



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSGRADOS

Trabajo de Grado para Optar por el Título de:
Maestría en Gerencia & Productividad

**DISEÑO DE UN SISTEMA ORIENTADO A LA GESTIÓN,
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA FUERZA LABORAL PARA
EL PROCESO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA BASADO EN LA NORMA
COPC (CUSTOMER OPERATION PERFORMANCE CENTER) EN LA
EMPRESA INTERCONEXIÓN DEL CARIBE SANTO DOMINGO,
REPÚBLICA DOMINICANA 2015.**

Sustentado por:

Edwin Rodríguez

2007-0022

Asesor:

Ivelisse Y. Comprés Clemente, MA, MsC, MBA

Distrito Nacional
República Dominicana
Abril 2015

RESUMEN

Los Call Center como operación dinámica requieren gestionar y planificar de una manera eficiente los recursos de los cuales disponen con el fin de lograr el nivel de servicio sin incurrir en altos costos. El objetivo de esta investigación de cara a la operación de Interconexión del Caribe como Call Center fue diseñar un sistema enfocado a la gestión, planificación y programación de la fuerza laboral en el proceso de atención telefónica basado en los principios de la Norma COPC, para esto fue necesario utilizar el método de observación de la situación actual, combinado con el método estadístico y analítico para profundizar en los patrones de comportamiento que arrojaban información sobre la problemática presentada, esto complementado con herramientas como la entrevistas, verificación de registros documentados y revisión de los registros estadísticos que mostrarán de manera más clara las oportunidades presentadas en la operación. Estas verificaciones de la data histórica y de los resultados que estaba obteniendo la empresa arrojó las oportunidades de mejoras en cuanto al modelo de gestión y la planificación de la fuerza laboral que no estaba permitiendo que se pudiera cumplir con las métricas de nivel de servicio, productividad, utilización y eficiencia en la empresa y como Call Center, por lo que fue propuesto el diseño de un modelo de gestión sustentado en una norma reconocida a nivel internacional como COPC que en base a sus lineamientos se pudiera asegurar alcanzar el objetivo del nivel de servicio establecido, optimizando la utilización de los agentes para la operación.

SUMMARY

The Call Center as dynamic operation and planning required to manage efficiently the resources they have in order to achieve the service level without incurring high costs. The objective of this research in order to step Interconnect Caribbean and Call Center was to design a focused management, planning and scheduling of the workforce in the process of call based on the principles of the COPC system for this was necessary to use the method of observation of the current situation, combined with statistical and analytical method to deepen patterns of behavior that threw information on the problems presented, this complemented with tools such as interviews, checking documented records and review Statistical records show more clearly the opportunities presented in the operation. These verifications of historical data and the results he was getting the company showed improvement opportunities regarding the model of management and planning of the workforce that was not allowing that could meet the service level metrics, productivity, utilization and efficiency in the company and as Call Center, which was proposed to design a management model supported by a standard recognized internationally as COPC that based on its guidelines could ensure achieving the target service level established, optimizing the use of agents for the operation.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	II
SUMMARY	III
ÍNDICE GENERAL	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
DEDICATORIA.....	IX
AGRADECIMIENTOS	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: GENERALIDADES DE LOS CALL CENTERS, PLANIFICACION ESTRATÉGICA Y LA NORMA COPC.....	4
1.1 Aspectos generales sobre los Call Centers.....	4
1.1.1 Definición.....	4
1.1.2 Origen de los Call Center.....	5
1.1.3 Evolución de los Call Centers.....	7
1.1.4 Tecnologías utilizadas en un Call Center.....	9
1.1.5 Tipos de Call Centers.....	10
1.1.6 Beneficios de los Call Centers.....	10
1.1.7 Indicadores de rendimientos en un Call Center (KPI's).....	11
1.2 Planificación y Gestión de Recursos Humanos.....	17
1.2.1 Definición.....	17
1.2.2 Historia de la planificación y gestión de la fuerza laboral.....	18
1.2.3 Objetivos de la planificación y gestión de recursos humanos.....	19
1.2.4 Factores que intervienen en la planificación de los RR.HH.	20
1.2.5 Fases del proceso de planificación de los recursos humanos.....	21
1.2.6 Proyección de la demanda laboral.....	21
1.3 Sistema de Gestión de Desempeño de la Norma COPC PSIC.....	22
1.3.1 Definición.....	22

1.3.2	Antecedentes.....	23
1.3.3	La Familia de Normas COPC.....	25
1.3.4	Objetivos y uso de la Norma COPC.....	25
1.3.5	Términos clave y Relaciones de la Norma COPC.	27
CAPITULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA		31
2.1	Antecedentes de Interconexión del Caribe.	31
2.2	Misión de la empresa.....	32
2.3	Visión de la empresa.....	32
2.4	Valores de la empresa	32
2.5	Organigrama de la empresa.	33
2.6	Tipo de investigación.	34
2.7	Metodología de investigación.....	35
2.8	Técnicas de investigación.....	36
2.8.1	Entrevistas.	36
2.8.1.1	Objetivo de la entrevista.....	36
2.8.2	Registros documentados.	41
2.8.2.1	Objetivo de los registros documentados.	42
2.8.2.2	Análisis de los registros documentados.	42
2.8.3	Revisión de datos estadísticos.....	43
2.8.3.1	Objetivo de la revisión de datos estadísticos.....	43
2.8.3.2	Análisis de los datos estadísticos.....	44
CAPÍTULO III: DISEÑO DE UN SISTEMA ORIENTADO A LA GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA FUERZA LABORAL PARA EL PROCESO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA BASADO EN LA NORMA COPC.....		48
3.1	Descripción de la propuesta.....	48
3.2	Objetivos de la propuesta.	49
3.3	Plan estratégico para la propuesta.....	50
3.3.1	Desarrollar Pronósticos para llamadas y tiempo de manejo - AHT..	50
3.3.2	Considerar reductores como parte de los Pronósticos.	54
3.3.3	Gestionar y analizar la Precisión del pronóstico de llamadas.	56

3.3.3.1	Intervalos Prime y No Prime.....	57
3.3.4	Planificación del personal.	57
3.3.4.1	Estructurar la demanda y sus requisitos.	59
3.3.4.2	Programación de agentes.	59
3.3.4.3	Dimensionamiento de la operación.	61
3.3.4.4	Gestión en tiempo real.	64
3.3.5	Unidad especializada de Workforce.....	68
3.3.6	Gestión de métricas para el Call Center Interconexión del Caribe... 70	
3.3.6.1	Adhesión a la programación.....	71
3.3.6.2	Ocupación de los agentes.....	73
3.3.6.3	Utilización de agentes.	74
3.3.6.4	Nivel de Ausentismo.....	75
3.3.7	Dimensionamiento del Call Center Interconexión del Caribe.	76
3.3.7.1	Recursos requeridos para cubrir demanda.	78
3.3.7.2	Costos involucrados.	81
3.3.7.3	Resultados esperados.....	82
	CONCLUSIONES.....	86
	RECOMENDACIONES	88
	BIBLIOGRAFÍA	89
	ANEXOS	90
	ANEXO 1: PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS.....	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO. 1: Mejoras de indicadores.....	26
GRÁFICO NO. 2: Terminologías y relaciones.....	28
GRÁFICO NO. 3: Organigrama de Interconexión del Caribe.....	33
GRÁFICO NO. 4: Tendencia del nivel de servicio.....	44
GRÁFICO NO. 5: Tendencia del AHT o Tiempo promedio de manejo.....	45
GRÁFICO NO. 6: Tendencia del porcentaje de abandono.....	46
GRÁFICO NO. 7: Tendencia del volumen y AHT recibido en la operación.....	77
GRÁFICO NO. 8: Pronóstico del volumen y AHT mensual.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1: Información crítica para pronósticos.	52
TABLA NO. 2: Detalle de reductores.....	55
TABLA NO. 3: Resumen recursos requeridos.....	79
TABLA NO. 4: Ventanas de horarios requeridas.....	80
TABLA NO. 5: Utilización estimada de la operación.....	83
TABLA NO. 6: Productividad estimada de la operación.	84
TABLA NO. 7: Distribución y resultados por semana.....	84

DEDICATORIA

Este trabajo de grado lo dedico en primer lugar **a Dios** todo poderoso el cual ha permitido la realización del mismo.

A mi familia por el continuo soporte y empuje para llegar más lejos con cada paso que doy.

A todas aquellas personas que contribuyeron de manera directa e indirecta en la conclusión exitosa de esta maestría.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, gracias mi señor por guiarme en cada paso que doy, durante este trayecto de formación y durante mi vida, también por todas las bendiciones que hasta el día de hoy me proporcionas y gracias por darme la fortaleza necesaria para llegar a esta etapa final .

A mis padres:

María Jiménez (Madre) y Rafael Rodríguez (Padre), por ser la base y pilares principales de mi desarrollo tanto personal como profesional, a ustedes debo quien soy, mis principios y valores, por esta razón y por más le estaré por siempre agradecido.

A mi hermano:

Aldo D. Rodríguez, porque de una manera u otra con tu ayuda en momentos requeridos haz aportado un grano de arena para que yo pudiera concretizar esta maestría.

A la universidad APEC, Profesores y La Empresa Interconexión del Caribe:

A la casa de estudio UNAPEC y su cuerpo docente por la oportunidad de formación brindada durante esta maestría, aquellos que de una manera u otra supieron compartir sus conocimientos, experiencias profesionales y académicas que nos sirvieron de guía a lo largo de nuestra formación.

Especial agradecimiento a nuestra asesora de tesis Ivelisse Y. Comprés Clemente por sus colaboración, dedicación y certeras recomendaciones para lograr completar de manera exitosa este tan exigente proyecto.

A la empresa Interconexión del Caribe: Por abrir sus puertas y permitir realizar las investigaciones de este trabajo de grado en sus instalaciones.

A Caroline Castillo: Por su importante colaboración en la realización de este proyecto, por sus recomendaciones, asesoría y por la confianza que de manera continua ha depositado en mí.

INTRODUCCIÓN

Los Centros de atención telefónica o Call Centers constituyen el medio de contacto entre las organizaciones y los clientes (siendo a veces el único), transformando esta área de Atención y Gestión en un área de suma importancia estratégica en la Gestión de Experiencia de los usuarios y clientes, en definitiva, en su satisfacción y posterior fidelización.

El Call Center de Interconexión del Caribe no cuenta con un sistema de gestión y planificación definido para la fuerza laboral que le permita lograr de manera constante un nivel de servicio acorde a la operación de esta naturaleza, viéndose reflejado también en los altos costos asumidos por la empresa para asegurar una asistencia afectiva.

El objetivo general de esta investigación es diseñar un sistema enfocado a la gestión, planificación y programación de la fuerza laboral en el proceso de atención telefónica basado en los principios de la Norma COPC que asegure alcanzar el objetivo del nivel de servicio establecido, optimizando la utilización de los agentes.

Como objetivos más específicos se pretende:

- Identificar los principios y conjunto de prácticas de la Norma COPC que permita el logro de los objetivos de nivel de servicio en las operaciones de atención telefónica.
- Diseñar un sistema que permita incrementar la productividad, ocupación y utilización de los agentes, reflejándose en el logro del nivel de servicio y en la reducción de costos.

El acrónimo COPC corresponde a *Customer Operations Performance Center Inc.* el cual es un modelo de gestión de desempeño que involucra prácticas de gestión, métricas/mediciones claves y de formación para operaciones de servicio el cual se centra en el cliente. Estas prácticas componen un grupo de requisitos mínimos operacionales que como norma de calidad ha ganado aceptación a nivel mundial orientando sus resultados a la mejora de la satisfacción del cliente, aumentar los ingresos y reducir costos.

La Norma COPC PSIC tiene su origen en el año 1996, la misma fue desarrollada por compradores, proveedores y gerentes responsables de la gestión operacional de servicios centrados en el cliente (COPC.INC, 2013). Debido a que no existían lineamientos operacionales que se conocieran de manera común y fueran entendibles, estos involucrados trabajaron en conjunto para cubrir ese vacío e impulsar la industria.

Las metodologías a utilizar durante todo el desarrollo de esta investigación y con el fin de estructurar los datos serán los mencionados a continuación: método de la observación, método inductivo y deductivo, método analítico y el método estadístico. Apoyando estos métodos será empleada herramientas como: entrevistas, registros documentados y registros estadísticos.

Las dificultades planteadas en la investigación han de reflejar debilidades en cuanto a la gestión de los recursos de cara a la asistencia dentro del Call Center, además de las oportunidades en relación a mejorar la productividad, niveles de ocupación y utilización de los agentes. La investigación en general estará estructurada o conformada por 3 capítulos principales, los cuales serán:

- Capítulo 1: Generalidades de los Call Centers, planificación estratégica y la norma COPC. Este capítulo tendrá como propósito describir los conceptos y generalidades teóricas asociadas a un Call Center, a la norma COPC y a la planificación y gestión de los recursos humanos en una empresa.

- Capitulo 2: Generalidades de la empresa. Este capítulo tendrá como propósito describir las interioridades de la empresa Interconexión del Caribe.
- Capitulo 3: Diseño de un sistema orientado a la gestión, planificación y programación de la fuerza laboral para el proceso de atención telefónica basado en la norma COPC. En este último capítulo se expondrá de manera detallada la propuesta realizada al Call center Interconexión del Caribe

En el siguiente trabajo de grado se pretende expresar, demostrar al igual que proponer y justificar la necesidad de diseñar un sistema de gestión, planificación y programación del personal para el Call Center de Interconexión del Caribe basado en una norma de reconocimiento mundial con lineamientos efectivos para efficientizar los procesos, llevar la operación a lograr el nivel de servicio establecido como objetivo y que se vea reflejado en la reducción de los costos por parte de la empresa.

CAPITULO I: GENERALIDADES DE LOS CALL CENTERS, PLANIFICACION ESTRATÉGICA Y LA NORMA COPC.

Este capítulo tiene como propósito describir los conceptos y generalidades teóricas asociadas a un Call Center, a la norma COPC o *Customer Operations Performance Center Inc.* desglosando sus bases, fundamentos y alcance, así como también describir los aspectos en torno a la definición y características de la Planificación y Gestión de los recursos humanos en una empresa de cara a suplir el requerimiento de las unidades de servicio que suplen a los clientes finales.

1.1 Aspectos generales sobre los Call Centers.

Los Call Centers sirven de enlace entre las organizaciones y los clientes, utilizado como recurso estratégico en las empresas, dada la utilización masiva de teléfonos por parte de los clientes para realizar todo tipo de consulta y solicitudes de servicios, fortaleciendo las relaciones comerciales entre ambas partes.

1.1.1 Definición.

Un Call Center o Centro de llamadas es un área en donde se desarrolla una comunicación y relación con los Clientes que utilizan el teléfono como medio de comunicación básico, esto gestionado en conjunto a los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios y disponibles, para atender las necesidades y dar servicio a cada cliente de una manera personalizada, esto con el objeto fidelizarlos a la organización si ya son parte de estas como clientes o en caso de que no lo sean poder atraerlos a la misma.

Un Call Center se define como un lugar de donde existen llamadas salientes y/o recibidas en un volumen alto con fines de venta, marketing, servicio al cliente

apoyo técnico o de cualquier otra actividad especializada de negocios (Hoffmann, Farrel, Lilford, Marian, & Cant, 2007).

También se define como el punto central de contacto para múltiples interacciones entre una empresa y sus clientes internos / externos. Esto incluye no sólo interacciones de teléfono y voz, sino también correo electrónico, consultas vía web, chat, fax e incluso video. El Call Center o Contact Center ofrece a los clientes un medio para comunicarse con la empresa y deberá diseñarse para aumentar al máximo su satisfacción, así como la eficiencia de la empresa y el crecimiento del negocio. (CommLogik, 2013)

1.1.2 Origen de los Call Center.

La historia de los Call Centers se remonta o más bien coincide a la misma época en la que surge y se difunde el teléfono en el año 1876. Ya el concepto de central telefónica surge desde que Alexander Graham Bell instala en New Haven aparatos telefónicos conectados a una central telefónica para lograr que varios clientes los utilizaran de manera simultánea, la primera central contaba con 8 líneas telefónicas individuales y prestaba servicio a 21 clientes abonados.

En menos de un siglo aparece el primer Call Center del mundo, el cual fue implementado por Ford Motor Company en 1962. La industria inicia su desarrollo formal a partir de la década de 1970, esto con el fin de solucionar las necesidades de las empresas que requerían masificar la atención y/o contacto en general con los consumidores o potenciales clientes, ya para el año 1990 el mundo sufre cambios significativos en aspectos importantes relacionados a la comunicación, eliminándose las distancias con el surgimiento del Internet, permitiendo brindar el servicio de Call Center desde el otro extremo del mundo.

Las variadas transformaciones en el ámbito de la telefonía tradicional hasta su convergencia con la tecnología digital han proporcionado la base tecnológica con la cual ha sido posible la utilización intensiva e innovadora de las habilidades de comunicación humanas en un nuevo espacio de interacciones mercantiles. (Castillo, 2009)

Los Call Centers se inician básicamente como nuevas alternativas dentro de las actividades o funciones internas que ejercían las empresas interesadas en la solo en las ventas por teléfono o bien atención a sus clientes. Tiempo después este servicio fue ofrecido como outsourcing por nuevas empresas que se dedicaban íntegramente a desarrollar diversas prácticas de Call Center, siendo estas últimas las propulsoras para la internacionalización de esta industria.

La flexibilidad para adaptar de manera rápida la tecnología básica de un Call Center permitió la adopción temprana de la misma en diversas naciones de desarrollo medio, en las cuales existían necesidades empresariales derivadas de la urgencia de los servicios para el consumo masificado.

La expansión de esta industria se ha debido a dos principales factores: en primer lugar la fuerte competencia, lo cual transformó un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente por parte de las empresas, en segundo lugar la fuerte demanda del cliente en particular.

República Dominicana recibe las primeras empresas exclusivas de Call Centers en la década de 1980, pero no es hasta el año 2004 cuando se instalan en el país varias sociedades de mayor envergadura, gestionadas principalmente por el sector privado que adoptó este modelo como una de sus prioridades en materia de inversión.

La Industria de Call Centers en la República Dominicana, es una industria que en ha mantenido una senda de crecimiento estable y significativo, aportando un gran

número de empleos en el mercado laboral dominicano. Para el año 2009 por ejemplo, la industria contaba con unos 22,000 empleos, ya para el 2014 representa una actividad de gran empuje y dinamismo, contando con 112 empresas que generan más de 35,000 empleos directos a nivel nacional. (Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana, 2014)

1.1.3 Evolución de los Call Centers.

El avance de la tecnología y la evolución de los procesos de negocios han provocado cambios significativos en las actividades y funciones desarrollados por los Call Centers, esto influyendo también en ajustes sobre la manera en la cual los clientes pueden tener acceso al servicio y poder realizar consultas utilizando otros canales diferente al ya tradicional teléfono, estos avances al transcurrir de los años ha moldeado un sistema de gestión en los Call Centers más dinámicos y con mayores alternativas pasando a convertirse en Centros de Contacto con Clientes en toda su dimensión y por múltiples canales.

Es en los años 90 cuando el sector de los Call Centers comienza a desarrollarse, entre 1990 y 1995 las principales plataformas existentes son las que procedían de fabricantes americanos Lucent y Nortel, existiendo únicamente sistemas PBX o *Private Branch Exchange - Ramal privado de conmutación automática* y Distribuidores Automáticos de Llamadas ACD, los cuales contaban con una distribución de llamada simple.

Debido a los altos volúmenes de llamadas entrantes y salientes registrados para los Call Centers, nacen en los años 90's, las aplicaciones de CTI o *Computer Telephony Integration - Integración de Telefonía por Computador*, siendo su principal función mejorar el nivel de servicio y la disminución de los tiempos de atención en las llamadas entrantes y salientes, a través de la combinación de datos con sistemas de voz.

Las aplicaciones de enrutamiento ACD en los años 90, no eran aplicaciones de “enrutamiento inteligente”, sino aplicaciones que transmitían las llamadas en base a los números de servicio a los que se había llamado y las distribuían a un grupo específico de agentes, que solía tener a su vez otro grupo de back-up y que ya empezaban a tener una serie de facilidades telefónicas en sus terminales que les ayudaban en su trabajo. Las aplicaciones de supervisión de estos ACD no eran demasiado gráficas y la información que proporcionaban era fundamentalmente alfanumérica o en gráficos de barras y su actualización no era exactamente en tiempo real.

La comunicación que antes se realizaba utilizando un único canal: el teléfono, se ha diversificado a canales como el correo electrónico, conversaciones en línea o Chat, interacciones mediante páginas web y fax, estos primeros pasos iniciaron a partir de los años 1997 y 1998. Un Contact Center necesita estar cerca, aproximarse al Cliente abrir las vías de acceso necesarias para interactuar y así satisfacer las necesidades de los mismos, esto implica necesariamente hacerlo a través de los canales de contacto que el Cliente considere de mayor comodidad, los más adecuados, baratos o rápidos según sea su necesidad.

Es por tanto que se hace necesario a los canales que mayormente atiende un Call Center tradicional como llamadas de Voz, Fax y Correo ordinario, añadir otras interacciones que vienen de canales como e-mail, sesiones de chat, colaboración web, mensajes de texto SMS, mensajes multimedia MMS y todo aquello que las personas utilizan para comunicarse.

Con la entrada de estos nuevos canales, se presentan soluciones específicas de Web Call Center y los mayores fabricantes de soluciones CTI como Easyphone-Altitude y Genesys empiezan a incorporar estos componentes, creando grandes aplicaciones CTI integradas que incorporan todos los canales.

Los IVRS o *Interactive Voice Response - Respuesta de Voz Interactiva* y las soluciones de grabación fueron un desarrollo de mucha importancia e impacto en la industria. Un IVR es un sistema telefónico capaz de recibir una llamada e interactuar con el humano a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples como "sí", "no" u otras. Es un sistema automatizado de respuesta interactiva, orientado a entregar y/o capturar información a través del teléfono, permitiendo el acceso a servicios de información u otras operaciones.

El IVR es implementado comúnmente en empresas o entidades que reciben grandes cantidades de llamadas, a fin de reducir la necesidad de personal y los costos que el servicio ofrecido representen para dicha entidad.

Al transcurrir de los días, las empresas de todos los tamaños buscan formas de mejorar sus canales de comunicación, tanto dentro de la propia organización, así como también la comunicación externa que se establezcan con clientes, clientes potenciales, distribuidores, analistas y toda la cadena de suministro en una empresa ya sea de producción o servicio.

1.1.4 Tecnologías utilizadas en un Call Center.

Las tecnologías que tradicionalmente se utilizan en un Call Center o Contact Center son las siguientes:

- Una infraestructura telefónica: teniendo como componentes el conmutador, teléfonos, voz sobre IP, headset.
- Infraestructura de datos: computadoras, bases de datos, CRM.
- Distribuidor automático de llamadas entrantes ACD.
- Sistema de Respuesta Interactiva de Voz IVR.
- Grabador de llamadas: esto se complementa con capturas de pantallas de interacciones, registros de trabajo en tiempo real y el monitoreo de transacción general.

- Marcador o discado asistido, progresivo o automático y predictivo, esto si se trata de un Call Center de salida.

1.1.5 Tipos de Call Centers.

En función a los requerimientos del cliente y/o segmentos, los Call Centers pueden brindar servicios dirigidos a usuarios del segmento individual y negocios, estos a su vez se clasifican en cuatro grandes grupos, tales como son: Inbound, Outbound, Offline y Blending, que es la combinación de dos tipos de servicios.

1.1.6 Beneficios de los Call Centers.

En un mercado competitivo, uno de los factores diferenciadores entre las empresas será el servicio y cómo puede interpretar o sentirse un cliente al momento de ponerse en contacto con alguna de estas, esperando siempre que la asistencia sea rápida y efectiva desde cualquier canal que sea utilizado para tales fines.

De cara tanto a la empresa como al cliente, un Call Center representa los siguientes beneficios de manera principal: (Castillo, 2009)

- Alcance de clientes: se entrega un servicio al cliente de primera clase a través de respuestas oportunas, un manejo profesional y personalizado de las llamadas y/o solicitudes.
- Reduce Costos: al utilizar los recursos de manera más eficiente, el Call Center asegura una óptima utilización de la infraestructura y un control de gastos más atractivo.
- Genera Ingresos: al procesar las llamadas con altos niveles de servicio, un Call Center le ayudará a dirigir nuevas ganancias en su negocio, así como a desarrollar un canal alternativo de venta.

Lo que en sentido general persigue un Call Center es proporcionar a las organizaciones empresariales una gestión eficiente del negocio, maximizando los recursos, aumentar los ingresos, detectar y satisfacer las necesidades de sus clientes reales y potenciales, mejorar la calidad y sobre todo el servicio, permitiendo esto aumentar la productividad de la empresa reforzando con ello la imagen corporativa de la misma.

1.1.7 Indicadores de rendimientos en un Call Center (KPI's).

Un KPI o *Key Performance Indicator*, conocido como Indicador clave de desempeño también Indicador clave de rendimiento es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano, normalmente se expresa en porcentaje. Es una medida de ejecución que tiene una fuerte correlación con la eficiencia o efectividad del proceso.

La medición tratándose de KPI debe ser oportuna, ya que analizar un KPI superior a tres o cinco días no ayuda a la gestión inmediata ante cambios constantes y es que los cambios ocurren con gran rapidez en el mundo de los negocios, razón por la cual es recomendable contar con resultados en tiempo real.

Para una organización es de vital importancia que pueda identificar sus propios indicadores claves de rendimiento, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y a tiempo.

En la industria de los Call Centers, los indicadores de control están distribuidos en cinco grandes grupos que son: Accesibilidad: Nivel de Servicio, puntualidad, promedio de velocidad de respuesta, abandono & llamadas contestadas; Calidad: precisión de la información First Contact Resolution, calidad de la llamada, Eficiencia: tiempo de manejo, ocupación, adherencia a horarios, tasa de contacto, tasa de penetración, contactos por hora, tasa de conversión, ventas por hora;

Costo e Impacto estratégico: satisfacción de clientes, satisfacción de usuarios, satisfacción de empleados, rotación de personal, ausentismo, quejas de clientes, quejas de usuarios.

A continuación se enlistan algunos de los indicadores más importantes dentro de la gestión de un Call Center y qué gestiona cada uno de ellos:

- Nivel de servicio: Una medición que expresa el porcentaje de transacciones a las que se atiende en un determinado período. Por ejemplo, para un Call Center, un nivel de servicio 80/20 especificaría que se atiende o atenderán un 80% de llamadas dentro de 20 segundos. Los Niveles de Servicio pueden ser un objetivo o una medición de la performance real. (COPC.INC, 2013)

De acuerdo a lo estandarizado a nivel mundial el objetivo establecido para la mayoría de Call Center es de “80/20”, esto significa que el 80% de los usuarios que llaman al Call Center no deben esperar más de 20 segundos para ser atendidos. Este objetivo dependerá mucho del tipo de Call Center y el volumen de llamadas que frecuentemente reciba, además del tipo de servicio al que va orientado, pues también existen otras metas como son: 80/30, 70/30, 90/10, 90/20, 60/40, todo en sentido general va a depender mucho de la estrategia que la empresa desee utilizar.

Este indicador es considerado como el indicador esencial para la gestión de un Call Center, ya que provee una medición clara de lo que experimenta el cliente a la hora de comunicarse al mismo, pues la satisfacción del mismo va estrechamente ligada en primer lugar al tiempo de respuesta del agente hacia el cliente y en segundo lugar la solución o información proporcionada en sí que buscaba dicho cliente con la empresa.

- Puntualidad: se refiere al porcentaje de transacciones procesadas dentro del objetivo de duración de ciclo. Este indicador se orienta a las

transacciones que se trabajan fuera de líneas, es decir, las que no se generan mediante una llamada al Call Center por parte del cliente, sino más bien son recibidas mediante otros de los canales alternativos: correos, fax, chat, mensajes de textos.

La puntualidad no solo va representada por la asistencia en tiempo real, sino también por el tiempo de solución ofrecido al cliente ante cualquier eventualidad surgida en el servicio o producto que utiliza.

- Duración de Ciclo: es el tiempo que insume procesar una transacción desde la perspectiva del cliente, corresponde al tiempo transcurrido entre la recepción del pedido y el envío del producto.
- Pendientes: es la cantidad de transacciones recibidas pero que aun no han sido procesadas. Para actividades no telefónica: correos, fax, chat; la medición debe incluir la antigüedad de dicha solicitud, en esta se evalúa el tiempo promedio de atraso.
- Promedio de Velocidad de Respuesta o Average Speed of Answer ASA: es el tiempo promedio de espera del cliente antes de ser atendido por un agente de Call Center.
- Abandono: mide las llamadas que el Call Center no logra contestar. Dicha información sirve de soporte al indicador de nivel de servicio y se representa a nivel porcentual.
- Llamadas contestadas: se refiere al volumen de llamadas contestadas en el Call Center.

- Precisión de la información: esta contempla que tan correcta son las informaciones suministradas, representa también la calidad de la transacción. La calidad de la transacción. Esta medición es usualmente separada en precisión error fatal y no fatal, a veces precisión de Cumplimiento.

La precisión se puede medir como “porcentaje correcto”, “porcentaje defectuoso” o “partes defectuosas por millón *pdpm*, identificando a su vez aquellos errores que generan costos para el Call Center y su vez insatisfacción al usuario. (COPC.INC, 2013)

- Calidad: es hacer las cosas de manera correcta en el primer intento, dígase asistir de manera correcta al cliente en el primer contacto, que no requiera llamar más de una vez para obtener información o solución, enviar lo solicitado a la dirección correcta y acciones similares. (COPC.INC, 2013)

Este indicador persigue incrementar la satisfacción del cliente, logrando al mismo tiempo una disminución de costos.

- First Contact Resolution FCR o Solución en un primer contacto: consiste en el porcentaje de transacciones procesadas con éxito en un primer contacto efectuado por el usuario final y que no resulta en llamadas transferidas o repetidas con el mismo problema.
- Tiempo de Manejo: es el tiempo total invertido en el manejo de transacciones, incluyendo tiempo de conversación en llamadas entrantes y salientes, tiempo no telefónico correspondiente a los e-mails, fax, chat, correspondencia en general y todo tipo de trabajo posterior a la llamadas.

- %Ocupación: es el porcentaje de tiempo que un agente permanece ocupado en el Call Center. La métrica de ocupación comúnmente se utiliza para mostrar cuán efectiva fue la programación de los agentes para trabajar a fines de cumplir con la entrada de transacciones.
- Adherencia al Horarios: Referido al cumplimiento del horario. Es el porcentaje dado entre el número de minutos que estuvo realmente conectado el agente con el tiempo que deberían estar conectado.
- Tasa de Contacto: es el porcentaje de llamadas conectadas que resultan de una venta o no.
- Tasa de Penetración: es el porcentaje de clientes de la base de datos que han sido marcados.
- Contactos por Hora: cantidad de contactos por intervalo de hora.
- Tasa de Conversión: es el porcentaje de ventas realizadas en relación a la cantidad de contactos que fueron efectuados.
- Ventas por Hora: cantidad de ventas realizadas por intervalo de hora.
- Costo por transacción: es el monto que le cuesta al Call Center procesar una solicitud, la misma tiene una relación directa con el tiempo promedio de atención, ya que mientras más tiempo tarde un agente en procesar una transacción el costo es mayor.
- Ingresos: es el pago que recibe el Call Center por las operaciones que realiza como empresa. Está determinado por las negociaciones realizadas

con las empresas a quienes se les brinda el servicio en caso de ser un outsource, si es internalizado, es decir, que una empresa cuenta con un Call Center propio está determinado por los ingresos de la empresa en sentido general.

- Utilidad Marginal: beneficio que genera el Call Center antes de aplicar los gastos administrativos. Es la diferencia entre los ingresos por servicios y los costos operativos.
- Utilidad Neta: beneficio de la empresa. Diferencia entre los ingresos totales menos los costos, menos los gastos en un período determinado.
- % Satisfacción de Clientes: es el porcentaje que mide la satisfacción del cliente con relación al servicio que recibe, es decir, la satisfacción de la empresa que contrata el Call Center.
- % Satisfacción del usuario final: es el porcentaje de usuarios finales que se encuentran satisfechos con el servicio que reciben. La misma se obtiene mediante encuestas y se deben aplicar mínimo dos veces por año.
- % Satisfacción de empleados: Determina que tan satisfechos se sienten los empleados con el trabajo que realizan.

La productividad y la calidad tienen una relación estrecha con la satisfacción del empleado, es decir, que será de gran importancia y beneficio para el Call Center conocer estos resultados y que sean elevados

- % Rotación de personal: es el porcentaje de empleados desvinculados de manera voluntaria o involuntaria de la empresa, aquí se contemplan

renuncias por parte del empleado, así, como también salidas por decisión de la empresa: desahucios y despidos.

- % Ausentismo: corresponde a la medición del porcentaje de personal que no están presente en sus respectivos turnos de trabajo programado. En esta se consideras las ausencias, tardanzas y licencias médicas no programadas, afectando la planificación y productividad del Call Center.
- Quejas de Clientes: una queja se define como todo comentario negativo respecto a cualquier aspecto de los productos, servicios y personal del Call Center. Las quejas deben ser recabadas de forma continua, clasificadas por causa o síntoma.
- Productividad: indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

1.2 Planificación y Gestión de Recursos Humanos.

Uno de los desafíos que presentan las organizaciones de servicio es la de anteponerse a las necesidades futuras de personal que pueda prevenir el movimiento de estos recursos tanto a lo interno como a lo externo, viéndose este último reflejado con la capacidad de asistir el volumen de clientes que buscan el servicio de dichas organizaciones, es aquí donde se denota la importancia de una Planificación de recursos humanos que además de efectiva sea estratégica y bien gestionada con miras a lograr los objetivos de la empresa.

1.2.1 Definición.

La planificación estratégica de recursos humanos es el proceso a través del cual se analizan las necesidades de recursos humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la empresa.

Permite situar el número adecuado de personas preparadas y cualificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado. (C.E.E.I GALICIA, S.A. BIC GALICIA, 2010)

Este tipo de planificación se desprende de la planificación empresarial, un subconjunto, definiéndose también como la determinación de los requerimientos de recursos humanos y la manera en que se puede cubrir dicho requerimiento con el objetivo de cumplir con los planes estratégicos de la organización. Mediante la planificación de los recursos humanos las organizaciones intentan anticiparse a sus necesidades futuras de personal, esto tanto en términos cuantitativos como en términos cualitativos.

La planificación estratégica de recursos humanos es el proceso de formulación de estrategias y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación. Este proceso debe estar definido dentro de la empresa de forma que sea parte integral de la misma, siendo coherente con la misión, visión y valores de la organización, todo esto en sentido general equivale a prever las necesidades de personal de una empresa a lo del tiempo y las estrategias necesarias para cubrirlas. (Editorial Vértice, 2008)

El proceso de planificar busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización.

1.2.2 Historia de la planificación y gestión de la fuerza laboral.

La planificación de la fuerza laboral creció durante la década de 1960 y principios de 1970 en un período donde existía una ligera estabilidad económica, cuando el desempleo era bajo y las organizaciones se enfrentaban a la escasez de suministro y la necesidad de mejorar la utilización de mano de obra seguía siendo

una práctica significativa en la mayoría de los departamentos de recursos humanos.

Una serie de factores contribuyeron al rechazo de la planificación del personal durante la década de 1980, el enfoque tradicional no resultaba ser lo suficientemente flexible para satisfacer las condiciones cambiantes de la organización.

Una serie de cambios en las estructuras organizativas durante esa década se opusieron a la práctica de la planificación, esto hizo la planificación del personal más difícil y llevó a la pérdida de recursos humanos por los constantes cambios y una preocupación mayor por los resultados, enfocando la atención en las habilidades de los empleados en su entorno de labor.

Ya la planificación de los recursos representa una alta prioridad para un gran número de organizaciones, entendiendo que la necesidad de la planificación es mayor que nunca. Existe conciencia de la importancia del desarrollo de habilidades en un entorno que requiere resultados, donde se comprende que la contribución del empleado debe ser maximizada a través de una mejor utilización y despliegue en las operaciones.

1.2.3 Objetivos de la planificación y gestión de recursos humanos.

Los objetivos básicos de la planificación de recursos humanos dentro de una organización son los siguientes:

- Planificar la dotación y necesidades de personal.
- Optimizar el factor humano de las empresas.
- Asegurar a tiempo la plantilla necesaria en términos cualitativos y cuantitativos.
- Planificar las estrategias para cubrir las necesidades del personal.

- Planificar la formación y promoción del personal.
- Motivar e incentivar el factor humano de las empresas.
- Mejorar el clima laboral.
- Planificar los costos asociados al personal de la empresa.
- Contribuir a maximizar los resultados y beneficios de la empresa.

Los planes estratégicos de RR.HH. en sentido general deben ser lo bastante flexible para acomodarse a los cambios que se presenten en la empresa, dotando de mecanismos de evaluación constantes al proceso planificador.

1.2.4 Factores que intervienen en la planificación de los RR.HH.

Existen tres factores que pueden incidir de manera negativa en la planificación de la empresa y consecuentemente en la gestión y planificación de sus recursos humanos, estos son de carácter externo, interno y ambiental, enlistando a continuación algunos de esos factores:

- Los planes comerciales de la empresa: esto incluye las previsiones de venta, pronósticos sobre inflación, salarios, costes, materias primas.
- Aspectos de expansión y crecimiento: posibles fusiones, compras de otras empresas.
- Cambios estructurales y de diseño: relacionados con la adecuación de la empresa a las nuevas exigencias competitivas.
- La filosofía gerencial: esto es un punto clave, muy determinante para el futuro de la empresa, pues de esta filosofía parte el posible avance o estancamiento de la empresa.
- Las políticas de gobierno: La legislación a nivel laboral, tributario y económico exige adaptación y ajuste por parte de las empresas, que deben ser tomadas en cuenta en el proceso de planificación.
- Papel de los sindicatos: Se debe prever su incidencia y evolución.

- La combinación de las capacidades humanas y de producción: se relaciona a tomar en cuenta las capacidades y/o competencias del trabajador para que pueda afrontar de manera exitosa las demandas del mercado para con su empresa.
- La competitividad internacional: adaptarse a la globalización de la economía y a sus necesidades para ser productivos y competitivos.

1.2.5 Fases del proceso de planificación de los recursos humanos.

Este proceso en toda su extensión conlleva las siguientes fases (Editorial Vértice, 2008):

- Fijación de objetivos de la organización.
- Previsión de la oferta y la demanda de RR.HH.
- Fijación de objetivos del Dpto. De RR.HH.
- Programación de los RR.HH.
- Implantación, control y evaluación de la planificación de los RR.HH.

1.2.6 Proyección de la demanda laboral.

Para proyectar la demanda laboral interna es necesario contemplar tres factores que inciden en la eficiencia de esta estimación:

- Entorno: dígase las normas que se disponen por las autoridades financieras, nuevas tecnologías y cambios políticos.
- Organización: lo referente a los planes estratégicos.
- El personal: dígase las ubicaciones, enfermedades, decesos, renunciaciones, terminación de contratos.

1.3 Sistema de Gestión de Desempeño de la Norma COPC PSIC

Las organizaciones, en su objetivo de asegurar la satisfacción y fidelización de sus clientes, así como también lograr un nivel de servicio favorable con incidencia en los costos para que se vean reducidos, buscan alternativas que aseguren prácticas eficientes y basadas en un modelo de gestión con lineamientos de reconocimiento global en áreas similares, siendo uno de estos modelos de gestión el sustentado por las Normas COPC.

1.3.1 Definición.

El acrónimo COPC corresponde a *Customer Operations Performance Center Inc.* el cual es un modelo de gestión de desempeño que involucra prácticas de gestión, métricas/mediciones claves y de formación para operaciones de servicio el cual se centra en el cliente, y que fue diseñado para:

- a) Mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio y la calidad.
- b) Aumentar los ingresos, para los casos de operaciones que involucran contacto con clientes que generan ingresos.
- c) Reducir el costo de proveer un servicio excelente.

De acuerdo a la norma COPC PSIC las empresas que han establecido con éxito algunas de las Normas como un sistema de gestión de desempeño puede reducir costos de manera significativa, y mantener de igual forma o con aspectos mejorados la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes y usuario final. (COPC.INC, 2013)

La gestión y desempeño para COPC tiene significado en los resultados que se optiene en las operaciones, esto asociado a los costos, satisfaccion e ingresos que esta perciba.

En relación al desempeño, la misma se figura bajo algunas nociones que son representativas y fundamentales para considerarse en el desempeño, algunas son: (COPC.INC, 2013)

- El servicio = velocidad: velocidad de respuestas, tiempo de respuestas para los emails y los casos.
- Calidad = precisión por hacer las cosas correctamente: esto se relaciona a la precisión de respuesta, resolución del problema, tiempo de manejo razonable y cualquier otro factor que el cliente mismo considere de importancia.
- El servicio no es tan importante como la calidad: en este punto se aclara que cualquier ayuda técnica en la llamada puede ser una oportunidad donde el servicio y la calidad pueden tener ambos niveles de importancia.
- La calidad, satisfacción y eficiencia impacten en las ventas y la generación de ingresos.
- Los costos siempre serán impulsados por la eficiencia.
- La rentabilidad es impulsada por la generación de ingresos y costos.

1.3.2 Antecedentes.

La Norma COPC PSIC tiene su origen en el año 1996, la misma fue desarrollada por compradores, proveedores y gerentes responsables de la gestión operacional de servicios centrados en el cliente (COPC.INC, 2013). Debido a que no existían lineamientos operacionales que se conocieran de manera común y fueran entendibles, estos involucrados trabajaron en conjunto para cubrir ese vacío e impulsar la industria.

Dentro de los responsables de dicho desarrollo se encontraban:

- a) Empresas tecnológicas líderes que tercerizan y operan centros de contactos que proveen ventas, servicio al cliente, gestión de pedidos,

soporte técnico y otras funciones tales como: Microsoft, COMPAQ, Intel, Novell y Dell.

- b) Empresas conocidas por su excelente servicio provisto por sus propios centros manejados internamente en el área de ventas, servicio al cliente, operaciones de distribución, procesamiento de pagos y otros servicios, tales como: American Express, L.L. Bean y Motorola.
- c) Particulares con amplia experiencia en la gestión de operaciones y mejora de desempeño. Esta experiencia incluye la gestión ejecutiva de empresas, tanto de la industria de centros de contactos como de manufactura, que habían obtenido la certificación ISO para sus empresas, y un Juez del Premio Nacional Norteamericano a la Calidad, Malcolm Baldrige. (COPC.INC, 2013)

Para cumplir con las necesidades de la industria, el equipo terminó adoptando el criterio Baldrige para concertar las realidades prácticas mediante:

- a) El énfasis o la adición de resultados, medidas y procesos que son más significativos para los PSICs o Proveedores de Servicios Internos al Cliente, sus clientes y usuarios finales.
- b) La exclusión de lineamientos o criterios que no contribuían a los objetivos de la Norma COPC PSIC.
- c) La inclusión de componentes que mejor encajaban los enfoques prácticos de la mejora de desempeño.

1.3.3 La Familia de Normas COPC.

La familia de Normas COPC está comprendida por cuatro principales normas: (COPC.INC, 2013)

- Norma COPC PSIC: la cual representa el sistema de gestión de desempeño avalado por el comité de Normalización COPC para PSIC o Proveedores de Servicios Internos al Cliente.
- Norma COPC VMO: representa el modelo de gestión de desempeño para organizaciones de Vendors VMOs.
- Norma COPC E-PSIC: representa el sistema de gestión de desempeño para aquellos PSICs que proveen servicios tercerizados de gestión de clientes a los usuarios finales de sus clientes.
- Norma COPC PSS: representa el sistema de gestión de desempeño para organizaciones de Atención de la Salud, incluyendo consumidores, compradores y proveedores que prestan servicios operacionales a sus beneficiarios.

1.3.4 Objetivos y uso de la Norma COPC.

La norma COPC por su efectividad en la mejora de procesos se utiliza en más de 70 países, algunas de las razones por las cuales este modelo de gestión ha tenido alta acogida son:

- a) Ciertamente Funciona. Las empresas que han utilizado este modelo redujeron costos significativamente, aumentaron sus ingresos, mejoraron el servicio y la calidad, además aumentaron la satisfacción del cliente.

- b) El sistema proporciona los lineamientos guía para la implementación de técnicas de gestión de alto desempeño, además de proveer un lenguaje claro y común para el manejo de relaciones y comunicaciones.

A lo largo de la Norma COPC PSIC hay evidencia demostrada de que se pueden mejorar el servicio y la calidad, además de aumentarse los ingresos al mismo tiempo que se reduce el costo.

Gráfico No. 1: Mejoras de indicadores



Fuente: Norma COPC PSIC versión 5.1 en su revisión 1.0 de abril 2013

- a) El servicio es la velocidad con que se hacen las cosas y se obtiene respuesta desde el punto de vista del cliente.
- b) La calidad es manejar las transacciones correctamente y en el primer intento.
- c) La generación de ingresos se puede verificar en operaciones de contacto con clientes de ventas y cobranzas.

- d) El costo general se focaliza en la eficiencia y en el costo por unidad incurrido para proveer un producto o servicio.

La norma COPC enfatiza en que se debe asegurar que todas las métricas, dígame servicio, ingresos, costo, calidad y satisfacción sean RUICA. Esta condición para las métricas es una manera sistemática de evaluar la confiabilidad de los datos de performance y la manera en que se gestiona la operación. RUICA se denomina a:

- R=Recolectados. En este punto se recolectan los datos requeridos y luego esos datos recabados se completan.
- U=Usables. En este punto los objetivos están debidamente identificado, objetivos establecidos respecto a benchmark de alto desempeño donde sea apropiado.
- I=Integridad: este muestra el requisito que persigue, las metodologías utilizadas para recolectar los datos de una manera imparcial.
- C=Conocidos: donde el personal apropiado conoce y entiende los datos, incluyendo la validez estadística de los datos mostrados.
- A=Acciones: Se toman acciones si los resultados caen por debajo de los objetivos y como resultados de estas acciones el performance mejora considerablemente.

1.3.5 Términos clave y Relaciones de la Norma COPC.

La familia de Normas COPC basa sus sistemas de gestión en las siguientes terminologías presentadas en el gráfico a continuación:

Gráfico No. 2: Terminologías y relaciones.



Fuente: Norma COPC PSIC versión 5.1 en su revisión 1.0 de abril 2013

Proveedores de Servicios Integrales al Cliente PSICs. Las Normas COPC están diseñadas para Entornos de Servicio. Los Proveedores de Servicios Integrales al Cliente PSICs incluyen la mayoría, sino todos, los tipos de entornos de servicio. Los PSICs proveen servicios a usuarios finales de parte de sus clientes.

Clientes. Son organizaciones que contratan PSICs externos para proveer de productos y servicios a sus usuarios finales y los grupos dentro de una empresa que obtienen servicios de PSICs desde un grupo, división, departamento, o equipo dentro de la misma empresa.

Usuarios Finales. Los usuarios finales son los clientes de PSICs internos y los clientes de los Clientes del PSIC externo. Pueden ser consumidores, negocios, organizaciones, o los minoristas, distribuidores y especialistas que constituyen un canal de distribución.

Calidad. Es hacer las cosas con precisión en el primer intento, por ejemplo: respuesta correcta a una consulta, ingreso correcto de un pedido, envío del producto correcto a la dirección correcta.

Nivel de Servicio. Expresa el porcentaje de transacciones a las que se atiende en un período específico. Según la Norma COPC PSIC versión 5.1 en su revisión 1.0 de abril 2013 “para un Call Center, un nivel de servicio 80/30 especificaría que se atiende o atenderán un 80% de las llamadas dentro de los 30 segundos. El Nivel de Servicio puede ser un objetivo o una medición de la performance real” (p. 86).

Objetivo. Es un nivel cuantificado de performance o un requisito, por ejemplo: responder un 95% de e-mails dentro de las 24 horas de haber sido recibidos. (COPC.INC, 2013)

Pronósticos. Análisis de volúmenes de transacciones y patrones de entrada históricos, para determinar volúmenes de transacciones y patrones de entrada futuros.

Reductores. Los Reductores se refieren a la cantidad estimada de tiempo programado que no será efectivo debido a ausentismo, llegadas tarde, capacitación y otras actividades off-line.

Rotación: Desvinculación voluntaria o involuntaria del personal.

Representante de Atención al Cliente RAC: Es un término usado en la Norma COPC-2000 para referirse al personal que procesa transacciones de usuarios finales en un centro de contacto con el cliente, ejemplo: llamadas, e-mails, consultas por internet. En la industria se utilizan otros términos para asociar o identificar a este personal, algunos de los términos son: agentes, representantes, colaboradores.

Este capítulo se ha focalizado en plantear las definiciones y/o conceptos fundamentales de cara a un Call Center como empresa, conociendo además, las definiciones asociadas a una planificación estratégica de recursos humanos y lo concerniente a la norma COPC como sistema de gestión de cara a la naturaleza de operaciones que desarrollan los Call Centers.

Los Centros de atención telefónica o Call Centers constituyen el medio de contacto de las organizaciones con los clientes, siendo a veces el único, transformando esta área de Atención y Gestión en un área de suma importancia estratégica en la Gestión de Experiencia de los usuarios y clientes, en definitiva, en su satisfacción y fidelización.

El proceso de planificar estratégicamente el personal de una empresa busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización, siendo esta un factor determinante para el logro de los objetivos que para los casos de las empresas de servicios como un Call Center se obtiene mediante la satisfacción del cliente final en cada contacto. La planificación son parte de las decisiones críticas de las organizaciones, pues previenen de manera sistemática cualquier acontecimiento que pueda surgir en la empresa relacionada al área de personal e involucra impacto directo en costos, que representa un punto muy sensible en cada organización.

Las empresas buscan constantes alternativas que aseguren prácticas eficientes, que se fundamenten en modelos de gestión con lineamientos de reconocimiento global en áreas similares, y la familia de normas COPC es una representación de este modelo, pues está basada en las mejores prácticas internacionales específicas para procesos como los desarrollados en un Call Center. Estas *mejores prácticas* de gestión de operaciones son aquellas modalidades que llevan a cabo una tarea y que ha probado ser las más efectivas y eficientes entre todas las que se conocen.

CAPITULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Este capítulo tiene como propósito describir las interioridades de la empresa Interconexión del Caribe, su constitución, antecedentes y naturaleza de las operaciones que realiza, definiendo de manera resumida pero concisa el fin que como empresa constituida tiene de cara a sus clientes.

2.1 Antecedentes de Interconexión del Caribe.

La empresa *Interconexión del Caribe* es una empresa que surge en el mes de agosto de 2009. La actividad de la empresa consiste en ofrecer servicios de Call Centers, dirigido a la industria farmacéutica de República Dominicana, sirviendo como ente motivador y/o enlace entre el laboratorio y los distribuidores, que para este caso son las farmacias.

La empresa procede a ofertar los productos de los laboratorios vía telefónica y/o documentar pedidos de los diferentes distribuidores de medicamentos del país, manteniendo así éstos últimos abastecidos y disminuyendo los costos operacionales de los laboratorios.

Dentro de los motivos que dieron paso a la constitución de esta empresa se pueden citar los siguientes: primero, la empresa surge producto del gran crecimiento que ha experimentado la industria de los Call Center en República Dominicana, siendo considerada como una industria emergente en nuestro país en el año 2009, mismo año del surgimiento de la empresa; segundo, surge como respuesta a la necesidad de que los laboratorios farmacéuticos cuenten con un Call Center que permita un acercamiento comercial con los distribuidores, dígame las farmacias, lo cual les permitirá agilizar y/o incrementar sus volúmenes de ventas.

2.2 Misión de la empresa.

Ofrecer soluciones innovadoras, diseñadas para maximizar el servicio y la productividad de nuestros clientes, a través de recursos humanos altamente capacitados y tecnologías vanguardistas.

2.3 Visión de la empresa

Alcanzar el liderazgo en la industria de Call Centers de la República Dominicana, mediante la lealtad de nuestros clientes a través de la prestación de servicios de alto desempeño, haciendo de nuestros empleados un personal con pasión por su trabajo.

2.4 Valores de la empresa

Basándose en la visión y misión fueron identificados los siguientes valores como los más relevantes de la empresa:

- Integridad
- Innovación
- Orientación al cliente
- Eficiencia
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Empatía
- Diversidad

2.5 Organigrama de la empresa.

El organigrama de Interconexión del Caribe está estructurado de manera vertical e integral, mostrando las unidades administrativas del Call Center, donde su estructura está concebida con el fin asegurar el éxito de la empresa pero enfocado en tomas de decisiones que impacten la organización y se reflejen en los clientes.

A continuación el organigrama de la empresa:

Gráfico No. 3: Organigrama de Interconexión del Caribe.



Fuente: Documentación interna de la empresa Interconexión del Caribe.

2.6 Tipo de investigación.

Los tipos de investigación que se utilizarán para el levantamiento de las informaciones requeridas en este proyecto son las siguientes:

- Investigación de Campo: La empresa Interconexión del Caribe será directamente una de las fuentes de información, de la cual se obtendrá los datos más relevantes en referencia a la problemática analizada, permitiendo el acceso a la misma, verificando el proceso y evaluando las oportunidades que proporcionaría la implementación de un sistema de gestión fundamentado en COPC a una empresa como esta.
- Descriptivo: Los parámetros y rasgos que caracterizan la problemática de Interconexión del Caribe, además de las consideraciones y técnicas a emplear en su mejora serán expuestas y detalladas en la investigación, asegurando que quienes tengan acceso a la misma puedan evaluar la factibilidad de la propuesta de mejora realizada.
- Explorativo: Los estudios a realizarse para esta investigación persigue identificar las prácticas más eficientes de la gestión basada en la norma COPC que permita la optimización, mejorando el nivel de servicio, incrementando la calidad en el servicio y reduciendo los costos.
- Explicativa: Se presentará las razones para la ocurrencia de la problemática analizada (El por qué).
- Documental: Dada las fuentes de información alternas que servirán de referencias y consultas para todo lo relacionado al Sistema de Gestión de Desempeño de la Norma COPC PSIC.

2.7 Metodología de investigación.

La realización de esta investigación estará apoyada en la utilización de los métodos que se mencionan a continuación, los cuales van a permitir estructurar los datos que componen cada información detallada, además, de dar un mayor y efectivo alcance respecto a los elementos del proyecto que se persigue abordar:

- **Método de la Observación.** Se efectuarán las investigaciones a modo presencial de los procesos de Gestión, Planificación y Programación actual de la fuerza laboral que se llevan a cabo en Interconexión del Caribe, es decir, se asistirá a la empresa para verificar su patrón de comportamiento y la problemática directa en toda su manifestación.
- **Método Inductivo y Deductivo.** Con la finalidad de tomar en cuenta todos los factores de la problemática y analizarlos en su justa dimensión, se procederá a utilizar ambos métodos de manera simultánea, partiendo tanto de lo particular a lo general y viceversa para no excluir elementos que resulten relevantes para las soluciones y recomendaciones futuras.
- **Método Analítico.** Se procederá a examinar, analizar y evaluar los métodos de gestión utilizados por la empresa en su totalidad partiendo de cada elemento por separado, para así tener una idea más acabada de la naturaleza de la problemática, sus causas y efectos actuales, propiciando las alternativas de solución.
- **Método Estadístico.** Los resultados numéricos arrojados mostrarán el reflejo de la realidad en la empresa, se trabajará estrechamente con el manejo de datos tanto cualitativos como cuantitativos que muestre el panorama y ayude en la comprobación de lo planteado. Se trabajará con data actual, data histórica, tabulando y midiendo las mismas para un mejor análisis y mayor comprensión.

2.8 Técnicas de investigación.

Dentro de las técnicas o herramientas metodológicas a utilizar en el desarrollo de esta investigación están las siguientes: Entrevistas, registros documentados, además, la revisión de datos estadísticos.

2.8.1 Entrevistas.

Se le realizará entrevistas al personal de alto mando de la empresa: directores y gerentes; al mando medio: supervisores, coordinadores y analistas de planificación, esto con el fin de analizar de una manera amplia y profunda la situación que actualmente presenta la empresa relacionado a la planificación y gestión del personal de cara al logro de los objetivos de servicio establecido.

Se procederá también con entrevistas a personas expertas y certificadas en la norma COPC que puedan dar una visión general de lo que representa esta norma y su impacto en la gestión de los Call Center.

2.8.1.1 Objetivo de la entrevista.

Con la realización de la entrevista al personal involucrado se persigue alcanzar los siguientes objetivos:

- Identificar las diferentes causas internas y externas de la problemática actual.
- Conocer las métricas y objetivo de servicio bajo las que se rige el Call Center.
- Conocer las limitantes existentes a nivel de gestión y planificación del personal para la asistencia al cliente.

- Conocer el punto de vista de los expertos en relación al impacto de esta norma en operaciones similares.
- Comparar los procesos actuales de la empresa relacionados a la planificación y gestión del personal y los establecidos por la norma COPC.

2.8.1.1.1 Análisis de las entrevistas.

La entrevista fue orientada a tres blanco de público con manejo, funciones y orientaciones diferentes dentro de la empresa, esto con el fin de tener un diagnóstico más acabado basado en la percepción y opinión de las partes involucradas (Ver anexo 1).

En la primera fase de la entrevista, se conversó con la Gerente Sr del área de Servicio al Cliente, la cual tiene alcance y gestiona todo lo relacionado al Call Center, la misma expone algunos aspectos de relevancia que dan a conocer las operaciones internas, es decir, conocer las interioridades del Call Center.

Comenta que el Call Center cuenta a nivel general con múltiples sub-áreas de asistencia, dentro de las que se encuentran: Servicios Individuales B2C, Negocios B2B, Área de Ventas/Tele marketing, Área de quejas y reclamos, Back Office.

Cada unidad tiene establecido un objetivo de nivel de servicio acorde a su naturaleza de operación, determinado por el patrón de llamadas que recibe vs las que se abandonan y son asistida en un tiempo determinado, esto basado también en patrones similares obtenidos de mejores prácticas o benchmarking. La gerente indica que por ejemplo el área de asistencia individual tiene establecido un objetivo de 80/20, es decir, que el 80% de las llamadas deben ser asistidas antes de los 20 segundos, para las demás áreas de asistencia telefónica el objetivo es de 85/15, ya para las áreas off line como lo es Back Office se rigen por una puntualidad de respuestas y solución general, por lo que el objetivo que persiguen es de 95% en la puntualidad, en cuanto al porcentaje de abandono, este debe ser

menor o igual al 3% de los clientes que contactan, es decir, se debe asegurar asistir a los clientes que contacten a la empresa por cualquiera de las vías antes que los mismos decidan abandonar por el tiempo que tienen en espera para ser atendido.

Estos niveles de servicios la operación trata de asegurarlo en base a una gestión de la distribución de este volumen a las áreas correspondientes, esto va muy de la mano a la cantidad de llamadas que reciben, patrón que dentro de lo habitual es estable pero que tiene sus picos, y con una programación del personal disponible para tratar de cumplir con la asistencia del tráfico recibido, pero reconocen que la realidad que presentan las operaciones es diferente puesto que el promedio de nivel de servicio queda en muchas ocasiones por debajo del objetivo, salvo los días de menor volumen de llamadas, es decir, que asegurar el logro del objetivo se ha hecho una tarea ardua por la capacidad actual que no da abasto.

La gerente cita que algunas de las métricas definidas para el Call Center y de mayor seguimiento son: Nivel de servicios %NS, llamadas recibidas, llamadas contestadas, % eficiencia, % abandono, Average Holding Time *AHT*, llamadas contestadas antes de objetivo (<20 segundos o <15 segundos). En tal sentido, las métricas que representa un mayor foco de atención es indiscutiblemente el porcentaje de nivel de servicio que se obtiene cada jornada, y base al cual la operación del Call Center se planifica y mueve sus recursos para tal fin.

La capacidad de la operación, cita la gerente, está debilitada, sumándose a esto que existe oportunidades de mejoras en cuanto a la utilización de los agentes programados para fines de asistencia al cliente, se presentan diversas limitantes al momento de utilizar este personal, por condiciones puntuales tanto de cada agente como de condiciones internas y externas de la empresa.

Algunos de los factores que de manera rápida puede mencionar están: la condición contractual de los agentes, la rotación del personal, los esquemas de programación, y las ventanas de horarios que no se adecuan a la realidad.

Para la contratación del personal, el enfoque va orientado a cubrir los horarios de mayor tráfico, en jornadas tiempo completo, la cual asegura un total de 44 horas a la semana, librando sábados y domingos, contando con un día de 4 horas entre lunes a viernes.

La empresa no cuenta con una unidad especializada de WorkForce Management que se encargue fundamentalmente de realizar la planificación del personal bajo los parámetros ideales, considerando los factores de análisis especializado (si se puede decir así) que una unidad como esta puede aportar a una empresa, se tiene destinado un responsable de realizar las proyecciones y planificación del personal, pero que esto se encuentra incluido dentro de las funciones que el departamento de estadísticas gestiona, es decir, es parte de sus funciones, pero no se gestiona como unidad independiente.

La gerente comenta que tiene referencias sobre la norma COPC y los lineamientos que pone en práctica la misma para una empresa de la naturaleza de un Call Center, además de conocer algunos de sus beneficios, pero no cuenta con un estudio de caso profundo sobre lo que conlleva considerar una alternativa como COPC para la operación de Interconexión del Caribe.

En el mismo orden de lo expuesto por la Gerente Sr del Call Center, al conversar con uno de los Supervisores de la unidad de Servicios Individuales B2C y con el analista estadístico encargado de realizar tanto los reportes estadísticos así como también la programación y uno de los puntos comunes entre sus opiniones es el que cada agente es programado de acuerdo a las condiciones estipuladas en su contrato.

Los turnos manejados en la operación inician a las 8:00am hasta las 10:00pm, siendo este horario en de servicio del Call Center en general, dentro de ese horario las ventanas manejadas para los agentes de servicio son de 7:00am a 4:00pm, de 8:00am a 5:00pm, de 11:00am a 8:00pm y de 1:00pm a 10:00pm, asegurando un total de 44 horas cada semana de labor para el agente.

Específica el analista de planificación que el procedimiento para estimar el volumen de llamadas es fundamentado en el histórico del tráfico recibido, donde a parte del volumen se consideran indicadores como tiempo de manejo *AHT*, y varias condicionantes o patrones, tomando la tendencia como norte a seguir para ponderar el tráfico, ya considerando estos factores se extrapola esta información para las acciones de planificar el personal, estos no presentan variaciones en sus horarios debido a que se tiene establecido como horarios fijos.

Ante un eventual incremento del tráfico, la operación requiere utilizar horas extras por parte de los agentes. La operación como tal requiere que cubrir dicho tráfico con la capacidad de recursos que tienen, y en determinados momentos se realizan análisis generalizado para estimar el personal que requieren para ciertos periodos.

Algunas de las restricciones que presenta la operación, de acuerdo a lo comentado tanto por el supervisor de piso como por el analista de planificación es las constantes excepciones de horarios que deben asegurar para los agentes, siendo las relacionadas al aspecto universitario las más recurrentes, esto limita la programación y debilita la capacidad en determinados días de la semana. La operación no se rige bajo una norma o bajo lineamientos específicos de programación, pero hay referencias sobre las posibilidades y oportunidades que involucra la norma COPC en su modelo de gestión.

En torno a este particular, el Director de operaciones para un Call Center en el área de telecomunicaciones en República Dominicana, certificado como Coordinador COPC PSIC, expone que la familia de normas COPC son el ¿Qué? y ¿Cómo? para lograr los mejores resultados en materia de procesos relacionados con clientes, esto a su vez facilita notoriamente el aumento de la satisfacción de los clientes, la fidelidad de los mismos, las ventas, a la vez que reducen los costos operativos.

Puntualiza el Director de operaciones que a pesar de que la norma surge en sus principios específicamente para eficientizar las operaciones en los centros de contactos o Call Center el impacto logrado con esta familia de normas produce su adaptabilidad a otros procesos de la empresa en sentido general, extendiendo su alcance.

Expone que la norma COPC es la más reconocida y aceptada a nivel internacional, para procesos de contacto con clientes, pero obtener certificarse implica cumplir con un conjunto muy riguroso de prácticas de gestión, así como alcanzar exigentes niveles de desempeño operativo.

Los resultados arrojados por las entrevistas muestran las oportunidades del Call Center. La limitada capacidad de personal en relación al tráfico de llamadas que reciben, las condiciones de programación no correlacionadas al comportamiento o patrón de dicho tráfico, ciertas condiciones de contrato tanto internas como externas que restringen la utilización eficiente de los recursos, la ausencia de una unidad especializada que asegure los criterios de planificación y gestión de los recursos los cuales se correspondan al comportamiento de la operación programados de manera estratégica son solo algunas de las razones que dificultan la gestión eficiente de los recursos de cara a la asistencia al cliente, reflejándose de manera directa y negativa en los niveles de servicios establecidos como objetivo en la operación, los cuales no se están logrando de manera continua.

2.8.2 Registros documentados.

Se procederá a investigar los registros de las actividades realizadas por la empresa en torno a su actividad principal como Call Center, analizando las estrategias, sus resultados, históricos de inconvenientes, tanto operacional como sistemáticos y/o tecnológicos, los planes de acción, y todas las informaciones que se relacionen a la problemática y que se encuentre documentado a modo de control y seguimiento.

2.8.2.1 Objetivo de los registros documentados.

Con el análisis de los registros documentados se persigue alcanzar los siguientes objetivos:

- Analizar los antecedentes de la problemática.
- Conocer las eventualidades e inconvenientes internos surgidos en la operación.
- Examinar las bitácoras de incidencias surgidas en la operación.

2.8.2.2 Análisis de los registros documentados.

Los registros documentados por la empresa Interconexión del Caribe contienen a modo de bitácoras los impactos suscitados en la operación que desestabiliza el logro continuo de los niveles de servicios establecidos como objetivos del Call center.

La problemática en torno a la limitada capacidad de operadores distribuidos y planificados estratégicamente para cubrir la demanda de los clientes representados en llamadas por intervalos de 15 minutos encuentra su punto más visible a partir del año 2014, cuando en el patrón de llamadas se puede apreciar que se ha incrementado considerablemente sin corresponderse al crecimiento del personal de primera línea.

A nivel interno, algunas de las incidencias ocurridas que generan un re-llamado e incrementa el volumen corresponde a la inestabilidad de los IVRS *“Interactive Voice Response o Respuesta de Voz Interactiva”* afectando aun más la capacidad de respuesta, además de eventos de orden cotidiano como los son: errores en aplicaciones de servicios, fallos de los equipos tecnológicos utilizados para fines de asistencia al cliente, ordenes y reclamos con retrasos de respuestas, entre otras eventualidades.

A medida que el volumen recibido por el Call Center de Interconexión de Caribe ha ido creciendo los ajustes en cuanto a la distribución del personal ha sido necesaria, pero los ajustes requeridos van más allá de un movimiento de personal, involucrando elementos importantes como estimación de la demanda, delimitación o dimensionamiento del personal requerido, y toda un modelo de gestión que involucre las áreas de manera integral, sus recursos y que no represente costos más allá de lo pueda cubrir la operación.

Los registros identifican oportunidades claras, las mismas asociadas directamente a un nivel de servicio por debajo del objetivo, con déficit de recursos y con una distribución de los recursos actuales que no arrojan los resultados esperados pues no genera una flexibilidad que lleve a la operación a contrarrestar las debilidades presentes.

2.8.3 Revisión de datos estadísticos.

Se examinará y analizará de manera profunda y detallada los resultados estadísticos, tanto en tiempo real como el histórico, analizando las tendencias del volumen de llamadas recibidas, el tiempo de manejo empleado, los indicadores de rendimiento, y principalmente los niveles de servicios obtenidos, además del cumplimiento del personal requerido y capacidad instalada, tanto por intervalo de hora, por día, por semana y mensual.

2.8.3.1 Objetivo de la revisión de datos estadísticos.

- Conocer los resultados alcanzados por la operación en los diferentes indicadores gestionados.
- Analizar la tendencia del volumen de llamadas recibidas.
- Analizar el comportamiento de la operación basado en sus métricas.

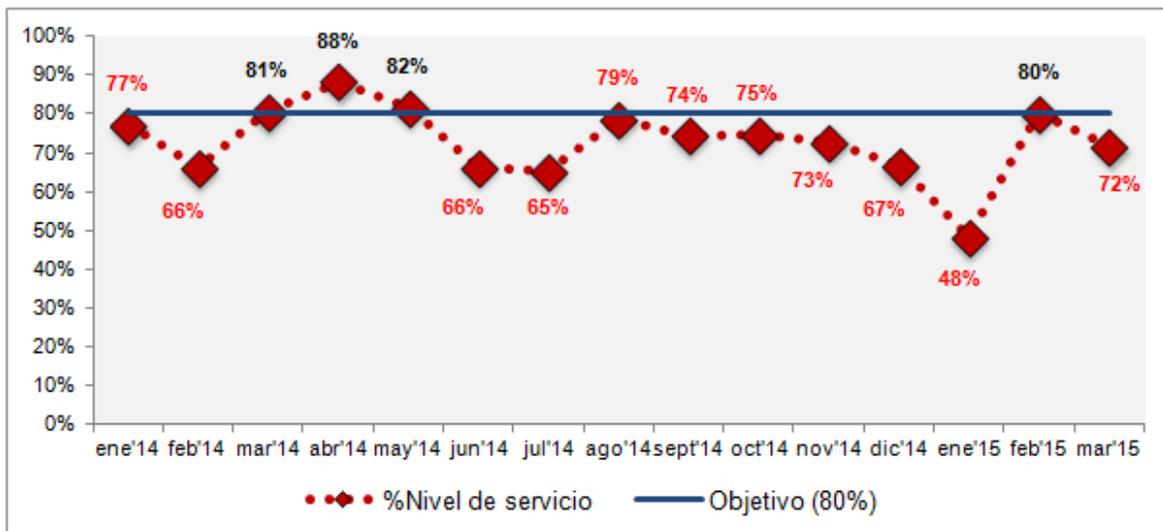
2.8.3.2 Análisis de los datos estadísticos.

Con el fin de visualizar de manera cuantitativa los resultados que ha tenido de manera histórica el Call Center de Interconexión del Caribe a nivel de las diferentes métricas gestionadas se considera las comparaciones de los resultados obtenidos para algunas de sus métricas importantes, este análisis denota las oportunidades en la operación.

Iniciando con la métrica principal, el nivel de servicio, se verifica el patrón de comportamiento por meses del año, partiendo del año 2014 a la fecha. Estos valores se registran a nivel porcentual %, determinando que tan efectiva ha sido la asistencia al cliente y si está en el marco de lo establecido como objetivo general, sin provocar abandono del contacto por parte del cliente al llamar a la empresa.

Como se aprecia en el siguiente gráfico, la tendencia registrada en relación al nivel de servicio del Call Center se muestra por debajo del objetivo establecido para la unidad de asistencia en general de un 80%, esto partiendo de enero 2014 a marzo 2015 como histórico representativo y más reciente:

Gráfico No. 4: Tendencia del nivel de servicio.

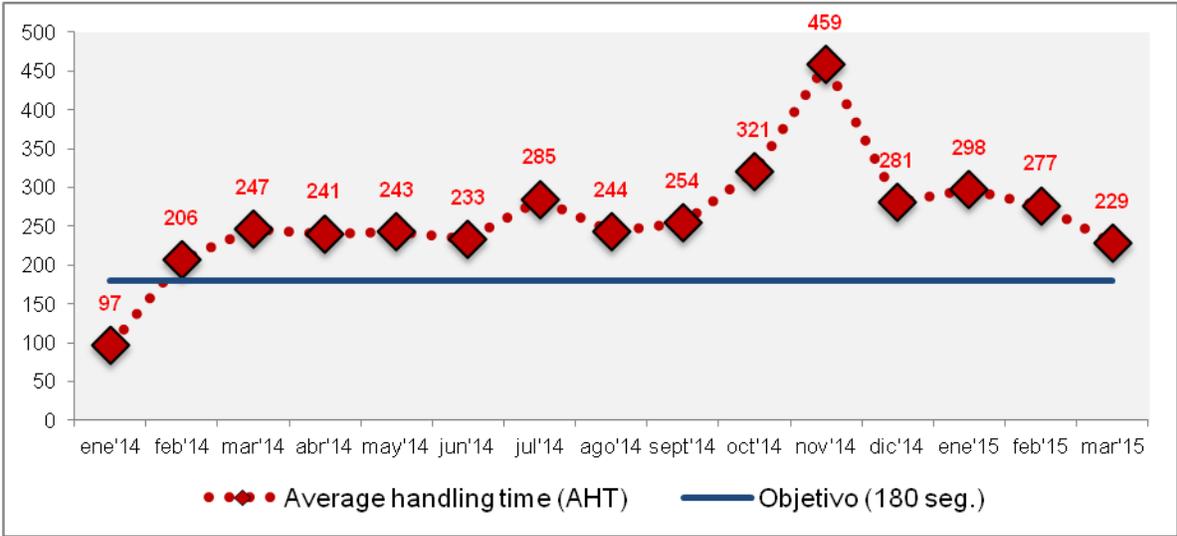


Fuente: Elaboración propia.

La grafica muestra que durante el periodo de tiempo analizado solo 4 meses fue alcanzado el nivel de servicio, representando un 6% del total de meses analizados, además, se verifica que los meses en los cuales se logra el nivel de servicio este queda en la frontera del objetivo.

Un factor que impacta de manera directa en el nivel de servicio lo es también el AHT “average handling time” o “tiempo promedio de manejo” entre cada llamada, cuando el mismo es elevado el cliente cuando contacta al Call Center debe esperar más tiempo para ser asistido por lo que al tener que esperar los clientes pierden el interés o se cansan y esto conlleva a que abandone las llamadas, esto también se refleja en los niveles de servicio los cuales no se pueden cumplir y se degrada la satisfacción de los clientes. Al realizar los análisis correspondiente de la tendencia en cuanto al AHT se refiere se puede observar que el tiempo de manejo está a nivel general elevado para el tipo de llamadas que reciben y además está por encima del objetivo establecido, se puede apreciar en el grafico siguiente:

Gráfico No. 5: Tendencia del AHT o Tiempo promedio de manejo.

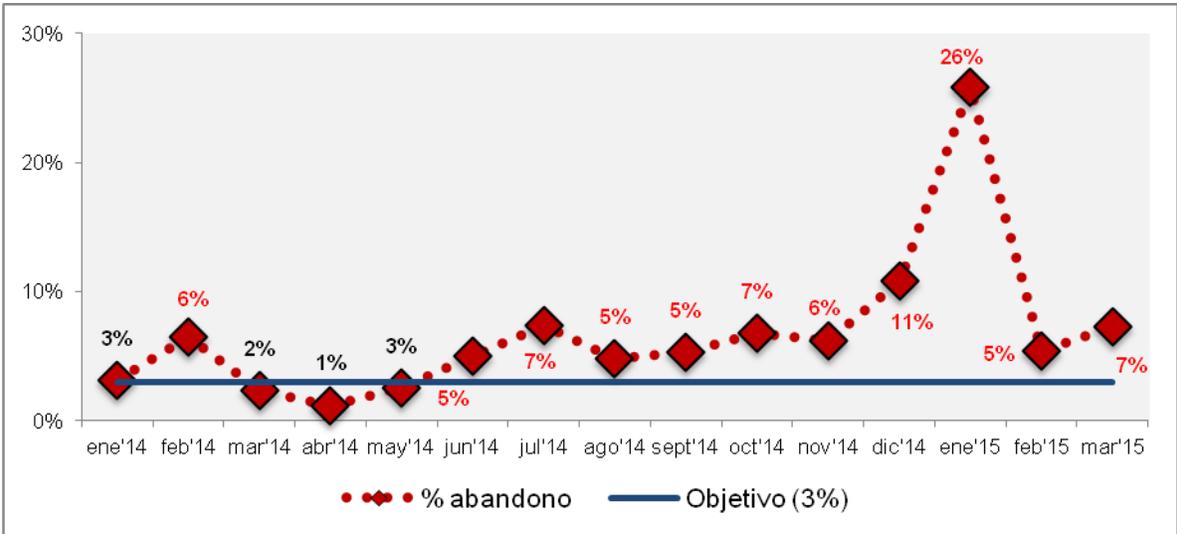


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la gráfica presentada, el objetivo establecido es de 180 segundos promedio entre llamadas, y la operación obtiene números muy elevados, por arriba de este objetivo.

En ese mismo orden, cuando una operación de Call Center tiene elevados tiempo de manejo entre llamadas se refleja en el porcentaje de abandono, es decir, debido a que se registra un tiempo de manejo superior a lo establecido los clientes tienden a abandonar la llamada, creando insatisfacción en los clientes y reclamos por tal situación. Analizando el patrón de abandono en Interconexión del Caribe, se registra que el porcentaje de abandono supera el 6% promedio, por lo que es el reflejo del alto tiempo de manejo registrado en el periodo analizado.

Gráfico No. 6: Tendencia del porcentaje de abandono.



Fuente: Elaboración propia.

Los datos estadísticos analizados arrojan las oportunidades que presenta la operación en sus principales métricas, que son las que definen en esencia el cumplimiento de los objetivos de un Call Center y reflejan la satisfacción de los clientes y sus experiencias al momento de contactar a una empresa con el fin de obtener soporte.

Las técnicas empleadas en sentido general para esta investigación sirvieron para que de una manera más clara se arrojara luz sobre las oportunidades identificadas en la operación de Interconexión del Caribe como Call Center, más que todo se profundizó los puntos donde se debe iniciar las mejoras que partirán del diseño de sistema de gestión y planificación, esto dando al contraste de la problemática planteada.

CAPÍTULO III: DISEÑO DE UN SISTEMA ORIENTADO A LA GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA FUERZA LABORAL PARA EL PROCESO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA BASADO EN LA NORMA COPC.

Este capítulo tiene como fin describir de manera detallada la propuesta realizada al Call center Interconexión del Caribe en torno al Diseño de un sistema orientado a la gestión, planificación y programación de la fuerza laboral para el proceso de atención telefónica basado en la norma COPC “*Customer Operation Performance Center*”, en dicho capítulo se detalla las implicaciones que este diseño representa para beneficio de la empresa, viéndose reflejado en todo los procesos operacionales involucrados de cara al cumplimiento de las métricas internas y sobre todo de cara al cliente final, del cual depende la obtención o no de resultados positivos.

3.1 Descripción de la propuesta.

Partiendo de la situación conocida y descrita del Call Center Interconexión del Caribe, entendiendo además dónde radican las oportunidades de la operación se diseñará un sistema enfocado a la gestión, planificación y programación de la fuerza laboral del Call Center, tomando en consideración los lineamientos dispuestos por la norma COPC, la cual asegurará prácticas y procesos eficientes que permita lograr la satisfacción de los clientes que contactan de manera continua a la empresa y que desean ser asistido lo más pronto posible, acciones que se verán reflejados en los indicadores de servicio para la operación.

Este sistema de gestión, planificación y programación involucra de manera integral todas las operaciones de la empresa, el mismo asegura las acciones de pronosticar y programar los requisitos de planificación de personal de manera tal que se pueda cumplir con las demandas del volumen de transacciones para alcanzar los objetivos de servicio y eficiencia.

La propuesta involucra desde la definición de los procedimientos para realizar una gestión eficiente del personal, que pueda alcanzar el objetivo establecido para la operación, esto conlleva: desarrollo de pronósticos, programación de personal, gestión en tiempo real, definición de estrategias y de procesos, todos de la mano de los lineamientos establecidos como mejores prácticas por parte de COPC.

3.2 Objetivos de la propuesta.

La propuesta planteada en relación al diseño de un sistema de gestión, planificación y programación de la fuerza laboral basado en la Norma COPC tiene como objetivos:

- Lograr el cumplimiento de prácticas de gestión que son reconocidas y aceptadas a nivel internacional para procesos de Call Center que permitan alcanzar altos niveles de desempeño operativo.
- Mejorar la satisfacción de los clientes a través de la mejora del servicio y calidad.
- Definir y estandarizar los procedimientos requeridos para llevar a cabo una planificación de personal acorde a los lineamientos de la Norma COPC.
- Reducir costos de operación mediante la utilización de los recursos necesarios por la operación y organizados de una manera eficiente que impida desperdicios.
- Expandir los lineamientos a otras áreas de la empresa para eficientizar los procesos internos, esto a partir de los resultados obtenidos directamente en la parte operacional del Call Center.

3.3 Plan estratégico para la propuesta.

Partiendo de los hallazgos encontrados y las oportunidades identificadas surge como prioridad definir los procesos involucrados en la planificación y gestión de la dotación de personal que pueda ir acorde al tráfico constante de llamadas que la operación a nivel general está recibiendo y manejando, pero las acciones que se indicaran a continuación parten de lo establecido por la norma COPC, con el fin de asegurar importantes logros en cuanto a métricas se refiere, deberán ser requerimientos necesarios en la operación de Interconexión del Caribe para adecuarse a los parámetros de COPC y poder aplicar las mejoras correspondientes.

3.3.1 Desarrollar Pronósticos para llamadas y tiempo de manejo - AHT.

Los pronósticos en las operaciones de Call Center parten del análisis del volumen histórico, el AHT “average handling time” o “tiempo promedio de manejo” y reductores, esto con fines de determinar los patrones de entradas futuras por cada tipo de transacción, ya sea por llamadas, e-mails, conversaciones en líneas y cualquier otra alternativa de contacto, esto a corto y largo plazo. (COPC.INC, 2013)

A pesar de que la empresa cuenta con los registros estadísticos, donde se puede apreciar y tener control de los volúmenes manejados, y de que se hace un estimado de los posibles patrones no se ejecuta un desarrollo formal de pronósticos, es decir, análisis de estimaciones considerando múltiples elementos que influyen directamente en las desviaciones de estos pronósticos.

Al momento de estructurar los patrones de entrada para llamadas, para los correos electrónicos o transacciones basadas en la web, donde el objetivo de duración de ciclo se mide en segundos, minutos u horas deberá seguirse por hora del día, día de la semana y mes del año.

Los pronósticos deberán considerar el tiempo de desfase para la creación de las programaciones de personal, es decir, que la diferencias entre el intervalo de hora real y el intervalo de hora que el IVR o *Interactive Voice Response - Respuesta de Voz Interactiva* contabiliza la entrada de cada interacción o transacción del cliente para cualquiera de las alternativas de contactos tiende a tener una diferencia de 15 minutos, por lo que al poner de ejemplo un volumen de llamadas recibidas a las 8:00am se contabiliza en el intervalo de 7:45am-8:00am, o mejor dicho en el intervalo de las 7:45am al reflejarse en las estadísticas, por ende, este desfase que por naturaleza tienen los IVR deben ser considerados al momento de realizar los pronósticos, pues de esto depende una posterior planificación efectiva de los recursos humanos que puedan asegurar el logro del nivel de servicio para dichos intervalos.

Para la realización de los pronósticos se estará considerando las siguientes informaciones, las cuales son de carácter crítico e imprescindible para asegurar la efectividad de los mismos, esto debido a que el seguimiento principal de una gestión eficiente dentro de un Call Center, es aquí donde se presta atención puntual:

Tabla No. 1: Información crítica para pronósticos.

Datos	Acción requerida	Descripción
Nivel de Servicio (%)	Objetivo definido	Porcentaje de transacciones que son atendidas en un período de tiempo establecido. Formula: total llamadas atendidas en objetivo/ total de llamadas recibidas.
Volumen de llamadas	Pronóstico	Llamadas, emails, chat.
Tiempo promedio de manejo (AHT)	Pronóstico	Resulta de sumar el tiempo promedio de la llamada más el tiempo de pos- llamada de un agente procesando la misma (Tiempo conversación + Tiempo Hold + After Call Work).
Reductores	Pronóstico	Tiempos no operativos considerados en los pronósticos y posterior planificación: <ul style="list-style-type: none"> • Breaks, almuerzos, entrenamientos, reuniones, retroalimentaciones. • Vacaciones, Ausentismo.

Fuente: Elaboración propia.

Estas condiciones para los pronósticos consideradas y establecidas como requerimientos por la Norma COPC permitirá desarrollar una planificación de los recursos que reduzca las constantes variaciones que actualmente presenta el Call Center Interconexión del Caribe, esto tanto para la parte orientada a los patrones de llamadas como a la dotación general de los recursos destinados a la asistencia al cliente.

El análisis y las consideraciones requeridas para la formulación de los pronósticos se estarán aplicando para intervalos de 15 minutos, esto para las operaciones telefónicas y chat, en cuanto a las operaciones off-line, se estarán fundamentando en la puntualidad de respuestas para las transacciones recibidas.

Adicional a los puntos antes expuestos, para la realización de pronósticos se considera y/o asegura lo siguiente:

- Que el histórico considerado para fines de proyección sea mayor o igual a 4 semanas, partiendo de esta cantidad de semanas como data base se asegura una data confiable y de comportamiento verdaderamente analizable.
- El alcance deberá comprender a corto y largo plazo en cada estimación.
- Los pronósticos deberán ser diseñados con una semana de anticipación para una previa preparación de la operación.
- El nivel de detalle de los mismos serán intervalos, día, semana, mes.
- El método parte de la siguiente estructura: datos-depuración-agrupación-análisis, modelo y finalmente la verificación y el resumen de lo proyectado.
- El patrón de llamadas y tiempo de manejo no deberá ser considerado tal cual se toma de la data estadística, estos deberán ser ajustados o “acomodados” de tal forma que reflejen en comportamiento de la operación y pueda asegurar una posterior planificación efectiva. Estos ajustes deberán ser en base a un posible crecimiento de la cantidad de clientes, posibles campaña de ventas o marketing y factores externos que influyan de manera directa en el comportamiento (ejemplo de esto cualquier cambio de temporada, condiciones meteorológicas, días feriados, condiciones político-social). Estos factores externos se aíslan para delimitar el patrón de manera íntegra, esto salvo los pronósticos que se correspondan a semanas que tienen incluidas días festivo, en estos casos el patrón definido para días festivos normaliza la tendencia y fortalece el análisis.

Con esta definición y gestión de pronósticos la operación de Interconexión del Caribe podrá asegurar una variación entre las llamadas y AHT que realmente se reciben comparadas con las pronosticadas de un $\pm 10\%$ de desviación, siendo un objetivo ideal y alcanzable por la operación, además de ser un estándar para

operaciones de naturaleza similar, esto en comparación a la desviación promedio real de la operación que está oscilando entre $\pm 20\%$ y $\pm 25\%$, siendo esta una variación muy distantes y que no permite acondicionar la operación para tales volúmenes, esto influenciado también por la limitada capacidad, generando a su vez incidencias negativas en costos ya que serán necesarias las horas extras, que para operaciones de este tipo no son factibles.

3.3.2 Considerar reductores como parte de los Pronósticos.

Cuando el personal de primera línea está programado y habilitado para la asistencia a los clientes, estos en la realidad de la operación no se encontrarán disponibles el 100% de su tiempo, es decir, que esa planificación para una dotación de personal es teórica y se deberá ajustar con un factor que represente el tiempo que realmente estarán utilizando los agentes, esto debe reflejarse por igual en los pronósticos. Estos factores son los reductores o tiempos no operativos, que es la cantidad estimada de tiempo que no será efectivo por lo que no se incluyen en la programación.

Al momento considerar los reductores se gestionan de tal manera que sean lo mínimo posible, esto con el fin de que no se impacte de manera negativa los costos relacionados al servicio.

Una de las oportunidades identificadas en la gestión de pronósticos en Interconexión del Caribe es que no se incluyen estos reductores por lo que se refleja de manera directa en los pronósticos y posterior programación del personal, esto provoca que difiera el plan de capacidad dígase la cantidad de agentes necesitados versus la programación o cómo programar los recursos dispuestos.

Los principales reductores considerados en una gestión de planificación y pronóstico alineada a la norma COPC son: (Kenwin S.A., 2012)

- Licencias médicas.
- Ausentismo.

- Vacaciones.
- Atrasos.
- Licencias médicas no programadas o inesperados.
- Sesiones de entrenamientos.
- Capacitaciones
- Reuniones.
- Recesos no programados.

Parte de la estrategia para la mejora de la planificación, gestión y programación de la fuerza laboral en Interconexión del Caribe es definir los reductores a ser establecido para la operación, siendo estructurados de la siguiente manera:

Tabla No. 2: Detalle de reductores.

Reductor	Criterio común	Planificación de capacidad	Programación
Recesos	2 recesos de 15 minutos por día	6.25%	Programado.
Almuerzos	30 minutos no pago	0.00%	Programado.
Reuniones	1 hora por semana	2.5%	Programado.
Sesiones de coaching	1 hora por semana	2.5%	Programado.
Formación	2 horas por semana	5.0%	Programado.
Vacaciones	2 semanas por año	5.8%	Programado.

ausentismo	-	5.0%	-
Reducción de la adhesión	-	5.0%	-
Total reductores	32.1%	32.1%	10.0%

Fuente: Kenwin S.A. - COPC Implementation Partner, 2012.

3.3.3 Gestionar y analizar la Precisión del pronóstico de llamadas.

Debido a la importancia que representa las proyecciones de cara a la velocidad de respuesta establecida como objetivos, es imperante estructurar como parte de la estrategia de mejora asociada a la gestión de pronósticos, un seguimiento riguroso de los mismos para los intervalos durante la jornada de labor por parte de la operación en Interconexión del Caribe, pues como establece la norma COPC:

“Los centros de alto rendimiento realizan un seguimiento de la precisión de los pronósticos para sus intervalos prime”. (COPC.INC, 2013)

La precisión del Volumen se obtiene cuando la desviación entre el volumen de llamadas real y el pronosticado es menor a 15% en intervalos Prime y 20% en intervalos No Prime. Para obtener la precisión diaria se cuentan los intervalos que están en el rango aceptado y se divide por el total de intervalos.

La precisión se medirá y gestionará en la operación con el fin de determinar que tan eficaz resultarán los pronósticos con respecto a los valores registrados de manera real, para asegurar esto de manera gradual:

- Como mínimo la precisión del pronóstico del volumen de llamadas será calculado a nivel de intervalos.
- Como mínimo la precisión del tiempo de manejo de llamadas será calculado a nivel diario.

3.3.3.1 Intervalos Prime y No Prime.

Para poder realizar los cálculos de desviación y precisión del pronóstico de volumen de llamadas de una manera efectiva, es necesario distinguir entre intervalos Prime y No Prime. Los intervalos prime son los que comprenden el 65% / 80% del volumen total de las llamadas, el resto se considera no prime. (Kenwin S.A., 2012)

Para la operación se procede con la precisión de los pronósticos a modo diario, ya luego de alcanzar una precisión mínima por día de 70% del tiempo se procede a calcular e identificar por intervalos. Cabe destacar que estos procedimientos los puntualiza la norma COPC dentro de sus mejores prácticas a nivel de análisis de intervalos Prime y No Prime.

Este tipo de acción y lineamiento entra en contraste con la operación de Interconexión del Caribe, no se cuenta con un seguimiento de estos intervalos por los que no son considerados en toda su estructura, por lo las acciones a ejecutar contribuyen a que los pronósticos sean más precisos y condicione de una mejor manera la planificación de la dotación de personal, además, dará a la operación una visibilidad de los intervalos que representa una mayor actividad de recepción de contactos por parte de los clientes, es aquí el punto relevante pues es lo que determinara uno de los puntos estratégicos para la programación del personal.

3.3.4 Planificación del personal.

La planificación del personal o de la dotación de personal de primera línea se basa fundamentalmente en la estimación de la cantidad de operadores, agentes o representantes que la operación requerirá para gestionar la carga de trabajo que en una fase inicial fue pronosticada, esto para los diferentes periodos de tiempo considerados: corto, mediano y largo plazo.

En el proceso de gestión y planificación de la operación de Interconexión del Caribe, luego de asegurar la formulación de los pronósticos se procederá de manera consecutiva a realizar la programación del personal en base a esas proyecciones, adecuando la capacidad del centro a nivel general para poder cumplir con los niveles de servicios establecidos como objetivos. Estas acciones, tanto de las proyecciones como de planificación overall se realizarán para que sean efectiva a la semana posterior, es decir, la planificación y proyecciones corresponderán a la semana posterior de su realización, dando a la operación el tiempo de organizarse, readecuando su fuerza laboral y capacidad para cubrir esas estimaciones.

El modelo que ha de permitir la generación del personal requerido para las operaciones de Call Center en Interconexión del Caribe incluirá: Volumen de llamadas, AHT "*average handling time*" o "*tiempo promedio de manejo*", los reductores y el objetivo de nivel de servicio.

Cabe resaltar que estas estrategias están estructuradas bajos los parámetros establecidos por la norma COPC, la cual asegura incrementar los niveles de satisfacción o niveles de servicio hasta alcanzar el objetivo de 80% / 20 segundos y reducciones significativas en los costos, teniendo en consideración que la empresa estaría bajo lineamientos y prácticas eficientes aceptadas como mejores y aceptadas prácticas a nivel mundial, poniendo a la empresa en una posición competitiva privilegiada en comparación a sus pares.

De este proceso de planificación se desprenden otras acciones que impactan de manera directa en el logro eficiente de la misma, permitirá asegurar lo que la operación realmente necesita, sin invertir horas hombres, costos, recursos tecnológicos y tiempo adicionales, que es parte fundamental de lo que obtendrá la empresa con el diseño propuesto. A continuación al detalles de las practicas a considerar en esta propuesta.

3.3.4.1 Estructurar la demanda y sus requisitos.

La demanda está definida por el personal estimado por intervalo requerido para manejar la carga de transacciones pronosticadas. En esta demanda se conjuga el cálculo del personal requerido como la programación de los mismos, todo esto fundamentado en los pronósticos previamente realizados.

El cálculo de la demanda requiere de la utilización de dos modelos cuantitativos:

- a) Se utilizará un modelo cuantitativo que permita determinar la cantidad de personal que la operación requiere realmente, a esto se le conoce como “modelo de plan de capacidad”. Este cálculo del personal requerido se realizará con suficiente anticipación para permitir a la operación buscar o reclutar el personal necesario para adecuarse al tráfico de llamadas. (COPC.INC, 2013)
- b) Se utilizará un modelo cuantitativo que permita la creación de programaciones para el personal que previamente ha sido requerido, a esto usualmente se le denomina “modelo de programación de gestión del WorkForce (este tópico se detalla más adelante)”.

3.3.4.2 Programación de agentes.

La programación de agentes no es más que la “nómina” planificada de representantes distribuidos por intervalos de tiempo con el fin de satisfacer la demanda que se ha pronosticado o estimado. De este proceso parte de manera formal la adecuación del personal existente en el piso para brindar la asistencia que el cliente requiere a la hora que lo requiera.

Es en este peldaño de la gestión donde se registran mayores oportunidades en la operación de Interconexión del Caribe, pues es necesario adecuar los procedimientos y políticas de programación que puedan asegurar una ocupación eficiente, cubrir los intervalos durante la jornada de labor y sobre todo contar con la capacidad que pueda asegurar dar abasto a los volúmenes de transacciones

que día a día se registran en la operación, permitiendo mantener una tendencia positiva respecto al nivel de servicio.

Se pronostica la demanda pero no se realiza una eficiente programación de los agentes para los intervalos correctos que permita el manejo de la demanda antes mencionada.

Al considerar la estructurar para una gestión de programación en el diseño de este sistema para la operación, se busca programar el headcount o roster de los recursos que asegure la satisfacción de los requisitos establecidos en la demanda, esto para los diferentes intervalos de la jornada de trabajo.

Los requisitos a ser considerados en la programación son los siguientes:

- a) Establecer e implementar programaciones que minimicen la variación entre los requisitos de la demanda y la capacidad de dotación de personal para los intervalos siguientes:
 - Online: intervalos de 15 minutos.
 - Offline: esto será de acuerdo a la duración de ciclo.
- b) El enfoque de la programación estará considerando el objetivo de nivel de servicio como el objetivo de eficiencia/costo, esto al momento de ser estructurada la misma, o mejor dicho, en base a esto debe estructurarse. El enfoque también, describe las reglas clara para minimizar el sobre-dimensionamiento o el sub-dimensionamiento al nivel de los intervalos.
- c) De manera semestral por los menos, se deberá:
 - Evaluar las reglas de programación y las prácticas de trabajo para identificar cuáles de estas reglas o prácticas están limitando la capacidad al momento de planificar toda la dotación de agentes de acuerdo a las estimaciones o proyecciones realizadas.

- Se cambiaran las reglas con el fin de permitir una mejor y más eficiente programación.
- d) Las programaciones serán implementadas de acuerdo al diseño de las mismas.

Es importante considerar siempre al momento de diseñar modelos de gestión como el propuesto, que es necesario tomar como referencia los centros de alto desempeño, pues ayudan a tener una visión más clara de los retos que envuelve para la empresa en ciertas estructuras, es necesario desafiar y corregir las practicas pasadas que resultan limitantes, restrictivas, que impactan sobre manera la capacidad, todo esto para lograr corresponder la oferta con la demanda que en este caso serian las constantes transacciones efectuadas por los clientes cuando se ponen en contacto con el Call Center.

Para la programación de los agentes, se considera o agrega el factor flexibilidad en el personal de Interconexión del Caribe, esto para de cierta forma lograr la flexibilidad que se requiere en los patrones de volumen de transacciones que previamente se pronosticó, es asegurar cubrir cada intervalo.

3.3.4.3 Dimensionamiento de la operación.

En relación al dimensionamiento del personal, este conglomerará los procesos definidos con anterioridad, esto de cara a una planificación más profunda que determine los recursos que a largo plazo deberá utilizar la operación de manera constante para un patrón de llamadas estimado, esto considerando las posibles variaciones que pueda tener el mismo por condiciones internas y externas.

Los dimensionamientos serán realizados para definir el volumen estimado, el tiempo de manejo para el volumen de llamadas en general, la cantidad de agentes, las ventanas de horarios requeridas, la rotación de personal necesaria, las condiciones contractuales de cada empleado, el nivel de servicio a lograr, la capacidad de la operación, el personal requerido, las posiciones físicas requeridas

para sentar los agentes, los recursos tecnológicos, y por ultimo pero con superior importancia en sentido general: los costos asociados a la puesta en ejecución de un modelo de gestión y planificación basado en COPC y los ahorros que representa para la empresa este modelo de gestión.

Dentro de las reglas principales al momento de realizar el dimensionamiento como parte de la propuesta, reglas que están asociadas con un alto grado de importancia en la norma COPC se enlistan las siguientes.

- Hora de inicio y fin de cada turno.
- Duración de turno.
- Horas requeridas por semana.
- Rotación de fin de semana.
- Cantidad de días consecutivos.
- Breaks: cantidad de tiempo para cada uno durante la jornada.
- Almuerzos: cantidad de tiempo para cada uno durante la jornada.
- Cambios de turnos.
- Rotación de días libres.

Durante la realización del dimensionamiento, se ajusta el personal programado de acuerdo a los requerimientos tanto de volumen como para AHT, en ese orden, al momento de adecuar el personal acorde a cada necesidad por intervalo se ajusta de tal manera que no se representen en números rojos o personal faltante para cubrir el requerimiento, este sub-dimensionamiento que debido a la naturaleza de los patrones de transacciones recibidas no se logra cubrir con el total de agentes, para esto la gestión del planificación o Workforce utilizará las siguientes practicas:

- Mover las horas de los descansos.
- Mover las horas de almuerzo.

- Hacer que alguno que otro agente comience más temprano o más tarde.
- Programar turnos de mayor duración en un día, esto combinando con turnos más cortos
- Eficientizar la programación de las salidas y las vacaciones.

Cuando se registre sobre-dimensionamiento, se procede con las siguientes prácticas:

- Aprovechar los intervalos con excedentes de personal para que sean utilizados en otras actividades productivas.
- Utilizar estos intervalos para considerar las programaciones de actividades que requieran estar fuera de línea: reuniones, entrenamientos, retroalimentaciones, evaluaciones.

El dimensionamiento se ha de resumir en los siguientes puntos:

- Obtener requerimiento de la demanda.
- Obtención de normas o reglas de planificación.
- Revisión de la eficiencia.
- Ingresar las reglas o normas de pronósticos y planificación en un modelo cuantitativo.
- Siempre actualizar estos modelos con los más recientes reductores y consideraciones.
- Ejecutar la programación de los agentes requeridos dentro de las ventanas definidas.

3.3.4.4 Gestión en tiempo real.

Esta gestión va orientada a la toma de decisiones y acciones en torno a la planificación, el performance y operación en general en tiempo real (volumen de llamadas, AHT, ausentismo, adherencia, ocupación, utilización).

Esta gestión se focaliza de manera fundamental en como anteponerse o sobreponerse a las variaciones y excepciones de planes que afectan de manera directa el nivel de servicio, esa gestión sirve como el control de la operación, los ojos de la misma y una de las gestoras principales de solución y alternativas.

El enfoque de la gestión en tiempo real será utilizado de manera estructural para las siguientes acciones:

- a) La planificación y programación del personal de corto plazo, esto cuando la planificación para el día o semana corrientes torne inconsistente comparados con los datos que originalmente se tenían considerados en la programación original.
- b) Tomar acciones durante el día cuando el desempeño en la operación de manera real sea diferente a los supuestos que fueron tomados en cuenta para estructurar los pronósticos.
- c) Proceder con toma de acciones cuando se presenten condiciones fuera de las habituales o condiciones anormales. Esto se relaciona muchos a inconvenientes surgidos a las aplicaciones tecnológicas internas, o cuando algún servicio interno presenta averías.
- d) El medir y gestionar la adhesión y nivel de servicio.

La gestión en tiempo real es dinámico y depende mucho de los elementos involucrados tanto en la planificación y pronósticos, como en lo que acontecido en la operación, es por esta razón que dicha gestión dispone de una visualización de los siguientes elementos, o como comúnmente se conoce en este tipo de operaciones de Call Center “entradas”:

- Personal asignado requerido y esperado / personal real por cada intervalo.
- Volumen de llamadas o transacciones en general esperado / real por intervalo.
- Tiempo de manejo “AHT” pronosticado / AHT real por intervalo.
- Adhesión del personal por intervalo, tanto lo programado como lo real.
- Reductores por intervalo, tanto lo programado como lo real.
- Ausentismo por intervalo, tanto lo programado como lo real.

Dentro de los objetivos establecidos para la gestión en tiempo real está el asegurar la adhesión a la programación del personal a la programación desarrollada, además, desarrollar planeamientos y tomar acciones rápidas cuando las condiciones pronosticadas varíen por alguna eventualidad suscitada.

Se deberá cumplir con algunos requisitos en esta gestión:

- Tener un enfoque estructurado para planear la programación cuando las entradas varíen con relación a lo pronosticado y tomar acciones cuando las entradas varíen con relación a los valores pronosticados.
- Adhesión a la programación. Se medirá y gestionará de manera continua.
- Asignar las transacciones. Enfoque estructurados para condiciones normales, para condiciones anormales, revisar por lo menos cada 3 meses cada enfoque y monitorear el performance - rendimiento global.

Tomando en cuenta las buenas prácticas de operaciones de la misma naturaleza, y como se ha indicado en todo el desarrollo de la propuesta, considerando los lineamientos requeridos y establecidos por la norma COPC, la gestión en tiempo real se guiará tomando en cuenta algunas reglas importantes:

- Tener documentadas y especificadas las posibles acciones a implementar ante cada tipo de inconveniente, esto ayudará a la operación de

Interconexión del Caribe a ser más efectivos y rápidos en sus implementaciones para lograr minimizar el impacto que esto pueda generar en el Call Center.

- Analizar las acciones a tomar según el impacto en costos, servicio y condiciones del negocio en general, dígame consideraciones como: horas extras, cambio de horarios, cambios de prioridades a los agentes, discurso de contingencia, desviación de llamadas a otra unidad, reducción del AHT.

Este último punto es de vital importancia porque la empresa como tal acciona en base a estos parámetros de costo, servicio y condiciones genéricas, que con el diseño de este modelo de gestión se verán impactados de manera positiva.

El sistema de gestión estructurado se debe evaluar y revisar periódicamente, por lo que algunas estrategias de seguimiento que permitirán saber la situación que llevan la operación en Interconexión del Caribe sobre la propuesta realizada:

- Revisar lo que sucede de manera periódica de días anteriores, semanas, meses y años de ser requerido.
- Evaluar qué se ha hecho bien y mal, y qué se ha hecho distinto cada día.
- Generar informes utilizando datos de todas las fuentes disponibles y diversas.
- Revisar las diferencias en cuanto a sub y sobre dimensionamiento del personal requerido comparado con el real para asistir la demanda.
- Estas diferencias competen tanto a la programación del personal como a las diferencias entre los pronósticos y el volumen real de transacciones o llamadas.
- Completar los intervalos sub-dimensionados con acciones directas en los recursos, dígame modificación de descansos, los turnos, las reuniones, formación.

- De igual manera cuando se registren intervalos sobre-dimensionados, los cuales requerirán acciones para utilizar este personal excedente en actividades productivas que no necesariamente deberán ser estando en línea.

Como parte también de esta gestión se realizará monitoreo y seguimiento de las colas en la operación, es decir, del tráfico de llamadas recibidas por las diferentes unidades por intervalos, esta gestión de desempeño de servicio por intervalo asegurará que se tome las debidas acciones para que sea minimizado el impacto de cara a la experiencia del cliente.

Esta gestión de colas engloba también las siguientes acciones:

- El monitoreo constante con fines de evaluación de las colas de llamadas, el tiempo de espera estimado, cada estado de los agentes.
- Agrega los agentes en las diferentes colas de llamadas cuando el tiempo de manejo se torna elevado y va degradando el nivel de servicio.
- Utilizar agentes en otras actividades productivas para la operación cuando el tiempo de manejo se torne bajo y el nivel de servicio se verifique por encima del objetivo establecido.
- De manera periódica realizar pronósticos de llamadas y tiempo de manejo basado en lo real para posteriormente realizar las programaciones de los agentes.
- Crear planes y tomar acciones para incluir agentes en esos intervalos donde se verifiquen sub-dimensionamiento, en caso contrario, utilizar agentes en otras actividades en intervalos que se verifiquen sobre-dimensionado.

Es importante asegurar una gestión reactiva que asegure el poder manejar situaciones que no se han planificado y que son inesperadas, impactando la

capacidad de respuesta de la operación lo cual afecta directamente el nivel de servicio. Una gestión reactiva debe anteponerse a situaciones como:

- Salida de servicio en la estación de trabajo.
- Demoras o lentitud en los sistemas.
- Alarma de incendios.
- Eventos especiales.
- Problemas de capacidad.

La gestión en tiempo real conlleva también:

- Definición de responsabilidades.
- Definición de vías de comunicación.
- Definición de umbrales de acción y cuantificar todas estas acciones.
- Reuniones para dar seguimiento a la operación y a las acciones ejecutadas, esto cada día.
- Retroalimentación desde el piso a pronósticos, planificación y programación.
- Llevar bitácoras, registrar todos los eventos y acciones que se tomaron.

3.3.5 Unidad especializada de Workforce

La unidad de Planificación o Workforce Management (WFM) estará orientada básicamente a la gestión de todas las actividades necesarias para mantener en el Call Center una fuerza de trabajo productiva, analizando las evoluciones que surgen en la operación en relación a la recepción de llamadas y considerando sus desviaciones. Esta unidad ya definida en la empresa tendrá como responsabilidad

especializar los análisis relacionados a la gestión, planeación y programación de la fuerza laboral de acuerdo a la necesidad de la operación.

Será encargada de la gestión del día a día: pronósticos, planificación del personal, programación de los agentes, y seguimiento general de toda la tendencia operacional que permite tomar las consideraciones correspondientes para la realización de análisis de dimensionamientos y decirle a la empresa la cantidad de llamadas que están pautados a recibir, el personal requerido para las tendencias habituales de tráfico, la definición de las jornadas más efectivas con fines de alcanzar los niveles de servicios y las métricas del Call Center, es decir, estructurar y gestionar los recursos del Call center de tal manera que la capacidad humana y tecnológica esté preparada para asistir los clientes sin afectar los intervalos de la jornada laboral y que puedan lograr el objetivo de asistencia.

En esencia, asignar a los empleados adecuados con las habilidades necesarias para el trabajo adecuado en el momento adecuado para satisfacer la demanda, mientras se gestiona la optimización de la programación del personal para tales fines. Es gestionar y dimensionar adecuadamente los recursos disponibles del Call Center, tanto directos como indirectos, de manera que se pueda asegurar la correcta utilización de los mismos y la optimización de los mismos, siendo más eficiente.

Las ventajas que proporciona contar con una unidad de gestión como WorkForce dentro de una operación como Interconexión del Caribe es que centralizando estos procesos solo en un área de desarrollo, es decir, un área enfocada a dicha gestión es que se podrán apreciar de mejor manera beneficios como:

- Reducción de costes de personal y rotación de agentes
- Refuerza la efectividad de operaciones con múltiples unidades.
- Mejora del desempeño del centro de contacto para alinearse con las metas de negocio.

- Se habilita a los agentes a mejorar la productividad y se consigue reducir el coste en el manejo de agentes tercerizados (outsourcing)
- Se incrementa la satisfacción del cliente.

La gestión de Workforce estará gestionando cuatro piezas fundamentales de la operación, que son:

- Pronósticos.
- Gestión en tiempo real.
- Requisitos de demanda.
- Programación.

Cada uno de estos pilares de gestión del Workforce es importante y depende mutuamente de la implementación satisfactoria de las otras, es decir, una depende de la otra para obtener los resultados esperados.

Es bajo este esquema que se propone la unidad destinada a gestionar cada uno de estos procesos, con el fin de que la operación contenga mayor visibilidad de su capacidad real, del personal que realmente necesitan, de las cantidades de posiciones que deberán tener habilitadas para sentar el personal del cual disponen, y sobre todo los costos involucrados con el fin de facilitar una toma de decisión a la alta gerencia en relación al alcance de los objetivos establecidos.

3.3.6 Gestión de métricas para el Call Center Interconexión del Caribe.

Como parte fundamental de la gestión bajo el modelo de COPC, es necesario llevar el control y medición de las métricas que son importantes para las operaciones de Call Center, y que son las que dan visibilidad de cómo responde la empresa ante la demanda de los clientes, muestran si están logrando los objetivos establecidos, si la gestión está siendo eficiente utilizando de manera optima los recursos con los que cuenta, y en torno a la planificación, determinan que tan

eficiente han sido y si se está logrando los resultados esperados, asegurando cumplir con los requerimientos establecidos.

Las métricas detalladas a continuación se estarán gestionando en la empresa como parte del engranaje del diseño propuesto, ya que de esta gestión dependen los resultados en torno a la utilización óptima de cada recurso y de la capacidad de la empresa comparada con el volumen de llamadas recibidas, además son las que permitirán de manera directa poder cumplir con el nivel de servicio overall de la operación en Interconexión del Caribe.

3.3.6.1 Adhesión a la programación.

Luego de tener definidas las prácticas y gestiones antes mencionadas en la operación de Interconexión del Caribe y cuando se establezca la planificación y programación del persona, la unidad de Workforce como parte de su gestión y teniendo en cuenta que la empresa se sitúa como centro de alto desempeño a gestionar la planificación del personal de manera constante durante el día, esto es a lo que se le llama adhesión, esto incluye:

- Asegurar la adhesión de los agentes a su programación.
- Asegurar que los supervisores sepan donde están todos los agentes, en especial durante los intervalos sub-dimensionados.
- Sacar a los agentes de conversaciones prolongadas o los “*After Call Works-ACW*” que normalmente los mantienen ocupados.

Los resultados de adherencia se expresan en porcentaje, por lo que se determina en realidad es el porciento del tiempo que el agente estaría ajustado a su programación. Las formulas utilizadas para calcular la misma son:

- Para un agente: $((\text{tiempo real programado}) - (\text{inicio atrasado}) - \text{regreso atrasado}) / (\text{tiempo real programado})$.

- Adhesión overall: *(cantidad de agentes adheridos) / (cantidad de agentes programados)*

El numerador y denominador serán distintos según la definición, teniendo en cuenta que hay dos tipos de adhesión: adhesión por conformidad (horas perdidas) y adhesión por horas cambiadas.

Esta métrica se estará gestionando de manera semanal y con resultados overall mensual, esto para tener pendiente los factores influyentes si no se logra el objetivo de adhesión correspondiente, que en el caso de la operación del Call Center Interconexión del Caribe será 97% para la adhesión de conformidad y 90% para la adhesión horas cambiadas.

El Call Center, en especial en la gestión de la planificación y programación del personal, de la mano con la fuerza supervisora y gerencial deberán enfocar mayor atención en las horas perdidas que en las horas cambiadas, teniendo como parámetros:

- Horas perdidas. $\leq 3\%$, que se traducen en 15 minutos por día como máximo
- Horas cambiadas. $\leq 10\%$, esto siempre que los agentes no cambien las horas de forma drástica, partiendo del ejemplo que un descanso no puede presentar un retraso de 3 horas, aquí el impacto sería significativo en la operación e impactaría la métrica del agente y del centro como tal.

La métrica de adhesión representa un mayor control respecto a la gestión en tiempo real, la adhesión dentro de las métricas en Interconexión del Caribe medirá el representante conectado en plataforma versus la programación final realizada.

Los parámetros de control son las mismas que están definidas como en la Calidad Programación, siendo hasta un -10% de sub-dimensión y hasta un +20% de sobre-dimensión, a diferencia de la Calidad de Programación la Adhesión no considera horario Prime considera el total de los intervalos del horario de servicio.

3.3.6.2 Ocupación de los agentes.

Esta métrica corresponde al seguimiento que se realizará al tiempo que cada agente o representante está ocupado en el trabajo productivo, esto como porcentaje del tiempo que está disponible para realizar dicho trabajo.

Esta métrica se utiliza para mostrar que tan eficiente ha sido la programación de cada uno de esos agentes para trabajar y tener capacidad ante las entradas de llamadas, se representa a modo porcentual y considera los siguientes elementos para el desarrollo de su cálculo: tiempo total del agente, tiempo hold, tiempo del after call work, y el tiempo disponible.

El objetivo a cumplir por parte de la operación será de un 76% con una frecuencia mensual en su gestión, esto considerando el estándar las operaciones de esta naturaleza basados en COPC, y correlacionando el objetivo del nivel de servicio con el porcentaje de ocupación que dicha operación puede alcanzar con un objetivo de servicio en 80%.

El porcentaje de ocupación se ha de gestionar utilizando la siguiente formula, la cual se expresa:

(Tiempo de manejo de transacción) / (Tiempo de manejo de transacción + tiempo available), esta se expresa también: (total time + hold time + after call work time) / (total time + hold time + after call work time) o también (Tiempo productivo) / (tiempo productivo + tiempo available).

Es bueno resaltar que la ocupación tendrá cierta variación en una programación y otra, eso debido a que dependerá de varios factores como reglas de programación, horario de apertura, volumen de transacciones recibidas.

Las mejoras en cuanto a la ocupación se refiere en la operación de Interconexión del Caribe se alcanzaran al programar de mejor manera el personal y al reducir la cantidad de tiempo disponible y no productivo. Las ganancias en esta métrica se obtienen cuando las operaciones manejan más carga de trabajo con la misma cantidad de representantes.

Durante la gestión de esta métrica, se recomienda considerar y tener siempre presente algunos factores que pueden afectar el logro óptimo de la misma, estos factores son:

- Factor de la escala del centro. Esto en referencia a la carga de trabajo, el volumen de llamadas en relación al AHT o tiempo de manejo.
- El factor de la cantidad de horas operativas. Una operación laborando en horario de oficina, dígase de 8:00am a 6:00pm presenta mayor ocupación que los centros que operan 24 horas durante los 7 días de la semana.
- El factor de la velocidad de respuesta. Una velocidad de respuesta muy alta implica baja ocupación, una velocidad de respuesta muy baja implica alta ocupación.
- Por último la necesidad de calcular la ocupación óptima para cada planificación.

3.3.6.3 Utilización de agentes.

La utilización como métrica de eficiencia representa el tiempo que los agentes o representantes se encuentran ocupados en una interacción con el cliente o están esperando por una interacción entrante con el cliente esto como un porcentaje del tiempo que se le paga a dicho representante. En esto no se incluye las licencias ni descansos no pagos.

La utilización como métrica será utilizada para demostrar cuan efectiva será la programación de los representantes y cuánto del tiempo de dicho representante es realmente un tiempo disponible para maneja las llamadas que se reciben a la operación.

La utilización ideal definida por COPC es de objetivo 86% con una frecuencia mensual en su gestión, y se estará calculando de la siguiente manera:

$(Total\ Time + hold\ time + After\ Call\ Work\ time + Avail\ time) / (Tiempo\ pagado)$ o también: $(tiempo\ productivo + tiempo\ available) / (horas\ pagas)$.

Conociendo que la utilización es el porcentaje del tiempo pago que el representante está desarrollando trabajo productivo o disponible para ocuparse de las transacciones de los clientes, es necesario entender que el trabajo productivo incluye el tiempo de manejo de llamadas y el tiempo utilizado en otro tipo de transacciones del cliente. El tiempo available es el tiempo en el que los representantes están esperando llamadas.

Las formas que se estarán utilizando en la operación para la medición de la utilización será:

- Agentes por mes
- Agentes por supervisor por mes.
- Agentes por supervisor por semana.

3.3.6.4 Nivel de Ausentismo.

El ausentismo es el tiempo perdido debido a las ausencias no programadas. Se calcula como la cantidad de horas perdidas a través de ausencias de corto plazo, esto como un porcentaje de las horas de programación.

Se incluye ausentismo de corto plazo por cualquier motivo. El ausentismo de corto plazo se define como el ausentismo por cualquier razón de aquel personal que estaba programado para trabajar. No incluye el ausentismo de largo plazo, los representantes se consideran ausentes de largo plazo cuando ya no se incluyen en la elaboración de la programación habitual. (COPC.INC, 2013)

La formula a utilizar para obtener este resultado será: *% del personal que no está presente durante su turno programado*, esto para un cálculo overall. Para calcular el ausentismo de un representante se procede: *% de horas perdidas por ausentismo*.

A pesar de que la norma COPC no define un objetivo de mejores prácticas para el ausentismo, se puede partir en la operación con un objetivo de 3% con una frecuencia trimestral al menos en su gestión. Se medirá al nivel del programa y a nivel de la entidad.

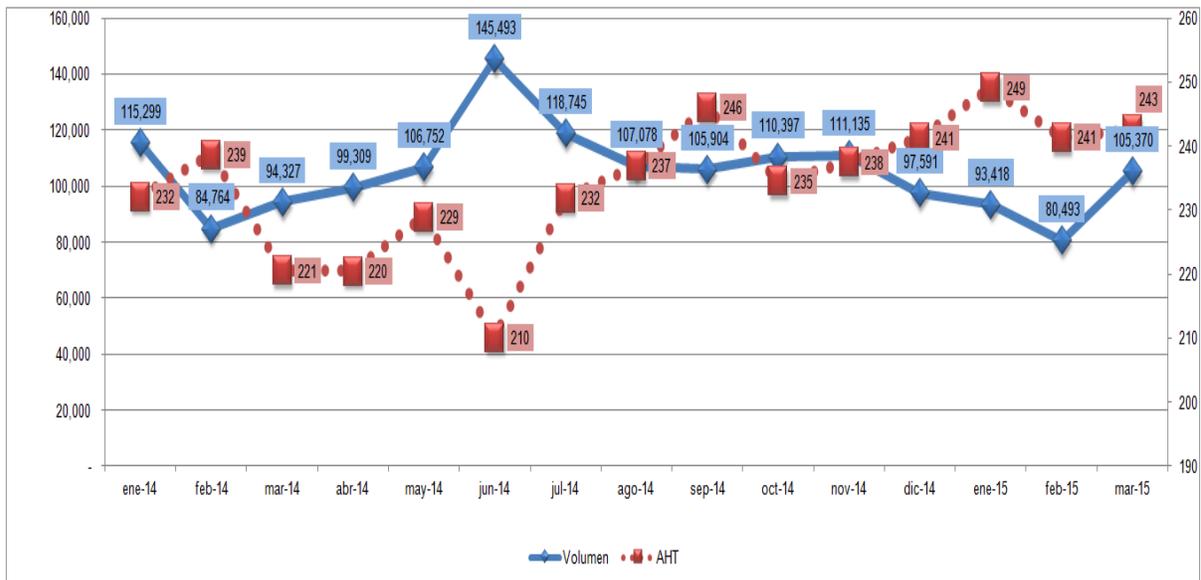
3.3.7 Dimensionamiento del Call Center Interconexión del Caribe.

Establecidas las métricas y diseñado el modelo propuesto para gestionar la operación del Call Center de Interconexión del Caribe y ajustado bajo los lineamiento propuesto por la norma COPC, se detalla a continuación el dimensionamiento formal de la operación overall, es decir, en esta parte se define la capacidad del Call Center, lo que la empresa necesita en cuanto a recursos humanos y tecnológicos para cubrir la demanda pronosticada tomando en cuenta la tendencia del volumen de llamadas recibidas a nivel overall por todo el Call Center.

Es en este análisis donde se conjugan los elementos existentes en la operación y la tendencia pronosticada en cuanto a prever el comportamiento y así proponer y definir los recursos para cubrir la capacidad y lograr el nivel de servicio.

Las estadísticas muestran que la tendencia a pesar de ser constante el patrón presenta ciertas variaciones en algunos meses, además, de mostrar el tiempo de manejo promedio mensual para el volumen total recibido, es decir, el volumen define un patrón manejable para la operación siempre que cuente con la capacidad adecuada. En el siguiente grafico se muestra como ha ido el comportamiento desde enero 2014 a marzo 2015:

Gráfico No. 7: Tendencia del volumen y AHT recibido en la operación.



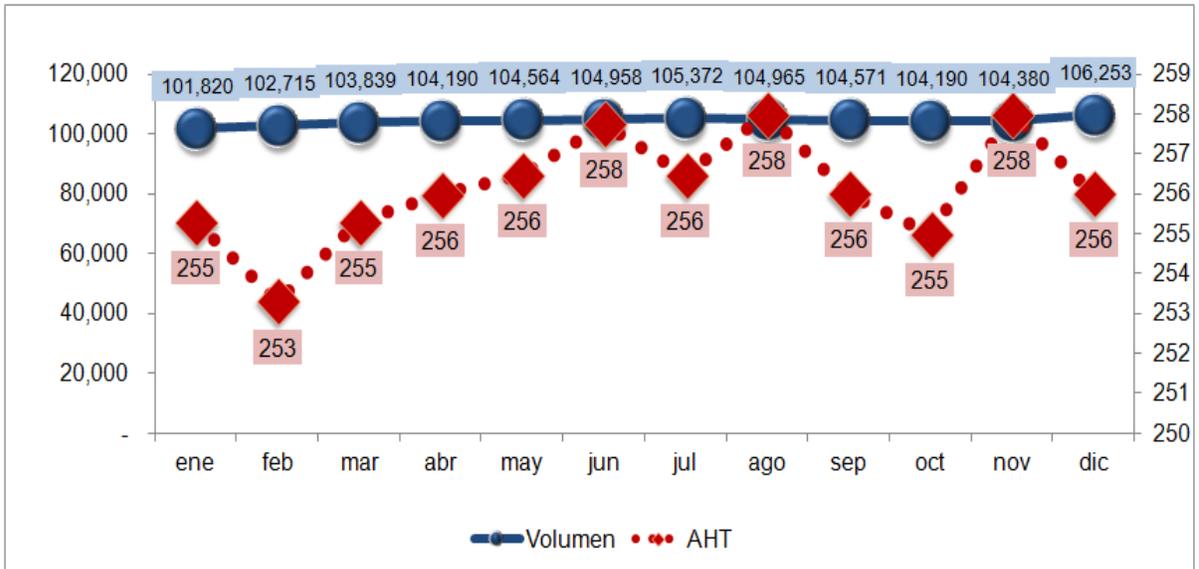
Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que se registran variantes en el comportamiento, no son de mucho impacto, pues son meses que tienen a cambiar de manera constantes.

Partiendo de la tendencia mostrada con anterioridad, considerando los patrones de comportamiento, la variabilidad de los meses, factores internos y externos de recurrencia en la empresa que pudieran incrementar o disminuir el flujo de llamadas se ha realizado el pronóstico de los meses durante el año, es decir, el pronóstico mostrado a continuación en el gráfico es el comportamiento estándar de la operación y el volumen de llamadas y AHT que se estima tendrá durante un año normal, esto considerando cualquier posible factor que puede incidir en la variación de los mismos, estos factores han sido incluidos y definidos:

Partiendo de la información anterior se puede pronosticar para un año normal la tendencia de llamadas y la tendencia del tiempo de manejo o AHT, es esta data estadística y adicionando el análisis de incidencias es que se puede visualizar a futuro para qué volumen deberá prepararse la operación. A continuación el pronóstico del volumen y del AHT:

Gráfico No. 8: Pronóstico del volumen y AHT mensual.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, es la tendencia de llamadas que estaría recibiendo como estimado la operación, por lo que la misma se prepararía para cubrir esta capacidad por cada mes, tomando en consideración los valores arrojados en el pronóstico, el promedio estándar estimado es de 104,318 llamada por mes, 23,926 por semana, esto con un tiempo de manejo promedio de 256 segundos por mes, los cuales podrán variar de acuerdo al mes, dentro de los límites establecido para cada uno en los pronósticos detallados por mes.

3.3.7.1 Recursos requeridos para cubrir demanda.

Listo el pronóstico de la cantidad de llamadas en promedio que estaría recibiendo el Call Center de Interconexión del Caribe, y como serían distribuido ese volumen por mes durante el año, es necesario definir los recursos necesarios para cubrir esa demanda, los cuales son representados en cantidad de agentes, número de posiciones.

A continuación se muestra una tabla resumida con los recursos necesarios para cubrir las proyecciones realizadas para el Call Center:

Tabla No. 3: Resumen recursos requeridos.

Target	Proyección promedio por mes		Headcount - personal		Cantidad de posiciones físicas		Cantidad de Horas		Horas sub/sobre dimensionada
	Vol	AHT	Requerido	Actual	Requeridas	Actual	Requeridas	Programadas	Sub-
SL 80/20	104.318	256 seg.	86	45	65	40	14,148	13,812	-336

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de la tabla anterior y detallando los datos descritos:

- La jornada propuesta de labor para la operación será de 7:00am a 12:00pm.
- El dimensionamiento está realizado en base a un objetivo de 80% de nivel de servicio considerando la asistencia de cada llamada antes de los 20 segundos.
- El volumen estimado promedio por mes es de 104,318 llamadas y un tiempo de manejo AHT de 256 segundos por mes.
- El personal que se estaría requiriendo para cubrir la capacidad y asistir el volumen de llamadas recibidas es de 86 agentes. La operación cuenta con 45 agentes en piso, por lo que es necesario completar el headcount, ya que faltarían 41 agentes en piso adicionales a los 45 mencionados previamente.
- Para sentar este personal, se requieren un total de 65 posiciones habilitadas, con esto se hace referencia a que deben contar con los equipos correspondientes, dígame: Computadores, headset, las aplicaciones y sistemas instalados, escritorio, sillas, teléfonos. La operación cuenta con 40

posiciones habilitadas, por lo que es necesario completar estas posiciones, ya que faltarían 25 posiciones.

- Basados en la cantidad de agentes requeridos, las horas hombres requeridas para la operación son de 14,148 horas durante la jornada de trabajo. Al momento de este personal estar en programación y atendiendo a varios factores tanto de ventanas de horarios como de la jornada de trabajo en sí, la cantidad de horas programadas serian de 13,812, para un sub-dimensionamiento de 336 horas, las cuales representan una reducción que se verá reflejado en los costos por horas que la empresa incurre, es decir, tendrá economía por esta parte. Cuando el tráfico de llamadas disminuya y se cuenten con sobre-dimensionamiento las horas disponibles estarán destinadas a las actividades de entrenamientos, capacitaciones, reuniones, retroalimentaciones y evaluaciones.

La cantidad de representantes requeridos estarán distribuidos en las siguientes ventanas de horario:

Tabla No. 4: Ventanas de horarios requeridas.

Target	7:00am-4:00pm		8:00am-5:00pm		1:00pm-10:00pm		3:00pm-12:00am		total
	FT 44hrs	PT 33hrs	FT 44hrs	PT 33hrs	FT 44hrs	PT 33hrs	FT 44hrs	PT 33hrs	
SL 80/20	6	5	18	19	-	18	6	14	86

Fuente: Elaboración propia.

Las jornadas Full Time FT aseguran una programación de 44 horas a la semana por cada agente, con un día libre rotativo durante la semana, para el personal Part Time PT se aseguran un total de 33 horas a la semana, con igual rotación del día libre, además, estos últimos estarán rotando en la ventana considerada, donde su jornada laboral podrá variar en esos límites sin salir de esa ventana.

Cabe destacar que todas estas condiciones de horarios se amparan en las leyes laborales aplicadas en república Dominicana, las cuales la empresa estará asegurando.

3.3.7.2 Costos involucrados.

Para la empresa, los principales costos a incurrir en propuestas de este tipo deben ir enfocados en el requerimiento de horas hombres y su representación a nivel monetario, incluyendo los gastos de contratación y entrenamientos, en ese mismo orden se consideran los gastos relacionados a las posiciones en físico donde cada agente se estará sentando, esto con las debidas licencias de los sistemas y recursos utilizados.

Los costos considerados en este dimensionamiento y que representan la utilización de los recursos propuestos se detallan en los dos aspectos principales, los cuales son:

Costo overall del personal: esto incluye todo lo relacionado al personal, implicando sus sueldos, las horas trabajadas, costo de contratación, costo de entrenamiento, y costo en tiempo, para este factor el costo estimado será de \$100,600.00 dólares anual.

Considerando la cantidad de posiciones requeridas y las licencias que estas conllevan, el costo estimado es de \$35,700.00 dólares anual por las 65 posiciones en total que se requieren, incluyendo el costo de mantenimiento de las mismas. Cabe destacar que ya la operación cuenta en su haber con 40 posiciones, por lo que solo se involucran para los procesos de mantenimiento y actualización de sistemas.

Por concepto de horas en excedentes, de manera anual tendrá flexibilidad de incurrir en gastos de hasta \$1,000.00 dólares, esto debido a la necesidad que pueda surgir con el esquema de horarios y variaciones de intervalos que requieren horarios específicos y eso conlleva a que existan horas donde el volumen baje y

otras horas donde el volumen sube, pero al cumplir el esquema propuesto no se requerirá apelar a ese monto en reserva.

En total los gastos necesarios para llevar esta propuesta a ejecución corresponde al monto de en esta propuesta corresponden a \$137,300.00 anual.

3.3.7.3 Resultados esperados.

Definidas las estrategias y diseñado el sistema de modelo de gestión, planificación y programación de la fuerza laboral del Call Center de Interconexión del Caribe y estructurado bajo la norma COPC, los resultados esperados con la implementación del mismo son favorables para la operación, cumpliendo los objetivos de nivel de servicio y todas las métricas que complementan esta gestión estarían alcanzadas de manera constante, esto reflejándose en la satisfacción de los clientes.

Partiendo del nivel de servicio como primera métrica de importancia, el porcentaje que se estima alcanzará la operación bajo este modelo de gestión sería de $\geq 80\%$ $\leq 88\%$, esto bajo las condiciones de contar con el personal requerido, en las ventanas de horarios requeridas y considerando además las especificaciones del volumen de llamadas y AHT pronosticados, esto incrementa el nivel en un **22.73%**, esto comparado con el nivel de servicio presentado por la operación de un 72%, es decir, que el nivel de servicio se incremente pero no solo eso, también estará dentro de los límites del objetivo establecido, asegurando una tendencia en la eficiencia constante de cara a la operación sin que este nivel de servicio pueda degradarse salvo condiciones muy atípicas de la operación

En ese sentido, en cuanto a modelo de gestión y logro de nivel de servicio la empresa pasaría a ser una empresa con gestión reconocida por altos estándares de planificación y procesos adecuados a las mejores prácticas en operaciones de esta naturaleza.

En relación a la capacidad, al incrementar considerablemente el personal de primera línea en el centro con fines de cubrir el volumen de llamadas, la utilización mejoraría considerablemente, alcanzando un porcentaje de 89%, es decir, que el personal programado estará programado con una efectividad que estará por encima del objetivo definido por COPC de un 86%, asegurando que realmente el tiempo de los agentes destinados para asistir llamadas esté disponible para tales fines y corresponda a los pagos realizados por la empresa en relación a sus salarios y beneficios. Esto es lo que define al usar un esquema de programación por horas cuál es el tiempo que realmente corresponde pagar al agente y que este tiempo sea invertido en asegurar el nivel de servicio de la operación.

En la siguiente tabla se muestra un resumen con la utilización a lograr por la operación considerando algunos factores de la misma:

Tabla No. 5: Utilización estimada de la operación.

Target	Personal Requerido	Service Time	%Nivel de servicio promedio por semana	AHT promedio (seg.)	Utilización (%)
80/20	86	20	≥ 80% ≤ 88%	256	89%

Fuente: Elaboración propia.

Logrando una utilización del personal en ese grado de eficiencia, la productividad se verá impactada de manera positiva, incrementando la misma. El modelo de gestión diseñado con los criterios de la norma COPC permite, además de mejorar el nivel de servicio, mejorar la productividad. Para el caso de la operación de Interconexión del Caribe, la productividad estimada para el personal del Call Center será de 98%, esto considerando todos los factores involucrados de programación y cumpliendo la misma.

En la siguiente tabla se muestra un resumen con la productividad a lograr por la operación considerando algunos factores de la misma:

Tabla No. 6: Productividad estimada de la operación.

Target	Personal Requerido	Jornada por día (horas)	Días a trabajar mes	Horas requeridas	Horas Programadas	Productividad (%)
80/20	86	8	23.83	14,148	13,812	98%

Fuente: Elaboración propia.

Las semanas de manera constante contarán con la distribución mostrada a continuación:

Tabla No. 7: Distribución y resultados por semana.

KPI's	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábados	Domingo
Distrib. de tráfico	3951	4154	3885	3577	3107	3351	1857
AHT	252	258	258	256	258	260	252
%SL	84%	83%	83%	84%	83%	88%	81%
Eficiencia	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%
Agentes max. por intervalos	43	51	44	40	38	43	27
Agentes req. por día	78	84	82	74	70	80	48
Posiciones requeridas	51	51	51	51	51	51	51
Distrib. porcentual tráfico total	17%	17%	16%	15%	13%	14%	8%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, los resultados estimados para la operación en Interconexión del Caribe son positivos al implementar el sistema de gestión propuesto, la norma COPC asegura que con los requerimientos exigidos y cumplidos por parte de la empresa se puede dar un giro significativo a los procesos y a la gestión en sí que pueda reflejarse en mejora del nivel de servicio y métricas como productividad, utilización y como etapa clave la satisfacción final de los clientes que se ponen en contacto con el Call Center, viendo minimizado el tiempo de espera para ser asistido y contando con la asistencia adecuada.

CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se ha querido demostrar la factibilidad de diseñar un sistema orientado a la gestión, planificación y programación de la fuerza laboral para el proceso de atención telefónica en el Call Center de Interconexión del Caribe, basado en la norma COPC, mejorando con el mismo la gestión de la operación de cara a lograr los objetivos de nivel de servicio, incrementar la productividad y mejorar las métricas involucradas en la gestión las cuales se registraban degradadas y con inconvenientes de capacidad para logra cubrir el volumen de llamadas.

Con este sistema de gestión, la operación mejoraría el nivel de servicio de un 72% por debajo del objetivo a $\geq 80\% \leq 88\%$, es decir, el nivel de servicio mejoraría con un incremento de 22.73%.

La utilización de los agentes requeridos para asistir el volumen proyectado para la operación alcanzaría un porcentaje de 89%, dígase por encima del objetivo establecido como referencia de mejores prácticas por la norma COPC, esto asegurando que la planificación realizada ha sido efectiva, asegurando que los agentes cuente con el tiempo disponible para asistir el tráfico de llamadas recibidas. (Ver tabla no.5)

La productividad del Call Center alcanzaría el sorprendente porcentaje de 98%, esto considerando todos los factores que intervienen en la programación, tanto internos como externos. (Ver tabla no.6)

En ese mismo sentido, se reducen la cantidad de horas programadas por semana de manera significativa, es decir, ahorrando 336 horas, que eso se ve reflejando en los costos involucrados.

La operación en sentido general estaría cambiando sus condiciones en cuanto a la gestión de los recursos para asegurar los resultados antes mostrados, por lo que al cumplir con los requerimientos de la norma la operación como tal queda de manera directa dentro de las empresas con mejores procesos y efectiva gestión de sus recurso de cara a lograr el nivel de servicio, incrementar la productividad y reducir costos.

Los resultados obtenidos en esta investigación muestra la mejora que presentaría la operación en cuanto a la planificación de personal se refiere, además de mejorar la realización y gestión de pronósticos permitiendo a la operación con el personal requerido cubrir la demanda proyectada. La norma COPC establece los parámetros y lineamientos que el Call Center deberá seguir, pero el impacto real de la mejora se corresponderá inmediatamente la implementación de dicho sistema.

RECOMENDACIONES

Con el fin de que el Call Center de Interconexión del Caribe pueda llevar a cabo los lineamientos establecidos por la norma y que posteriormente pueda reflejar los resultados contemplados de cara al servicio, es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

Involucrar de una manera integral toda la empresa, esto con el fin de que se logre la linealidad y se puedan llevar a cabo las acciones sugeridas.

Creación de una unidad de Workforce especializada en realizar, planificar y gestionar las proyecciones y la programación de los agentes en los intervalos requeridos.

Definir las condiciones contractuales de los agentes, esto en conjunto con el departamento de recursos humanos, cuestión de que los esquemas queden ajustados a la planificación.

Establecer una unidad en tiempo real que pueda asegurar el cumplimiento de los esquemas propuestos de horario, las métricas de servicio y eficiencia que la operación maneja.

BIBLIOGRAFÍA

- C.E.E.I GALICIA, S.A. BIC GALICIA. (2010). *Planificación y Gestión de los Recursos Humanos. Manuales Prácticos de Gestión*. Santiago de Compostela, Galicia: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).
- Call Center News. (2014, Diciembre 02). *Call Center News CCN*. Retrieved from Call Center News CCN: <http://www.callcenternews.com.ar/index.php>
- Castillo, C. G. (2009). Diseño de un plan de negocios para el lanzamiento de un Call Center, Caso: Interconexion del Caribe. *Tesis*. Santo Domingo, Santo Domingo, República Dominicana: Universidad Apec.
- Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana. (20 de enero de 2014). *CEI-RD*. Obtenido de Panorama de Inversión: <http://www.cei-rd.gov.do/ceird/panoramainversion.aspx>
- CommLogik. (2013). *CommLogik*. Retrieved from <http://www.commlogik.com.mx/practica-de-contact-center>
- COPC.INC. (2013, Abril 01). *Norma COPC PSIC*. Argentina: Kenwin - COPC.INC.
- Editorial Vértice. (2008). *Planificación de los Recursos Humanos*. España: Publicaciones Vértice S.L.
- Hoffmann, E., Farrel, D., Lilford, N., Marian, E., & Cant, M. (2007). *Operations & Management Peinciples for Contact Centers*. South Africa: Juta.
- Kenwin S.A. (2012). *COPC Implementation Partner*. Argentina: Kenwin S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas para entrevistas

A continuación el cuestionario orientado a los que conforman el mando alto de la empresa: Director y Gerentes.

1. ¿Con cuántas sub-áreas de asistencia cuenta el Call Center? Favor especificar.
2. ¿Cuál es el objetivo de nivel de servicio establecido para las diferentes áreas de asistencia?
3. ¿Cómo aseguran lograr el objetivo de servicio?
4. ¿Cuáles métricas tienen definidas para la operación?
5. ¿A cuáles de las métricas mencionadas les dan mayor peso y seguimiento?
6. ¿Cuál es la tasa de abandono actual por parte de los clientes al momento de intentar contactar a la empresa?
7. ¿La capacidad instalada a nivel de recursos humanos y tecnológicos están en consonancia con los objetivos estratégicos de la empresa como Call Center?
8. ¿Cuáles factores (internos y externos) consideran están influyendo a que como operación no se alcance de manera continua los objetivos de nivel de servicio?
9. ¿Cuentan dentro de su estructura con una unidad orientada de manera exclusiva al proceso de Workforce Management o Gestión de la fuerza laboral?

10. ¿Bajo cuáles condiciones realizan las contrataciones del personal para fines de asistencia en línea?

11. ¿Ha escuchado sobre los lineamientos establecidos por la norma COPC?

A continuación el cuestionario orientado a los que conforman el mando medio de la empresa: Supervisores, Coordinadores y analista de planificación.

1. ¿Bajo cuáles parámetros realizan la planificación del personal de primera línea con el fin de asistir el tráfico de llamadas que habitualmente reciben?

2. ¿Cuáles turnos maneja la operación del Call Center?

3. ¿Qué procedimientos utilizan para estimar el tráfico de llamadas y posteriormente planificar el personal?

4. ¿Cómo se preparan a nivel de headcount para dar abasto cuando hay variación en el volumen recibido en relación al tráfico habitual?

5. ¿Cómo definen la cantidad de agentes requerido por la operación?

6. ¿En la operación de Call Center se rigen bajo algún lineamiento o norma para la gestión y planificación del personal?

7. ¿Cuáles son los mayores inconvenientes presentados al momento de programar y gestionar el personal?

8. ¿Ha escuchado sobre los lineamientos establecidos por la norma COPC para la planificación y gestión del personal en un Call Center?

A continuación el cuestionario orientado a las personas expertas y certificadas en la norma COPC.

1. ¿Qué son las Normas COPC?

2. ¿Qué ventajas obtiene un Call Center al implementar esta normativa?

3. ¿Cuál es la percepción de esta normativa a nivel internacional?
4. ¿Es una normativa que aplica sólo a los Call Center?
5. ¿Qué cambios en materia de capacidades de gestión y de niveles de satisfacción de clientes consideran debería realizarse en el Call Center para alinearlos a la norma COPC?
6. ¿Cuáles son los indicadores críticos en el modelo de COPC