herramientas ¿En dónde podés encontrar publicada la Misión Visión y Principios del Banco?

De la siguiente pregunta de múltiples opciones nos permite identificar en donde el operador encuentra la información de los valores y principios del Banco. Un 65,96% ubica la misma en el JAM; el 63,88% la ubica en la WEB; el 42,55% en el comunicar, El 10,64% Banca Internet, el 4,26% en la APP, 2% Solo en el correo.

De las siguientes herramientas en donde podes encontrar publicada la Misión Visión y Principios del Banco		
JAM	31	65,96%
COMUNICAR	20	42,55%
WEB	30	63,88%
APP	2	4,26%
BANCA INTERNET	5	10,64%
SOLO EN MI CORREO	1	2,00%

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

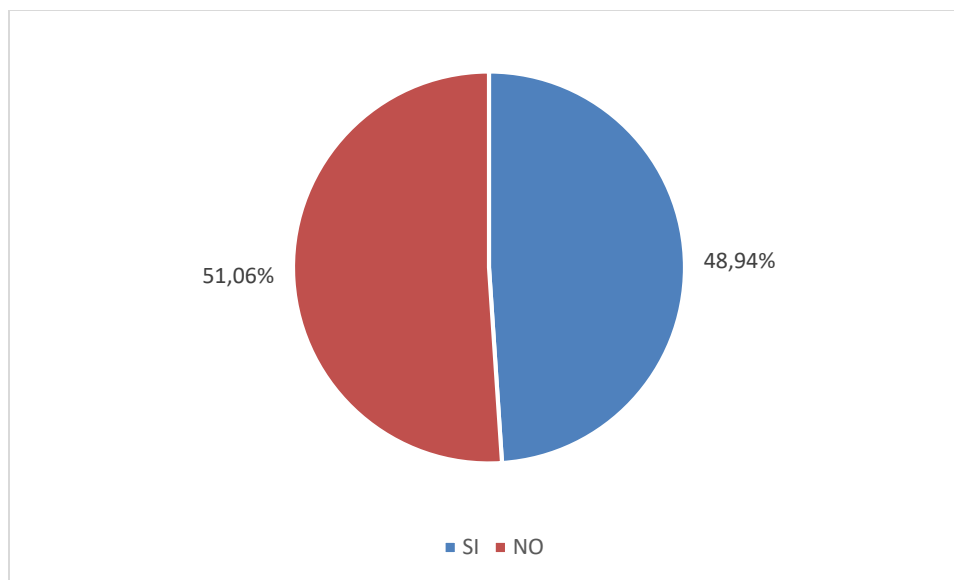


¿Consideras que la Misión Valores y Principios del Banco están bien comunicados a los empleados?

Buscando conocer si el operador considera que este comunicado correctamente de los Valores y Principios del Banco, podemos observar una línea muy finita donde el 51,069% de los encuestados considera que si y el restante 48,94% No.

Consideras que la Misión Valores y Principios del Banco están bien comunicados a los empleados			
SI	24	48,94%	
NO	25	51,06%	

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

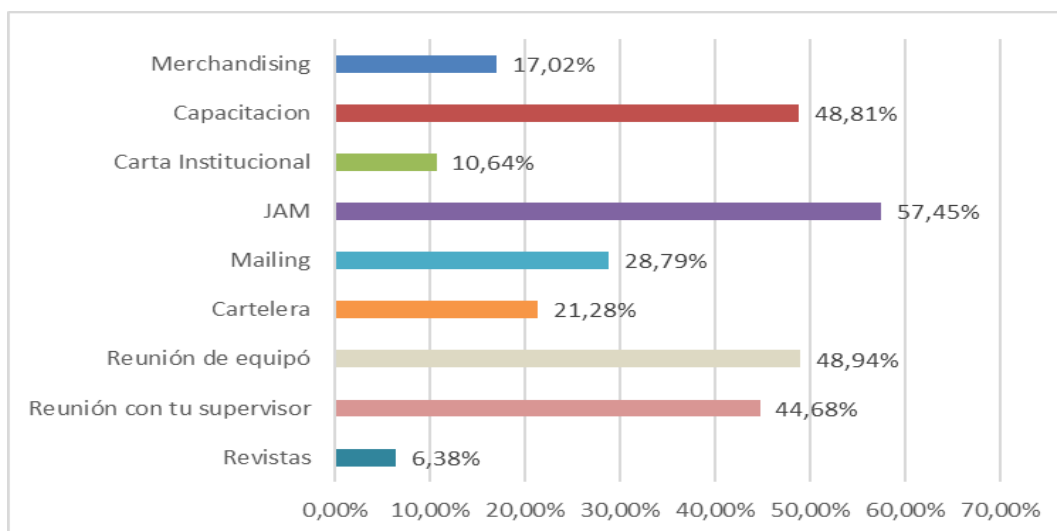


¿Cuál de las siguientes herramientas de comunicación preferís que se usen al momento de comunicarte información institucional?

Los operadores del Banco prefieren que se les comunique por las siguientes herramientas información Institucional: JAM 57,45% - Reunión en equipos 48,94%, 48,81% capacitaciones, 44,68% Reunión con los supervisores, 28,79% Mailing, 21,28 Cartelera, 17,02% Merchandising, 10,64% Carta institucional, 6,38% Revistas

Cuál de las siguientes herramientas de comunicación preferís que se usen al momento de comunicarte información institucional		
Revistas	3	6,38%
Reunión con tu supervisor	21	44,68%
Reunión de equipó	23	48,94%
Cartelera	10	21,28%
Mailing	14	28,79%
JAM	25	57,45%
Carta Institucional	5	10,64%
Capacitación	22	48,81%
Merchandising	8	17,02%

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”



Teniendo en cuenta cada uno de los principios del Banco, ¿Podrías decir si desde tu puesto de trabajo cuanto pueden ser aplicado?

Considerando que era importante saber hasta qué punto el operador considera que desde su puesto de trabajo puede aplicar los principios enunciados por el Banco. A continuación, planteamos los resultados:

Somos Frontales y Sinceros: El 35,71% siempre lo puede poner en práctica – 47,62% a veces lo puedo poner en práctica; 11,90% casi nunca lo puedo poner en práctica -4,76% nunca lo puedo poner en práctica.

Somos Inquietos: El 28,57% siempre lo puede poner en práctica – 54,76% a veces lo puedo poner en práctica; 11,90% casi nunca lo puedo poner en práctica - 4,76% nunca lo puedo poner en práctica.

La peor Gestión es la que no se hace: El 47,62% siempre lo puede poner en práctica – 45,24% a veces lo puedo poner en práctica; 4,76% casi nunca lo puedo poner en práctica -2,38% nunca lo puedo poner en práctica.

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

Nos revelamos contra lo imposible y renovemos " Barreras ": El 21,43% siempre lo puede poner en práctica – 47,62% a veces lo puedo poner en práctica; 23,81% casi nunca lo puedo poner en práctica 7,14% nunca lo puedo poner en práctica.

Nos hacemos cargo: ": El 42,86% siempre lo puede poner en práctica – 40,48 % a veces lo puedo poner en práctica; 11,90% casi nunca lo puedo poner en práctica 4,76% nunca lo puedo poner en práctica.

Nos molesta la burocracia: El 19,05% siempre lo puede poner en práctica – 45,24 % a veces lo puedo poner en práctica; 19,05% casi nunca lo puedo poner en práctica 16,67% nunca lo puedo poner en práctica.

Nos animamos a ser diferentes: El 33,33% siempre lo puede poner en práctica – 42,86 % a veces lo puedo poner en práctica; 19,05% casi nunca lo puedo poner en práctica 4,76% nunca lo puedo poner en práctica.

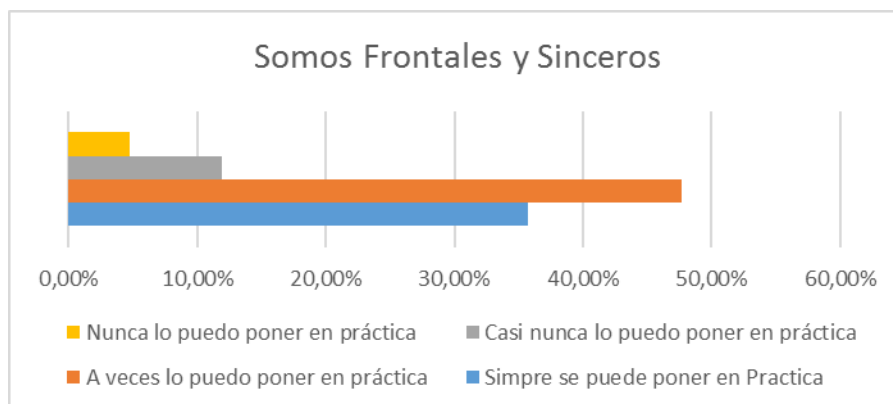
Somos equipos: El 38,10% siempre lo puede poner en práctica – 40,48 % a veces lo puedo poner en práctica; 19,05% casi nunca lo puedo poner en práctica 2,38% nunca lo puedo poner en práctica.

Todos somos macro: El 30,95% siempre lo puede poner en práctica – 45,24 % a veces lo puedo poner en práctica; 16,67% casi nunca lo puedo poner en práctica 7,14% nunca lo puedo poner en práctica.

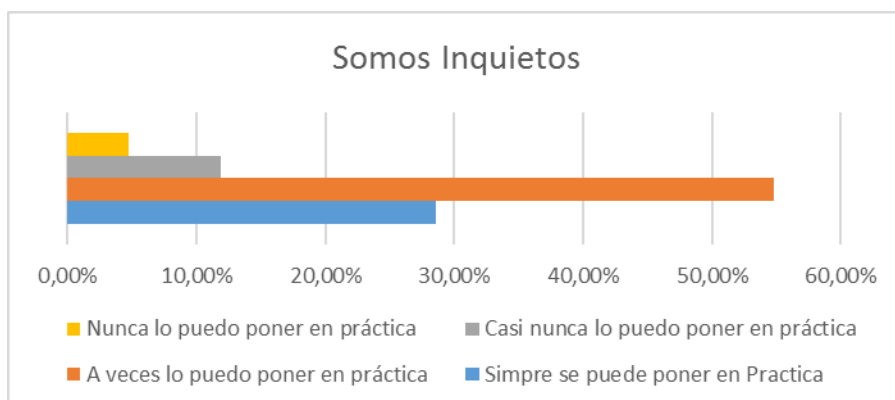
Nos alineamos con nuestra visión: El 26,19% siempre lo puede poner en práctica – 54,76 % a veces lo puedo poner en práctica; 11,90% casi nunca lo puedo poner en práctica 7,14% nunca lo puedo poner en práctica.

	Somos Frontales y Sinceros	
Siempre se puede poner en Practica	15	35,71%
A veces lo puedo poner en práctica	20	47,62%
Casi nunca lo puedo poner en práctica	5	11,90%
Nunca lo puedo poner en práctica	2	4,76%

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

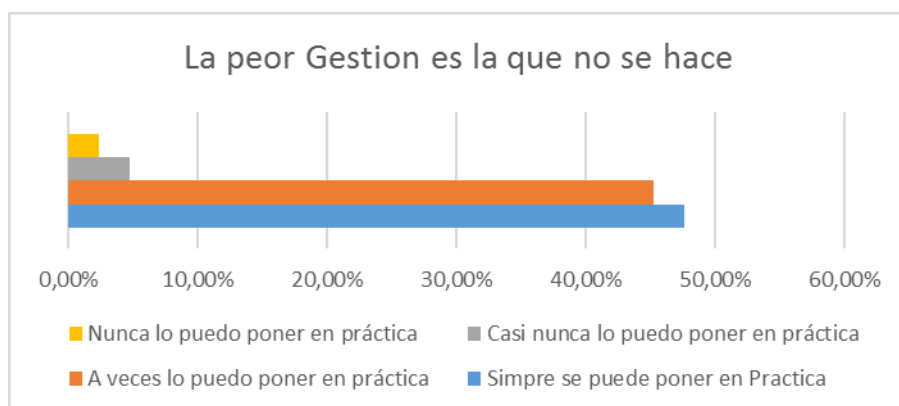


	Somos Inquietos	
Siempre se puede poner en Practica	12	28,57%
A veces lo puedo poner en práctica	23	54,76%
Casi nunca lo puedo poner en práctica	5	11,90%
Nunca lo puedo poner en práctica	2	4,76%

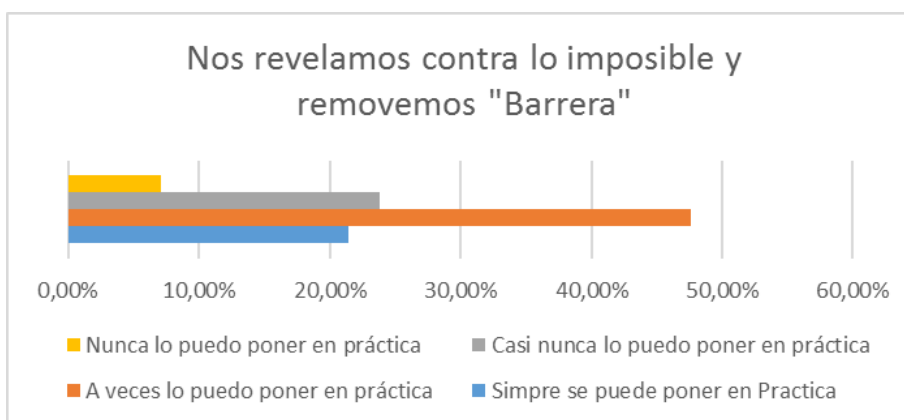


	La peor Gestión es la que no se hace	
Siempre se puede poner en Practica	20	47,62%
A veces lo puedo poner en práctica	19	45,24%
Casi nunca lo puedo poner en práctica	2	4,76%
Nunca lo puedo poner en práctica	1	2,38%

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

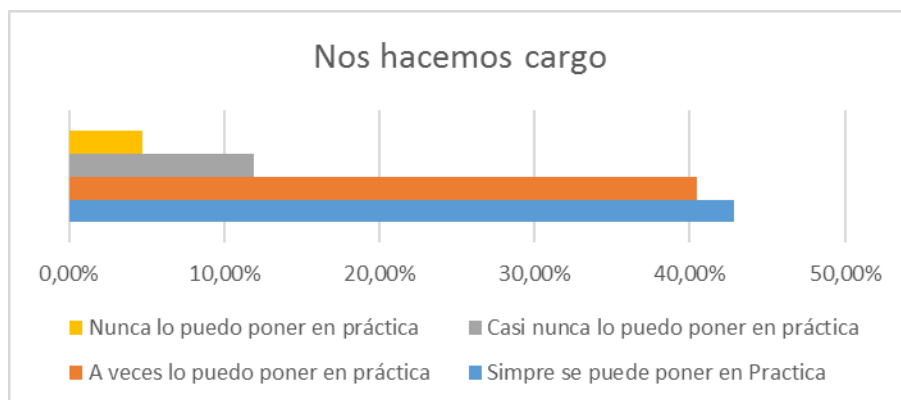


	Nos revelamos contra lo imposible y renovemos "Barreras "	
Siempre se puede poner en Practica	9	21,43%
A veces lo puedo poner en práctica	20	47,62%
Casi nunca lo puedo poner en práctica	10	23,81%
Nunca lo puedo poner en práctica	3	7,14%

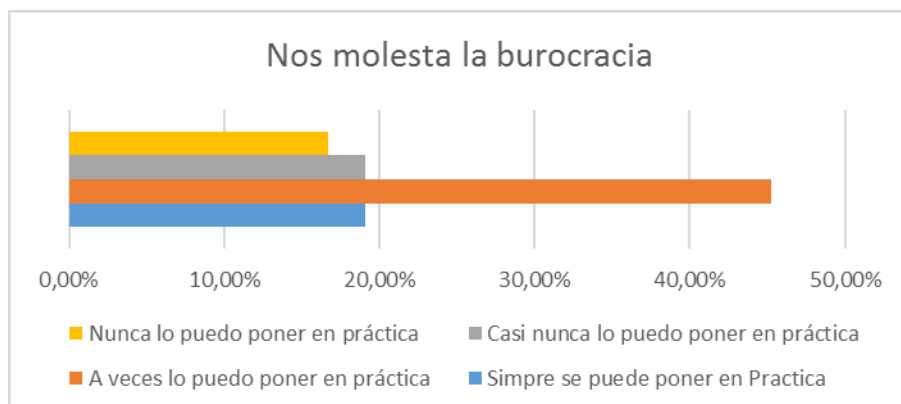


	Nos hacemos cargo	
siempre se puede poner en Practica	18	42,86%
A veces lo puedo poner en práctica	17	40,48%
Casi nunca lo puedo poner en práctica	5	11,90%
Nunca lo puedo poner en práctica	2	4,76%

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

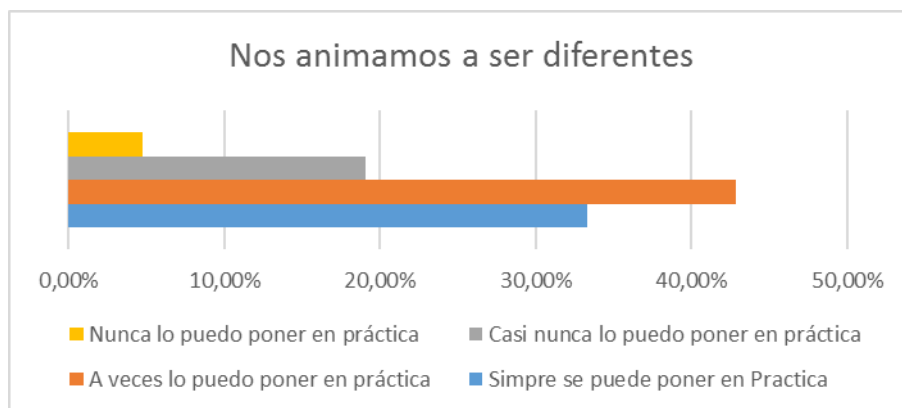


	Nos molesta la burocracia	
siempre se puede poner en Práctica	8	19,05%
A veces lo puedo poner en práctica	19	45,24%
Casi nunca lo puedo poner en práctica	8	19,05%
Nunca lo puedo poner en práctica	7	16,67%

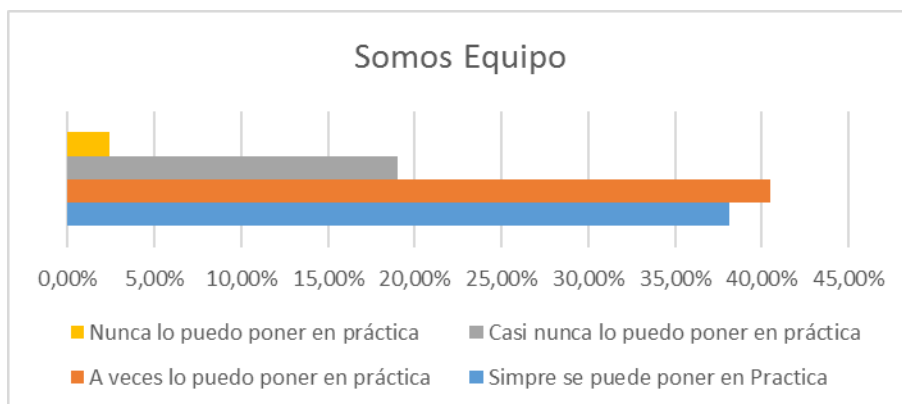


	Nos animamos a ser diferentes	
siempre se puede poner en Práctica	14	33,33%
A veces lo puedo poner en práctica	18	42,86%
Casi nunca lo puedo poner en práctica	8	19,05%
Nunca lo puedo poner en práctica	2	4,76%

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

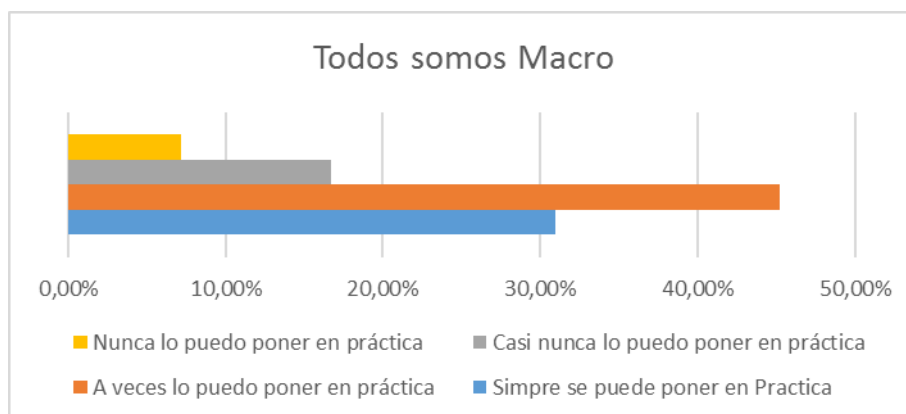


	Somos equipos	
siempre se puede poner en Practica	16	38,10%
A veces lo puedo poner en práctica	17	40,48%
Casi nunca lo puedo poner en práctica	8	19,05%
Nunca lo puedo poner en práctica	1	2,38%

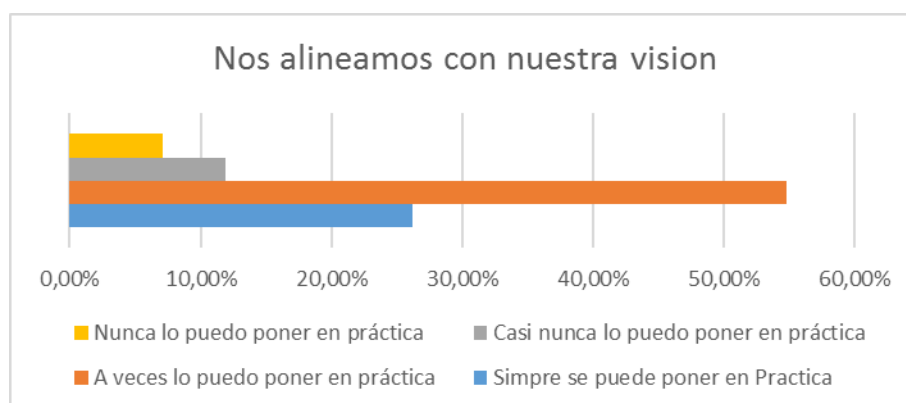


	Todos somos macro	
siempre se puede poner en Practica	13	30,95%
A veces lo puedo poner en práctica	19	45,24%
Casi nunca lo puedo poner en práctica	7	16,67%
Nunca lo puedo poner en práctica	3	7,14%

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”



	Nos alineamos con nuestra visión	
siempre se puede poner en Practica	11	26,19%
A veces lo puedo poner en práctica	23	54,76%
Casi nunca lo puedo poner en práctica	5	11,90%
Nunca lo puedo poner en práctica	3	7,14%



Conclusión: La mayoría de los operadores del Banco Macro considera que conoce la Misión, Valores y Principios del Banco sin embargo al momento de tener que desarrollar cual es con exactitud solo la mitad tiene en clara las mismas.

La Misión, los valores y Principios del Banco fueron comunicados a través de las siguientes herramientas de comunicación: Comunicar (Intranet del Banco); En la capacitación de Ingreso, En Reunión con sus supervisores, en menor medida algunos operadores mencionan que se dieron por comunicados por mails o Merchandising.

La mayoría de los operadores considera que los Valores y Principios del Banco ayudan a desempeñar su tarea diaria y que le brindan herramientas para mejorar la satisfacción del cliente, llegar a sus objetivos de desempeño, en herramientas de contención para con el cliente y en menor medida para mejorar el clima laboral. Un número muy reducido considera que no lo ayuda en nada de lo que respecta a lo anterior mencionado.

El 50% los operadores consideran que los valores y principios del banco se encuentran bien comunicados y el 50% restante no.

Como herramientas de comunicación para información institucional los operadores preferirían que se utilicen: Reuniones, JAM, Capacitaciones y en menor medidas: carteleras, Mailing y mails.

Con referencia a los principios del Banco del decálogo de este en su mayoría sienten que pueden ponerlo en práctica en su tarea diarias, salvo lo que respecta al enunciado “Nos molesta la Burocracia” que obtuvo un amplio número haciendo referencia a que casi nunca lo pueden poner en práctica.

Con respecto a las entrevistas, se pudo recolectar más información para confirmar o no, si la comunicación institucional de los valores y principios de Banco Macro, ayudarían al desempeño de la tarea del operador del Contact Center.

Entrevistas

Líder de Equipo Dr. German Varela

¿Cuándo inicio la modificación de la Misión y los principios del Banco?

Si y son de los últimos años,

¿Recordas de esos últimos 8 años cuando hubo un punto bien marcado presentando un antes y después?

El laburo más grande a nivel de comunicación de en lo que fue la visión y misión fue junto con la capacitación de PDL entre el 2014 y 2015. El mismo fue impulsado por la necesidad de Cambio de la alta gerencia.

¿De qué forma fueron comunicados y compartidos, “¿La Misión y los principios”, con los empleados del Contact Center?

El ultimo hitó que es lo más tangible es que son puntos de evaluación en cada uno de los feedback anuales, por lo tanto, en cada formulario de evaluación uno ve los valores. Los valore del banco como referencia de feedback por lo menos cada 6 meses.

¿Por lo que podemos decir que tiene una referencia directa con el desempeño operador?

SI

¿Cómo se comparte la información de los aspectos culturales de la organización con el operador?

Comunicación interna a través de un portal o sitio JAM. También por sussec factor en el formulario de evaluación, y también tienen la red social starme up

Con respecto a los valores, me podés mencionar acciones concretas que se hagan con relación a cada.

En realidad, tienen en relación con todos, pero específico al operador se me viene la agilidad, el operador es reconocido por la agilidad y el compromiso.

¿Qué tan importante crees que es la comunicación con tu equipo de trabajo?

Fundamental, el trabajo es dinámico la operaria implica que el operador este informado y no solo por las normativas sino también para que sepan a dónde va el negocio del banco.

¿Tenes identificadas tus fortalezas y oportunidades de mejora, en el Contact Center?

Como fortaleza la ubicación física que nos da cercanía para trabajar que otros Call center no la tienen nosotros estamos todos en un mismo edificio, una debilidad hoy la falta de una herramienta o base de conocimiento –intranet- específica del Call, actualmente estamos trabajando con la general del Banco que es buena.

¿Los operadores tienen algún feedback con respecto a la satisfacción de los clientes atendidos?

Espero que sí, deben tenerlo- eso está publicado y después internamente hubo reuniones reforzando la información.

Analista de Control y Gestión de Calidad que es referente en lo que respecta asuntos de RRHH: Lic. Valentina Triggiano

¿Cuántos empleados trabajan en el Contact Center?

Actualmente 203

¿Tienen algún empleado encargado de la comunicación institucional específicamente en el sector?

No

¿Cómo se le baja la información sobre el desempeño del operador?

El banco cuenta con una herramienta succes, donde se carga toda la información.

¿Los operadores tienen información constante sobre su desempeño?

Si cada tres meses pueden ir viendo su desempeño en la plataforma y se van corrigiendo los desvíos, Una vez al mes tienen reunión con el supervisor. luego se hace un corte semestral. Sobre todo, por lo que corresponde al programa de “Actitud Macro” que tiene planteado los objetivos del mismo.

¿Tienen algún plan de mejora planteado con lo que respecta a la comunicación a corto plazo en herramientas de comunicación para mejorar lo que respecta al lazo entre el operador y la gerencia?

Específicamente para la tarea del operador no, lo que si tenemos herramientas de comunicación que está desarrollando e implementado el banco como el JAM en donde se baja información para tenerlo actualizado al operador funciona como un Facebook del banco, pero no hay un plan específico de comunicación como para el operador.

¿Dentro del Contact Center tienen herramientas de comunicación como carteleras u otras?

Actualmente tenemos una cartelera en la cocina que es un punto de encuentro común, después acrílicos en cada piso, pero hacen referencia a campañas particulares como colectas. Y después todo se comunica por el JAM el banco apunta que toda la información este en la misma.

¿Cómo se comunicaron los valores y principios del Banco y el operador tiene donde ubicarlos?

En las capacitaciones de ingreso se les presente todo lo que respecta a los valores, misión y principios del banco y su historia, Después lo tienen disponible en la web del Banco.

Leandro Vuistaz (Supervisor de los Agentes Digitales)

¿Consideras que tiene alguna relación el conocimiento de los Valores y Principios del Banco con el desempeño del operador?

Si Son conocidos por los operadores del Contact center, de hecho, en las capacitaciones de ingreso, en el plan de inducción se muestra la historia del banco, cual es la visión y los valores de la organización-

¿Cómo se evalúa el desempeño del operador?

Si considero que tienen una relación con el desempeño del operador de echo es uno de los aspectos que tenemos presente al hacer una evaluación de desempeño, como el colaborador internaliza los valores de la organización con actitudes concretas, como va internalizando esos principios en su desempeño diario y de cara al cliente, con sus compañeros y sus superiores.

¿Cómo se comunica al operador la evaluación de su desempeño?

Se evalúa en dos partes, la primera parte tiene que ver con los objetivos del negocio que son objetivos anuales que se desprenden de la visión misión de la organización, que tienen una cierta alineación con lo que busca el negocio. Y después una segunda parte donde están concretamente los valores de la organización y competencias y habilidades específicas del puesto.

¿Cómo se comunica al operador su evaluación de desempeño?

La evaluación del desempeño del operador se comunica por una parte del feedback personal, es decir de un encuentro del superior con el operador a cargo a través de una reunión se trabaja como va con respecto a su desempeño con estas dos partes mencionadas anteriormente el cumplimiento de los objetivos del negocio y con respecto a cómo va desarrollando sus habilidades a lo largo de todo el año, se comunica de manera verbal por el feedback y para concluir la reunión.

¿De qué manera se plantean mejoras en su desempeño?

Las mejoras se plantean en el feedback, cabe mencionar que si bien son devoluciones anuales siempre se hacen cortes trimestrales, y a su vez el operador recibe un feedback mensual de cómo va su desempeño con respecto a sus objetivos. Por ahí cabe mencionar que el feedback es contante al operador, me atrevería decir que siempre tiene un feedback diario tanto de las cosas positivas de las cosas buenas que hace como de aquellas cosas que tiene que mejorar, con respecto, de alguna consulta, a alguna gestión de un cliente, de algún procedimiento que aplica, siempre se están planteando mejoras algunas son más formales, otras más informales pero todos tienden a un mismo objetivo que es mejorar el desempeño del operador puede estar asociado al cumplimiento del objetivo que se estableció o bien apuntada al desarrollo de alguna habilidad de competencia que falta haya de mejorar, reforzar, afianzar o bien también una motivación a la perfección, es decir cómo ir buscando la excelencia en este desarrollo-

¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizaron para que el operador se interiorizara de los Valores y la misión del Banco?

Las herramientas que se utilizan para que el operador colaborador se interiorice en los valores del banco por un lado la capacitación de ingreso, dentro del plan de inducción está la parte institucional por decirlo de alguna manera, en donde se presenta a la persona la organización su misión, visión, valores, es decir cómo va formando, siendo parte de la historia del banco en el desempeño de la persona, mientras otra herramienta de comunicación es el sitio web en donde todos tiene acceso a esta información, también tenemos una intranet en donde están mencionados los valores de la institución y la evolución de desempeño en su formulario que la persona va recibiendo.

¿Consideras que un plan de comunicación institucional sobre los Valores y Principios del Banco ayudaría a mejorar el desempeño de los operadores? ¿Y por qué?

Un plan de comunicación institucional sin duda alguna ayudaría a mejorar el desempeño de los operadores, todo lo que implica una comunicación ayuda, es decir a internalizar mejor dicho a seguir internalizando los valores de la organización. De hecho, hace poco tiempo hubo un documento muy bueno sobre las competencias que relacionaba como se podía llegar a ver internalizados estos valores de la organización con actitudes concretas, es decir comparando el sí y el no. Como una persona tiene internalizado los valores de una organización desde el lado positivo y desde el lado negativo esto también forma parte del plan de comunicación institucional, esto sin duda ayuda a mejorar el desempeño del operador sin duda alguna de la persona del operador por que tiende a que el mismo vaya internalizando más los valores de la empresa los valores de la organización que a su vez al ser valores de la empresa es decir que por la cual todo operador debería tener también como que se van desprendiendo de manera mucho más específicas las habilidades y las competencias específicas propias de cada puesto, es decir si bien los valores de la organización lo debe tener desarrollado todo colaborador del banco es como que el nivel de exigencia es mucho mayor de acuerdo al puesto que ocupa.

Eduardo Cabrera (Supervisor de MDA- EMPRESA)

¿Consideras que tiene alguna relación el conocimiento de los Valores y Principios del Banco con el desempeño del operador?

Si,

¿Cómo se evalúa el desempeño del operador?

El puesto del operador tiene un KPI definido por la gerencia para los siguientes atributos Calidad, Conocimiento y Métricas. El operador debe cumplir el KPI exigido de manera Trimestral.

¿Cómo se comunica al operador la evaluación de su desempeño?

El operador recibe información parcial de su desempeño durante el trimestre y al final de cada Trimestre el operador recibe un Feedback por parte de su Supervisor, en donde se comunica el desempeño trimestral y una nota final.

¿De qué manera se plantean mejoras en su desempeño?

Existen diferentes herramientas que un supervisor utiliza para corregir o mejorar el desempeño de un operador. Planes de Trabajo: Acciones consensuada con el operador que se mantiene en un tiempo determinado con la intención de corregir algún desvío identificado previamente, en la conducta o desempeño del operador y que no fueron corregidos por la utilización de otros métodos. Feedback: Reunión que se mantiene con el operador con la intención, o no, de buscar mejorar en el rendimiento o alentar al operador en continuar con ciertas actitudes o acciones que le permiten tener un buen rendimiento.

¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizaron para que el operador se interiorizase de los Valores y la misión del Banco?

JAM Intranet (Comunicar) Web.

¿Cuáles son las fortalezas y las oportunidades de mejora en la comunicación institucional dentro del Contact Center?

Como fortaleza utilizamos un sistema que le permite la llegada a todos los operadores en mismo momento, en estos momentos el operador cuenta con los medios necesarios para acceder a la comunicación, como oportunidad de mejora: Educar al operador para consultar de manera permanente el canal de comunicación mostrar la información de manera más amigable facilitar el acceso al canal de comunicación.

¿Consideras que un plan de comunicación institucional sobre los Valores y Principios del Banco ayudaría a mejorar el desempeño de los operadores? ¿Y por qué?

Creo que en su momento se realizó una fuerte acción en comunicar los Valores y Principios del Banco y dando como resultado de esas acciones que el empleado supo reconocerse dentro de la institución compartiendo e implementándolos en el día a día en su puesto. Un relanzamiento de los Valores y Principios de la Empresa seguramente ayudaría a mejorar el rendimiento de los operadores refrescando los mismos o bien incorporándolos en caso de operadores que no estuvieron durante el lanzamiento de los Valores y Principios del Banco.

Vanina De Giuseppe (Supervisora de Banca Individuo)

¿Consideras que tiene alguna relación el conocimiento de los Valores y Principios del Banco con el desempeño del operador?

Si, por el enfoque que tiene el operador de cara al cliente y la actitud de servicio.

¿Cómo se evalúa el desempeño del operador?

Por notas en 3 aspectos de su atención métricas, calidad y conocimiento que serían datos duros. Y después por sus habilidades blandas comunicación.

¿Cómo se comunica al operador la evaluación de su desempeño?

Actualmente con reuniones de feedback y por notificaciones por mail.

¿De qué manera se plantean mejoras en su desempeño?

Formalmente estamos trabajando a través de feedback y planes de trabajos que son hablados con el operador.

¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizaron para que el operador se interiorizara de los Valores y la misión del Banco?

JAM, feedback personales y reuniones grupales.

¿Cuáles son las fortalezas y las oportunidades de mejora en la comunicación institucional dentro del Contact Center?

La fortaleza es nuestro portal JAM, que por ejemplo nos permite auto capacitarnos y como oportunidad de mejora es necesario enfocarnos en escuchar al operador que él nos haga saber cómo necesita la comunicación.

¿Consideras que un plan de comunicación institucional sobre los Valores y Principios del Banco ayudaría a mejorar el desempeño de los operadores?

Sí, ya que es la comunicación es la principal falencia en las relaciones, ya sean laborales o personales. Dentro del Call nos permitiría transmitir de manera clara lo que el banco espera de cada operador.

Belén Cañada (Supervisor Retención y Ventas – y Banca Individuo)

¿Consideras que tiene alguna relación el conocimiento de los Valores y Principios del Banco con el desempeño del operador?

Si, los principios del banco buscan empleados autoexigentes, que se auto capaciten y se comprometan con su labor diaria, con el cliente interno y el cliente externo. El operador que trabaja de acuerdo con los principios se destaca, propone mejoras en los procesos, hace seguimiento de las situaciones que los clientes plantean, va más allá de su rol.

¿Cómo se evalúa el desempeño del operador?

El desempeño del operador se evalúa de acuerdo con criterios duros, como son las evaluaciones de calidad, la nota de Speech, las métricas y en base a aptitudes blandas de cada uno, estos puntos vinculan su desempeño a los principios y valores del banco. La nota refleja el rendimiento integral del operador.

¿Cómo se comunica al operador la evaluación de su desempeño?

La evaluación de desempeño se comunica a través de un mail y de un feedback que cada operador tiene con su supervisor trimestralmente.

¿De qué manera se plantean mejoras en su desempeño?

Las mejoras en su desempeño se plantean en el feedback, se acuerda con el operador y una vez que ambas partes están de acuerdo se hace un plan de trabajo para accionar paso a paso la mejora.

¿Cuáles son las herramientas de comunicación que se utilizaron para que el operador se interiorizara de los Valores y la misión del Banco?

Que recuerde hoy lo tienen disponible con seguridad en el JAM, Intranet, evaluación.

¿Cuáles son las fortalezas y las oportunidades de mejora en la comunicación institucional dentro del Contact Center?

Las fortalezas son las distintas vías para acceder a la información y como oportunidad de mejora veo que muchas veces tardamos en recibir info importante. Nos enteramos por el cliente decisiones que se tomaron en el banco y que ya están ejecutadas. También el poco tiempo que tenemos los supervisores para conversar con los operadores sin necesidad de que se estén habilitando o que tengamos interrupciones.

¿Consideras que un plan de comunicación institucional sobre los Valores y Principios del Banco ayudaría a mejorar el desempeño de los operadores? ¿Y por qué?

Sí, sería muy importante un plan que se enfoque en mejorar la comunicación, adquiriríamos mayor inmediatez al adquirir la información y esto se vería reflejado en mejor servicio al cliente. También este plan debería contemplar momentos de reuniones grupales de cada súper con su equipo de trabajo, para poder compartir información, personalmente considero que esto tiene mejor impacto que la información que se comunica por mail.

Conclusión: El líder de equipo, el staff y los supervisores del Contact Center afirman que los operadores fueron comunicados de las Misión, valores y principios del Banco siendo que actualmente tienen la información disponible de la misma en el JAM e Intranet del Banco, además los 4 valores del Banco son puntos en su evaluación de desempeño por lo que constantemente deberían ser autorreferenciales en el desempeño diario del colaborador.

Coindicen en las entrevistas que la comunicación dentro de la organización es un punto fundamental por el constante cambio con la que la misma trabaja. Destacando como fortaleza la cercanía física de trabajo que les permite trabajar personalmente con el operador en su desempeño e ir sobre la diaria corrigiendo desvíos.

También consideran que es una fortaleza que el operador tiene acceso a toda la información que necesita para desarrollar su labor diaria, a través del JAM (que es la red social en donde se sube actualmente la información) y el COMUNICAR (intranet); Sin embargo, el problema que aparece es que estas herramientas son de uso general en todo el banco y se encuentran centralizada su actualización en otras áreas del Banco, si bien tiene un apartado del Contact Center donde esta lo necesario para el puesto la misma todavía tiene oportunidades de mejora : Mejorar su visualización, y permitir una navegación más rápida con lo que respecta a la información necesaria.

Los operadores son evaluados en dos puntos por un lado según el KPI definido por la organización que fija los objetivos métricos (Calidad, Métricas, Evaluaciones) y por un punto blando que son las actitudes blandas que se plantean por el desarrollo del operador con acciones concretas que se relacionan con los valores de la organización. El promedio de esta nota es el resultado de su evaluación de desempeño.

Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera trimestral y se trabajan personalmente por feedback con el supervisor directo de cada uno dejando como documento escrito la misma en la herramienta succesfactor.

Como herramientas de comunicación dentro del Contact Center se mencionaron: cartelera en la cocina, transparentes en cada piso, pizarras, JAM.

Los supervisores consideran que un plan de comunicación institucional basado en los valores y misión del Banco SI ayudaría a mejorar el desempeño del operador, debido a que los mismos fueron comunicados en la capacitación de ingresos y en algunas reuniones, pero a posterío no se trabajó en ese punto en particular. Por lo que el plan de comunicación permitiría reafirmar los valores y principios del Banco favoreciendo a la internalización de los mismos, Teniendo en cuenta que sería claro en los operadores que ingresaron en la institución en los últimos 4 años quienes no participaron del relanzamiento del supervisor.

Actualmente dentro del Contact Center no tienen un colaborador encargado de la Comunicación.

CONCLUSION

Actualmente los operadores del Contact Center de Banco Macro tienen en líneas generales conocimiento de los valores y principios de la organización, pero no con claridad, ya que según los resultados de las encuestas se pudo observar que al momento de definirlos solo el 50% de los mismo saben identificarlos. Esto se da por la falta de una gestión organizada, y pensada de cómo y dónde comunicar información sobre los mismos.

Hoy si un operador tiene dudas sobre ¿cuáles son principios del Banco? tiene que navegar en las diferentes herramientas de comunicación utilizando en algunos casos asistentes de búsquedas de las mismas y Si bien tienen disponible la información de los **VALORES** del Banco, y que habilidades y actitudes espera la gerencia que el colaborador desarrolle sobre los mismos, en su evaluación de desempeño, la información no es fácil lectura ni búsqueda.

Está claro por la investigación que los valores y principios del Banco tienen relación directa con el desempeño del operador, y que la Alta Gerencia busca que cada colaborador desarrolle ciertas habilidades y actitudes que estos integran, sin embargo, el operador no auto relaciona de manera directa el concepto de los mismos con su desempeño diario, “hace lo que tiene que hacer, porque es lo que se le informo que necesita para llegar al KPI de sus puesto”, pero carece de una internalización de estos aspectos fundamentales de la cultura organizacional”
Teniendo como referencia que a mediados del 2019 se comunicó esta nueva forma de medir su desempeño basado el eje de los aspectos blandos en los valores del banco y que se ve una creciente en las notas generales:

Considero que un plan de comunicación interna que gestione las herramientas de comunicación y desarrolle acciones consientes, organizadas, y pensadas dentro del Contact Center. Buscando como objetivo reforzar los valores y principios del Banco en el operador. Lograría que el desempeño en general Contact center sea superior, ya que va a poner de manera directa e indirecta la información de los mismos al alcance del operador, demostrando que los Valore y Principios del Banco y su trabajo sobre los mismo no es un mero desarrollo de acciones de Relaciones Instituciones que bajan desde la alta Gerencia como algo superficial, si no que en el Contact Center los jefes directos están convencidos que tener visualizados e interiorizados los **VALORES y PRINCIPIOS** son las bases fundamentales para aportar desde el sector esfuerzos que logren llegar con la misión y visión de la organización.

APORTES

Concluido la investigación y basándome en los datos arrojados por las entrevistas encuestas y observación del campo de estudio y como profesional en el campo de la Comunicación Institucional sugiero al Contact Center del Banco:

A largo plazo:

- **Desarrollar una herramienta de comunicación exclusiva del Contact Center** que sirva para centralizar toda la información correspondiente y de esta manera se ahorra tiempo al empleado para poder encontrar la misma
- **Desarrollar una APP de GRAMIFICACION. “CONCOCERNOS”** En donde el colaborador pueda ingresar desde su celular- Tablet –pc del banco y a través de objetivos planteados en base a los valores y principios del Banco ir sumando puntos. De esta manera trabajar de una manera más desestructurada para el logro de objetivos.

A corto plazo:

- **Designar una persona encargada de poner en condiciones las herramientas de comunicación** que actualmente se tienen en el Contact Center como: Carteleras, Pizarras, Transparentes para poder darle una correcta utilidad.
- **Establecer un Plan de comunicación** donde quede aclarado porque herramientas y como comunicar, además que a través del mismo se planten oportunidades de mejoras posible de medir.

- **Newletter:** Relanzar una circular virtual a los Contact Center con información sobre lo que se logró hasta el momento y lo que se espera en el próximo trimestre. El mismo debería ser cíclico y comunicado por lo menos 1 vez cada 3 meses. Se puede incluir información sobre cómo se encuentran posicionados según los objetivos planteados para el sector y que es lo que falta para alcanzarlo y mejorarlo, datos de RRHH movimientos información sobre transacciones trascendentales que hubieran tenido alguna modificación.
- **Campaña “Nos Conocemos Mejor”:** Busca de asentar el conocimiento correcto de los valores y principios del Banco a través de Herramientas de Comunicación, evocando a los mismos de manera consiente e inconsciente en la tarea diaria del operador.

MOTIVACIÓN DE LA CAMPAÑA: A partir de la investigación realizada en el marco de la tesis de grado para la carrera de Relaciones Publicas, puede detectar la necesidad de realizar acciones de comunicación institucional para con los operadores del CAT ya que solo el 50% no tiene completamente en claro los valores y principios de la organización. Siendo que los mismos son los que marcan a el rumbo y el cómo se llegar a los objetivos. “Los Valores no se definen solo por tus palabras si no por tus actos”

Si todos los operadores de Contact Center interiorizaran los valores y principios del Banco se ahorraría esfuerzos para el desempeño de las tareas de los mismo y se obtendrán mejores resultados, ya que la definición de los mismos está totalmente relacionada con los objetivos planteado en sus evaluaciones.

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

Buscaría de asentar el conocimiento correcto de los valores y principios del Banco a través de Herramientas de Comunicación, evocando a los mismos de manera consciente e inconsciente en la tarea diaria del operador.

A UN MAYOR Y CORRECTO CONOCIMIENTO + HABILIDADES + ACTITUDES.

De esta manera se lograría que siempre los **VALORES y PRINCIPIOS** estén presentes y sumen a lograr los objetivos planteados por el Banco.

METAS Y OBJETIVOS DE LA CAMPAÑA: Concientizar e Interiorizar a cada operador del Contact Center que en cada contacto que tiene con el cliente puede: “Afianzar el vínculo con el mismo haciendo que el mismo termine la llamada con la convicción de que desde el Banco siempre buscamos cuidarlo”

- Desarrollar y crear interés en el inconsciente colectivo del Contact center sobre los principios y valores del Banco.
- Brindar Herramientas de comunicación que puedan ser utilizadas en futuras campañas.
- Impulsar un mayor uso de la herramienta StarMe Up.
- Impulsar un feedback de aportes que proporcione información sobre temas trascendentales como la operatoria o el clima laboral.
- Lograr que los Valores y Principios del Banco sean la convicción de lo que se realiza diariamente.
- Ayudar a un mejor desempeño de los operadores.

ACCIONES A IMPLEMETAR:

- ✓ Desarrollar una **imagen que identifique a cada valor**, para que luego solo viendo la misma se evoque la misma.
- ✓ **Reunión sobre los VALORES Y PRINCIPIOS DEL BANCO**, en relación con el desarrollo de las operatorias. La misma estaría presentada por el Líder de Equipo – y desarrolladas por cada Coordinador de área y Supervisor según el grupo de trabajo.
- ✓ **Merchandising**: Regalar a cada colaborador un espejo que puedan ser colocados al lado de cada monitor de su Box y en los cuatros lados del mismo que se encuentren impreso los valores del Banco.
- ✓ **Comunicación no Convencional**: Vinilos
 - En los Bordos de las escaleras de subida a los pisos, en especial en la de parte inicial plotear por escalón los principios del Banco.
 - En los vidrios de la pecera en los lugares más visibles (lugar donde se encuentran los supervisores) plotear los 4 Valores del Banco.
- ✓ **Programa Interno de Gamificación**: Plantearles un juego a los operadores en donde sumen puntos por aportes que realicen basados en los 10 principios del Banco al finalizar la campaña los operadores con mayor puntaje obtienen un premio (podría ser puntos de macro premia) el mismo se Desarrollara a través de la Herramienta del Suvery Monkey poniendo a disposición en cada PC un link de entrada donde puedan realizar su aporte, El análisis del mismo será evaluado por el equipo de supervisores y el staff de calidad de gestión para ver la posibilidad de aplicación del mismos.
- ✓ **Afiches con publicidad Institucional**: Realizar afiches con información sobre los Valores del BANCO y publicarla en lugares como Cartelera de Cocina, transparentes de ascensores y puertas de entradas.

CRONOGRAMA PLANTEADO POR LA CAMPAÑA: Teniendo en cuenta que el operador tiene una evaluación trimestral de su desempeño para ver sus avances, y que para corregir desvíos detectando oportunidades de mejora, se plantea la implementación de la siguiente Campaña de manera Bimestral iniciando la misma al comenzar un nuevo ciclo de evaluación, y pudiendo obtener resultados demostrables al terminar el trimestre.

Ejemplo: Se pone en inicio la campaña el 1ro de abril con un desarrollo de dos meses de tal manera que al obtener los resultados a finales de junio se pueda observar indicadores de resultados de la campaña.

**“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco
Macro a los operadores del Contact Center”**

Cuadro de Cronograma campaña

Acción a Realizar	Duración	Fechas	Acciones a llevar a cabo	Objetivos
Definir el Equipo de Trabajo	2 días	10 días antes del corte del primer trimestre	Definir del grupo de colaboradores quien llevara a cabo las acciones de la campaña y la medición de sus resultados	Tener identificados los referentes de la misma. Distribución de Tareas.
Comunicación no Conveccional	1 día	El 1er día del trimestre	Plotear las escaleras, y peleras	Que los operadores al ingresar ese día a su lugar del trabajo tengan un impacto visual sobre lo comunicado
Merchandising	1 día	El 1er día del trimestre	Poner en cada Box de trabajo un espejo ubicado al lado del monitor.	"Evocar de manera inconsciente a la sonrisa telefónica, basada en los valores del Banco"
Programa Interno de Gamificación	60 días	Desde el 3er día del trimestre (Realizando un corte semanal para analizar los resultados)	Armar el reglamento del programa con su correspondiente jueces. Realizar el enlace de ingreso para las PC. Presentar el programa a los operadores. Analizar los resultados . Cierre de Programa. Comunicación de los ganadores	Fomentar que el operador se interiorice en los Principios del Banco, y que brinde sugerencias que puedan ayudar a lograr los objetivos del Sector. Incentivar la creatividad de los operadores en sus puestos de trabajo. Detectar Oportunidades de mejora. Mejorar el Clima laboral. Aportar a un mejor desempeño del operador.
Afiches con Publicidad Institucional	2 días	1er día del trimestre cambiando el material cada 15 días	Actualizar la Cartelera de la cocina para que pueda servir como medio de comunicación. Pegar los afiches en la cartelera y transparentes.	Poner a disposición del operador la información sobre los Valores y los principios.
Reunión con los Operadores	5 días	10 días antes que termine el primer trimestre.	Reunión con operadores divididos por supervisor.	Reforzar la comunicación sobre los Valores y Principios del Banco. Presentación del Programa Interno de Gamificación.
Evaluación de resultados	2 días	al obtener los resultados de evaluación de desempeño del operador	Resumir los aportes del programa interno de Gamificación. Comparar los resultados de la evaluación del 1er trimestre vs el 2do trimestre. Hablar con los supervisores para ver si notaron mejoras en el clima laboral y el grado de respuesta de los operadores. Confecionar un resumen con los datos.	Medir los resultados de la Campaña. Realizar los análisis de la misma.

RESULTADOS DE LA CAMPAÑA

- Sacar una Media de los resultados en Notas obtenidos en:

El 1er Trimestre anterior a la implementación en los Ítems que evalúan con respecto a la Atención Satisfactoria con el final del 3er Trimestre en el que se puso en práctica el mismo.

- Compartir los datos, aportados desde el programa de Gramificación, que puedan servir a la operatoria del Contact Center

ACCIONES MATERIALIZADAS

1. Imagen que identifique a cada valor

❖ Cercanía

Nos diferenciamos por nuestro trato personal y humano. El conocimiento de nuestros clientes nos permite apoyarlos en sus proyectos.



❖ Agilidad

Somos resolutivos y flexibles: buscamos soluciones rápidas y eficaces, y nos adaptamos a las necesidades de cada cliente y mercado.



❖ Autoexigencia

Nos enfocamos en la mejora constante de nuestra calidad profesional. Buscamos la excelencia en nuestra gestión: independencia, autonomía y participación.



❖ **Compromiso con el Desarrollo**

Apoyamos el progreso de empresas, emprendedores y comunidades de las regiones en las que operamos. Impulsamos la inversión productiva empezando por nuestros propios beneficios



2. Reunión sobre los VALORES Y PRINCIPIOS DEL BANCO.

- ✓ **Lugar:** Las reuniones se realizarán en la sala de capacitación del Contact Center.
- ✓ **Grupos:** Las mismas estará determinado por cada equipo de según supervisor designado en su tarea diaria.
- ✓ **Moderadores:** Líder de equipo - Coordinadores de los Sectores - Supervisor por grupo de trabajo.
- ✓ **Objetivo:**
- ✓ Reforzar la comunicación sobre los Valores y Principios del Banco.
- ✓ Presentación del Programa Interno de Gamificación.
- ✓ **Material:** Power Point con la presentación de los Valores y Principios del Banco. Y Programa de Gamificación.
- ✓ **Duración:** 30min por grupo de trabajo.

3. Merchandising:

Espejo que puedan ser colocados al lado de cada monitor de su Box y en los cuatros lados del mismo que se encuentren impreso los valores del Banco.

“La Comunicación interna basada en los valores y principios de Banco Macro a los operadores del Contact Center”

Idea:



4. Comunicación no Convencional:

Vinilos:

- En los Bordes de las escaleras de subida a los pisos, en especial en la de parte inicial plotear por escalón los principios del Banco. *(La presente imagen es solo a fines de ejemplo de la idea principal)
- En los vidrios de la pecera en los lugares más visibles (lugar donde se encuentran los supervisores) plotear los 4 Valores del Banco con su respectiva imagen planteada en el primer punto.



5. Programa Interno de Gamificación:

Seria plantear un juego a los operadores

- **Objetivo del Operador:** Sumar la mayor cantidad de puntos.
Como lograr los puntos: Aportando ideas, sugerencias, mejoras que tengan relación directa con los 10 principios del Banco.

Ejemplo: Después de una llamada complicada por una situación inicial, se da con que para x problema es necesario hacer x cosa (debe ser algo que no se encuentre normado en el comunicar o en el JAM) o que carezca de información, Por lo que redacta el aporte ingresa al link del programa y carga el mismo. Marcando como referencia el principio **Nos revelamos contra los imposibles” y removemos “barreras”**.

- **Metodología:**

- 1) El operador detecta un posible aporte.
- 2) Ingresa a la dirección de LINK que se encontrar en su escritorio.
- 3) Redacta el aporte seleccionando el principio al que hace referencia,
- 4) Una vez que el operador sube el aporte a las 72hs se le contestara si el mismo suma para el programa y la cantidad de puntos obtenidos.
- 5) En cada piso se pondrá 1 vez a la semana en los Smart la información con la tabla de posiciones.
- 6) Una vez finalizado el programa los 3 operadores con más puntaje ganara un premio.

- **Jueces, y Tribunal evaluador:**

Un grupo de personas capacitadas en la operatoria del Contact Center que puedan identificar si el aporte realmente es nuevo e innovador, En caso de ser así aprueban el mismo, para que se le carguen los puntos al operador.

- **Ranking de Puntuación:**

Teniendo en cuenta los objetivos que están más direccionados a la tarea diaria del operador se sugiere los siguientes puntajes.

- **Somos frontales y sinceros 50pts**
- **Somos inquietos 50pts**
- **La peor gestión es la que no se hace 100pts**
- **Nos revelamos contra los imposibles” y removemos “barreras” 150pts**
- **Nos hacemos cargo 200pts**
- **Nos molesta la burocracia 100pts**
- **Nos animamos a ser diferentes 100pts**
- **Somos equipos 50pts**
- **Todos somos macro 50pts**
- **Nos alineamos con nuestra visión 100pts**

Además, se podrían sumar aceleradores como por ejemplo por:

- **“Creatividad”**
- **“Alertas sobre posibilidades de mejora”**
- **“Aporte de soluciones”**
- **Premios sugeridos:**
- **Días de Compensatorio:** para ser utilizados cuando el operador lo necesite siempre con el principio de no afectar los niveles de servicio.

1ER PREMIO: 3 Días de compensatorio.

2do PREMIO: 2 Día de compensatorio.

3er PREMIO: 1 Día de compensatorio.

- **Otras opciones serian:** Puntos de Macro premia (según el valor que quiera invertir la gerencia también realizar una escala de 3 puestos)
- **Herramienta para utilizar:** Suvery Monkey

Cierre de campaña: Es importante un buen cierre del programa agradeciendo la participación para que en futuras propuestas más operadores se sumen.

Me parece fundamental aclarar la importancia de que los supervisores motiven a sus equipos en participar, tener en cuenta que de esto saldrán Oportunidades de mejora que tal vez no están detectadas.

6. Afiches con publicidad Institucional: Los mismos serán solicitados al departamento e institucionales para respetar el buen uso de los Logos e información institucional. Lo importante de los mismos es que sean llamativos y permanezcan todo el tiempo de la campaña en transparentes y Cartelera.

Bibliografía

Libro: “Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas”

Autor: Kathy Matilla (2009)

Ed: UOC

Libro: “Misión y Valores: La empresa en busca de su Sentido”

Autor: Ballve, Alberto M; Debeljuh Patricia (2000).

Ed Gestión

Libro: “Responsabilidad Social y los principios del Desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información empresarial”

Autor José Luis Ángel Vega

Editorial: ESIC

Libro: “Diccionario de la lengua castellana” RAE

Libro: “Atención al cliente en el proceso comercial”

Autor: Soledad Carrasco Fernández

Editorial: Ediciones Nobel S.A

Libro: “Calidad total en la atención al cliente”

Autor: Vanesa Carolina Pérez Torres

Editorial Ideas propias SL

Libro: “Atención al cliente: Guía Práctica Técnicas De Y Estrategias”

Autor: Renata Pérez Coudo

Editorial: Ideas propias SL

Libro: “Gestión de la Atención al cliente”

Autor: Andrew Brown

Editorial: Ediciones Días de Santos

**Libro: “Gestión De La Calidad Empresarial: Calidad En Los Servicios Y
Atención Al Cliente”**

Autor: José Antonio Pérez Fernández de Velasco.

Editorial ESIC Editorial

Libro: “Estrategias para el liderazgo competitivo”

Autor. Arnoldo C Hax

Editorial: Ediciones Garnica SA

Libro: “El plan de Negocios”

Autor: Comercialización Publishing Center

Editorial: Ediciones Díaz de Santos

Libro: “El enfoque estratégico de la empresa: Principios Básicos y esquemas”

Autor: Xavier Gimbert

Editorial: Deusto

Libro: “Comunicación 360”

Autor: MSC. Diego Apolo Buenaño

Editorial Universidad tecnológica equinoccial

Webgrafía

- Lino, Luis:” Administración de crisis”
- <http://www.rrppnet.com.ar/administraciondecrisis.htm>
- (www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa; 26/09/15)
- (americo.usal.es/oir/opal/Documentos/Venezuela/AD/PrincipiosAD.pdf; 26/09/15)
- (*) Información actualizada a junio de 2019
[https://www.macro.com.ar/conocenos/institucional/quienes-somos\(25/02/2020\)](https://www.macro.com.ar/conocenos/institucional/quienes-somos(25/02/2020))
- (todosclientes.wordpress.com/2013/09/30/2a-charla-4-concepto-de-satisfaccion-del-cliente; 26/09/15)
- (importacionesan.blogspot.com.ar/2011/05/marco-teorico.html; 26/09/15)
- <https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

Alumna: Bayo, Candela

DNI:

.....

Directora: Ruiz, Josefina

DNI:

.....

EVALUACIÓN

Calificación:

Tribunal:

1).....

2).....

3).....

Lugar y Fecha.....

CURRICULUM VITAE DEL TUTOR

JOSEFINA RUIZ

Documento Nacional de Identidad: 33539981

ESTUDIOS CURSADOS

JULIO 2009: TECNICA EN COMUNICACIÓN SOCIAL.

MAYO 2012: LIC EN COMUNICACIÓN SOCIAL.

Recibida en la Universidad Católica de Salta. Facultad de Artes y Ciencias.

ACTIVIDAD LABORAL

DESDE EL 2011 A LA ACTUALIDAD: Ejecutiva de clientes Banco Macro –
Sucursal 100 Casa Central