

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

**MONOGRÁFICO PARA OPTAR POR EL TÍTULO EN
MAESTRIA GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

**GESTION DEL CENTRO DE ATENCION GUBERNAMENTAL (*GOB) DE LA
OPTIC, EN SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA, AÑO 2008.**

SUSTENTANTES:

NOMBRE	MATRICULA
ERNESTO GARCIA	2006-1552
LUIS ABREU	2006-1507

ASESORA:

EDDA FREITES, MBA

SANTO DOMINGO, D.N.

ABRIL, 2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ADENDUM	iii
INTRODUCCION	iv

Capítulo I. El Servicio al cliente como ventaja competitiva

1.1. El Servicio al cliente como ventaja competitiva	2
1.2. Parámetros de medición de calidad de los servicio	3
1.3. Gestión de la Calidad del Servicio	4
1.4. La importancia de la comunicación telefónica	5
1.4.1 Ingredientes para una comunicación exitosa	6
1.4.2 Reglas del lenguaje telefónico	7
1.4.3 Recibiendo llamadas telefónicas: ¿Que se debe hacer?	8
1.4.4 Emitiendo llamadas telefónicas: ¿Qué se debe hacer?	9
1.4.5 Reglas de oro	9

Capitulo II. Centros de Contacto. Utilización. Servicio al cliente en los Centros de Contacto. Norma COPC.

2.1 Centros de Contacto	12
2.2 Cuatro puntos clave en la operación y servicio del centro de contacto.....	12
2.2.1 La estrategia, la tecnología, los recursos humanos y los procesos.	12
2.3 Utilización de los centros de contacto.....	14
2.4 Servicio al cliente en los centros de contacto.....	15
2.4.1 Definiendo una estrategia de atención al cliente	17
2.5 Integración de los Call-Center a la organización	17
2.5.1 La infraestructura correcta	18
2.5.2 La ejecución	18

2.6 Norma COPC (Customer Operations Performance Center)	19
2.6.1 Terminología y relaciones de COPC	19
2.6.2 Métricas	21
2.6.3 Evaluación	22

Capítulo III. Establecimiento del Servicio al cliente en el Centro de Atención Gubernamental. Parámetros y Métricas.

3.1 El centro de atención gubernamental	25
3.2 Establecimiento de Métricas	27
3.3 Parámetros	28
3.4 Estructura de la sección de Gestión de Calidad de Servicio	29

Capítulo IV. Análisis de la Gestión de Calidad del servicio al cliente en el Centro de Atención Gubernamental.

4.1 Estadísticas del Centro de Atención Gubernamental	33
4.2 Resultados de la encuesta realizada en el campo	33
4.3 Análisis y comparaciones	35

Conclusión

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

A.1 Formulario de encuesta

A.2 Anteproyecto

DEDICATORIA

A MIS PADRES: José García y Martha Montilla

Quienes me inculcaron el deseo de superación que me permitió seguir adelante con mis estudios.

A MI ESPOSA: Anny Taveras

De la cual recibí apoyo incondicional que me dieron las fuerzas para seguir adelante.

A MIS HIJOS: Ernesto y Edison

Quienes me comprendieron y me dieron su apoyo incondicional sin tomar en cuenta el tiempo que les reste.

Ernesto José García Montilla

A MIS PADRES: Luis Antonio Abreu y Rafaela Mercedes Cabrera

Ellos me tienen presente siempre y nunca dejaron de animarme en este camino.

El desde la tierra, ella desde el cielo.

A MI ESPOSA: Ada

La cual ha sido un soporte incondicional, para que pudiese mantenerme en el camino y lograr la meta propuesta.

A MIS HIJOS: Adalis, Heidy y Yerlin.

A quienes les dedico este esfuerzo para que no desmayen en aprender nunca.

Y agradecerles mucho por el tiempo suyo que me prestaron.

Luis Manuel Abreu Cabrera.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO:

Te damos gracias señor, por habernos dotado de fuerza para finalizar nuestras metas, porque siempre estuviste presente en los momentos difíciles de nuestra carrera, fortificando nuestro espíritu de lucha para seguir adelante.

A LA UNIVERSIDAD APEC:

Por habernos permitido integrarnos a su distinguida familia y dotarnos del pan de su enseñanza.

A LOS PROFESORES:

Quienes con sus conocimientos, paciencia y dote de educadores nos ayudaron a realizar la meta que nos propusimos.

A NUESTRA ASESORA: Edda Freitas, MBA

Quien en todo momento estuvo dispuesta a responder nuestras inquietudes, a pesar de las múltiples ocupaciones y responsabilidades. Gracias mil, por sus valiosos consejos.

A NUESTROS COMPAÑEROS:

Con quienes compartimos nuestras experiencias y siempre nos brindaron su apoyo y aporte incondicionales para concluir cada una de nuestras metas.

Luis y Ernesto

ADENDUM

Como parte ya esencial de la vida necesitada de orientación, y que el país ha evolucionado en el mundo de las telecomunicaciones, el Centro de Información Gubernamental se ha convertido en una importante fuente de información para el conocimiento de los procesos en las instituciones públicas. Debido a esto, hemos querido verificar que problemática presenta en su calidad de servicio.

Nos trazamos como objetivo analizar la calidad del servicio ofrecido a las ciudadanos y ciudadanas que así lo requieren y comparar estos resultados con los que hasta ahora han recibido. Comenzamos el trabajo definiendo las características que debe poseer todo centro de contacto, cual es el uso, que estrategia en cuanto al servicio al cliente deben implementar haciendo énfasis en las diferentes formas conocidas de tener amabilidad y buen trato a través de la voz.

El trabajo consistió en una indagación y análisis de las métricas y parámetros definidos para control del servicio, conjuntamente con un trabajo de campo que se centró en la medición de expectativas y percepciones tanto de los usuarios como de los responsables del centro. Para ello, elegimos como instrumento de medición de la calidad del servicio prestado, un cuestionario diseñado con 10 preguntas de respuesta cerrada, cuya escala oscila del 1 (totalmente insatisfecho) al 5 (totalmente satisfecho). En el cuestionario se incluyeron preguntas sobre satisfacción de los usuarios, a fin de poder establecer la validez del instrumento de medida.

Este centro representa el enlace necesario entre la ciudadanía y los procesos y procedimientos necesarios para obtener los diferentes documentos e informaciones, por lo que verificar para ayudar a mejorar su servicio es de suma importancia.

INTRODUCCION

El Centro de Información Gubernamental es un centro dedicado a ofrecer información de carácter general y particularmente sobre la forma de llevar a cabo diligencias en las instituciones públicas.

Como toda institución del estado, está asociada a una serie de debilidades de carácter institucional que no la hace confiable entre la población. Pero como un esfuerzo de Gobierno, ha logrado establecer un mecanismo que nos permite obtener informaciones necesarias para relacionarnos con las empresas del estado. Como parte de esta preocupación, hemos desarrollado este trabajo con la intención de verificar la satisfacción del cliente que utiliza este servicio.

Para eso hemos estructurado este estudio en cuatro capítulos, que nos llevan de lo general a lo particular de manera que primero establezcamos conocimientos del servicio al cliente y su valoración en la industria. Es por esto que el primer capítulo desarrolla la teoría del servicio al cliente como ventaja competitiva, relacionada específicamente con los centros de contacto. De seguidas, en el segundo capítulo, se plantea el uso de los centros de contacto y como la ventaja competitiva del servicio al cliente es aplicable para obtener satisfacción del cliente. Como tercer capítulo, se describe el Centro de Atención Gubernamental, su creación, sus funciones, su uso, así como las métricas y parámetros definidos para llevar las estadísticas de control que miden la satisfacción recibido por el cliente, además de mostrar la eficiencia y eficacia de los diferentes operadores que tiene contratada el centro. Como capítulo final, el cuarto, se hace un análisis comparativo con las métricas obtenidas por el centro contra una encuesta realizada a un mínimo de 100 personas, con la intención de verificar los resultados publicados.

Ya para concluir se dan las recomendaciones según el resultado del análisis, con la intención de ser tomados en cuenta con miras a mejorar notablemente su calidad de servicio.

Capítulo I

Centros de Contacto: El servicio al cliente como ventaja competitiva

1.1 El servicio al cliente como ventaja competitiva.

Como ventaja competitiva, el servicio al cliente es una de las mejores herramientas que deben tener los negocios en la actualidad¹. En todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor agregado en el caso de productos tangibles y la esencia en los casos de servicio, dado por Las empresas se deben caracterizar por el alto nivel en la calidad de los servicios

Las empresas se deben caracterizar por el alto nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes. Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

¹ Colunga, Dávila Carlos, "La calidad en el servicio", Panorama editorial, 1995

Como definición de calidad en el servicio, tenemos que: Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

1.2 Parámetros de medición de calidad de los servicios.

Si partimos del que "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado. Es necesario tener con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

Una vez establecido estos, se requiere realizar evaluaciones sistemáticas de los servicios. El uso de este puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente porque se le entregue constantemente los resultados y el nivel de satisfacción acerca de los servicios.

Otro punto importante es el factor humano. Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del personal que labora en el negocio. Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los

niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el

personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas.

1.3 Gestión de la calidad del servicio.²

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente. La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos.

El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

² Larrea Angulo, Pedro, "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia", Editorial Díaz de Santos, 1991.

En infinidad de ocasiones uno de los primeros contactos entre el cliente y la empresa, es una recepcionista telefónica, o alguna persona que, sin tener específicamente esa función, atiende el llamado telefónico realizado por alguien que, por algún motivo, tiene intenciones de relacionarse con la empresa.

El personal de contacto encargado de la atención de los clientes a través del teléfono desarrolla una importante función en condiciones muy delicadas; en esas circunstancias, obviamente, el único contacto es auditivo, ya que no se ve al interlocutor, a diferencia de alguien que realiza contactos en persona, al que se lo ve, se lo oye, se lo huele, se lo mira, se lo toca.

Es por ello que la comunicación interpersonal a través de un medio "sofisticado" como el teléfono tiene características que la hacen diferente de las realizadas por otros medios.

1.4 La importancia de la comunicación telefónica³

Cuando se está en la espera de llamadas telefónicas, es importante estar siempre dispuesto, ya que cuando ocurre un enlace de comunicación, a partir de ese momento ocurren una serie de sucesos que entorpecen o dificultan la comunicación:

- La incompreensión es más fácil.
- Se habla sin verse, implica que la mímica y los gestos no son útiles.
- Es más difícil mantener la atención porque actúa un solo sentido.
- La otra persona puede estar distraída sin que se note
- Hay menos posibilidades de alcanzar el éxito porque el contacto humano es menor.

³“ www.mailxmail.com/curso/empresa/atencion_telefonica”

A fin de corregir errores propios empezamos por hacer un rápido examen de cuales son las cosas que más nos molestan cuando, por ejemplo, en NUESTRO ROL DE CLIENTES, intentamos establecer una comunicación telefónica:

- Demoras en contestar la llamada
- Que no identifiquen con quien hablo (persona, empresa).
- Demoras en el paso de la comunicación entre áreas dentro de la empresa.
- Falta de compromiso.
- No disposición a atender.
- Falta de concreción. - No resolución.
- Falta de ejecutividad. - Insensibilidad.
- Falta de profesionalidad. - Musiquilla.
- Falta de saludo. - Frialdad.
- Falta de sonrisa.

Una vez más tenemos que remarcar que, para la formación y mantenimiento de los clientes, esta demostrado que son más importantes la calidad de atención y el servicio que se le brinde, que la existencia y calidad del producto o su precio.

1.4.1 Ingredientes para una comunicación exitosa

- > SABER PREGUNTA
- > SABER ESCUCHAR
- > SABER INTERPRETAR

1.4.2 Reglas del lenguaje telefónico

Sonría:	La sonrisa se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y más simpática. Efecto psíquico y físico.
Articule:	Ni cigarrillo ni goma de mascar. Eso perjudica su locución y hay ruidos inoportunos que llegan al oído del otro.
Hable lentamente:	El teléfono no es un equipo de alta fidelidad. Dese todas las oportunidades para hacerse comprender: recuerde que no lo ven.
Escuche:	Cuando el otro habla, hágale saber que lo está escuchando (sí, ya veo, etc.). Preste atención a lo que el otro dice.
Anote:	Eso le permitirá fijar mejor los nombres, los mensajes y las ideas y le evita hacer repetir (cosa siempre irritante para el otro)
Explique sus acciones:	Si debe hacer esperar, explique lo que va a hacer y porqué, el otro no lo ve.

Utilice formulas de cortesía:	Introducen flexibilidad en la conversación y mejoran el contacto humano. Saludo, "por favor" y "gracias".
Gane tiempo:	Descuelgue a más tardar al 3º timbrado. Si promete volver a llamar, hágalo a la hora convenida. Si deben llamarle, esté a la hora fijada o deje un mensaje. Ahorre o ahórrele tiempo y dinero. Resuelva rápido.

1.4.3 Recibiendo llamadas telefónicas: ¿Que se debe hacer?

1. Recepción cordial con los siguientes elementos:

- Saludo
- Identificación de la empresa
- Identificación personal
- Apertura

2. Ponga en contacto a la persona que llama con aquella persona que podrá ayudarle.

3. Transfiera la solicitud, junto con la transferencia de la llamada.

4. Haga saber a la persona que llama que usted, necesita dejarle esperando unos minutos en línea.

5. Pregunte a la persona que llama si le es posible esperar en la línea para proporcionarle una respuesta.

6. Pregunte "¿le es posible esperar?", y espere la respuesta de parte de la persona que llama.
7. Sea exacto en relación al tiempo que durara la retención de la línea.
8. Proporcione alguna imagen visual que permita a la persona que llama formarse una idea acerca de lo que esta ocurriendo.
9. Cada persona que llama necesita ayuda. De modo que ofrezca ayudar. Pregunte "¿cómo puedo ayudarle?" - "¿qué puedo hacer por usted?".
10. Utilice frases de apoyo proactivas. "permítame anotar su nombre y numero de teléfono y personalmente me encargare de darle su mensaje".
11. Evite el uso de frases cortas y poco útiles.
12. Confirme que el destinatario recibirá su mensaje.
13. Tener ubicado un anotador y elemento para escribir que funcione.

1.4.4 Emitiendo llamadas telefónicas: ¿Qué se debe hacer?

1. Tener delante todos los documentos que va a necesitar.
2. Tener ubicado un anotador y elemento para escribir que funcione.
3. Tener anotado el objetivo de la llamada y los espacios para rellenar.
4. Tener una hoja con el mensaje por si del otro lado hay un fax.
5. Saber perfectamente el argumento por si se encuentra con un contestador automático.
6. Si hay que hacer varias llamadas, tener el listado con todos los datos.

1.4.5 Reglas de oro

- Sonreír, Sonreír Y Sonreír
- Saber Escuchar

- Prestar Atención
- Anotar Los Nombres
- Sugerir, No Ordenar
- No Involucrarse Emocionalmente.

Capítulo II

Centros de Contacto: Utilización. El servicio al cliente en los centros de contacto. Norma COPC.

2.1 Centros de Contacto

Los centros de servicio basados en telefonía y cómputo cada día adquieren mayor relevancia en el desarrollo de las empresas, sin embargo no se les ha dado la importancia que se merecen. Comenzando por el hecho de que no se ha logrado el consenso necesario para establecer una definición correcta de estos servicios, por lo que actualmente existen múltiples definiciones que dan esencia al concepto de los llamados “call center”¹.

Los centros de contacto (contact center), como su nombre lo indica, tienen como objetivo contactar al prospecto, cliente, usuario del cualquier producto o servicio. El contacto debe establecerse de manera eficiente, y a su vez, debe brindar la oportunidad al cliente de poder establecer el mismo contacto con el proveedor, a través de un canal de comunicación sofisticado y personalizado.

2.2 Cuatro puntos clave en la operación y servicio del centro de contacto.

2.2.1 La estrategia, la tecnología, los recursos humanos y los procesos.

La estrategia es la más importante, porque determina el nivel de relación y cercanía que se desea establecer con cada segmento de clientes. Es importante mencionar que las estrategias se encuentran sujetas al constante cambio de los mercados y por lo tanto pueden variar con el tiempo.

Las variables que impactan en las estrategias son las innovaciones y la demanda del mercado. Al paso de los años se han tenido diferentes cambios en los otros tres puntos. Durante los años 70's se propagó la tecnología en forma libre, a través de otorgarles a los clientes un acceso gratis a líneas telefónicas. En el aspecto de los recursos humanos el conocimiento era limitado y el servicio de atención se centraba en una sesión corta para solucionar el problema en una

¹ www.hipermarketing.com/nuevo%204/COLUMNAS/oscart/nivel3evolucion.html

sola llamada. En cuanto a los procesos, se estandarizaron respuestas a preguntas comunes y se creó la sucursal de quejas.

En los años 80's, la tecnología favoreció la aparición del ACD (distribuidor automático de llamadas). Aumentó un poco el conocimiento de los recursos humanos y siguió siendo limitado el proceso de "llamada-solución". Por otro lado, los procesos se enfocaron en acciones de segmentación de clientes y maquila de quejas.

Cuando llegaron los 90's se presentaron las tecnologías CTI e IVR, por lo que fue entonces cuando se sentaron las bases del conocimiento de los recursos humanos, se estableció el manejo de imprevistos, las técnicas de comunicación, se atendió el enfrentamiento con los compañeros, se centraron los esfuerzos en las relaciones continuas y dinámicas con el cliente. Los procesos mejoraron y se lograron establecer servicios enfocados al cliente, procesos de comunicación dinámica y de larga duración, lo cual tuvo el efecto de enseñanza entre el cliente y la organización y por último se establecieron centros de atención y comunicación.

Como se puede apreciar, la evolución de los centros de contacto ha repercutido en una mayor exigencia para los administradores. Actualmente, los contact center han integrado las nuevas tecnologías de medios, como son la Web, chats, webmail, email. El conocimiento de los recursos humanos es más exigente, ya que se necesita que se manejen técnicas de negociación, manejo de imprevistos, trabajo en equipo lo cual conlleva a establecer relaciones laborales duraderas. Finalmente los procesos ahora se apoyan en la navegación dentro del IVR y la Web para aumentar la venta cruzada.

Los clientes en la actualidad demandan nuevas formas de comunicarse con las empresas. Una estrategia de Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM) es provocar un cambio estratégico para poner más énfasis en el

conocimiento de los clientes, dejando de lado la excelencia en el producto y la eficiencia operacional. La empresa que tiene éxito actualmente no es la que tiene los mejores productos o la mayor variedad de estos, sino el que tiene a un número mayor de clientes, o al menos a los más rentables.

Los centro de Atención a Clientes permiten que la empresa aumente la satisfacción y lealtad del cliente en su interacción con las diversas áreas de la empresa, atendiéndolo coordinadamente en todo momento, siendo fuente de información y toma de decisiones para la empresa.

2.3 Utilización de los Centros de Contactos²

Las razones de peso para el uso de los centros de contacto son:

-Diferentes puntos de contacto para el cliente: teléfono, correo electrónico, mensajería instantánea, navegación asistida, atención personal. El objetivo es poner un canal adecuado para que los clientes puedan tener acceso a los servicios de la empresa desde la comodidad de su casa u oficina.

-Aumento en la satisfacción y lealtad de los clientes al proveer experiencias consistentes y personalizadas a través de todos los canales de comunicación con los clientes.

-Ahorro en costos a través de un centro de contacto con una operación más eficiente, aumento en la efectividad de la empresa, y procesos de negocios automatizados.

-Mejor conocimiento de los clientes y por ello mejor toma de decisión.

-Ofrecer a los clientes una experiencia altamente personalizada.

² www.sistemasdigitales.com.mx/paginas/centrocontacto.html

-Mayores ingresos a través de una mejor adquisición y retención de clientes y un mayor valor en cada interacción con clientes.

-Habilidad para identificar, entender y aumentar el valor de cada interacción con los clientes.

-Contar con una visión total de los clientes para identificar tendencias y nuevas necesidades de los clientes.

-Menores costos de propiedad y aumento de productividad al proveer una solución.

2.4 Servicio al cliente en los centros de contacto.

En la economía global actual, el servicio al cliente es una ventaja competitiva. Para asegurar la retención y lealtad de los clientes a largo plazo, es absolutamente crucial evaluar el desempeño de todos los centros de contacto - para poder ofrecer la mejor posible atención al cliente³.

Para brindar un servicio al cliente adecuado es necesario:

-Conocer a tiempo los indicadores de satisfacción de los clientes.

-Esforzarse continuamente por lograr mejoras y realizar un seguimiento de los resultados con paneles de información en línea y en tiempo real.

-Aprovechar las fichas de desempeño equilibradas y en tiempo real para capacitar a representantes, grupos de trabajo y otros equipos geográficos.

³ www.uunet.net/pa/products/contactcenter

-Relacionar las respuestas a las encuestas con cualquier dato administrativo, como por ejemplo, el centro de contacto, el nombre del representante, la identificación del caso.

-Brindarles a los clientes insatisfechos respuestas en tiempo real.

-Complementar otras mediciones técnicas y de desempeño de calidad.

-Compartir los informes con los colegas y el equipo ejecutivo a través de un portal de informes en línea flexible, seguro y basado en autorizaciones.

-Controles aplicados a los empleados para mejorar el servicio al cliente⁴

Estos servicios han sido diseñados para suministrar información en tiempo real con el fin de controlar más eficazmente el rendimiento de los agentes y las operaciones del centro de contacto.

Organización flexible

Permite redactar un reglamento laboral para todos los países y simplifica la programación en diferentes medios de comunicación del horario de agentes con distintos niveles de experiencia.

Observancia en tiempo real

Los gerentes pueden supervisar las actividades de los agentes en la unidad comercial (centro de contacto virtual), la oficina o el equipo.

Planificación de vacaciones

⁴es.gmi-mr.com/solutions/feedback/contact-center-feedback.php

Permite planificar las vacaciones en días libres parciales o completos, lo que ayuda a simplificar el proceso.

Informes exhaustivos

Extensa selección de informes de configuración, planificación, pronóstico, programación, centro de contacto y rendimiento de empleados.

2.4.1 Definiendo una estrategia de atención al cliente.

Los call-centers nacieron hace un par de décadas a partir de una necesidad básica: dar respuesta a las preguntas de los clientes. En la actualidad, todas las empresas del ranking Fortune 500 tienen al menos un call-center. Emplean un promedio de 4,500 agentes. Se gastan más de 3,000 millones de dólares anuales en call-centers en todo el mundo. Este crecimiento continuará, a pesar de las controversias que han generado los conceptos de outsourcing y off-shoring en los últimos años.

Y sin embargo, muchas empresas no llegan a obtener el máximo valor de los call-centers que utilizan. Para lograrlo, los consultores de McKinsey aseguran que lo que primero hay que hacer es desarrollar una estrategia de servicio al cliente.

2.5 Integración de los call-centers a la organización.

Una integración pobre entre los call-centers y el resto de la organización puede implicar una cantidad de oportunidades desperdiciadas. Una empresa de viajes, por ejemplo, tenía más de 100 promociones diferentes que apuntaban a

segmentos diversos, incluyendo miembros de un autoclub y programas de viajeros frecuentes⁵.

Los agentes del call-center, sin embargo, no estaban lo suficientemente informados sobre los componentes de cada promoción. A los que llamaban preguntando por el "especial Disneylandia" los ponían en espera por varios minutos mientras el agente descubría que le estaban preguntando por un paquete de vacaciones ofrecido a través de un club asociado.

Las compañías inteligentes evitan esta confusión integrando sus call-centers con departamentos importantes. Los bancos, por ejemplo, enlazan a los centros con líneas de productos tales como tarjetas de crédito e hipotecas, por lo que mantienen a los agentes totalmente informados sobre las últimas ofertas.

2.5.1 La infraestructura correcta.

Una estrategia es tan buena como la infraestructura que la mantiene. Las empresas exitosas montan una red óptima de call-centers, externalizando servicios cuando es necesario y usando la tecnología racionalmente.

2.5.2 La ejecución.

Además de tener una estrategia clara y una infraestructura sólida, las empresas deberían controlar que sus call-centers sean consistentes en la ejecución. Para lograrlo, será necesario realizar las inversiones correctas en recursos humanos, asegurándose, por ejemplo, de que los agentes reciban un entrenamiento efectivo e implantando sistemas de gestión de desempeño con sus correspondientes métricas e incentivos financieros.

⁵www.tendencias21.net/Los-centros-de-contacto-¿activos-estrategicos

2.6 Norma COPC (Customer Operations Performance Center).

El Sistema de Gestión de Performance COPC es un conjunto de prácticas de gestión, métricas y/o mediciones clave y capacitación para operaciones de servicio centradas en el cliente, diseñadas para: mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio y la calidad, aumentar los ingresos y reducir el costo de proveer un servicio excelente.⁶

La Norma COPC-2000 original fue desarrollada en 1996 por compradores, Proveedores de servicios integrales al cliente (PSIC's) y gerentes senior responsables de la gestión operacional de operaciones de servicios centradas en el cliente. No satisfechos con la performance de las operaciones existentes y ante la falta de lineamientos operacionales comúnmente conocidos y entendidos, estas personas trabajaron juntas para llenar este vacío e impulsar la industria. Como marco de referencia, esta norma contempla los criterios de calidad del premio norteamericano Malcolm Baldrige⁷.

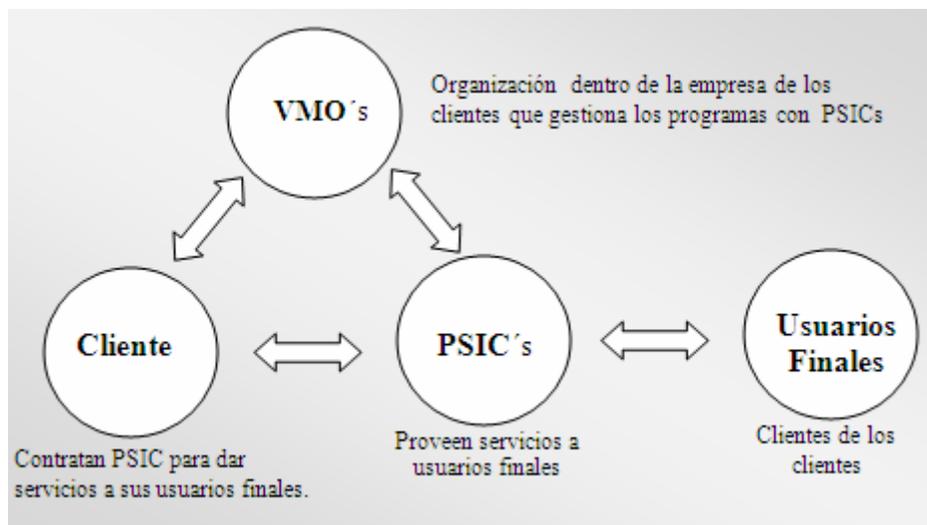
2.6.1 Terminología y relaciones de COPC.

Una de las ventajas de implementar un Modelo de Gestión de Performance aceptado y el conjunto de Normas correspondiente es que ayudan a conducir un "vocabulario de la industria" consistente.

El Modelo de Gestión de Performance COPC PSIC y las Normas se basan en la siguiente terminología y relaciones:

⁶ Norma COPC-2000® PSIC, Versión 4.0 (2005) pág. 1

⁷ Norma COPC-2000® PSIC, Versión 4.0 (2005) pág. 1



PSICs: Los Proveedores de servicios Integrados al Cliente, son las empresas de tercerización u Outsourcing, en este caso los Centros de Contacto, que proveen servicios a usuarios finales de parte de sus clientes, compañías de telecomunicaciones.

Clientes: pueden ser de dos tipos: a) organizaciones que contratan PSICs externos para proveer de productos y servicios a sus usuarios finales y b) 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: 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.

VMOs: los Vendor Management Organizations, son unidades organizacionales de individuos, generalmente dentro de la empresa del cliente, responsables de la gestión de al menos una porción de los programas de la empresa con los PSICs

2.6.2 Métricas.

Dado a que la norma esta orientada a la industria de servicios, las métricas empleadas para la medición del performance suelen ser las mismas. EN la tabla anexa se enumeran las métricas de uso más común en los Centros de Contacto; recordando que pueden variar, aumentando o disminuyendo, el número de ellas atendiendo al enfoque del PSIC.

Métrica	Descripción
Puntualidad	Porcentaje de transacciones atendidas dentro del tiempo objetivo.
Tasa de abandono	Cantidad porcentual de las transacciones abandonadas antes de que un representante la atienda.
Precisión Error Fatal	Porcentaje de errores de precisión monitoreados que requieren que la transacción deba ser realizada por el usuario final por ser considerada entera defectuosa.
Errores no Fatales	Errores de precisión que no hacen que la transacción entera sea defectuosa, incluyendo habilidades blandas, profesionalismo y muchos errores en el Ingreso de datos.
Volumen	Cantidad de transacciones recibidas en un periodo o ciclo. Se incluyen las atendidas y las no atendidas.
Eficiencia	Hace referencia a la utilización de los representantes durante su tiempo activo en el centro. Se define como costo promedio de la transacción.

Es muy importante señalar, que la norma requiere que los datos para analizar el alcance de los objetivos de satisfacción al cliente, servicio, calidad, costos y performance de los empleados deben ser RUICA .

- R** Recolectados
- U** Usables. Deben estar claramente identificados y suficientes para percibir las tendencias.
- I** Íntegros. Todos los datos deben ser significativos, objetivos, precisos y representativos
- C** Conocidos por el personal apropiado. Los representantes deben conocer la validez de las métricas.
- A** Acciones. Los datos deben llevar a tomar acciones si los resultados caen por debajo de los objetivos. El PSIC debe demostrar que la performance ha mejorado como resultado de sus acciones

2.6.3 Evaluación

Para ser certificados bajo la Norma COPC-2000 los PSIC deben cumplir con los Requisitos de evaluación y con los requisitos detallados en las cuatro categorías que la conforman: a) Liderazgo y planeamiento, b) Procesos, c) Recursos humanos y d) Performance.

Para evaluar el performance del PSIC la norma requiere la medición y gestión de las métricas que se correspondan a los enfoques del mismo. COPC sugiere que los PSIC evalúen su performance a través de dos dimensiones: los niveles y las tendencias.

Los niveles reflejan la performance de los PSIC en momentos específicos y se los evalúa en relación con la performance alcanzada mediante comparaciones apropiadas, tales como los objetivos, los promedios y benchmark extenos.

Las tendencias se usan para evaluar cómo ha variado en el tiempo la performance del PSIC con respecto de una métrica. Las tendencias deberían

demostrar una mejora sostenida para métricas en donde los objetivos de nivel de performance no se están alcanzando de manera consistente. De acuerdo de la las recomendaciones de la norma una tendencia apropiada requiere al menos seis meses de datos.

Para obtener la certificación según las Normas COPC-2000® PSIC, un PSIC debe:

A) Alcanzar o exceder los objetivos de nivel de performance para un mínimo del 50% de sus métricas requeridas de Servicio, Calidad, Ingresos, Costos y Satisfacción de Clientes y Usuarios Finales.

B) Alcanzar o exceder los niveles de performance o mostrar una tendencia sostenida de mejora en un total del 75% de sus métricas requeridas de Servicio, Calidad, Ingresos, Costos y Satisfacción de Clientes y Usuarios Finales.

Capítulo III

Establecimiento del Servicio al cliente en el centro de atención gubernamental. Parámetros y Métricas.

3.1 El Centro de Atención Gubernamental.

Antes de poder hablar sobre los parámetros y métricas que se implementaron en el Centro de Atención Gubernamental, es importante decir cuál es su función: El Centro de Contacto Gubernamental para el Ciudadano es una iniciativa desarrollada por la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), como parte del proyecto “Centro de Atención al Ciudadano” en el marco del Gobierno Electrónico para brindar a los ciudadanos información gratuita, vía telefónica, sobre los servicios que ofrecen las diferentes Instituciones del Estado Dominicano.

Servicios que ofrece:

El Centro brinda servicios tanto a los ciudadanos como a las propias instituciones del Estado:

A los Ciudadanos:

- Suministrando información vía telefónica sobre los requisitos, costos, horario y lugar de los servicios que ofrecen las diferentes Instituciones del Estado Dominicano.
- Ofreciendo información sobre Programas de Salud.
- Iniciando el proceso de Gestión de certificaciones.
- Facilitando los servicios para completar transacciones.

Al Estado:

- Proveyéndole de un canal abierto para informar a los ciudadanos sobre estatus de procesos y/o tramitación de documentos.
- Proveyéndole las facilidades para la actualización de datos.

- Vías alternas para la realización de encuestas

Beneficios:

- Totalmente gratis desde cualquier punto del país.
- Con solo marcar *GOB (*462) obtiene información de diferentes servicios públicos, desde el primer contacto y sin necesidad de desplazamiento.
- Permite al ciudadano optimizar tiempo y costos.
- Acceso alámbrico e inalámbrico a nivel nacional desde cualquier compañía proveedora de servicios telefónicos.
- Disponible para ciudadanos dominicanos y extranjeros.

Horarios de Servicios:

El Centro de Contacto Gubernamental labora de lunes a viernes, en horario de 8:00 a.m. a 8:00 p.m.

Perfil del personal.

El centro cuenta con personal de nivel universitario, con un total de 110 agentes, de los cuales 62 son de sexo femenino y 48, del sexo masculino.

Según las estadísticas suministradas, el centro ha recibido hasta el 31 de marzo 2008, unas 8,661,515 llamadas. El promedio diario de llamadas recibidas en los últimos dos meses es de 12,142.

Como todo centro de atención al cliente requiere del establecimiento de parámetros y métricas que ayuden a controlar el servicio al cliente. El centro de Atención Gubernamental no queda exento de esto.

3.2 Establecimiento de Métricas.

El modelo de métricas seleccionadas por el centro viene de las normas de COPC, que pudieron implementar con la asesoría de consultores internacionales (NORTEL) quienes orientaron a la parte gerencial para ejecutar los pasos necesarios.

La tecnología seleccionada fue el IP Contact Center teniendo como base el Symposium Call Center Server. Esta estructura le permite obtener métricas extremadamente valiosas para poder gestionar y mantener la calidad del servicio en el centro. También cuenta con una herramienta de Supervisión proactiva que es utilizada para poder realizar monitoreo a los diferentes representantes.

Las métricas fijadas son:

- Cumplimiento tiempo establecer llamada
- Cantidad de clientes manejados por agente
- Promedio de tiempo manejo de llamada
- Promedio de tiempo llamada en espera
- Cantidad de llamadas transferidas
- Nivel de satisfacción servicio al cliente
- Cantidad de llamadas abandonadas
- Porcentaje de ocupación agentes
- Exactitud información dada (monitoreo)
- Cortesía y claridad en la interacción con el cliente (monitoreo)

El cumplimiento de estas, está sujeto a lo establecido en las normas de COPC.

Estas fueron definidas como de métricas internas. El tiempo establecido para la medida es mensual, pero los resultados son recolectados diariamente a través

de los sistemas estadísticos de manejo de llamadas configurados para estos fines. En el caso del monitoreo, se hacen muestras aleatorias diarias, uno para cada empleado en cada turno, llevando los resultados directamente al computador a través de formularios diseñados para estos fines. El resultado se compila para ofrecer una sola métrica mensual.

Las métricas externas fueron definidas como las que se consiguen con una entrevista vía telefónica de los clientes identificados durante la consulta. La frecuencia es diaria y se toman los datos de las llamadas del día anterior. La muestra se sitúa en unas 300 personas según establece las normas ANSI. Para estos fines, se diseñaron encuestas cuyo objetivo es de verificar los siguientes indicadores:

- Servicio pobre
- Indiferencia o desatención
- Demoras
- Información errónea
- Descortesía

3.3 Parámetros.

Tomando en consideración los parámetros establecidos en las normas COPC, se definieron los siguientes criterios tomando en cuenta el resultado de los cuatro pasos ejecutados ya descritos anteriormente. Cada métrica tiene un rango con un mínimo y un máximo definidos alrededor del objetivo. Esto con la idea de establecer los topes inferior y superior en el cual la métrica se considera aceptable como parámetro de satisfacción.

METRICA INTERNAS	MINIMO	OBJETIVO	MAXIMO	MEDIDA
Porcentaje de cumplimiento tiempo establecer llamada	3	4	5	segundos
Porcentaje de clientes manejados por agente	90	95	100	Llamadas recibidas / Total de llamadas
Promedio de tiempo de manejo llamada	20	30	40	segundos
Promedio de tiempo llamada en espera	7	10	13	segundos
Cantidad de llamadas transferidas	5	8	11	Cantidad x mes
Porcentajes de llamadas abandonadas	2	5	8	Porcentaje
Porcentaje de ocupación agentes	92	95	98	Porcentaje
Porcentaje exactitud información dada (monitoreo)	95	97	99	Porcentaje
Cortesía y claridad en la interacción con el cliente (monitoreo)	95	97	99	Porcentaje

Además de esto, en resultado del monitoreo se hace en base a clasificación en “Error Fatal” y “Error No Fatal”, ayudando a gestionar el nivel de cortesía y calidad de información dado por los representantes.

También tienen establecido para la medida de Satisfacción del cliente en la parte externa (sondeos) los siguientes parámetros:

Indicadores	Objetivo
Tiempo de Espera	95%
Profesionalidad y Cortesía	95%
Solución a sus requerimientos	95%

3.4 Estructura de la sección de Gestión de Calidad de Servicio

Para llevar la recopilación, análisis y verificación de los resultados han establecido una sección de Gestión de Calidad de Servicio que llevan las estadísticas de las diferentes métricas antes mencionadas.

Está conformado por un supervisor y cuatro analistas divididos en tandas de dos personas, los cuales recopilan las informaciones referentes a la calidad del servicio de los agentes.

Para realizar las mediciones se utilizan las herramientas que trae la tecnología instaladas de NORTEL, que ayuda a recolectar informaciones y datos a través de :

- 1- Sistema de ACD.
- 2- Monitoreo personal a los agentes (supervisión directa).
- 3- Monitoreo de llamadas.

Estas informaciones son entregadas por cada uno de los analistas monitores recopilados diariamente. El sistema permite la actualización de los datos en espacios de 2 a 15 minutos, lo que permite tener estadísticas reales.

Mediante el sistema ACD, se consiguen todas las métricas asociadas al tiempo; tales como:

- Porcentaje de cumplimiento tiempo establecer llamada
- Porcentaje de clientes manejados por agente
- Promedio de tiempo de manejo llamada
- Promedio de tiempo llamada en espera
- Cantidad de llamadas transferidas
- Porcentajes de llamadas abandonadas
- Porcentaje de ocupación agentes

Con el monitoreo personal a los agentes y el monitoreo de llamadas se obtienen las demás métricas que permiten tener una evaluación precisa del servicio ofrecido por este centro de contacto. Estas son:

- Porcentaje exactitud información dada (monitoreo)
- Cortesía y claridad en la interacción con el cliente (monitoreo)

La sección de Gestión de Calidad de servicio utiliza para la obtención de la métrica de nivel de satisfacción de servicio al cliente, un grupo de agentes que, mediante el teléfono, contacta una muestra de los clientes que hicieron contacto con el centro durante el día anterior. Las preguntas de las encuestas van orientadas a percibir la satisfacción según el siguiente parámetro:

- Servicio pobre
- Indiferencia o desatención
- Demoras
- Información errónea
- Descortesía

La encuesta se realiza diariamente lo que le permite al centro realizar cambios rápidamente de manera que el servicio al cliente se mantenga. La cantidad de personas que componen la muestra viene establecida según la cantidad de llamadas recibidas, representando aproximadamente el 2%.

Capitulo IV

Análisis de la gestión de calidad en el centro de atención gubernamental.

4.1 Estadísticas del Centro de Atención Gubernamental.

El resultado de la última compilación de la encuesta realizada a los ciudadanos que han utilizado el centro es como sigue:

Indicadores	Excelente-Bueno	Regular	Malo
Tiempo de Espera	95.2%	4.2%	0.6%
Profesionalidad y Cortesía	97.9%	1.4%	0.7%
Solucion a sus requerimientos	93.6%	4.8%	1.6%
Evaluación General de *462	97.6%	1.4%	1.0%

Según estos resultados, se deduce fácilmente que el centro de contacto se está manejando con los niveles adecuados según las normas.

4.2 Resultados de la encuesta realizada en el campo.

En el siguiente cuadro se detallan los resultados de la encuesta realizada por nosotros, con la primera condición de que las personas encuestadas hayan usado los servicios del centro.

Tabulación de encuesta

Pregunta 1	Frecuencia	Total
Cuántas veces, si hubo alguna, encontró la línea ocupada?		105
Cero veces (primer intento)	86	82%
Una vez	14	13%
Dos veces	5	5%
Más de dos veces	0	0%

Pregunta 2	Frecuencia	Total
Si lo colocaron en línea de espera, Cuánto tiempo esperó?		38
30 segundos	23	61%
1 minuto	13	34%
2 minutos	1	3%

Más de dos minutos	1	3%
--------------------	---	----

Pregunta 3	Frecuencia	Total
Con cuantos empleados habló para recibir la información?		105
Uno	89	85%
Dos	15	14%
Más de dos	1	1%

Pregunta 4	Frecuencia	Total
Si el empleado le ofreció enviar alguna información, lo hizo?		0
Si	0	0%
No	0	0%

Pregunta 5	Frecuencia	Total
Siento que recibí un buen servicio		105
Totalmente de acuerdo	34	32%
De acuerdo	46	44%
En desacuerdo	23	22%
Totalmente en desacuerdo	2	2%

Pregunta 6	Frecuencia	Total
Recibí la información que necesitaba		105
Totalmente de acuerdo	56	53%
De acuerdo	38	36%
En desacuerdo	8	8%
Totalmente en desacuerdo	3	3%

Pregunta 7	Frecuencia	Total
Cuantas llamadas necesite para conseguir la información?		105
Uno	94	90%
Dos	7	7%
Más de dos	4	4%

Pregunta 8	Frecuencia	Total
Como es el servicio con respecto a otros centros utilizados?		105
Mucho mejor	12	11%

Mejor	23	22%
Igual	68	65%
Peor	1	1%
No tengo opinión	1	1%

Pregunta 9	Frecuencia	Total
Como fue el servicio con respecto a llamadas anteriores?		44
Mucho mejor	0	0%
Mejor	9	20%
Igual	32	73%
Peor	2	5%
No tengo opinión	1	2%

Pregunta 10	Frecuencia	Total
En general, como califica el servicio recibido?		105
Excelente	12	11%
Por encima del promedio	23	22%
Satisfactorio	68	65%
Por debajo del promedio	1	1%
Malo	1	1%
Muy malo	0	0%

4.3 Análisis y comparaciones.

A diferencias de los resultados totalmente positivos de la encuesta realizada por el grupo de Gestión de Calidad, la nuestra muestra algunas debilidades no vistas en los resultados anteriores:

- El punto principal, que es el nivel de satisfacción de servicio percibido por los clientes, denota que debe ser mejorado, pues aunque el porcentaje combinado por debajo del promedio y malo es de solo un dos por ciento; resulta cuesta arriba que un 65% de los encuestados califico al centro como promedio, lo que contrasta con el 97.6 % obtenido con la encuesta interna realizada. Esto

también se confirma cuando los clientes indican que un 65% ve el servicio igual que en otros centros de llamadas.

- Otro detalle a resaltar es que los clientes perciben un déficit en lo que respecta al servicio en general y en una sola de las preguntas logra un 90%, que es cuando los clientes tienen que realizar varias llamadas para conseguir la información.

- En las demás preguntas se nota una buena diferencia que dista del porcentaje de un 97%. Además de que el centro tiene deficiencias para dar las informaciones rápidas y precisas lo que conlleva al cliente a realizar acciones inadecuadas por estas informaciones erradas que fueron recibidas.

**Cuestionario sobre servicio al cliente del centro de Atención
Gubernamental (*462)**

1 - ¿Cuántas veces, si hubo alguna, encontró ocupada la línea?

Cero (primer intento) 1 vez de 2 a 3 veces de 4 a 5 veces Más de 5 veces

2 - ¿Si lo colocaron en línea de espera, ¿durante cuánto tiempo aproximado esperó?

30 segundos 1 minuto 3 minutos 5 minutos Mas de 5 minutos

3 - ¿Con cuantos empleados tuvo que hablar para recibir la información solicitada?

1 2 Más de 2

4 – Si el empleado le ofreció enviarle algún formulario, ¿lo hizo? Si No N/A

5 - Recibí un buen servicio.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

6 - Recibí la información que necesitaba.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

7 - ¿Cuántas llamadas telefónicas fueron necesarias para obtener la información que necesitaba?

1 2 Más de 2

8 - ¿Cómo es el servicio ofrecido con respecto a otros servicios de centros de contacto que haya utilizado?

Mucho mejor Mejor Igual Peor No tengo opinión

9 - ¿Cómo fue el servicio ofrecido en su última llamada con respecto a llamadas anteriores?

Mucho mejor Mejor Igual Peor No tengo opinión No aplica

10 – En general, ¿Cómo calificaría el servicio que recibió?

Excelente Arriba del promedio Satisfactorio Malo Muy Malo

CONCLUSION

Para un centro de contacto de esta categoría, la calidad de información dada es vital, ya que en sí es su principal misión. Los clientes esperan ahorrar tiempo y dinero confiando plenamente en el representante que le atiende y los datos ofrecidos por él. Además, todo el esfuerzo que ha hecho el gobierno, tanto humano como económico, para brindar este servicio no debe verse empañado por una calidad de información baja.

Cuando se habla de información, se toma en cuenta el tiempo y vida útil de la misma. Sabemos que en nuestras instituciones se viven revisando los procesos y procedimientos con el fin de mejorarlos, convirtiéndolos en más eficiente y eficaz cada día. Esto representa un gran reto para este centro, ya que debe haber un cambio instantáneo en los datos ofrecidos al mismo tiempo de que estos son operacionalizados.

Otro punto que mostramos para esta conclusión es que la calidad de servicio no debe ser solo medida en base al tiempo de respuesta, aunque es importante, debido principalmente a que no asegura la satisfacción plena del cliente. Sabemos que un servicio rápido es requerido por todos, pero viene acompañado de la eficiencia y efectividad de lo logrado en ese tiempo que ha sido medido.

Dicho los puntos anteriores, creemos firmemente en la necesidad de mejorar la calidad de la información y bajar la presión del tiempo bajo el cual están controlando el desarrollo del trabajo.

RECOMENDACIONES

Recomendamos la incorporación de un Especialista de Servicios al cliente, con las siguientes funciones y características:

- Primer punto de escalamiento para casos difíciles y casos fuera del estándar en tiempos o en aspectos técnicos.
- Documentación y diagramación de procesos de servicio.
- Seguimiento de casos abiertos en página, y generación de reportes de casos abiertos.

HABILIDADES REQUERIDAS:

Esta posición tiene impacto directo sobre la prestación de servicio de garantía para usuarios finales y clientes valiosos:

- Se requiere control y seguimiento detallado a reportes de métricas de Servicio.
- Habilidades para documentar y diagramar procesos. Es indispensable tener buena capacidad de organización.
- Es vital para la persona que ocupa esta posición entender la sensibilidad del servicio al cliente, tener buena capacidad de comunicación y un altísimo sentido de urgencia.
- Análisis de información, capacidad de trabajo bajo presión, pro actividad, orientación a resultados para atender los casos y cuando haga falta realizar escalamientos oportunas y asertivas.

Además, según lo que se pudo apreciar en cuanto a llamadas abandonadas, es necesario realizar cambios en la cantidad de representantes durante las horas de mayor tráfico y evitar con esto el cuello de botella.

BIBLIOGRAFIA

1. Colunga, Dávila Carlos. La calidad en el servicio (1995) Panorama Editorial.
2. Cornella, Alfons. Recursos de Información: Ventaja Competitiva de las Empresas (1996) McGraw-Hill, España.
3. Galgano, Adalberto. Los instrumentos de la Calidad Total.(1995). Ediciones Díaz Santos.
4. Hayes, Bob E. Santaupa, Adelaida, Como medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios, (2000). Gestión 2002, 2da Edición.
5. Larrea Angulo, Pedro. Calidad de servicio: del marketing a la estrategia (1991) Editorial Díaz de Santos
6. Norma COPC-2000® PSIC, Versión 4.0 (2005).
7. Schneider, B. Outsourcing: La Herramienta de Gestión que revoluciona el Mundo de los Negocios (2004). Norma, Barcelona.

Artículos en la Web

1. Descargas. Datos actualizados al 14 de enero del año 2008.
<http://www.optic.gob.do/GOB/tabid/488/Default.aspx>
2. La Evolución de los Centro de Contacto. Óscar Tiburcio (2008).
<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/COLUMNAS/oscart/nivel3evolucion.html>.
3. Centros de atención al cliente.
www.sistemasdigitales.com.mx/paginas/centrocontacto.html
4. Centro de Atención.
www.es.gmi-mr.com/solutions/feedback/contact-center-feedback.php
5. Mejore el rendimiento y la eficacia del centro de contacto
www.uunet.net/pa/products/contactcenter
6. Los centros de contacto: ¿Activos estratégicos?
www.tendencias21.net/Los-centros-de-contacto-¿activos-estrategicos
7. Convierta su Centro Telefónico en Centro de Beneficios.
<http://www.imt.com.mx/recontact/01/transforme.php>.
8. Computer Telephony Integration (CTI) - Knowledge Bases
<http://www.compinfo.co.uk/tel/cti.htm>
9. Entel Call Center, Nuestras Capacidades.
http://www.entelcallcenter.cl/nuestras_capacidades/tecnologia.htm
10. Artículo: IBM.com es parte del corazón de la empresa. Loudes Adames.
<http://www.imt.com.mx/recontact/28/ibm.php>.

Anexo

A.1 Formulario de encuesta

A.2 Anteproyecto

Tema: Gestión de los servicios del **centro de atención gubernamental (*GOB)** de OPTIC en la ciudad de Santo Domingo, año 2008.

Selección y definición del tema de investigación.

Siendo República Dominicana un país con alto desarrollo en comunicaciones, el gobierno dominicano trata de desarrollar una cultura tecnológica dentro del mismo. Basado en la falta de información sobre los procesos de las instituciones a nivel gubernamental, nace la idea de crear un medio por el cual el ciudadano común pueda, de una manera relativamente sencilla, obtener respuesta sobre los pasos que componen cada uno de estos, con rapidez y claridad.

Para que este medio cumpla con la misión para la cual es creado, se necesita tener cierto nivel de calidad de servicio. El servicio al cliente es de suma importancia para cualquier empresa que tenga contacto directo con clientes y asociados. Las empresas públicas no quedan exentas de los parámetros establecidos en el mundo sobre servicio al cliente.

El servicio al cliente debe contemplarse en todo nivel de la empresa.

Debe abarcar no sólo los Departamentos de Mercadeo sino toda la organización, por lo que también podemos asegurar que el servicio al cliente debe aplicarse y poseer una estrecha relación con toda la organización, con tal de fundamentar sus objetivos.

Con esta investigación, vamos a analizar el servicio al cliente dentro de un centro de atención telefónica, los problemas que pudieran surgir que afecten este servicio, lo que resultará en beneficio para otros centros de atención similares.

Planteamiento del problema de investigación

Con el objetivo de implementar y desarrollar el Gobierno Electrónico, impulsando y acelerando el proceso de modernización del Estado Dominicano a través del desarrollo y uso de las TIC¹ en la gestión de recursos y la prestación de los servicios públicos, nace la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), institución con dependencia del Poder Ejecutivo.

Con la visión de contribuir a la transformación del Estado en más moderno, transparente, eficaz, eficiente, productivo, participativo y proactivo, a los fines de insertarnos en la Sociedad de la Información y del Conocimiento, viene a llenar el vacío gubernamental para el desarrollo tecnológico, a la vez de ofrecer servicios de información por medios electrónicos a la ciudadanía.

El Centro de Contacto Gubernamental (*GOB) para el Ciudadano es una iniciativa desarrollada por la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), como parte del proyecto “Centro de Atención al Ciudadano” en el marco del Gobierno Electrónico para brindar a los ciudadanos información gratuita, vía telefónica, sobre los servicios que ofrecen las diferentes Instituciones del Estado Dominicano.

Uno de los puntos mas importantes para la administración es el servicio al cliente. Es de preocupación, también de la administración, que la satisfacción de los clientes con el servicio, ha quedado por debajo del objetivo establecido. Los monitoreos realizados muestran mucha variación en los tiempos de respuesta dados por los empleados a llamadas recibidas. La cantidad de llamadas abandonadas ha ido en aumento. Esto ha causado insatisfacción interna reflejada en una desmotivación de los empleados. La necesidad de eliminar o minimizar las causas que están provocando las desviaciones en las métricas, nos impulsan a investigar de manera sistemática estas causas.

¹ *Tecnologías de la información y Comunicación*

Objetivos.

a. General.

Determinar las causas que afectan el servicio al cliente en el centro de contacto gubernamental de la OPTIC en la ciudad de Santo Domingo, año 2008.

b. Específicos.

- Verificar los parámetros de calidad establecidos para referencia para evaluar la calidad del servicio al cliente.
- Realizar monitoreo para verificar aplicación de las normas de servicio al cliente y de asistencia del los empleados en los diferentes turnos establecidos del centro de atención gubernamental.
- Analizar los resultados de los monitoreos comparándolos con los de la industria.
- Identificar las causas que afectan el servicio al cliente
- Sugerir estrategias para la reducción y/o eliminación de las causas que afectan el servicio al cliente.
- Sugerir estrategias para evitar resurgimiento de causas que afectan el servicio al cliente.

Justificación de la investigación.

La preocupación por el servicio al cliente constituye un punto clave para la administración de cualquier empresa. En este caso, para el gobierno, el éxito en el servicio ofrecido al cliente en el centro de atención gubernamental le impacta directamente a lo que el ciudadano percibe sobre la gestión positiva o negativa de éste. Es por esto que la gestión del servicio al cliente en el centro de atención gubernamental es de vital importancia, y saber cuáles son las causas que lo afectan es de interés de la administración.

La necesidad de eliminar o minimizar las causas que están provocando la disminución en la satisfacción del cliente, nos impulsan a investigar de manera sistemática estas causas. La disponibilidad de información en los repositorios de la administración nos ayudará en esta ardua tarea.

Nosotros como ciudadanos comprometidos, entendemos que es necesario conocer con exactitud la problemática que afecta este centro, para que sean corregidas, sobre todo porque el trabajo que se realiza en dicho centro es de utilidad para toda la ciudadanía.

Metodología.

El trabajo propuesto consiste en una indagación y análisis, conjuntamente con un trabajo de campo que se centrará en la medición de expectativas y percepciones tanto de los usuarios como de los responsables del centro. Para ello, hemos elegido como instrumento de medición de la calidad del servicio prestado, un cuestionario diseñado con 10 preguntas de respuesta cerrada, cuya escala oscila del 1 (totalmente insatisfecho) al 5 (totalmente satisfecho).

En el cuestionario se incluyeron preguntas sobre satisfacción de los usuarios, a fin de poder establecer la validez del instrumento de medida.

Por otro lado, y respecto del estudio en sí, hay que señalar que el cuestionario será presentado a una muestra aleatoria de por lo menos a 100 personas que, por supuesto, hayan utilizado el servicio procurando información sobre los diferentes procedimientos efectuados en las instituciones del estado.

La selección se llevara a cabo con el suministro de manera personal o vía e-mail de la encuesta preguntando si ha utilizado el servicio con los fines de llenar la encuesta.

Marco Teórico.

El servicio al cliente.

El servicio al cliente se define como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"².

Otro significado del servicio al cliente es: "La relación que nos permite definir y alcanzar las actividades organizacionales con satisfacción de las necesidades del cliente; para que éste contagie esa satisfacción con nuevos públicos"³.

Aplicación y campo de acción del servicio al cliente.

La aplicación de los servicios en las diferentes organizaciones está presente ahora. Quizá esté, o debería estar abarcando a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria; empero, cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia. Mencionamos que el cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular.

El servicio al cliente debe contemplarse en todo nivel de la empresa abarcando no sólo los Departamentos de Mercadotecnia, sino toda la organización, por lo que también podemos asegurar que el servicio al cliente debe aplicarse y poseer una estrecha relación con toda la organización, con tal de fundamentar sus objetivo

² Peel, Malcom, "El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia", Ed. Deusto, 1991.

³ Lovelock, Christopher H., Service Marketing, Ed. Printice Hall, 3er. Ed 1996

Características.

Analizando el término y adentrándonos más en lo que respecta el servicio al cliente; podemos estar seguros ya de su vital importancia dentro de las actividades de la empresa. Pero escudriñando más entre las distintas apreciaciones que existen según el punto de vista de cada autor citado, podemos advertir algunas, sino todas las características del servicio al cliente.

Por ejemplo, Malcom Peer, destaca entre los principales puntos del servicio al cliente que "La Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente". La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente. No obstante, para la posición apuntamos especialmente a los dos primeros aspectos referidos por este autor: Responsabilidad de la Dirección Ejecutiva y Formación Especial al respecto en el Personal.

Así mismo Christopher H. Lovelock, de quien ofrecimos su definición de servicio al cliente, argumenta que entre las características del servicio al cliente; el "Nivel de Complejidad", es una característica esencial del servicio al cliente, debido a que hay algunos servicios cuyo empleo es sencillo para los clientes y que el departamento de operaciones (o cualquier otro) puede proporcionar fácilmente. Otros servicios son más complejos, con el resultado de que los usuarios inexpertos requieren de ayuda. Un problema con los servicios complejos, es que hay un mayor número de aspectos que pueden resultar mal, por consiguiente; estos servicios requieren un personal de contacto con el cliente que pueda proporcionar información y ayuda. Así mismo, Lovelock menciona otra de las características del servicio al cliente en el "Grado de riesgo" por lo cual los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio; en este caso resultará importante contar con personal de contacto con el cliente, individuos maduros y bien capacitados, que no sólo se comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes molestos (o difíciles) sino que también puedan trabajar para resolver el problema con la

mayor rapidez posible. Esta sencilla, pero en realidad muy descriptiva caracterización, nos servirá para apoyar la necesidad de tener un esmerado servicio al cliente.

b. Centros de Atención

Los Centro de Atención son sistemas **multicanales** -teléfono, Web chat, email – que integran herramientas que permiten planificar, controlar y gestionar los recursos humanos con el objetivo de maximizar la productividad y motivar el personal a la vez que se brinda un servicio personalizado al cliente, se mejora la calidad del servicio y se aprovechan las oportunidades de negocio, con independencia del canal usado.

Tiene su origen en la medida que los clientes se hacen más exigentes y más ocupados provocando a su vez que las organizaciones se centren en la **Atención al Cliente** para obtener ventaja competitiva que equilibre costes, ganancia y calidad.

BASES DE OPERACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCION

Capacitación para el personal.

El personal que atienda a los clientes por teléfono o personalmente deberá de estar capacitado para cumplir con las expectativas del cliente y captar sus necesidades.

Esa capacitación no solo se refiere a cuestiones del producto o servicio proporcionado, sino también al manejo de la relación con el cliente.

En específico, por teléfono se requiera de una capacitación en el manejo de las llamadas.

Software.

Programas que permitan la manipulación de Bases de Datos para poder crear reportes y estadísticas.

Un Sistema telefónico flexible.

Puede ir desde un sencillo teléfono hasta un sistema integrado a la computadora.

CRM (*Customer Relationship Management*).

Es un sistema que organiza el software, Internet, telefonía y bases de datos para administrar las relaciones con el cliente y los contactos programados. Busca captar información en cada contacto para conocer mejor al cliente y utilizar esos datos para generar cambios en la empresa y ofrecer servicios y atención personalizada.

En realidad todas las empresas pueden utilizar un centro de contacto, ya que todas deben de buscar satisfacer a sus clientes y retenerlos creando lealtad.

FUNCIONES DEL CENTRO DE CONTACTO⁴

Dentro de las funciones que se pueden llevar a cabo en un centro de contacto, destacan las siguientes:

- Servicio y atención al cliente
- Captación y análisis de información sobre los clientes
- Búsqueda de prospectos con perfiles determinados
- Seguimiento del cliente a través de su ciclo de vida

⁴ <http://www.sistemasdigitales.com.mx/paginas/centrocontacto.html>

- Monitoreo de resultados por segmento
- Administración de las relaciones con los clientes.

BENEFICIOS

A continuación se enumeran los beneficios que se pueden obtener al utilizar un centro de contacto:

- Retención de clientes/ Creación de lealtad
- Reconocimiento de las necesidades del cliente
- Reducción de costos e incremento de rentabilidad
- Aprovechamiento de la venta cruzada
- Ampliación de cobertura de mercado
- Mejora en la imagen y servicio al cliente
- Posicionamiento positivo en cuanto a la relación con el cliente.

BIBLIOGRAFIA

Guiltinan, Joseph P.; Paul , Gordon W; Madden, Thomas J, “Gerencia de Marketing”, Ed. MacGrawHill, 2005

Lovelock, Christopher H., Service Marketing, Ed. Printice Hall, 3er. Ed 1996

Peel, Malcom; "El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia"; Ediciones Deusto; España, 1991

Tabla de contenido sugerido

Introducción.

Capítulo I – El servicio al cliente como ventaja competitiva

Capítulo II – Centros de Contacto. Utilización. Servicio al cliente en los centros de contacto.

Capítulo III – Establecimiento del servicio al cliente en el Centro de Atención Gubernamental. Parámetros y Métricas.

Capítulo IV – Análisis de la gestión de calidad del servicio al cliente en el Centro de Atención Gubernamental.

Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Glosario

Anexo