

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**ESTRATEGIAS DE UN CALL CENTER DE  
TELECOMUNICACIONES PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA  
CALIDAD CON ENFOQUE EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER  
EN GERENCIA EMPRESARIAL CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE  
PROYECTOS DE CONSULTORÍA**

**JAIME DANILO NOLIVOS BALAREZO**

[jdniloec@hotmail.com](mailto:jdniloec@hotmail.com)

**099889149**

**DIRECTOR: ING. RICARDO MONAR MONAR, MBA.**

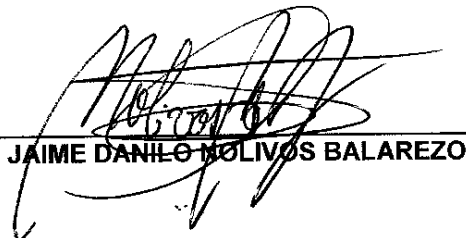
[ricardomonar@yahoo.ec](mailto:ricardomonar@yahoo.ec)

**2012**

## DECLARACIÓN

Yo, Jaime Danilo Nolivos Balarezo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

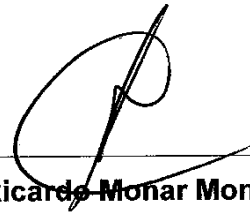
A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



JAIME DANILLO NOLIVOS BALAREZO

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jaime Danilo Nolivos Balarezo, bajo mi supervisión.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by a vertical stroke and a horizontal flourish.

---

**Ing. Ricardo Monar Monar, MBA.**

**DIRECTOR DE LA TESIS**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNADO**

*De acuerdo con lo estipulado en el art. 17 del Instructivo para la aplicación del reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto de 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por JAIME DANILO NOLIVOS BALAREZO:*

*Se emite la presente orden de empastado con fecha: 16 de febrero de 2012*

*Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:*

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
<i>Ing. Ricardo Monar. MBA</i>	<i>Director</i>	
<i>Ing. Roberto Mejía. MSc</i>	<i>Miembro</i>	
<i>Ing. Erwin Acosta. MBA</i>	<i>Miembro</i>	

*Ing. Giovanni Danilo Nólivos Balarezo, MSc,*  
**DECANO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Centro de Soporte de Datos de Movistar por dejarme ser parte de un grandioso grupo de trabajo, por la experiencia brindada en las actividades diarias, y por permitirme descubrir una mejor manera de hacer las cosas con la elaboración y aplicación de la presente tesis.

A los Ingenieros Juan Carlos Oleas y Diego Burgos de quienes he podido aprender mucho y con quienes posiblemente compartimos similares preocupaciones y alegrías en bien de la organización, los clientes y los compañeros de trabajo.

A mis compañeros y amigos de trabajo que día a día han sido un ejemplo de esfuerzo y superación.

A mis profesores por los conocimientos y su experiencia brindada que me orientan a ser un mejor profesional pero también una mejor persona.

A mi director de tesis el Ing. Ricardo Monar cuya orientación, educación, paciencia y motivación son un valioso aporte para concluir la presente tesis.

Finalmente a mis padres, mis hermanos y mis amigos por apoyarme en aquellos momentos que más los he necesitado.

## **DEDICATORIA**

Al igual que el camino inicia con un primer paso y nunca se anda lo suficiente para recorrer todas las vías; el aprender inicia con la vida y nunca se sabe lo suficiente como para entender lo divino de nuestra existencia. Existen tropiezos en el camino pero sabes que para levantarte debes haber caído, la ignorancia no es no conocer, sino caer y no aprender de las caídas. Se debe continuar porque las recompensas en la vida son fruto del esfuerzo, aprendizaje y dedicación.

Dedicado a Dios y a mi madre porque ellos han hecho que el camino no sea demasiado difícil.

**Jaime Nolivos**

# CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
PRESENTACIÓN .....	vi
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 EL CALL CENTER.....	1
1.1.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL CALL CENTER.....	3
1.1.2 EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES .....	6
1.1.3 EL CALL CENTER DE TELECOMUNICACIONES .....	7
1.1.4 LA EMPRESA .....	8
1.1.5 EL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS DE MOVISTAR .....	11
1.2 SERVICIO Y NIVELES DE ACUERDO DE SERVICIO.....	16
1.2.1 SERVICIO.....	16
1.2.2 CARACTERÍSTICAS DEI SERVICIO .....	17
1.2.3 NIVELES DE SERVICIO.....	17
2 MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 LA ATENCIÓN TELEFÓNICA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	20
2.1.1 LA ATENCIÓN TELEFÓNICA.....	20
2.1.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	25
2.1.3 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA LA ORGANIZACIÓN 31	
2.1.4 NECESIDADES DE LOS CLIENTES DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA 32	
2.1.5 PARÁMETROS DE CALIDAD, DEFINICIONES Y OBLIGACIONES.....	35
2.1.6 DISEÑO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	38
2.2 TALENTO HUMANO EN EL CALL CENTER .....	42
2.2.1 INVENTARIO DE TALENTO HUMANO .....	42
2.2.2 ANÁLISIS DE PUESTOS .....	45
2.2.3 DECRIPCIÓN DE PUESTOS.....	45
2.2.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	46
2.2.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	46
2.2.6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL .....	48
2.3 OPERACIONES EN EL CALL CENTER .....	56

2.3.1	OPERACIONES EN EL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS .....	60
2.3.2	DISEÑO DE PROCESOS .....	61
3	METODOLOGÍA .....	80
3.1	ESTABLECIMIENTO DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	81
3.1.1	IMPORTANCIA DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE .....	83
3.1.2	CÁLCULO DE LOS FACTORES DE PONDERACIÓN .....	84
3.1.3	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	84
3.1.4	CÁLCULO DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN .....	86
3.1.5	CÁLCULO DEL OBJETIVO DE SATISFACCIÓN.....	86
3.1.6	ACTUALIZACIÓN DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN.....	87
3.1.7	PRIORIDADES PARA LA MEJORA .....	87
3.2	PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	89
3.2.1	ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....	90
3.2.2	DISEÑO DE LA INSTRUCCIÓN .....	93
3.2.3	VALIDACIÓN .....	93
3.2.4	APLICACIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	94
3.3	PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	96
3.4	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES .....	99
3.4.1	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE INCIDENTES.....	99
4	RESULTADOS Y DISCUSIONES .....	105
4.1	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	105
4.1.1	ESTRATEGIAS GENÉRICAS .....	106
4.1.2	ESTRATEGIAS DE UN CALL CENTER DE TELECOMUNICACIONES PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD CON ENFOQUE EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	109
4.1.3	CATÁLOGO DE SERVICIOS .....	114
4.2	MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD .....	118
4.2.1	DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	120
4.2.2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA LA MEJORA.....	122
4.2.3	PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES .....	123
4.2.4	EVALUACIÓN DE SOLUCIONES .....	124
4.2.5	ACCIONES CORRECTIVAS.....	124
4.2.6	MEDICIÓN, VERIFICACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS .....	125
4.2.7	FORMALIZACIÓN DE CAMBIOS .....	128
5	CAPÍTULO 5 .....	129
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	129
6.1	CONCLUSIONES .....	129
6.2	RECOMENDACIONES.....	133
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	138
8	GLOSARIO.....	141
9	ANEXOS.....	145



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1.1 <i>Call Center</i> .....	2
Figura 1.2 <i>Organigrama Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente</i> .....	12
Figura 1.3 <i>Organigrama Centro de Soporte de Datos</i> .....	14
Figura 1.4 <i>Centro de Soporte de Datos</i> .....	15
Figura 2.1 <i>Características de la Atención Telefónica</i> .....	20
Figura 2.2 <i>Porcentaje de llamadas atendidas en menos de 10 segundos</i> .....	26
Figura 2.3 <i>Porcentaje de llamadas atendidas en menos de 20 segundos</i> .....	27
Figura 2.4 <i>Tasa de abandono</i> .....	28
Figura 2.5 <i>Tiempo Intermedio de Espera</i> .....	29
Figura 2.6 <i>Etapas del proceso de capacitación y desarrollo</i> .....	49
Figura 2.7 <i>Cronograma de Inducción para nuevos empleados</i> .....	53
Figura 2.8 <i>Cronograma de capacitación para nuevos empleados</i> .....	53
Figura 2.9 <i>Modelos de un sistema de gestión de la calidad basada en procesos</i> .....	57
Figura 2.10 <i>Flujo de Trabajo General</i> .....	60
Figura 2.11 <i>Centro de Soporte de Datos</i> .....	62
Figura 2.12 <i>Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo del Centro de Soporte de Datos</i> .....	70
Figura 2.13 <i>Proceso de Atención Telefónica y Soporte</i> .....	72
Figura 2.14 <i>Proceso de la Gestión de Incidentes y Escalamiento</i> .....	73
Figura 3.1 <i>Puntuación de la importancia de las necesidades de los clientes</i> .....	83
Figura 3.2 <i>Medida de la satisfacción del cliente</i> .....	85
Figura 3.3 <i>Análisis de diferencias para resaltar las prioridades para mejora</i> .....	88
Figura 3.4 <i>Cronograma de capacitación en base a las necesidades de capacitación detectadas</i> .....	93
Figura 3.5 <i>Evaluación de Conocimientos</i> .....	95
Figura 3.6 <i>Evaluación de Desempeño</i> .....	96
Figura 3.7 <i>Diagrama de Prioridades de Incidentes</i> .....	102
Figura 4.1 <i>Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo del Centro de Soporte de Datos</i> .....	111
Figura 4.2 <i>Tiempos promedio de Gestión de Incidentes</i> .....	113
Figura 4.3 <i>Ciclo PDCA, Edwards Deming</i> .....	118

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1.1 <i>Factores críticos de éxito del Call Center</i> .....	4
Tabla 1.2 <i>El sector de las Telecomunicaciones</i> .....	7
Tabla 1.3 <i>Niveles de Acuerdo del Servicio</i> .....	18
Tabla 2.1 <i>Script de atención telefónica</i> .....	22
Tabla 2.2 <i>Script de monitoreo del flujo de llamada durante la atención telefónica</i> .....	23
Tabla 2.3 <i>Script de monitoreo de la actitud del agente durante la atención telefónica</i> .....	24
Tabla 2.4 <i>Formato de Monitoreo</i> .....	25
Tabla 2.5 <i>Atlas de Responsabilidad Corporativa Telefónica 2009</i> .....	32
Tabla 2.6 <i>Ciertas características de la calidad para las áreas del personal de soporte y sus definiciones</i> . .....	33
Tabla 2.7 <i>Aseveraciones que describen las características de la calidad del Centro de Soporte de Datos</i> . .....	35
Tabla 2.8 <i>Resumen de los Parámetros de Calidad para el SVA de Internet</i> .....	36
Tabla 2.9 <i>Elementos del cuestionario de Satisfacción al Cliente</i> .....	39
Tabla 2.10 <i>Escala del cuestionario de Satisfacción al Cliente</i> .....	40
Tabla 2.11 <i>Datos Personales</i> .....	43
Tabla 2.12 <i>Datos Laborales</i> .....	44
Tabla 2.13 <i>Datos Académicos</i> .....	44
Tabla 2.14 <i>Características del desempeño</i> .....	47
Tabla 2.15 <i>Definiciones de puntuación</i> .....	48
Tabla 2.16 <i>Base de conocimientos para el personal del Centro de Soporte de Datos</i> .....	50
Tabla 2.17 <i>Causas para solicitud de capacitación</i> .....	51
Tabla 2.18 <i>Solicitante</i> .....	51
Tabla 2.19 <i>Simbología Diagramas de Gantt</i> .....	52
Tabla 2.20 <i>Requisitos de los clientes del Centro de Soporte de Datos</i> .....	58
Tabla 2.21 <i>Niveles de Servicio del Centro de Soporte de Datos</i> .....	59
Tabla 2.22 <i>Macro-Procesos y Procesos Principales del Centro de Soporte de Datos</i> .....	69
Tabla 2.23 <i>Caracterización de Procesos del Centro de Soporte de Datos</i> .....	75
Tabla 2.24 <i>Indicadores del Proceso de Atención Telefónica</i> .....	78
Tabla 3.1 <i>Características a evaluar para determinación del índice de satisfacción</i> .....	82
Tabla 3.2 <i>Puntuación de la importancia de las necesidades del cliente con desviaciones estándar</i> .....	84
Tabla 3.3 <i>Cálculo de los factores de ponderación</i> .....	84
Tabla 3.4 <i>Puntuación de la satisfacción del cliente con desviaciones estándar</i> .....	85
Tabla 3.5 <i>Cálculo del índice de Satisfacción</i> .....	86
Tabla 3.6 <i>Cálculo del Objetivo de Satisfacción</i> .....	86
Tabla 3.7 <i>Base de conocimientos</i> .....	91
Tabla 3.8 <i>Determinación de las necesidades individuales de capacitación</i> .....	92
Tabla 3.9 <i>Determinación de las necesidades de capacitación grupal</i> .....	92
Tabla 3.10 <i>Capacitación Centro de Soporte de Datos 2011</i> .....	95
Tabla 3.11 <i>Plan de acción</i> .....	98
Tabla 4.1 <i>Catálogo de Servicios de Negocio del Centro de Soporte de Datos</i> .....	116
Tabla 4.2 <i>Niveles de Servicio, definición y situación actual</i> .....	121
Tabla 4.3 <i>Métricas y Objetivos del Centro de Soporte de Datos</i> .....	123
Tabla 4.4 <i>Áreas para la mejora</i> .....	126

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO 1: ESQUEMA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.....	146
ANEXO 2: TALENTO HUMANO.....	149
ANEXO 3: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	170
ANEXO 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	182
ANEXO 5: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	186
ANEXO 6: OPERACIONES EN EL CALL CENTER.....	190
ANEXO 7: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	195

## RESUMEN

El Centro de Soporte de Datos de Movistar ofrece los servicios especializados de un Call Center de Telecomunicaciones enfocado en el segmento empresarial y corporativo del mercado, cuenta con el respaldo de varios años de experiencia en su área, la infraestructura y el soporte tecnológico requerido para su funcionamiento y la asesoría de especialistas en temas de calidad y Call Center. La “Atención Telefónica” constituye su producto principal y su mercado exige para sí servicios de calidad, competitivos y que prioricen la satisfacción del cliente. En la investigación realizada se determina como factores críticos de éxito la operación y la calidad del servicio, el talento humano, la tecnología y el espacio físico.

El objetivo de la presente tesis es definir las estrategias a seguir para el mejoramiento continuo de la calidad con enfoque en la satisfacción del cliente y que al aplicar en el Centro de Soporte de Datos de Movistar mejore los niveles de desempeño del personal y la imagen de la empresa frente a sus clientes. Lo anteriormente expuesto se desarrolla a lo largo de 5 capítulos.

Capítulo 1 es un preámbulo acerca de lo que es el servicio del Call Center, su funcionamiento y los factores críticos de éxito del mismo. Se presentan los aspectos importantes de la empresa y su orientación de servicio al cliente. Se describen de manera general los servicios que se ofrecen en el Centro de Soporte de Datos y su misión. Finalmente se mencionan las características importantes que deben poseer los servicios de calidad y se describen los niveles de cumplimiento de servicio utilizados en el Centro de Soporte de Datos.

Capítulo 2 tiene por objetivo explicar lo que es la atención telefónica, la satisfacción del cliente, el talento humano y las operaciones en el Call Center del Centro de Soporte de Datos. Se introduce el concepto de satisfacción del cliente y su importancia para la organización.

Capítulo 3 Se determina el índice de satisfacción del cliente, el plan de capacitación del personal, el plan de evaluación del desempeño y el plan de mejoramiento de las operaciones.

Capítulo 4 partiendo del ciclo de Deming o ciclo PDCA y de la definición de la NORMA ISO 9000:2005 se describen las acciones a seguir para la mejora continua de la calidad, se revisan los resultados del trabajo realizado en capítulos anteriores y se ajustan en forma de métricas que permitirán realizar un seguimiento al rendimiento y calidad de los servicios, el cumplimiento de los niveles de servicios y principalmente si cumplen con los objetivos propuestos en pos de la satisfacción del cliente.

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

## PRESENTACIÓN

La Atención Telefónica ofrece a la empresa una brillante oportunidad de acercarse hacia sus clientes, resolver los motivos de su insatisfacción y establecer relaciones a largo plazo que generan utilidad, el Call Center constituye la voz de la empresa y de su desempeño se podrá afianzar esas relaciones.

Para la mejora continua de la calidad y en pos de lograr la satisfacción del cliente es necesario contar con información exacta sobre las percepciones de los clientes acerca de la calidad de los servicios, identificar las cosas que son importantes para ellos, determinar si se satisfacen o no y con esa información orientar las decisiones para atender mejor a la clientela. Dicha información se obtiene mediante el diseño y uso de encuestas, a la que sigue un análisis de resultados, el establecimiento de un índice de satisfacción del cliente, generar un informe con los criterios para comparar el desempeño contra el que alcanzan otras organizaciones, y ofrecer la retroalimentación inmediata a empleados y clientes.

Es importante que el Call Center y la empresa adquieran una personalidad proactiva dentro de su propia cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente y para ello es necesario el seguimiento, evaluación y mejora de las diversas actividades que tienen lugar en la misma, estructurar sistemas de retro-alimentación con el cliente, trabajar sobre el proceso de medición de la satisfacción, etc.

Su principal recurso, el talento humano debe disponer de los medios para dar soluciones oportunas a las demandas del cliente, la capacidad de identificar los obstáculos que perciben como barreras para satisfacer al cliente y promover la eliminación de dichas barreras, depende mucho de su amabilidad y agilidad para que el cliente perciba una actitud profesional de sus representantes por lo que su capacitación y motivación son esenciales para alcanzar el liderazgo de servicio al cliente.

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo es un preámbulo de lo que es el servicio del Call Center, su funcionamiento y los factores críticos de éxito del mismo, se sitúa al sector de las telecomunicaciones dentro del contexto del Call Center. Se presentan los aspectos importantes de la empresa y su orientación de servicio al cliente, se mencionan los principios de actuación, las políticas de calidad y la visión de Telefónica Ecuador - Movistar. Se ubica al Centro de Soporte de Datos dentro del organigrama de Movistar y sus relaciones con otras áreas además se muestra su estructura interna. Se describen de manera general los servicios que se ofrecen en el Centro de Soporte de Datos y su misión. Finalmente se mencionan las características importantes que deben poseer los servicios de calidad y se describen los niveles de cumplimiento de servicio utilizados en el Centro de Soporte de Datos.

### **1.1 EL CALL CENTER**

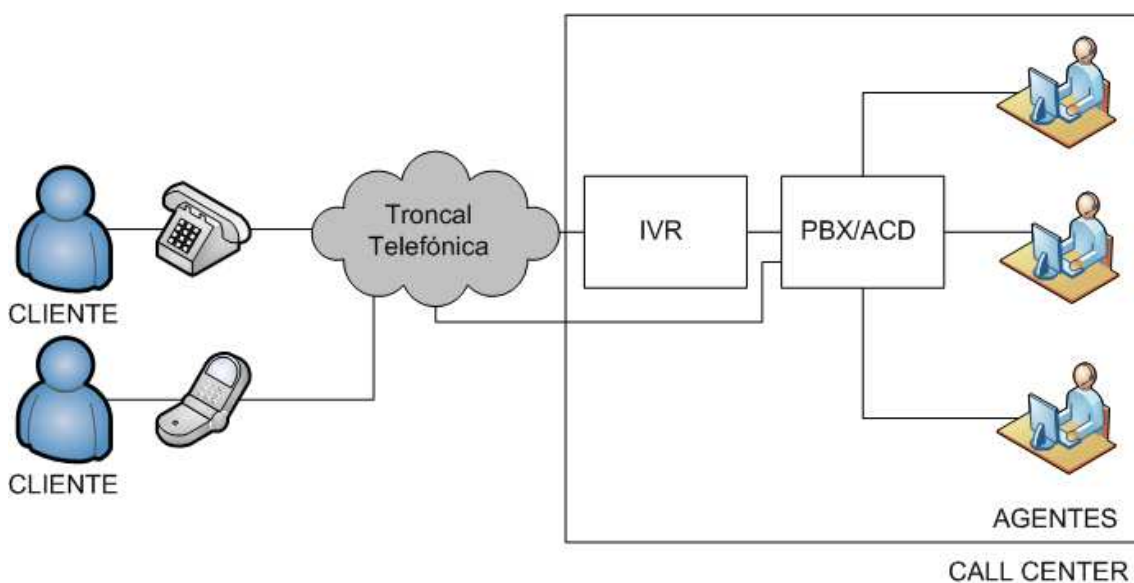
Los Centros de Atención Telefónica o Call Centers (por su denominación en inglés) en sus orígenes prestaron servicios de consulta telefónica del tipo informativo de un producto o servicio principal que adquiriría un cliente, no requerían de personal especializado recibiendo las consultas; en la actualidad, hay empresas de servicios en las que la “Atención Telefónica” constituye su producto principal y su mercado exige para sí servicios de calidad, competitivos y que prioricen la satisfacción del cliente. Gracias al desarrollo de la tecnología, el abaratamiento de costos en servicios de telefonía y la exigencia de los clientes en cuanto a servicios con mayor especialización, el Call Center se ha transformado en un canal de comunicación habitual y ofrece a la organización a la que pertenece una brillante oportunidad de acercarse hacia sus clientes, generar un mayor conocimiento de sus preferencias y actitudes y tomar decisiones mejor informadas a favor de la clientela y de la propia organización.

El Call Center consiste de un sistema automatizado de llamadas que integra voz, datos y personal especializado en atención al cliente denominados agentes telefónicos. Dependiendo del origen de las llamadas se pueden definir

tres tipos de Call Center, aquellos que exclusivamente reciben llamadas, aquellos que solamente realizan llamadas y finalmente la combinación de los dos, aquellos centros que reciben y realizan llamadas.

En los Call Centers que reciben llamadas, el cliente accede al servicio marcando una línea generalmente gratuita 1-800 y recibe respuesta de un sistema interactivo de voz (Interactive Voice Response IVR) cuya labor es automatizar el trabajo de los agentes, basada en grabaciones, que interactúa con quien llama mediante el teclado del teléfono. Estos sistemas resuelven un gran número de consultas sobre productos, servicios, costos, trámites, requisitos, horarios, etc.

Si el cliente requiere comunicarse con un agente telefónico, es necesario que elija una de las opciones del IVR que direcciona la llamada a la central PBX/ACD (PBX Central de Comunicación privada / ACD Entrega Automática de llamadas) aunque en algunas ocasiones el cliente dispone de una línea directa a la PBX sin marcar al IVR; la llamada recibida en el conmutador PBX/ACD del Call Center pasa al agente quien tiene la capacidad de asesorar y atender cualquier necesidad de los usuarios. Las funciones del ACD consisten en responder llamadas automáticamente, poner las llamadas en cola, distribuir las llamadas entre los agentes, reproducir mensajes de demora a los clientes, etc.



**Figura 1.1 Call Center**  
*Elaborado por: Jaime Nolivos*



Las tareas más comunes para un Call Center que recibe llamadas están las de resolución de problemas, responder preguntas, tomar órdenes por teléfono, etc.

Las labores exclusivas que realiza un Call Center que realiza llamadas, están las de tele-ventas, cobranzas, encuestas, etc.

Algunas compañías cuentan con su propia infraestructura de Call Center conocidas por su denominación en inglés como “insourcing”, otras contratan el servicio con empresas especializadas en brindar esta tecnología “outsourcing” y otras incluso contratan el servicio en el exterior “offshoring”.

Entre las ventajas observadas para la práctica de outsourcing se encuentran el abaratamiento de costos, servicios de mejor calidad, reducir las tareas rutinarias y dedicarse a tareas de mayor rentabilidad, permitir a la empresa acceder a la mejor tecnología sin necesidad de capacitar personal de la organización para manejarla, aumentar la flexibilidad de la organización, etc.

Entre las desventajas del outsourcing puede mencionarse, perder el control sobre el servicio ofrecido, perder contacto con el cliente, perder actividades que representan una ventaja competitiva de la empresa, perder contacto con nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar el servicio y procesos, el costo ahorrado con el outsourcing puede que no sea el esperado, alto costo para cambiar de proveedor en caso que el seleccionado no provea el servicio esperado, etc.

### **1.1.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL CALL CENTER**

Algunos años atrás el número de los Centros de Atención Telefónica eran limitados, hoy en día su presencia ha crecido notablemente, según datos de la ESPO (Yépez Flores, y otros, 2009) se calcula que entre Quito, Guayaquil y Cuenca existen alrededor de 170 compañías, en la investigación realizada se determinan como factores críticos de éxito la operación y la calidad del servicio, el recurso humano, la tecnología y el espacio físico.

- Operación
- Calidad de Servicio
- Talento Humano
- Tecnología
- Espacio Físico

**Tabla 1.1 Factores críticos de éxito del Call Center.**  
*Fuente: Yépez Flores, y otros, ESPOL, 2009*

El primer factor crítico de éxito la “operación” hace referencia a la actividad productiva que se lleva a cabo en el Centro de Atención Telefónica y a la misión principal de un Call Center que es lograr que sus clientes sean más productivos en sus negocios y por ello la doble importancia que las “Operaciones del Call Center” sean eficientes, maximizando recursos, reduciendo costos y cumpliendo un proceso de administración de la productividad que represente una ventaja competitiva para sí y para sus clientes, por ello es necesario identificar y documentar las operaciones y los procesos realizados en el día a día del Call Center, las prácticas utilizadas por los agentes antes, durante y después de la llamada, las prácticas de monitoreo, el control diario, y las formas utilizados para medir la satisfacción del cliente, etc.

El factor crítico de éxito “calidad de servicio” se mide con la utilización de indicadores denominados niveles de servicio que miden entre otros el porcentaje de llamadas contestadas en un lapso de tiempo, la tasa de abandono, el tiempo intermedio de espera, el tiempo medio de conversación, la atención realizada durante la llamada, etc.

La tasa de abandono mide el porcentaje de llamadas abandonadas o no contestadas sobre el número de llamadas ingresadas; el tiempo intermedio de espera es el tiempo que el cliente permanece en espera mientras el agente consulta sus sistemas; el tiempo medio de conversación es el tiempo promedio de duración de las llamada; la calidad emitida consiste en el monitoreo de la llamada en la que se califica la atención realizada durante la llamada o la forma en que se desempeña el agente en relación a un conjunto de requerimientos del cliente.

Estos indicadores solos no miden completamente la satisfacción del cliente, un método adicional utilizado es el uso de encuestas que sirven para comprender la forma en que los clientes perciben la organización y si el desempeño actual cumple con sus expectativas. Para la mejora continua de la calidad y en pos de lograr la satisfacción del cliente es necesario contar con información exacta sobre las percepciones de los clientes acerca de la calidad de los servicios, identificar las cosas que son importantes para ellos, determinar si se satisfacen o no y con esa información orientar las decisiones para atender mejor a la clientela.

Compromiso del presente proyecto es obtener dicha información mediante el diseño y uso de encuestas, a la que sigue un análisis de resultados, el establecimiento de un índice de satisfacción del cliente, generar un informe con los criterios para comparar el desempeño contra el que alcanzan otras organizaciones, y ofrecer la retroalimentación inmediata a empleados y clientes.

El tercer factor crítico de éxito y no menos importante, el "Talento Humano", en general adolece de ciertas dificultades. Según Edison Cervantes en su tesis "Estrategias de outsourcing en comunicaciones telefónicas" haciendo referencia al Call Center indica "no existe una política de recursos humanos en la empresa, la selección de personal se basa en anuncios en el periódico pero sin ninguna planificación de análisis y definición de puestos" y continúa "existe cierto tipo de capacitación y desarrollo pero no de una forma planificada sino más bien por demanda propia de los departamentos. Esta falta de políticas se convierte en una debilidad para la empresa pues puede generar en desperdiciar el potencial de cierto personal o incluso contar con personal no capacitado ocupe ciertos cargos" (Cervantes Esparza, Marzo 2001). En conclusión a ninguna empresa le gustaría contratar a la persona equivocada para el puesto, experimentar alta rotación de personal, encontrar empleados que no den lo mejor de sí; por el contrario las buenas prácticas y políticas de Recursos Humanos deben orientar a mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta, considerando el Talento Humano como la mayor fuente de ventaja competitiva es necesario realizar un análisis de puestos, determinar sus requerimientos, deberes y responsabilidades específicos, así cómo qué clase

de personas se necesita contratar, identificar cuál es la capacitación y el desarrollo necesarios para asegurar que los empleados tengan el conocimiento y las aptitudes requeridas para cumplir con sus tareas y presentar una propuesta para evaluar el desempeño.

En cuanto a los otros factores críticos de éxito citados, la tecnología y el espacio físico no serán abordados, se puede indicar que en los trabajos de investigación consultados muchos de los mismos son dirigidos a la planificación, al diseño y a la tecnología pero muy pocos trabajos documentan la operación misma, el control de calidad que debe existir y su talento humano temas de esta tesis.

### **1.1.2 EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES**

Las telecomunicaciones son el medio perfecto para reducir distancias y barreras para explicar de manera sencilla el alcance del sector, a continuación se presenta un caso idealizado como ejemplo:

Durante una tarea o consulta de la universidad, accedemos desde nuestro computador al Internet a publicaciones científicas y desarrollos tecnológicos, mientras en otra página abierta en el explorador se revisa las últimas actualizaciones y fotos del perfil de algún amigo en X red social. Al teléfono de la casa recibimos una llamada del extranjero solicitando confirmar la recepción de un e-mail con el pedido de compra realizado hace pocos minutos desde nuestro móvil. La televisión encendida en la otra habitación muestra las últimas noticias del acontecer mundial en el momento exacto que esto está ocurriendo.

Otros ejemplos que clarifican el alcance de las telecomunicaciones podría ser la localización vehicular, la televisión satelital, la trasmisión de datos que permite conectar dos oficinas distantes en una misma red, las transacciones bancarias realizadas desde el cajero, los pedidos por Internet, etc.

El sector de las telecomunicaciones tiene un amplio espectro de servicios, en la siguiente tabla se muestra una clasificación sencilla de las telecomunicaciones realizada con fines de control por el ente regulador en el Ecuador que es la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Telecomunicaciones	Radio Difusión y Televisión	Radio Comunicaciones
Telefonía Fija	Radiodifusión Sonora (AM, FM, OC)	Fijo Móvil Terrestre
Telefonía Móvil Celular	Televisión Abierta (VHF, UHF)	Sistemas Comunales
Servicio Móvil Avanzado	Televisión Codificada (Terrestre y Satelital)	Buscapersonas
Servicios Portadores	Televisión por Cable	Troncalizado
Valor Agregado		Enlaces Radioeléctricos
Cibercafés		Transmisión de Datos
Terminales de uso público		Satelital Privado
		Banda Ciudadana
		Radioaficionados
		Sistemas Troncalizados

**Tabla 1.2 El sector de las Telecomunicaciones.**

*Fuente: SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES, Compendio Histórico de las Telecomunicaciones en Ecuador, SUPTEL, Publicaciones Institucionales 1, Agosto 2007, pág. 38.*

### 1.1.3 EL CALL CENTER DE TELECOMUNICACIONES

Las Telecomunicaciones son uno de los sectores más dinámicos y que más inciden en las actividades humanas, el continuo desarrollo de las comunicaciones móviles, el Internet y la convergencia tecnología hacia dispositivos que integren servicios de voz y datos indudablemente también genera mayor necesidad de soporte y exige la especialización del personal que recibe estos requerimientos.

Son muchas las posibilidades en cuanto a servicios que ofrece un Call Center de Telecomunicaciones y de su diversidad podría requerirse mayor o menor especialización de su personal y de la tecnología utilizada.

Un Call Center que se dedique al servicio de transmisión de datos debería realizar el monitoreo de la red de datos con el fin de verificar que el cliente siempre disponga del servicio, detectar la desconexión en caso que sucediera y diagnosticar el motivo, coordinar con las diferentes áreas encargadas de solucionar el problema, notificar al cliente si este aún no ha detectado la falla y mantenerlo al tanto de la gestión realizada y finalmente una vez solucionado el inconveniente, realizar pruebas, confirmar el servicio con el cliente y documentar el suceso.

#### **1.1.4 LA EMPRESA**

La satisfacción del cliente, su lealtad y la rentabilidad de la empresa van de la mano, la estrategia de precios cede terreno ya que solo representa una compra, mientras se busca una relación a largo plazo que traiga supervivencia, crecimiento y utilidad a la compañía, las empresas actuales diseñan estrategias para lograr la lealtad de sus clientes, su competitividad y finalmente su rentabilidad.

El Call Center es un punto central de contacto del cliente en sus interacciones, y de su accionar dependerá que el cliente siga realizando negocios con la empresa, los clientes necesitan que se satisfagan sus necesidades y expectativas, por tal motivo el primer objetivo debe ser estimular la retención del cliente con su lealtad recíproca y para generar altos niveles de satisfacción del servicio se debe crear, divulgar, promocionar y vivir la visión, la misión y fidelización del cliente no solamente en el Call Center sino también en toda la empresa.

La declaración de Visión de Telefónica Ecuador y sus Principios de actuación van en esta línea y demuestra un interés particular en las personas, por mejorar su calidad de vida y convertirse en la empresa de su confianza, a través del cambio y creación de valores.

##### **1.1.4.1 Acerca de Telefónica**

En Ecuador, Telefónica inició sus operaciones en el 2004, para facilitar la comunicación de hasta ahora 4.3 millones de ecuatorianos.

Telefónica Ecuador está comprometida con el desarrollo del país, por eso cree en su gente y genera empleo para más de mil profesionales.

Según datos publicados en su página WEB (<http://telefonica.com.ec/index.php>) Telefónica es un motor de desarrollo económico y aporta con casi el 1% del PIB nacional. Solo en el 2009, contribuyó con US\$ 43 millones de dólares al fisco ecuatoriano. Cada año esta empresa invierte, en promedio, el 25% del total de sus ingresos para garantizar la mayor innovación en sus servicios y la ampliación de su red de cobertura.

Telefónica es la única operadora de telecomunicaciones, a nivel nacional, que posee un Sistema de Gestión Integrado y certificaciones en las áreas Ambiental (ISO 14000), Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18000) y Calidad de Procesos (ISO 9001:2007). A través de Fundación Telefónica, la empresa desarrolla su lucha por la educación y contra la erradicación del trabajo infantil, por medio de los programas Aulas Fundación Telefónica y Proniño (respectivamente), con los que 26.000 niños, niñas y adolescentes han vuelto a las aulas.

Telefónica Ecuador tiene el orgullo de ser considerada como:

- 2ª mejor empresa para trabajar en Ecuador según el Instituto Great Place to Work (2010) y 4ta mejor empresa para trabajar en América Latina (2010).
- 1ª compañía con las mejoras prácticas de RSC<sup>1</sup> reconocida por el Gobierno de la Provincia del Pichincha 2010.
- 1ª operadora del Ecuador en contar con Sistema de Gestión Integrado TRINORMA, que la certifica en tres áreas: calidad de procesos (ISO 9001:2000), ambiental (ISO 14000) y seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18000).
- Empresa con mayor capital de marca, en Telefonía Celular 2010, reconocimiento otorgado por la Corporación Ekos.
- La mejor empresa de servicio al cliente en el sector de Telecomunicaciones en el Ecuador 2010, reconocimiento otorgado por la Corporación Ekos.
- Ganadora del Gran Effie 2010 a la eficiencia publicitaria, por parte de Effie Awards Ecuador.

---

<sup>1</sup> RSC Responsabilidad Social Corporativa

#### 1.1.4.2 Visión

La visión de Telefónica (<http://telefonica.com.ec/at.php>) dice: “Abrimos caminos para seguir transformando posibilidades en realidades, con el fin de crear valor para sus clientes, empleados, sociedad, accionistas y socios a nivel global.”

Telefónica tiene las ideas claras, por eso es un referente del sector de las telecomunicaciones que entiende la realidad y la diversidad de las regiones donde opera.

Es capaz de vislumbrar hacia dónde va el futuro de su industria. De este modo logra ir siempre un paso por delante para transformar el panorama competitivo del sector a través de la innovación y la tecnología.

#### 1.1.4.3 Principios de actuación

Los Principios de Actuación (<http://telefonica.com.ec/ir.php>) agrupan un conjunto de directrices o pautas que guían y orientan a todos nuestros profesionales en su trabajo diario; tanto en el desarrollo de la actividad como en la forma en la que interactuamos con nuestros clientes, proveedores, accionistas, empleados y con la sociedad en general. Alineados a los Principios de Actuación, trabajamos a diario para transformar positivamente la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades en donde opera la empresa. Nuestros Principios de Actuación tienen cuatro ejes:

**Honestidad y confianza,** Seremos honestos y dignos de confianza en todas nuestras negociaciones, y cumpliremos los compromisos adquiridos.

**Respeto por la ley,** Velaremos por el cumplimiento de todas las legislaciones, normativas y obligaciones regulatorias, tanto nacionales como internacionales. Competiremos de forma íntegra en nuestros mercados.

**Integridad,** Nos comportaremos con rectitud, sin buscar en ningún caso beneficio propio o de terceros a través del uso indebido de nuestra posición o nuestros contactos en Telefónica.



**Derechos Humanos,** Respetaremos los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, así como las declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo.

Nuestros Principios de Actuación inspiran y definen la manera en la que desarrollamos nuestra actividad. Sobre la base de estos Principios construimos nuestra reputación, nos hacemos merecedores de la confianza de nuestros grupos de interés y maximizamos el valor a largo plazo para nuestros accionistas y para la sociedad en general.

#### **1.1.4.4 Políticas de Calidad**

En Telefónica Ecuador ([http://telefonica.com.ec/ir\\_4.php](http://telefonica.com.ec/ir_4.php)) creemos en el poder de transformar positivamente la vida de las personas, facilitando el desarrollo de los negocios y contribuyendo con el progreso de las comunidades en donde operamos. En este sentido, la empresa se compromete a:

**Cumplir con los compromisos,** Con los clientes, con las normas, con los requisitos legales aplicables y con los requisitos de otras partes interesadas con relación a calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional.

**Mejorar continuamente,** La calidad de nuestros servicios, la preservación del ambiente y el cuidado de la salud y seguridad de los colaboradores a través del cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión Integrado.

**Prevenir,** La contaminación ambiental y de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.

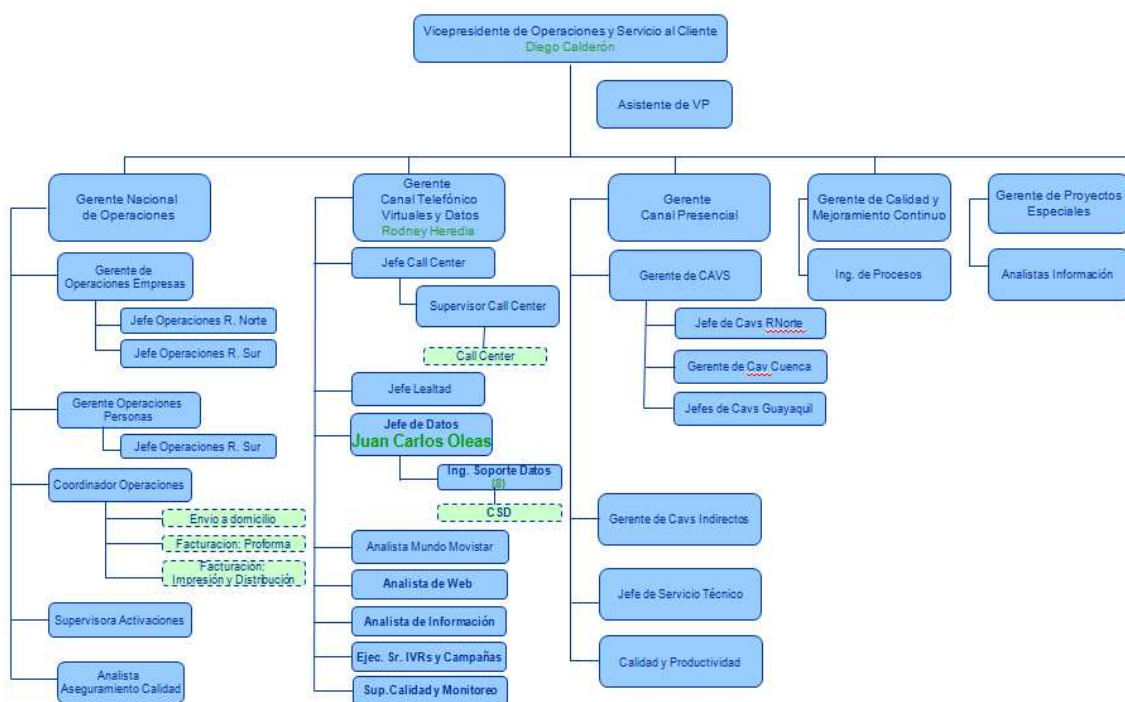
**Promover el desarrollo de los colaboradores,** A través de programas de formación, desarrollo profesional, sensibilización y mejora del ambiente laboral.

#### **1.1.5 EL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS DE MOVISTAR**

El Centro de Soporte de Datos de Movistar ofrece los servicios especializados de un Call Center de Telecomunicaciones enfocado en el segmento empresarial y corporativo del mercado, cuenta con el respaldo de varios años de experiencia en su área, la infraestructura y el soporte tecnológico requerido

para su funcionamiento y la asesoría de especialistas en temas de calidad y Call Center.

El Centro de Soporte de Datos pertenece a la Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente de Telefónica Ecuador – Movistar y utiliza para sus fines el modelo de outsourcing. Para controlar la gestión que realiza el proveedor, Movistar estableció ciertos niveles de acuerdo de servicio que se deben cumplir y se mencionan más adelante.



**Figura 1.2 Organigrama Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente.**

*Fuente: Movistar Ecuador, año 2009*

### 1.1.5.1 Misión del Centro de Soporte de Datos

La misión del Centro de Soporte de Datos (Movistar, 2009) es “proveer a los clientes de la mejor calidad en los servicios ofrecidos, junto con la mejor atención y soporte técnico, para garantizar su satisfacción y lealtad”.

Los factores claves para cumplir con la misión son.

En el trabajo diario:

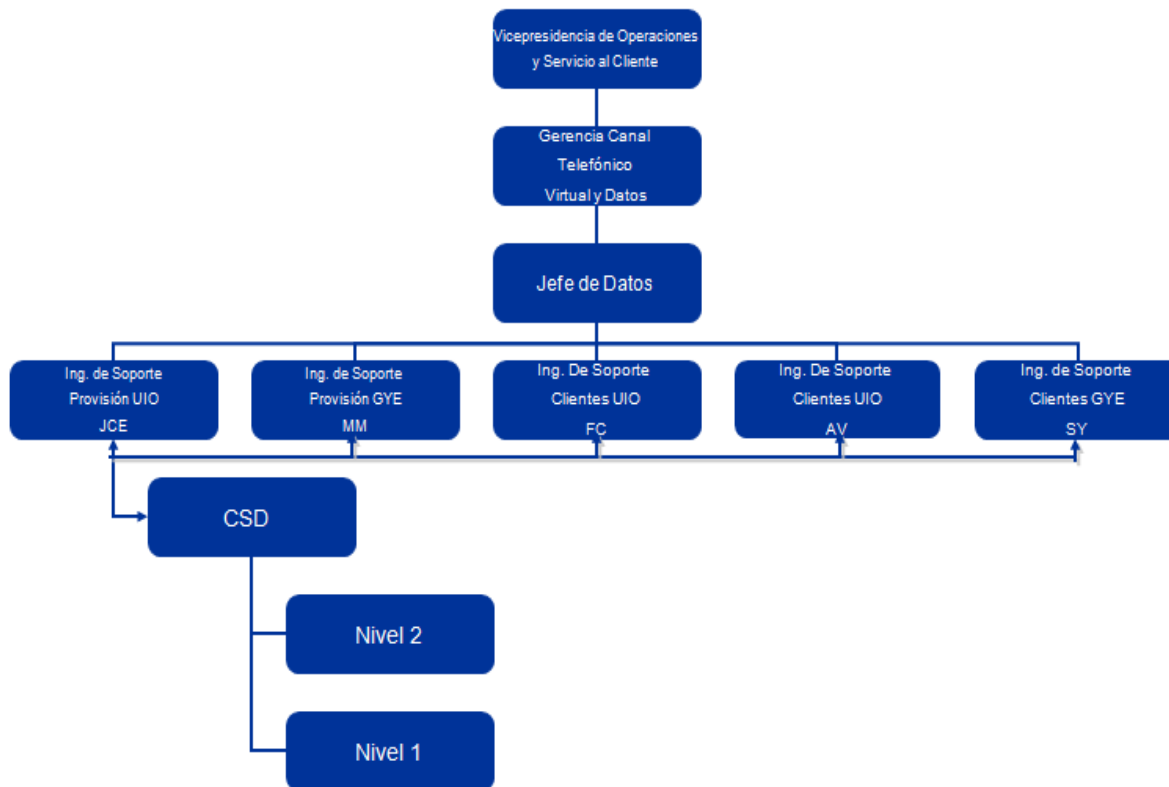
- Entender las necesidades de los clientes
- Foco en la Ingeniería de las redes
- Optimización en la utilización de recursos
- Cuidado con la documentación
- Comunicación interna (inter verticales) y externa (relaciones interpersonales)
- Seguimiento de los procesos definidos

En el individuo:

- Motivación
- Vocación de servicio – orientación al cliente
- Trabajo en equipo y cooperación
- Capacitación
- Excelencia

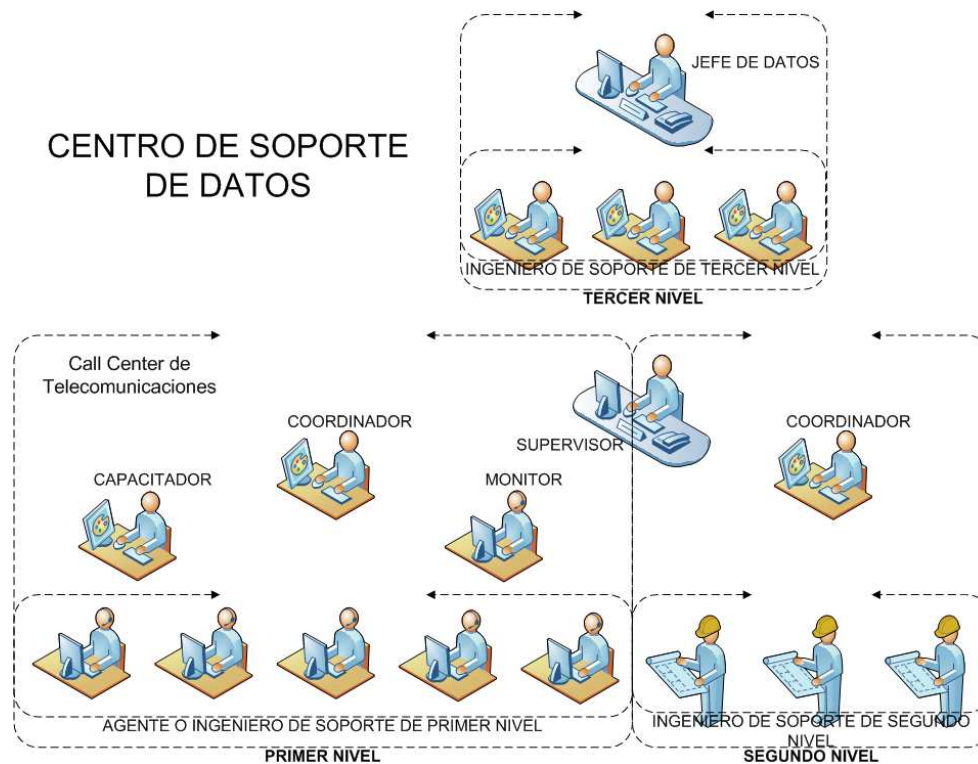
#### **1.1.5.2 Estructura del Centro de Soporte de Datos**

El área del Centro de Soporte de Datos se compone de varios niveles, el primer nivel corresponde al Call Center de Telecomunicaciones en donde se recepta los requerimientos e incidentes que se reportan a través del teléfono o correo electrónico en un esquema de horario 7x24, 7 días a la semana, 24 horas al día los 365 días del año. El segundo nivel realiza tareas que requieren de soporte en sitio y el tercer nivel realiza funciones de administración y provisionamiento de la plataforma tecnológica y control de proveedores. Los dos primeros niveles corresponden al outsourcing y el tercer nivel es parte del equipo de trabajo de Movistar. El presente estudio se enfoca en el primer nivel o Call Center de Telecomunicaciones del Centro de Soporte de Datos.



**Figura 1.3 Organigrama Centro de Soporte de Datos.**  
*Fuente: Movistar Ecuador, año 2009*

En los dos primeros niveles existen las figuras de coordinador que son los encargados de planificar las actividades diarias y controlar el desempeño del personal. En el primer nivel existe además una persona con la responsabilidad de monitorear las llamadas y asegurar la calidad en la contestación telefónica y otra persona encargada de la inducción al personal nuevo y capacitación al resto del personal. Además existe también, el puesto de supervisor que es el encargado de velar por el buen desempeño del grupo en general y de la planificación de requerimientos de personal, espacio físico, máquinas, etc., en base a estadísticas y proyecciones del área.



**Figura 1.4 Centro de Soporte de Datos**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

### 1.1.5.3 Servicio

Por el origen de las llamadas se puede indicar que el Call Center del Centro de Soporte de Datos tiene una función mixta, recibe y realiza llamadas; es el punto de contacto del cliente para reportar problemas con la transmisión de datos, Internet dedicado, dispositivos de datos móviles como teléfonos celulares y módems. En su gestión durante el 2010 tuvo un volumen promedio de 5000 llamadas entrantes y salientes al mes.

El soporte que realizan los agentes consiste en el monitoreo de las redes de transmisión de datos e Internet dedicado de los clientes de Movistar, la detección proactiva de la falla (antes que el cliente la detecte), diagnóstico inicial del problema y notificación telefónica y por email al cliente; en caso que el personal no pueda solucionar la falla en el primer contacto, se encarga de coordinar con el personal de soporte especializado para la resolución del problema, el Centro de Soporte de Datos también resuelve problemas con los servicios de Internet y correo en dispositivos masivos como son los módems y teléfonos celulares.

El cliente para acceder al servicio debe ponerse en contacto primeramente con el “Call Center de Servicio al Cliente” a través del \*001 opción 9 marcado desde un teléfono de Movistar o al 1800-001-001 opción 9 desde cualquier teléfono convencional o dirigirse a un “Centro de Atención y Servicio al Cliente” en cuyo caso el personal discriminará entre solicitudes y determinarán si el cliente requiere del soporte especializado de área de datos. Para clientes empresariales y corporativos se tiene habilitada la opción de marcación directa al Centro de Soporte de Datos desde un teléfono Movistar al \*001 opción 4 o también marcando al \*data (\*3282).

## **1.2 SERVICIO Y NIVELES DE ACUERDO DE SERVICIO**

### **1.2.1 SERVICIO**

Según la norma ISO 9000:2005 “Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible”<sup>2</sup>

Es importante que el Call Center y la empresa adquieran una personalidad proactiva dentro de su propia cultura organizacional orientada a la satisfacción del cliente y para ello es necesario el seguimiento, evaluación y mejora de las diversas actividades que tienen lugar en la misma, estructurar sistemas de retro-alimentación con el cliente, trabajar sobre el proceso de medición de la satisfacción, etc.

Su principal recurso, el talento humano debe disponer de los medios para dar soluciones oportunas a las demandas del cliente, la capacidad de identificar los obstáculos que perciben como barreras para satisfacer al cliente y promover la eliminación de dichas barreras, depende mucho de su amabilidad y agilidad para que el cliente perciba una actitud profesional de sus representantes por lo que su capacitación y motivación son esenciales para alcanzar el liderazgo de servicio al cliente.

---

<sup>2</sup> NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario (traducción certificada)*, pág. 12, ISO, 2005.

### **1.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

Los niveles de servicio son una medida del desempeño del Call Center frente a sus clientes, ciertas características respecto al servicio con ayuda de la tecnología son fácilmente medibles, estos atributos pueden ser tanto de calidad como de actitud del servicio (Hayes, 2006).

- Disponibilidad del servicio, mide el grado en el que el cliente puede ponerse en contacto con el proveedor. Por ejemplo que la línea esté disponible cuando el cliente llama.
- La capacidad de respuesta, identifica hasta qué punto el proveedor reacciona con rapidez ante el cliente. Por ejemplo que el personal esté listo a recibir la llamada cuando esta ingresa.
- La oportunidad del servicio, el trabajo se realiza dentro del plazo establecido por el cliente. Por ejemplo que el personal identifique rápidamente el problema y su solución.
- Integridad del servicio, el grado hasta el que el trabajo total se completa. Por ejemplo asegurarse resolver todas las inquietudes del cliente respecto al servicio ofrecido.
- Afabilidad, el grado hasta el que el proveedor muestra comportamientos y modales profesionales mientras trabaja con el cliente. Por ejemplo que el personal que atiende la llamada sea cortés, amable, se interese por lo que el cliente tiene que decir, etc.

### **1.2.3 NIVELES DE SERVICIO**

Como se indicó anteriormente el modelo adoptado por Movistar para el Call Center del Centro de Soporte de Datos es el outsourcing, para su control y a la vez como medida de la satisfacción del cliente se tiene establecido ciertos niveles de acuerdo de servicio con el proveedor detallados a continuación.

Factor de Evaluación	Valor Objetivo	Unidad	Definición
Llamadas Atendidas	90/10	Porcentaje	Llamadas atendidas en un tiempo objetivo o dentro de un plazo establecido. 90% de llamadas atendidas antes de 10 segundos.
Tasa de Abandono	2.5	Porcentaje	Llamadas no contestadas sobre el número de llamadas ingresadas.
Contactos Codificadas	100	Porcentaje	Atenciones telefónicas registradas correctamente.
TIE	6	Porcentaje	Tiempo Intermedio de Espera
TMC	3	Porcentaje	Tiempo Medio de Conversación
Notificación de incidentes	100	Porcentaje	Calificación dada a la calidad de notificaciones realizadas de incidentes, a clientes y áreas internas.
Reportes	100	Porcentaje	Calificación de Reportes.
Calidad Emitida	90	Porcentaje	Calificaciones realizadas por el área de Calidad en base a un monitoreo de llamadas atendidas.
Calidad Percibida	90	Porcentaje	Calidad Percibida, Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y será calificada en base a Encuestas.

**Tabla 1.3 Niveles de Acuerdo del Servicio.**

*Fuente: Centro de Soporte de Datos, Movistar año 2009*

A continuación una breve explicación de lo que se mide con estos niveles de acuerdo del servicio.

El porcentaje de llamadas contestadas tiene que ser mayor al 90% de llamadas en menos de 10 segundos, el número de llamadas abandonadas tiene que ser menor al 2.5% del total y por cada llamada entrante debe existir al menos un registro. El cliente no debe esperar demasiado tiempo en línea mientras el agente consulta sus sistemas y la conversación no puede extenderse demasiado, debe mantenerse alrededor del tiempo promedio de duración de llamadas del área. Las llamadas son monitoreadas y calificadas en base a una serie de parámetros que debe cumplir el agente en el que se aprecia su actitud y profesionalismo, estas calificaciones las realiza el área de calidad de Telefónica por lo menos 2 monitoreos mensuales por agente y el promedio de las notas obtenidas no deberá ser menor al 90%. El cliente también califica la atención telefónica en base a encuestas y su percepción del servicio debe ser mayor al 90%. Si se identifica una falla en el servicio de datos o Internet, ésta debe notificarse de inmediato por email y enviar constantes actualizaciones de los trabajos realizados mientras se soluciona la falla, solucionado el inconveniente debe enviarse un reporte del mismo.



## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo tiene por objetivo explicar lo que es la atención telefónica, la satisfacción del cliente, el talento humano y las operaciones en el Call Center del Centro de Soporte de Datos.

Se revelan las características de la atención telefónica y habilidades que deben poseer los agentes durante la llamada, se muestra un script de atención telefónica y los parámetros que se evalúan durante el monitoreo para asegurar la calidad de la llamada.

Se introduce el concepto de satisfacción del cliente y su importancia para la organización, se muestran algunos indicadores del Centro de Soporte de Datos utilizados para medir la satisfacción del cliente. Se realiza el análisis de las necesidades de los clientes de un centro de atención telefónica con base a publicaciones especializadas en el tema y se estudian los parámetros de calidad establecidos por la constitución y entes reguladores para finalmente diseñar un modelo de encuesta de satisfacción del cliente.

En el apartado de Talento Humano se abordan temas de interés e importancia como el análisis de puestos, descripción de puestos, proceso de reclutamiento y selección, evaluación, desempeño, capacitación y desarrollo.

En cuanto a las Operaciones en el Centro de Soporte de Datos, se realiza un preámbulo y primera aproximación observando las definiciones de la norma ISO 9000:2005 para posteriormente profundizar en el tema considerando un procedimiento de Diseño de Procesos que facilita el poder identificar los procesos principales y de apoyo.

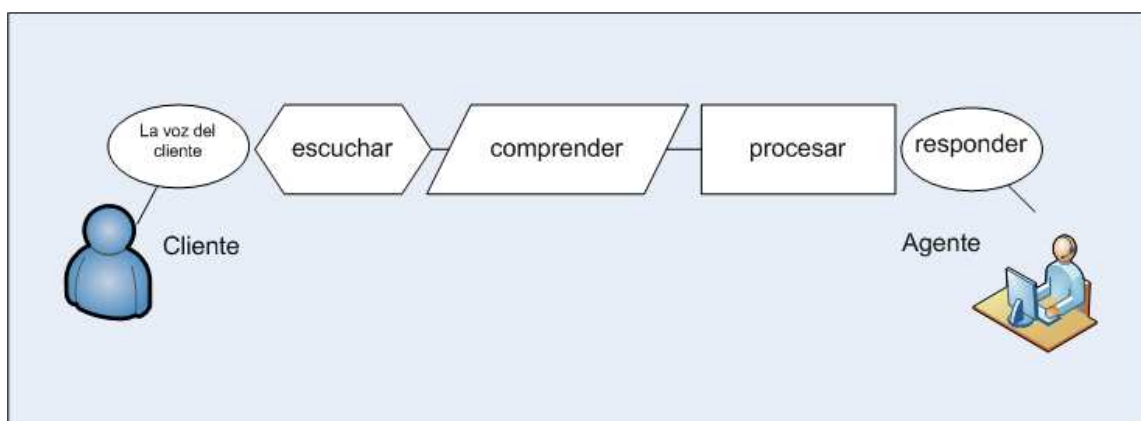
## 2.1 LA ATENCIÓN TELEFÓNICA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La Atención Telefónica ofrece a la empresa una brillante oportunidad de acercarse hacia sus clientes, resolver los motivos de su insatisfacción y establecer relaciones de largo plazo que generan utilidad, el Call Center constituye la voz de la empresa y de su desempeño se podrá afianzar esas relaciones.

### 2.1.1 LA ATENCIÓN TELEFÓNICA

Según Guerrero en su obra *Atraiga, enamore y retenga a sus clientes* (GUERRERO, 2004) “Atender es transmitirle al cliente que la persona con quien hace contacto, acoge positiva y favorablemente su presencia.”

Para una atención telefónica de calidad es necesario escuchar, comprender, procesar y responder. “Escuchar es asimilar y captar el mensaje del cliente. Comprender consiste en hacerle sentir al cliente que los requerimientos de su mensaje, por elementales, simples, razonables o absurdos que parezcan, son dignos de tener en cuenta, es colocarse en su situación personal, es analizar sus deseos o dificultades desde su óptica personal, con los planteamientos y argumentos particulares diferentes a los demás. Procesar se refiere a prever la solución adecuada y oportuna a los requerimientos del cliente. Responder es accionar los mecanismos para entregar la solución.”<sup>3</sup>



**Figura 2.1 Características de la Atención Telefónica**

Fuente: GUERRERRO, Carlos, *Atraiga, enamore y retenga a sus clientes*, Panamericana Editorial, Bogotá, primera edición, pág. 25, marzo 2004.

<sup>3</sup> GUERRERRO, Carlos, *Atraiga, enamore y retenga a sus clientes*, Panamericana Editorial, Bogotá, primera edición, pág. 25, marzo 2004.

Profesionalizar la gestión de los agentes de atención telefónica requiere de ciertas fortalezas y habilidades que se deben poseer y también aprender.

#### **2.1.1.1 Habilidades en la atención telefónica**

Se debe saber escuchar, es importante concentrarse en lo que el cliente tiene que decir, usar expresiones que permitan al cliente saber que se le está prestando atención, se debe evitar interrumpir al cliente mientras habla y eliminar las fuentes que distraigan nuestra atención.

Para comprender se debe seleccionar de la conversación las ideas principales y utilizar preguntas que permitan identificar los motivos por los cuales el cliente llama, mantener una mente abierta para aquellos temas no considerados interesantes.

El cliente puede no conocer de trámites, requisitos y demás pormenores inherentes a determinado aspecto o servicio, la persona que contesta es quien conoce todos los detalles y debe estar en la capacidad de procesar la información y proponer soluciones o estar atento de comunicarlo con la persona que está en capacidad de dar la respuesta adecuada.

Se debe saber hablar por teléfono y al responder utilizar un lenguaje que esté al alcance del cliente, evitar usar términos técnicos que dificulten la comprensión del cliente, el vocabulario debe reflejar profesionalismo en el trato y conocimiento del tema, la voz debe ser segura y agradable con un ritmo de velocidad adecuado y una vocalización correcta de las palabras.

#### **2.1.1.2 Script de atención telefónica**

El uso de scripts facilita mantener una conversación telefónica fluida, orienta al agente para que durante la conversación sea él quien lleve la llamada hacia un objetivo que es la resolución del problema y la satisfacción del cliente. Los textos no deben ser guiones inflexibles, al contrario deben ser lineamientos que incentiven la iniciativa y creatividad del agente.

Durante la llamada se identifican algunos momentos importantes que los scripts pueden ser de gran utilidad.

<b>Recibir la llamada</b>	
Saludo:	Buenos días/tardes/noches
Presentar la empresa:	Bienvenido a ...
	Se ha comunicado con ...
	Esta llamando a ...
Presentación personal:	Le saluda ...
	Mi nombre es ...
Solicitar el nombre del cliente:	¿Con quién tengo el gusto?
	¿Me facilita su nombre?
<b>Realizar preguntas clave</b>	
	¿En qué puedo ayudarlo?
	¿Qué puedo hacer por usted?
	¿Me ayuda con el número de su línea?
	¿Qué tipo de servicio tiene?
	¿Me facilita los datos de serie de su dispositivo?
<b>Satisfacer o exceder la necesidad</b>	
	Será un placer atenderlo
	Permítame revisar sus datos
	Me haré cargo de esto inmediatamente
	Lo que hay que hacer es ...
	Otra cosa que podemos hacer es ...
	No se preocupe que esto lo podemos solucionar
	Enseguida le confirmo la información solicitada
<b>Asegurarse de la satisfacción del cliente y cerrar la llamada</b>	
Ofrece ayuda futura	¿Alguna solicitud adicional en que podamos ayudarlo?
	En caso que tenga alguna consulta adicional será un gusto poderle ayudar
	Ha sido un gusto poder atenderlo

**Tabla 2.1 Script de atención telefónica**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

En el ANEXO 1.A y ANEXO 1.B se muestra un ejemplo de un esquema de atención telefónica aplicado al Centro de Soporte de Datos.

### 2.1.1.3 Monitoreo de la Atención Telefónica

El monitoreo de la atención telefónica tiene el objetivo de asegurar una llamada de calidad, evalúa la atención bajo parámetros establecidos por el área de Calidad y Servicio al Cliente de Movistar.

Los parámetros considerados a evaluar son el flujo de la llamada y la actitud del agente de servicio al cliente.

A continuación se muestran los parámetros utilizados durante la evaluación de la llamada y una sencilla explicación.

<b>FLUJO DE LA LLAMADA</b>	
<b>SALUDO</b>	
<b>Punto a evaluar</b>	<b>Explicación</b>
Saludar	Utilizar el script de saludo
Escuchar el requerimiento del cliente	Escuchar con atención lo manifestado por el cliente, evitar preguntar dos veces o pedir que el cliente explique nuevamente su requerimiento
Confirmar el requerimiento del cliente	Parafrasear o resumir la solicitud para entender lo que el cliente dijo
Confirmar datos	Confirmar el número de la línea, nombres del titular de la línea, nombre de la empresa
Tratar por el nombre o apellido al cliente	El nombre de la persona es lo más dulce a sus oídos y hay que utilizarlo con respeto
Realizar preguntas claves	Preguntas adicionales si el cliente no proporciona toda la información
<b>CUERPO DE LA LLAMADA</b>	
<b>Punto a evaluar</b>	<b>Explicación</b>
Evitar tiempos ociosos con el cliente	Mantener la fluidez de la llamada, evitar silencios incómodos
Revisar en los sistemas	Ningún problema es igual a otro, verificar en los sistemas para asegurarse la comprensión del problema
Informar paso a paso	Informar al cliente el proceso que realiza el agente o el procedimiento a seguir por el cliente
Comunicar solución elegida	Informar la solución y cómo resolverá el problema
Ofrecer alternativas	Si hay más de una alternativa explicar al cliente para que tenga claro que implica la solución escogida
Tiempo estimado de solución	Promesa del servicio
Utiliza scripts de mantenimiento	Solo en casos en que se haya enviado un script específico que deba ser utiliza por los agentes
<b>DESPEDIDA</b>	
<b>Punto a evaluar</b>	<b>Explicación</b>
Resumen de la llamada	Resumen o recordatorio al cliente
Despedida, ofrecer ayuda futura	Uso del script de cierre de llamada
Tiempo de conversación adecuado a la llamada	Tiempo utilizado en la llamada no excede el tiempo que el cliente percibe suficiente para obtener una respuesta
Registrar notas en el sistema	Registro de casos o interacciones para guía de futuras atenciones

**Tabla 2.2** *Script de monitoreo del flujo de llamada durante la atención telefónica*  
Elaborado por: Jaime Nolivos

<b>ACTITUD DEL AGENTE DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<b>HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>	
<b>Punto a evaluar</b>	<b>Explicación</b>
Tono de voz adecuado	Para cada situación hay un tono de voz a utilizar
Expresión verbal (Términos comprensibles)	Escoger las palabras con un lenguaje sencillo y términos comprensibles
Vocalización - Acento	Es la correcta emisión sonora, interviene todo el cuerpo desde la manera de pararse o sentarse hasta la posición de su cabeza
Seguridad en las respuestas	Reflejar conocimiento del producto o servicio
<b>ACTITUD DE SERVICIO</b>	
<b>Punto a evaluar</b>	<b>Explicación</b>
Amabilidad	La respuesta es agradable
Respeto	Atención y consideración por lo que el cliente tiene que decir
Paciencia, tolerancia	Tranquilidad y dominio de la situación
Empatía	Colocarse en la situación del cliente
Escucha activa, muestra interés	Escuchar lo que cliente tiene que decir, seleccionar las ideas importantes y usar expresiones que demuestren interés
<b>EFICIENCIA EN EL MANEJO DE LA LLAMADA</b>	
<b>Punto a evaluar</b>	<b>Explicación</b>
Comprensión adecuada del requerimiento	Entender lo que el cliente solicita
Enfocado en las metas del área	Demostrar interés por el cumplimiento de objetivos (tiempo de duración de la llamada, tiempo intermedio de espera, etc.)
Se apoya en soporte y supervisor	Solicitar apoyo o escalar si el tema excede sus conocimientos
Evitar re-llamado	Evitar que el cliente tenga que volver a llamar y explicar otra vez su problema
Argumentación de objeciones	Aclarar las dudas del cliente
Disculpas a nombre de la organización	Si debe disculparse a nombre de la organización lo hace con compostura

*Tabla 2.3 Script de monitoreo de la actitud del agente durante la atención telefónica  
Elaborado por: Jaime Nolivos*

En la Tabla 2.4 se muestra un ejemplo de un formato de monitoreo para el Centro de Soporte de Datos que considera el flujo de la llamada y la actitud del Agente.

MONITOREO DE CALIDAD EMITIDA							
Calidad y Formación CSD							
NOMBRE DEL EJECUTIVO:		TERESA		Calificación Final		87%	
FECHA Y HORA DE LA LLAMADA:		11/03/2009 09:17:02 duración 4:41					
NUMERO CELULAR DEL CLIENTE:		07482402XX					
TEMA:		Datos		Dificultad de la llamada		2	
SUBTEMA:		Activación Datos					
COMENTARIO:							
Teresa, realizaste un buen trabajo ayudándole al cliente a solucionar el problema con su modem. Por otra parte, te sugiero estar con la diadema puesta para que puedas contestar las llamadas que ingresan en un tiempo prudente. Adicionalmente te recomiendo mantener una comunicación mas fluida para evitar que el cliente espere por mucho tiempo. Toma en cuenta estas recomendaciones para futuras atenciones.							
FLUJO DE LA LLAMADA				ACTITUD DEL EJECUTIVO			
PUNTOS A EVALUAR	SI	NO	NA	Evaluación	PUNTOS A EVALUAR	Evaluación	Calif
<b>SALUDO</b>				<b>HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>			
Saludar		x		0%	Tono de voz adecuado	100%	3
Escuchar el requerimiento del cliente	x			100%	Expresión verbal (Términos comprensibles)	100%	3
Confirma el requerimiento del cliente	x			100%	Vocalización - Acento	100%	3
Confirmar datos	x			100%	Seguridad en las respuestas	100%	3
Tratar por el nombre o apellido al cliente	x			-			
Realizar preguntas claves	x			100%			
<b>CUERPO</b>				<b>ACTITUD DE SERVICIO</b>			
Evita tiempos ociosos con el cliente		x		0%	Amabilidad	100%	3
Revisa en los sistemas	x			100%	Respeto	50%	2
Informa paso a paso	x			100%	Paciencia, tolerancia	100%	3
Comunica solución elegida	x			100%	Empatía	100%	3
Ofrecer alternativas	x			100%	Escucha activa, muestra interés	100%	3
Tiempo estimado de solución			x	100%			
Utiliza scripts de mantenimiento			x	100%			
				<b>EFICIENCIA EN EL MANEJO DE LA LLAMADA</b>			
				Comprensión adecuada del requerimiento		100%	3
				Enfocado en las metas del área		0%	1
<b>DESPEDIDA</b>							
Resumen de la llamada			x	100%	Se apoya en soporte y supervisor	100%	NA
Despedida, ofrecer ayuda futura	x			100%	Evita rellamado	100%	3
Tiempo de conversación adecuado a la llamada	x			100%	Argumentación de objeciones	100%	NA
Registra notas en el sistema	x			-	Disculpas a nombre de la organización	100%	NA
<b>TOTAL</b>				87.20%	<b>TOTAL</b>		86.00%

**Tabla 2.4 Formato de Monitoreo**  
Fuente: Centro de Soporte de Datos, Movistar año 2009

## 2.1.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Según la definición de la norma ISO 9000:2005 (NORMA INTERNACIONAL ISO 9000, 2005) la satisfacción del cliente es la “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y estos pueden ser necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias.”

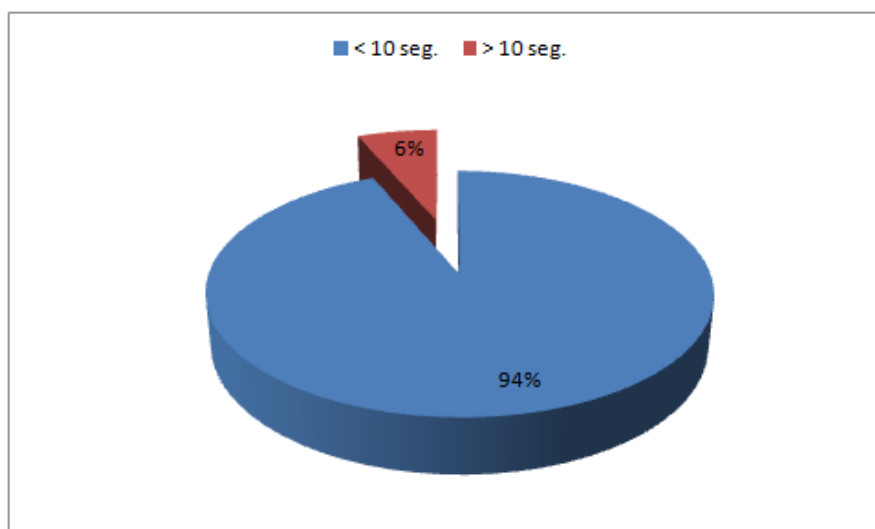
Según la definición de la norma ISO 9001:2008 (NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, 2008) “la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.”

La percepción del cliente acerca de su satisfacción puede ser medida de diferentes maneras, a continuación una muestra de indicadores utilizados en el Centro de Soporte de Datos, el desempeño alcanzado y una explicación de lo que se está midiendo con esos indicadores.

### 2.1.2.1 Llamadas atendidas

El indicador muestra el número de llamadas atendidas en un plazo objetivo y mide la capacidad de respuesta del servicio de atención telefónica para evitar que se pierdan las llamadas.

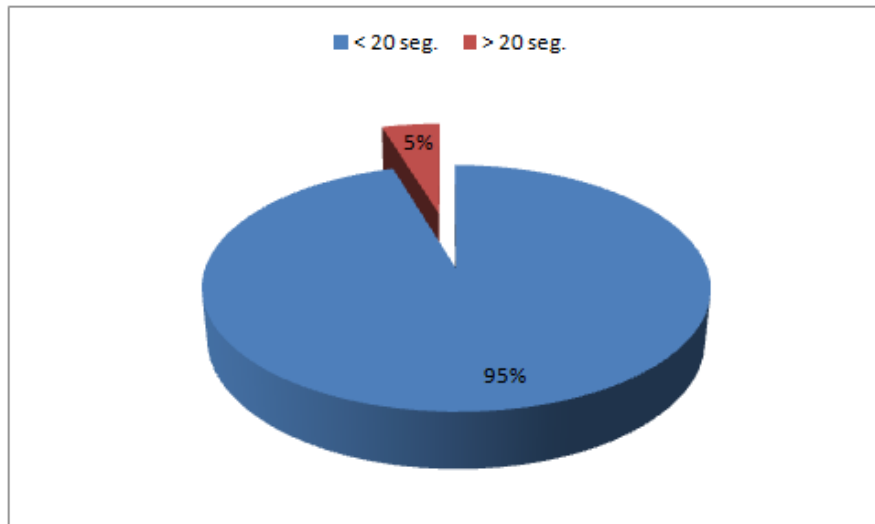
El estándar utilizado para el área señala que el 90% del total de las llamadas entrantes deben ser contestadas antes de 10 segundos, lo que significa que siempre deben existir líneas y agentes disponibles de manera que al ingresar la llamada no se formen colas de espera.



**Figura 2.2** *Porcentaje de llamadas atendidas en menos de 10 segundos.*  
*Fuente: Centro de Soporte de Datos, Movistar año 2010*

La Figura 2.2 muestra el porcentaje de llamadas atendidas antes de los 10 segundos durante el año 2010. De la figura se puede concluir que el 94% de los clientes que llamaron recibieron una pronta atención y el 6% de las llamadas demoraron más de 10 segundos en ser atendidas.





**Figura 2.3 Porcentaje de llamadas atendidas en menos de 20 segundos.**

*Fuente: Centro de Soporte de Datos, Movistar año 2010*

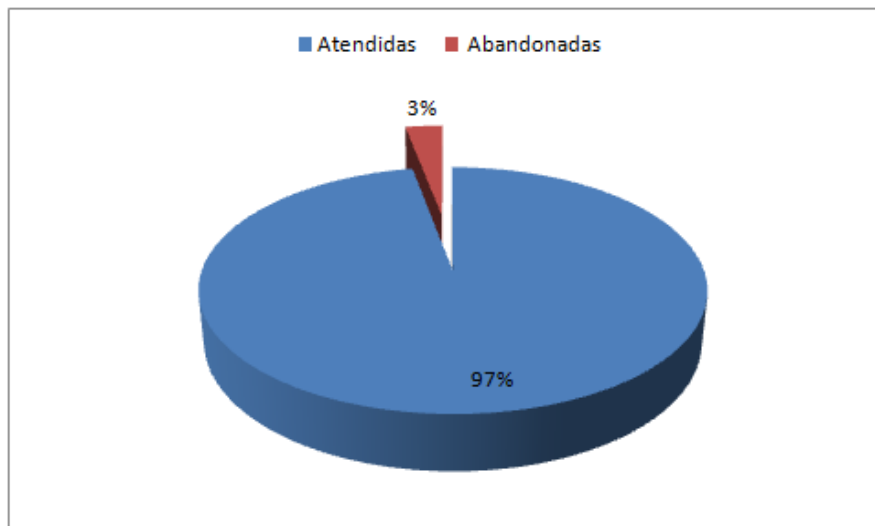
La Figura 2.3 muestra el número de llamadas que fueron atendidas antes de los 20 segundos. El 95% de los clientes que llamaron recibieron atención antes de los 20 segundos y el 5% de las llamadas rebasaron este límite.

Comparando ambos diagramas puede concluirse que el 94% de los clientes son atendidos antes de los 10 segundos, el 1% debe esperar entre 10 y 20 segundos para que su llamada sea contestada y el 5% debe esperar 20 segundos o más.

Se cumple el objetivo del área del 90% de llamadas atendidas en menos de 10 segundos. Para mejoramiento de la calidad se pueden establecer estándares más ambiciosos que deberán guardar relación con el cumplimiento de otros niveles de servicio.

#### **2.1.2.2 Tasa de abandono**

En contraposición al nivel de servicio de llamadas atendidas está la tasa de abandono, que mide el porcentaje de llamadas no contestadas en relación al número total de llamadas ingresadas, sirve para identificar hasta qué grado el cliente puede comunicarse con el proveedor de servicio. El objetivo del área es que la tasa de abandono no sea mayor al 2,5% del total de llamadas.



**Figura 2.4 Tasa de abandono.**

*Fuente: Centro de Soporte de Datos, Movistar año 2010*

Durante el año 2010 la tasa de abandono es del 3%, es decir no se cumple con el objetivo del área. El trabajo de mejoramiento de la calidad debe enfocarse en reducir la brecha de incumplimiento.

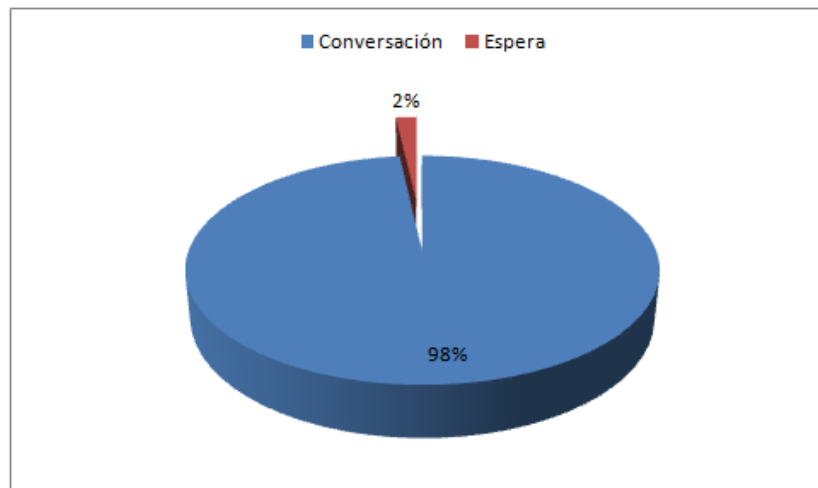
#### **2.1.2.3 Contactos Codificados**

El objetivo es que toda llamada se registre correctamente.

El registro de atenciones telefónicas para el año 2010 alcanza el 117%, esto se explica considerando que durante una llamada puede haber más de una solicitud y por lo mismo más de un registro.

#### **2.1.2.4 Tiempo intermedio de espera**

El indicador muestra el grado en el que el trabajo se realiza dentro del marco temporal establecido por el cliente. El tiempo intermedio de espera es el tiempo que el cliente escucha un mensaje de espera mientras el agente consulta en sus sistemas, que según el estándar definido para el área no debe ser mayor al 6% del tiempo total de duración de la llamada. En la figura se muestra que el Tiempo Intermedio de Espera para los clientes del Centro de Soporte de Datos es de alrededor del 2%.



**Figura 2.5 Tiempo Intermedio de Espera.**  
*Fuente: Centro de Soporte de Datos, Movistar año 2010*

Siendo relativo el tiempo que se dispone en cada llamada para utilizar el mensaje de espera, la disposición dada a cada agente es no utilizar tal espera si no es necesario, en su lugar deben permanecer en línea indicando al cliente paso a paso el procedimiento que se realiza para solución del problema; en otros casos, el agente ofrece al cliente la devolución de la llamada mientras resuelve el inconveniente.

#### **2.1.2.5 Notificación de Incidentes**

Calificación sobre 100 puntos que se da a las notificaciones de fallas o incidentes que se envían a clientes y áreas internas. La calificación es realizada por la misma empresa y mide la oportunidad que genera una falla identificada a tiempo; los criterios utilizados son:

- Tiempo menor a 10 minutos desde que se presenta la falla hasta que es comunicada.
- Diagnóstico inicial
- Correcta clasificación de la falla una vez identificado el problema

Durante el año 2010 las notificaciones realizadas obtuvieron en promedio una nota de 97/100, las recomendaciones para la mejora de la calidad es involucrar al cliente en la calificación sobre la oportunidad que genera una notificación enviada al tiempo.

#### **2.1.2.6 Reportes**

La calificación de reportes se la realiza en base a su contenido, calidad de la información, ortografía, redacción, tiempo de entrega, etc.

Los reportes calificados son los reportes diarios, mensuales y trimestrales que se envían a los clientes y aquellos que se realizan para los entes reguladores.

Durante el año 2010 la calificación de reportes alcanza un 100/100 de la nota y al igual que el parámetro anterior la calificación es dada por la misma empresa.

#### **2.1.2.7 Calidad Emitida**

La calidad emitida es el monitoreo de la atención telefónica en la que se evalúa el flujo de la llamada y la actitud del agente y se utiliza el formato de monitoreo mostrado en la Tabla 2.4. Se monitorean las llamadas de todos los agentes por lo menos en 3 ocasiones al mes.

La calificación se realiza sobre un total de 100 puntos y el objetivo del área es alcanzar el 90% en promedio de todas las notas obtenidas. Durante el año 2011 la evaluación global es del 86%, es decir no se cumplen con los estándares establecidos para la calidad de la atención.

#### **2.1.2.8 Calidad percibida (Encuestas de satisfacción)**

La calificación la realiza el cliente sobre 100 puntos y es calificada en base a encuestas de satisfacción; sin embargo, en el Centro de Soporte de Datos no se realizan encuestas de satisfacción al cliente aunque están dentro de sus objetivos. Sin esta medida de satisfacción del cliente no es posible identificar las prioridades para la mejora y controlar el avance, señalar los vacíos de conocimiento del personal y las habilidades requeridas para satisfacer las necesidades de los clientes, comparar el desempeño con otras organizaciones e incluso con otras áreas de la misma empresa y finalmente es un limitante para conseguir una mayor lealtad y retención de clientes y aumento de las utilidades. Para controlar la situación es necesaria la realización de encuestas de satisfacción confiables cuyos resultados constituyan un elemento importante a favor de la calidad.

### 2.1.3 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA LA ORGANIZACIÓN

“El objetivo de la organización es pensar cada vez más en los clientes y ofrecer un buen clima a los colaboradores”.<sup>4</sup>

Reconocidos como la “Mejor empresa de calidad de servicio en el sector de las Telecomunicaciones 2009”<sup>5</sup>, las empresas reconocidas fueron aquellas con mejores resultados en el Índice Nacional de Satisfacción al Cliente 2008. Reconocimiento a las mejores prácticas de Responsabilidad Social Corporativa otorgado por el Gobierno de la Provincia de Pichincha, a través del “Reconocimiento Anual General Rumiñahui” y por segundo año consecutivo declarada el “Mejor lugar para trabajar en Ecuador”<sup>6</sup>. Son algunos de los logros de Telefónica Ecuador que dicen la excelencia sobre la que está enfocada la empresa.

“Telefónica es la única operadora de telecomunicaciones, a nivel nacional, que posee un Sistema de Gestión Integrado y certificaciones en las áreas Ambiental (ISO 14000), Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18000) y Calidad de procesos (ISO 9001:2007). A través de Fundación Telefónica, la empresa desarrolla su lucha por la educación y contra la erradicación del trabajo infantil, por medio de los programas Aulas Fundación Telefónica y Proniño (respectivamente), con los que 26.000 niños, niñas y adolescentes han vuelto a las aulas.”<sup>7</sup>

“Está en las 24 provincias del país y tiene 4 millones de accesos. Su plantilla cuenta con más de 1.100 colaboradores, de los cuales un 4% son personas con discapacidad. En 2009, sus ingresos ascendieron a USD \$ 483 millones (casi el 1% del PIB nacional). Ese mismo año, compró USD \$ 233 millones a proveedores, de los cuales un 65% son ecuatorianos. Mantiene un Índice de Satisfacción del Cliente situado en 8,1 puntos sobre 10. El 91% de los requerimientos de usuarios se pueden realizar vía telefónica o web.”<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Telefónica, *Nuestros Logros 2009*, pág. 69, 29 de marzo del 2010.

<sup>5</sup> El galardón lo otorgó la consultora chilena PRAXIS con el aval de Deloitte.

<sup>6</sup> Medición de clima laboral realizada por el Great Place to Work® Institute (GPTW)

<sup>7</sup> [http://telefonica.com.ec/at\\_1.php](http://telefonica.com.ec/at_1.php)

<sup>8</sup> [http://telefonica.com.ec/at\\_2.php](http://telefonica.com.ec/at_2.php)

<b>Clientes</b>	<b>Unidades</b>	<b>Grupo Telefónica</b>	<b>Ecuador</b>
Índice de satisfacción del cliente (Total)	Unidades	6.98	8.1
Índice de satisfacción del cliente (Telefonía fija)	Unidades		
Índice de satisfacción del cliente (Telefonía Móvil)	Unidades		
Numero clientes	Miles	264,605.7	3,806.5
Fija	Miles	40,605.9	84.7
Móvil	Miles	202,332.70	3,721.80
Banda Ancha	Miles	13,492.7	0.0
TV Pago	Miles	2,489.2	0.0
Numero de teléfonos públicos	Miles	878.7	84.7
Móviles Prepago	Miles	103,133.5	3,193.9
Fijas Prepago	Miles	2,025.5	

**Tabla 2.5 Atlas de Responsabilidad Corporativa Telefónica 2009**

Fuente: Atlas RC Telefónica <http://www.telefonica.com/ext/atlasrc/es/>

Según el Atlas de Responsabilidad Corporativa de Telefónica (<http://www.telefonica.com/ext/atlasrc/es/>) el índice de satisfacción del cliente, expresa el grado de satisfacción del cliente en relación con el servicio dispensado por la compañía, en una escala del 0 al 10, en la que 1 significa “nada satisfecho” y 10 significa “completamente satisfecho”. El compromiso del grupo telefónica es ser líder en el Índice de Satisfacción de Clientes en todos los negocios”.

En el índice de satisfacción del cliente, Ecuador alcanza 8.1 sobre 10 puntos, 1 punto por encima de la calificación que obtiene el grupo, el índice no clarifica qué parámetros está considerando en la medición.

#### **2.1.4 NECESIDADES DE LOS CLIENTES DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA**

El propósito de determinar las necesidades de los clientes es establecer una lista exhaustiva con todas las características importantes de la calidad que describen el producto o servicio.

Un método interesante para determinar las necesidades de los clientes es identificar las características importantes y definirlas con ejemplos específicos, este proceso conducirá a la creación de una lista de necesidades de los clientes definida cada una de ellas mediante varias declaraciones específicas. Son las personas que proporcionan el servicio, quienes están en una buena posición para entender el propósito y la función del servicio, y a través de ellos

identificar las características importantes de la calidad, en este método también se utilizan las publicaciones de la industria que podría contener información relevante.

El primer paso consiste en identificar las características de la calidad del servicio, una posibilidad radica en investigar las publicaciones como revistas y publicaciones científicas, profesionales y especializadas; en la obra de Bob Hayes (Hayes, 2006) se incluye un artículo (Kennedy y Young, 1989) en el que presentan varias características de la calidad del personal de apoyo que será el punto de partida para determinar las necesidades de los clientes del Centro de Atención Telefónica y que se muestran en la tabla adjunta:

1	<b>Disponibilidad de soporte:</b>	Grado en que el cliente puede ponerse en contacto con el Centro de Soporte de Datos.
2	<b>Capacidad de respuesta del soporte:</b>	Grado en que el Centro de Soporte de Datos reacciona con prontitud ante el cliente.
3	<b>Oportunidad del soporte:</b>	Grado en que el trabajo se realiza dentro del marco temporal establecido por el cliente, dentro del marco temporal negociado o ambos.
4	<b>Integridad del soporte:</b>	Grado en que el trabajo total se completa.
5	<b>Afabilidad del soporte:</b>	Grado en que el proveedor muestra comportamientos y modales profesionales mientras trabaja con el cliente.

**Tabla 2.6** *Ciertas características de la calidad para las áreas del personal de soporte y sus definiciones.*  
Adaptado por: Jaime Nolvos de Kennedy y Young, 1989

Con las características de la calidad definidas junto al personal de soporte se establecen ejemplos específicos que describan un caso particular de la característica de la calidad que representa:

<b>1 Disponibilidad de soporte</b>
¿Obtuve soporte telefónico cuando lo necesité?
¿Pude comunicarme con el personal de soporte siempre que lo necesité?
¿Cuándo requerí soporte, las líneas telefónicas estuvieron disponibles?
¿El número telefónico de soporte es fácil de recordar?
La llamada se corta constantemente y tengo que volver a marcar
La llamada presenta interferencias y es difícil escuchar al agente
<b>2 Capacidad de respuesta del soporte</b>
El personal de soporte estuvo listo para ayudarme
Acordé con el personal de soporte revisiones en horarios convenientes
Respondieron con prontitud cuando solicité su ayuda
Después de explicar mi problema me atendieron con prontitud
<b>3 Oportunidad de soporte</b>
Completaron el trabajo en el tiempo esperado
Cumplieron con el tiempo límite que establecí
La solución fue rápida
No tomaron mucho tiempo en resolver mis inquietudes
No me mantuvieron en espera mucho tiempo mientras revisaban mi solicitud
<b>4 Integridad del soporte</b>
Se aseguraron de completar cada aspecto de mi solicitud
Terminaron todo lo que dijeron que iban a hacer
Estuvieron ahí para proporcionarme ayuda desde el principio hasta la solución del problema
Resolvieron todas mis inquietudes con el servicio
Me proporcionaron la información correcta para resolver mi problema
<b>5 Afabilidad (profesionalismo) del personal</b>
Los integrantes del personal se comportaron de manera profesional
El personal de apoyo me prestó atención
El personal no me interrumpe mientras explico mi problema
El personal fue cortés
El personal fue amable
El personal se interesó en lo que tenía que decir
El personal utilizó un lenguaje sencillo y de fácil comprensión para explicar mi problema y la solución del mismo
El personal muestra seguridad en sus respuestas
Tuve que explicar varias veces mi problema para que me entendieran
Tuve que explicar mi problema a varias personas hasta conseguir que alguien me diera solución
El personal realiza preguntas (claves) que facilitan la explicación de mi



problema
El personal devolvió la llamada cuando dijo que lo iban a hacer
El personal fue concreto con la solución
El personal demostró conocimiento del tema
Ofrecieron ayudarme ante cualquier inquietud futura que presente
<b>6 Satisfacción global con el personal</b>
La calidad del modo con que el personal me trató fue alta
La manera en que el personal me trató satisfizo mis necesidades
La manera en que el personal me trató cumplió mis expectativas
Estoy contento con el trato que me dio el personal
Estoy satisfecho con el trato que me dio el personal
<b>7 Satisfacción global con el soporte</b>
La calidad del trabajo final que realizaron fue alta
El trabajo cumplió con mis expectativas
Estoy satisfecho con el trabajo que me proporcionó el personal de soporte
Estoy satisfecho con el servicio que están brindando

**Tabla 2.7 Aseveraciones que describen las características de la calidad del Centro de Soporte de Datos.**  
Elaborado por: Jaime Nolvos

### 2.1.5 PARÁMETROS DE CALIDAD, DEFINICIONES Y OBLIGACIONES

La Constitución de la República en el numeral 25 del artículo 66 establece el derecho de acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

El artículo 87 del Reglamento General a la ley Especial de Telecomunicaciones Reformada establece que el CONATEL (Consejo Nacional de Telecomunicaciones) es el ente público encargado de establecer en representación del Estado, las políticas y normas de regulación de los servicios de telecomunicaciones en el Ecuador.

Según resolución del CONATEL 216-09-CONATEL-2009 en su artículo uno se aprueba los Parámetros de Calidad, Definiciones y Obligaciones para la prestación del Servicio de Valor Agregado de Internet. Dichos parámetros no hacen referencia inmediata al servicio que debe ofrecer el Call Center de Telecomunicaciones pero establece valores objetivos de resolución de reclamos y relaciones con el cliente que deben ser tomados en cuenta por pertenecer a los servicios ofrecidos por el Centro de Soporte de Datos.

PARÁMETROS DE CALIDAD PARA LA PROVISIÓN DEL SERVICIO DE VALOR AGREGADO DE INTERNET		
#	PARÁMETRO	VALOR OBJETIVO
1	Relación con el cliente (RC)	Valor objetivo semestral: $RC \geq 3$
2	Porcentaje de reclamos generales procedentes (Rg)	Valor objetivo mensual: $\%Rg \leq 2\%$
3	Tiempo máximo de resolución de reclamos generales	Valor objetivo mensual: Máximo 7 días para el 98% de reclamos
4	Porcentaje de reclamos de facturación (Rf)	Valor objetivo mensual: $\%Rf \leq 2\%$
5	Tiempo promedio de reparación de averías efectivas (Tra)	Valor objetivo mensual: $Tra \leq 24$ horas
6	Porcentaje de módems utilizados ( $\%M_u$ )	Valor objetivo mensual: $\%M_u \leq 100$ (durante el 98% del día)
7	Porcentaje de reclamos por la capacidad del canal de acceso contratado por el cliente (Rc)	Valor objetivo mensual: $\%Rc \leq 2\%$

**Tabla 2.8** Resumen de los Parámetros de Calidad para el SVA de Internet.

Fuente: CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CONATEL, RESOLUCIÓN 216-09-CONATEL-2009, CONATEL, 29 de junio de 2009.

**Relación con el cliente (RC)**, es el grado de satisfacción que tiene un usuario/cliente con respecto a la percepción general del trato al usuario/cliente (amabilidad, disponibilidad y rapidez). La RC debe ser en promedio mayor o igual a 3 en una escala de 5.

**Porcentaje de reclamos generales procedentes (Rg)**, el porcentaje de reclamos realizados por los clientes con respecto al total de clientes en servicio, en un mes no mayor al 2%. Se entenderá por “procedentes” a aquellos reclamos generales que son imputables al operador. Se excluyen los reclamos de facturación y averías no imputables al prestador del servicio.

**Tiempo máximo de resolución de reclamos generales**, tiempo medido en horas continuas, que los clientes esperan para que su reclamo procedente reportado en cualquier punto de contacto del proveedor del servicio sea resuelto o atendido. El 98% de los reclamos debe ser atendido máximo en 7 días.

**Porcentaje de reclamos de facturación (Rf)**, entiende por reclamo de facturación, aquel que tiene lugar cuando el cliente manifiesta inconformidad por uno o varios cargos reflejados en la factura. En un mes el número de reclamos debe ser menor al 2% con respecto al total de clientes.

**Tiempo promedio de reparación de averías efectivas (Tra)**, tiempo promedio medido en horas continuas, que tarda en repararse una avería efectiva, medida desde el momento en que produce el reclamo y se notifica al proveedor del servicio hasta la reparación de la misma. El Tra debe ser menor a 24 horas.

**Porcentaje de módems utilizados (Mu)**, cantidad de módems utilizados respecto del total de módems que dispone el proveedor de Internet para efectuar conexiones conmutadas. El porcentaje de utilización debe ser menor al 100% y solamente por 30 minutos al día podría estar siendo utilizado en su máxima capacidad.

**Porcentaje de reclamos por la capacidad del canal de acceso contratado por el cliente (Rc)**, porcentaje de reclamos procedentes relaciones con el ancho de banda real provisto en ambos sentidos del enlace (ascendente y descendente) no menor al 98% con respecto al ancho de banda contratado.

De los parámetros indicados en la Resolución del CONATEL<sup>9</sup> el primero constituye un parámetro de satisfacción del cliente y el caso del Centro de Soporte de Datos es un parámetro de la atención telefónica. El resto de parámetros son una medida del Servicio de Telecomunicaciones que ofrece Movistar como empresa pero no es una medida directa de la Atención Telefónica por lo que no se entrará en detalle.

---

<sup>9</sup> CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CONATEL, *RESOLUCIÓN 216-09-CONATEL-2009*, CONATEL, 29 de junio de 2009.

### **2.1.6 DISEÑO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

Según la norma ISO 9000:2005 el primer principio de Gestión de la Calidad es el enfoque al cliente, “las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”(NORMA INTERNACIONAL ISO 9000, 2005).

Desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas, según la Norma ISO 9000:2005 la primera consiste en “determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas” (NORMA INTERNACIONAL ISO 9000, 2005).

Según la norma ISO 9001:2008 “la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas” (NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, 2008).

Según la definición del Centro de Soporte de Datos sobre la calidad percibida, es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y será calificada con base a encuestas.

El presente trabajo busca determinar las necesidades y expectativas de los clientes mediante el diseño e implementación de encuestas de satisfacción.

Los siguientes son los pasos utilizados para la construcción del cuestionario de evaluación de la satisfacción del cliente:

1. Determinar las preguntas (elementos) que se usarán en el cuestionario;
2. Seleccionar el formato de la respuesta;
3. Redactar la introducción al cuestionario;
4. Determinar el contenido del cuestionario definitivo.

### 2.1.6.1 Determinar las preguntas (elementos) que se usarán en el cuestionario

Se vuelven a redactar los elementos de satisfacción para que reflejen una aseveración neutral en lugar de una oración enunciativa; sin embargo, estos elementos siguen siendo específicos en su contenido.

<b>1</b>	<b>Disponibilidad de soporte</b>
	Tiempo de espera para ser atendido
	Números telefónicos fáciles de recordar
	Llamadas sin cortes ni interferencias
<b>2</b>	<b>Capacidad de respuesta del soporte</b>
	Horarios convenientes de atención
	Rápida respuesta del personal
<b>3</b>	<b>Oportunidad de soporte</b>
	Tiempo de solución
	Tiempo de espera en línea
<b>4</b>	<b>Integridad del soporte</b>
	Se resuelven todas las inquietudes acerca del servicio
	Información correcta en la resolución de problemas
	El servicio queda funcionando a satisfacción
<b>5</b>	<b>Afabilidad (profesionalismo) del personal</b>
	El personal es cortés
	El personal es amable
	El personal muestra conocimiento del tema
	El personal utiliza un lenguaje sencillo y de fácil comprensión
	Tiene que explicar varias veces su problema o a varias personas
	El personal devuelve la llamada cuando se compromete en hacerlo
	El personal es concreto en la solución
<b>6</b>	<b>Satisfacción global con el personal</b>
	La calidad del trato del personal es alta
	El trato del personal cumple con sus necesidades
	El trato del personal satisface sus expectativas
	Está contento con el tratamiento que dio nuestro personal a su problema
	Está satisfecho con el trato del personal
<b>7</b>	<b>Satisfacción global con el soporte</b>
	Calidad del trabajo final
	El trabajo cumple con sus expectativas
	Está satisfecho con el trabajo que proporciona el personal de soporte
	Está satisfecho con el servicio que está brindando el personal de soporte

**Tabla 2.9 Elementos del cuestionario de Satisfacción al Cliente.**

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

### 2.1.6.2 Seleccionar el formato de la respuesta

El CONATEL en su resolución 216-09-CONTATEL-2009 antes ya mencionada, estipula que para medir la relación con el cliente serán consultados mediante encuestas de acuerdo a la siguiente escala.

Grado	Calificación
Muy Bueno	5
Bueno	4
Aceptable	3
Malo	2
Muy Malo	1

**Tabla 2.10** *Escala del cuestionario de Satisfacción al Cliente.*

El formato de respuesta establecido permite a los clientes responder en grados variables a cada elemento que describe el servicio, este modelo permite describir de forma más específica el servicio.

### 2.1.6.3 Redactar la introducción al cuestionario

La introducción debe ser breve, explicar el propósito del cuestionario y proporcionar las instrucciones para contestarlo.

A continuación un ejemplo de introducción que puede ser utilizada para el caso práctico de la encuesta de satisfacción al cliente.

“Buenos días/tardes/noches le saluda NOMBRE COMPLETO del Centro de Soporte de Datos de Movistar. En fechas recientes recibió soporte de nuestra área y para servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión acerca de la calidad del servicio recibido. La encuesta le tomará no más de un par de minutos.

Por favor indique si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes aseveraciones respecto al servicio.”

### 2.1.6.4 Determinar el contenido del cuestionario definitivo

Antes de iniciar con la encuesta se debe determinar el motivo de la llamada y si la persona a la que se está llamando corresponde a la persona que se contactó en primer lugar con el Centro de Soporte de Datos.

- a. Por favor, me confirma si se contactó con el Centro de Soporte de Datos el dd/mm/aa.
- b. Indicar el motivo de su llamada.

Aunque tenemos varios elementos del cuestionario de satisfacción del cliente, no es necesario incluir todos los elementos en la encuesta, es suficiente incluir una o dos preguntas por cada una de las características de la calidad determinadas con anterioridad y sobre las que deseamos conocer su desempeño. En el ANEXO 7 se muestra el cuestionario de satisfacción en su versión final.

## **2.2 TALENTO HUMANO EN EL CALL CENTER**

Talento Humano lo hacen las personas que participan en la organización y su administración tiene que ver con las buenas prácticas y políticas para manejar sus relaciones; específicamente, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, motivar, remunerar, etc. La administración del talento humano puede aplicarse y desarrollarse dentro de una organización de cualquier tamaño o clase y su aporte a las organizaciones se ha vuelto fundamental para el crecimiento de las mismas.

En este aspecto para el Centro de Soporte de Datos existe una definición de puestos y un proceso de inducción; sin embargo, aún es necesario reunir y detallar dicha información, elaborar la descripción que permita colocar a la persona adecuada en el puesto correcto, diseñar un plan de capacitación que permita a los empleados iniciarse en actividades nuevas para ellos, evaluar el desempeño del personal, estimular la motivación de los empleados, conocer las responsabilidades y relaciones de información, los procesos de tomas de decisiones y las principales decisiones adoptadas, interrelaciones entre los miembros del personal funcional y las unidades de negocio u operativas.

### **2.2.1 INVENTARIO DE TALENTO HUMANO**

Es necesario conocer a las personas que se desempeñan en la organización, desde sus datos personales hasta sus preferencias laborales y almacenar esta información de manera ordenada y con fácil acceso ayudará en esta tarea.

La información que es importante reunir es:

- Datos personales
- Datos laborales
- Formación académica



### 2.2.1.1 Datos personales

Datos Personales	Descripción
Identificación empresa	Número que identifica al empleado con la organización.
Nombre	Incluir los apellidos y nombres del empleado que ingresa a la organización.
Identificación Personal	Indicar el número de identificación personal del empleado, puede ser su número de cédula de identidad o número de pasaporte.
Fecha de Nacimiento	Es el día, mes y año de nacimiento del empleado.
Edad	Cantidad de años calculado a la fecha actual.
Sexo	Se refiere a definir si es femenino o masculino.
Nacionalidad	Se ingresa la nacionalidad del empleado.
Ciudad de Nacimiento	Se ingresa la ciudad de nacimiento del empleado.
Estado Civil	Se refiere a la condición legal del empleado.
Hijos	Se ingresa la información acerca de la cantidad de hijos que posee el empleado.
Dirección	Se refiere al lugar donde vive de forma permanente el empleado, número de casa, calle principal y/o secundaria.
Sector	Hace referencia al barrio o sector donde vive el empleado.
Ciudad	Ingresar el lugar de residencia del empleado.
Teléfono particular	Se ingresa en este campo el número telefónico del domicilio del empleado.
Teléfono celular	Se ingresa en este campo el número de teléfono personal del empleado.
Teléfono adicional	Se ingresa un número telefónico adicional, ya sea de un familiar o conocido.
Correo electrónico	Es la dirección de correo electrónico personal del empleado.
Tipo de sangre	Es el tipo de sangre del empleado requerida en caso de emergencia médica.
Enfermedades	Alergias, es información relevante requerida en caso de emergencia médica.

**Tabla 2.11 Datos Personales.**

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

### 2.2.1.2 Datos laborales

Datos Laborales	Descripción
Cargo	Es el puesto de trabajo que ocupa el empleado.
Fecha de Ingreso	Es el día que el empleado inicia sus actividades en el Centro de Soporte de Datos.
Fecha de Salida	Es el día que el empleado finaliza sus actividades en el Centro de Soporte de Datos.
Grupo de trabajo al que pertenece	En este caso todos los integrantes pertenecen al grupo agentes de servicio al cliente.
Local sede	Ingresar el nombre del lugar físico donde el empleado realiza sus tareas.
Ciudad	Ingresar el lugar de trabajo del empleado.
Teléfono laboral	Se ingresa en este campo el número telefónico de trabajo del empleado.
Correo electrónico empresa	Es la dirección de correo electrónico que la empresa asigna al empleado.
Supervisor	Nombre del supervisor responsable.

**Tabla 2.12 Datos Laborales.**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

### 2.2.1.3 Formación Académica

Datos Académicos	Descripción
Formación académica	Especificar los estudios cursados por el empleado, por ejemplo universidad en curso, universidad completa, posgrado en curso, posgrado completo.
Nivel	Indicar el último nivel completado.
Título	Indicar el título obtenido en su formación académica.
Universidad	Es la institución o universidad donde obtuvo el título.
Otros Títulos	Indicar los otros títulos obtenidos en su formación académica.
Cursos y seminarios	Información de otros cursos y/o seminarios asistidos por el empleado.
Otras actividades	Información relevante del empleado.

**Tabla 2.13 Datos Académicos.**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

En el ANEXO 2.A, se muestra un ejemplo de los datos ingresados con la información ordenada bajo los criterios indicados.

### **2.2.2 ANÁLISIS DE PUESTOS**

Para determinar las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos, es necesario realizar un análisis de puestos. El método utilizado para obtener la información es a través del uso de encuestas al personal clave de la organización, entendiéndose por personal clave a aquel personal que cuenta con experiencia en la organización y tiene conocimiento del puesto a evaluar. De referencia para el análisis de puestos se utiliza un cuestionario de trabajo publicado en el libro de Gary Dessler (Dessler, y otros, 2004) tomado de “Job Evaluation: Wage and Salary Administration por Douglas Bartley” que se muestra en el ANEXO 2.B.

En el ANEXO 2.C se muestra un modelo de la encuesta a ser utilizada, los resultados se muestran en los ANEXO 2.D al ANEXO 2.G y constituyen el análisis realizado para los puestos de Coordinación, Capacitación, Monitoreo y Agente de Servicio al Cliente.

### **2.2.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

“La descripción de un puesto es un informe escrito de *qué* es lo que hace, quien lo desempeña, *cómo* lo hace y en *qué condiciones* se realiza el trabajo” (Dessler, y otros, 2004), la información se obtiene del análisis de puestos y sirve para detallar el puesto señalando conocimientos, aptitudes y las habilidades necesarias para efectuar el trabajo.

En la descripción de puestos se debe incluir información de la identificación del puesto, la misión del puesto, las relaciones de quién desempeña el puesto establece con otras personas dentro y fuera de la organización, funciones y responsabilidades, la autoridad de quien desempeña el puesto y otras entre las que se podría incluir los estándares de desempeño que deben cumplir, las condiciones laborales y el uso de tecnología. La descripción para cada uno de los puestos analizados se muestra en el ANEXO 3.

#### **2.2.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

El proceso de reclutamiento tiene la finalidad de atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

La descripción de puestos antes realizada es utilizada principalmente para decidir qué tipos de personas reclutar y seleccionar para los puestos de la compañía.

En el proceso de selección se escoge entre los candidatos reclutados a los más aptos buscando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

#### **2.2.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño se define como “la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares. Valorar el desempeño supone que se establezcan los estándares respectivos, y que se dará al empleado la retroalimentación que lo ayude a superar las deficiencias en su desempeño o a desarrollarse mejor dentro de la organización”<sup>10</sup>.

La evaluación del desempeño es importante para tomar decisiones sobre ascensos y aumentos de salario, permite al supervisor y empleado desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar aquello que se hace en forma correcta. También es provechoso para revisar los objetivos profesionales del empleado a la luz de las fortalezas y debilidades descubiertas.

La evaluación comúnmente es llevada a cabo por el jefe inmediato ya que es él quién está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus subalternos y también es el responsable del desempeño de éste. La evaluación también puede ser realizada por los compañeros de trabajo, por comités evaluadores, autoevaluaciones y en el caso de supervisores la evaluación puede ser realizada por parte de sus subalternos.

---

<sup>10</sup> DESSLER, Gary; Varela, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*, Pearson Educación de México, pág. 105, México, segunda edición, 2004.

En el ANEXO 4 se muestra el modelo de evaluación utilizada en el Centro de Soporte de Datos.

El método utilizado para medir el desempeño es una escala de puntuación gráfica en el que se enlista cierto número de características y una escala de valores en el desempeño para cada una de ellas. Se registran varios rubros por ejemplo calidad, productividad, habilidades de comunicación, etc. y una escala de valores para cada uno.

Para una mejor comprensión del modelo de evaluación, en la tabla a continuación, se definen las características de desempeño utilizadas en el cuestionario.

#	CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO	DEFINICIÓN
1	Conocimiento del Puesto	Conocimientos y habilidades prácticas, académicas o técnicas del empleado utilizadas en el trabajo, exclusivos de la función que realiza.
2	Planificación y resolución	Calidad, precisión, meticulosidad y aceptabilidad del trabajo en el que se desempeña.
2.1	Iniciativa	Capacidad para manejarse sin una supervisión. Buscar alternativas para el logro de los objetivos.
3	Productividad	Eficacia y eficiencia del trabajo realizado en un periodo específico.
4	Habilidades de comunicación	Habilidad de expresar de forma clara y precisa a través de la palabra lo que se desea comunicar.
5	Trabajo en equipo	Habilidad del empleado para insertarse en un grupo de trabajo y manejar la interrelación con el resto de miembros.
6	Visión de mercado y servicio	Conocimiento de la empresa y enfoque de actitud y gestión a la promoción de la empresa y sus servicios. Habilidad del empleado de orientar las actividades con el fin de satisfacer a un cliente, interno o externo.
7	Cumplimiento de políticas internas	Grado en el que el empleado es puntual, respeta los periodos establecidos de recesos y comidas, hace uso correcto de los recursos de la empresa, etc.
8	Habilidades de dirección	Capacidad para conducir al talento humano hacia el logro de los objetivos.

**Tabla 2.14** *Características del desempeño.*  
Elaborado por: Jaime Nolivos

A cada escala de valor se asigna un mismo peso, a continuación la definición de la puntuación utilizada.

Escala	Puntuación	Explicación
5	Excelente	El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás
4	Muy bueno	Los resultados exceden con claridad la mayoría de los requerimientos del puesto. El desempeño es de alta calidad y se logra en forma consistente
3	Adecuado	Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto
2	Necesita Mejorar	El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere su mejoría.
1	Insatisfactorio	Los resultados, por lo general, son inaceptables y se requiere mejoría inmediata.

**Tabla 2.15** *Definiciones de puntuación.*

En el capítulo siguiente se muestran los resultados de la evaluación realizada al personal de atención telefónica del Centro de Soporte de Datos.

## 2.2.6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Giorgina N. Bolig en su obra *Administración de Recursos Humanos* (BOLIG, y otros, 2008) define a la capacitación como “toda actividad que se realiza en una determinada organización, respondiendo a sus propias necesidades, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal. El objetivo es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

“La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores”<sup>11</sup>.

Según Gary Dessler en su obra (Dessler, y otros, 2004) señala 5 etapas para el proceso de capacitación y desarrollo:

- Análisis de las necesidades de capacitación,
- Diseño de la instrucción,

<sup>11</sup> DESSLER, Gary; Varela, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*, Pearson Educación de México, pág. 105, México, segunda edición, 2004.

- Validación,
- Aplicación,
- Evaluación y seguimiento.

La figura siguiente resume el proceso de capacitación y desarrollo del personal.



**Figura 2.6** *Etapas del proceso de capacitación y desarrollo.*

Fuente: DESSLER, Gary; Varela, Ricardo, Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano, Pearson Educación de México, pág. 105, México, segunda edición, 2004.

A continuación se detalla de la obra de Dessler y adaptado de HRFocus, (HRFocus, abril de 1993), y de la obra de Bolig (BOLIG, y otros, 2008) la descripción de cada una de las etapas y su aplicación al Centro de Soporte de Datos:

### 2.2.6.1 Análisis de las necesidades

Identificar las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad. Para determinar las necesidades de capacitación se enlista toda una base de conocimientos que utilizan los empleados en sus tareas diarias, entre las que se incluyen herramientas, plataformas, tecnologías, equipos, servicios, etc.

SERVICIO	BASE DE CONOCIMIENTOS
<b>DATOS MÓVILES</b>	PLATAFORMAS DE ACTIVACIÓN
	TECNOLOGÍA DE RED
	CORREO BLACKBERRY
	CORREO MOVISTAR
	ROAMING
	INTERNET MÓVIL 3.5G
	DATOS EMPRESARIALES GPRS
	HERRAMIENTAS DE TRÁFICO
	TEMAS ESPECIALES
	<b>DATOS FIJOS</b>
HERRAMIENTAS DE MONITOREO	
DIAGNÓSTICO DE FALLAS	
SOPORTE CLIENTES ESPECIALES	
<b>ISP</b>	CORREO ELECTRÓNICO
	ATENCIÓN DE BUZONES
	TEMAS ESPECIALES
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	SERVICIO AL CLIENTE
	PLATAFORMAS DE REGISTRO
<b>INFORMES Y ESCALAMIENTOS</b>	PROCESOS DE ESCALAMIENTO INTERNO
	NOTIFICACIÓN DE INCIDENTES E INFORMES
<b>POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS</b>	POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

**Tabla 2.16 Base de conocimientos para el personal del Centro de Soporte de Datos.**

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

En la Tabla 2.16 se muestra un listado con la Base de Conocimientos elaborada para el personal del Centro de Soporte de Datos.

Otra información que es importante considerar al momento de determinar las necesidades de capacitación es el tipo de necesidad y la causa de la solicitud.

- El tipo de necesidad, hace referencia a la urgencia de la capacitación solicitada pudiendo ser inmediata, mediata, permanente o temporal.



- Causa de la solicitud, hace referencia al motivo por el cual se solicita una capacitación a un empleado. Las causas justifican los costos que se acarrearán durante la capacitación. A continuación se muestra una tabla con las causas posibles que pueden ser ingresadas.

CAUSA DE SOLICITUD
INDUCCIÓN
CONOCER HERRAMIENTAS
CONOCER CONCEPTOS
ADQUIRIR HABILIDADES
LOGRAR EFICIENCIA
MEJORAR DESEMPEÑO INDIVIDUAL
MEJORAR DESEMPEÑO GRUPAL
MOTIVAR AL PERSONAL
DESARROLLO PERSONAL
DESARROLLO LABORAL

**Tabla 2.17** *Causas para solicitud de capacitación.*

- Solicitante o peticionario, es la persona o área que realiza la solicitud. Se incluye una tabla con las personas que posiblemente pueden detectar una necesidad de capacitación y solicitarla.

SOLICITANTE
Jefe de Datos
Ingeniero de Soporte de Tercer Nivel (N3)
Ingeniero de Soporte de Segundo Nivel (N2)
Agente
Supervisor
Coordinador
Capacitador
Monitor
Área Comercial
Recursos Humanos

**Tabla 2.18** *Solicitante.*





Una vez que se ha definido la información o base de conocimientos que utilizan los empleados se analizan a los participantes individualmente para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como sus actitudes y a sus motivaciones personales. El método utilizado es el de observación y entrevista con cada uno de los agentes los resultados se muestran en el capítulo siguiente.

### 2.2.6.2 Diseño de la instrucción

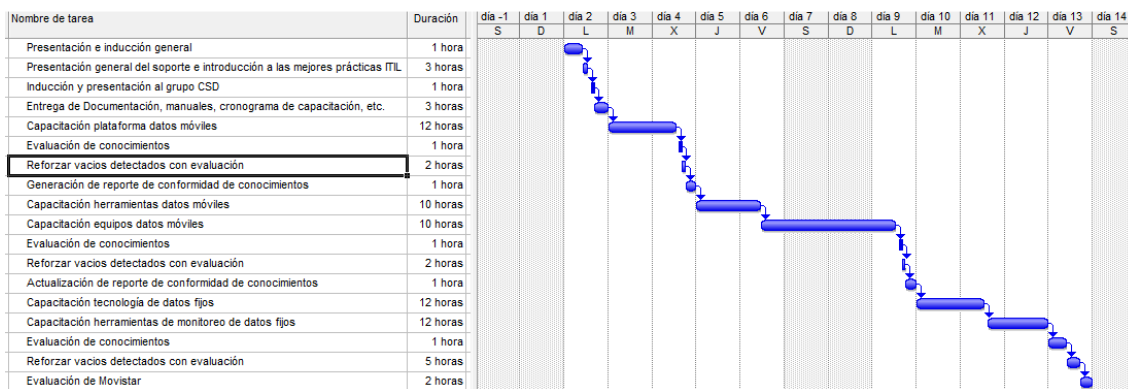
Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la instrucción. Organizarlos en un programa.

Para el diseño del programa se parte de la base de conocimientos y se organiza en un cronograma de capacitación continuo para los nuevos agentes que ingresan al servicio. Utilizando diagramas de Gantt, en la Figura 2.7 se muestra el cronograma de inducción utilizado y en la Figura 2.8 las actividades principales del cronograma de capacitación propuesto.

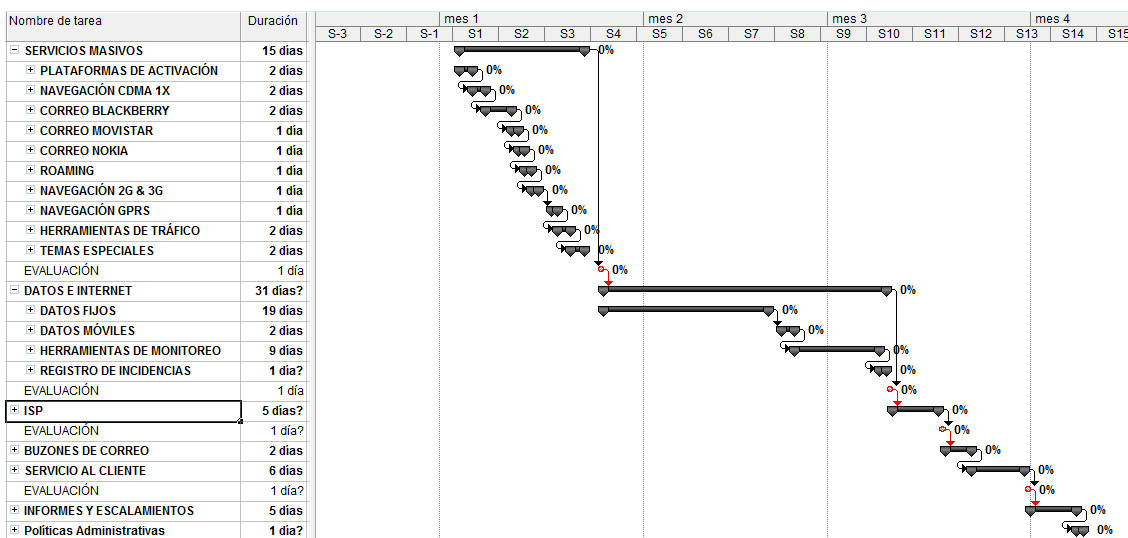
En los diagramas de Gantt la simbología utilizada es la siguiente:

Nombre	Aspecto							
Tarea								
División								
Resumen								
Tarea Sucesora								
Día	<table border="1" data-bbox="790 1243 1005 1288"> <tr> <td>D</td><td>L</td><td>M</td><td>X</td><td>J</td><td>V</td><td>S</td> </tr> </table>	D	L	M	X	J	V	S
D	L	M	X	J	V	S		
Semana	<table border="1" data-bbox="774 1321 1021 1377"> <tr> <td>S1</td><td>S2</td><td>S3</td><td>S4</td><td>S5</td> </tr> </table>	S1	S2	S3	S4	S5		
S1	S2	S3	S4	S5				
Mes	<table border="1" data-bbox="774 1400 1021 1456"> <tr> <td>mes 1</td><td>mes 2</td><td>mes 3</td> </tr> </table>	mes 1	mes 2	mes 3				
mes 1	mes 2	mes 3						

**Tabla 2.19** *Simbología Diagramas de Gantt*



**Figura 2.7 Cronograma de Inducción para nuevos empleados.**  
Fuente: Centro de Soporte de Datos, Movistar año 2010



**Figura 2.8 Cronograma de capacitación para nuevos empleados.**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

A más del cronograma de capacitación también hace falta determinar la técnica de capacitación a utilizar, las diferentes técnicas posibles son las que se mencionan a continuación:

- Técnicas orientadas al contenido, se utilizan recursos audiovisuales, material de lectura, material de análisis, etc.
- Técnicas orientadas al proceso, diseñadas para cambiar actitudes, comportamientos y desarrollar habilidades interpersonales.
- Técnicas mixtas, no solo se trasmite información, también se trata de cambiar actitudes y comportamientos. Ejemplo, conferencias, simulaciones y juegos.
- Inducción, es un procedimiento que busca la adaptación del nuevo empleado a la organización, cultura, valores, también intenta que el nuevo integrante conozca a sus compañeros y el lugar de trabajo.
- Capacitación en el cargo, es la capacitación que se dedica a ofrecer al empleado la manera de efectuar en forma eficiente sus tareas.

Es necesario asegurarse que todos los materiales, como videos, guías del instructor y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementen entre sí, estén escritos con claridad, y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.

En la técnica de capacitación utilizada al empleado lo capacita un trabajador experimentado o su supervisor, en el Centro de Soporte de Datos existe la figura de capacitador que es una persona entrenada para capacitar y desarrollar. Adicionalmente el empleado rota por intervalos planeados de tiempo de un puesto a otro bajo la supervisión del capacitador.

### **2.2.6.3 Validación**

Presentar y validar previamente la capacitación ante una audiencia representativa. Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

#### **2.2.6.4 Aplicación**

Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además en el contenido mismo de la capacitación.

#### **2.2.6.5 Evaluación y seguimiento**

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- Reacción, documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación.
- Aprendizaje, usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores, para medir lo que se aprendió en el proceso.
- Comportamiento, una vez terminada la capacitación, anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento.
- Resultados, determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

En el ANEXO 5 se muestran algunos formatos de tabla que nos permitan mantener el seguimiento de la asistencia a capacitación, los temas impartidos en las diversas capacitaciones y el resultado de las evaluaciones realizadas.

## 2.3 OPERACIONES EN EL CALL CENTER

Las operaciones o administración de operaciones se ocupan de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes.

Según las normas ISO 9000:2005 (NORMA INTERNACIONAL ISO 9000, 2005) “Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso”.

El cuarto principio de gestión de la calidad de la norma ISO 9000:2005 sobre enfoque basado en procesos indica que “un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”.

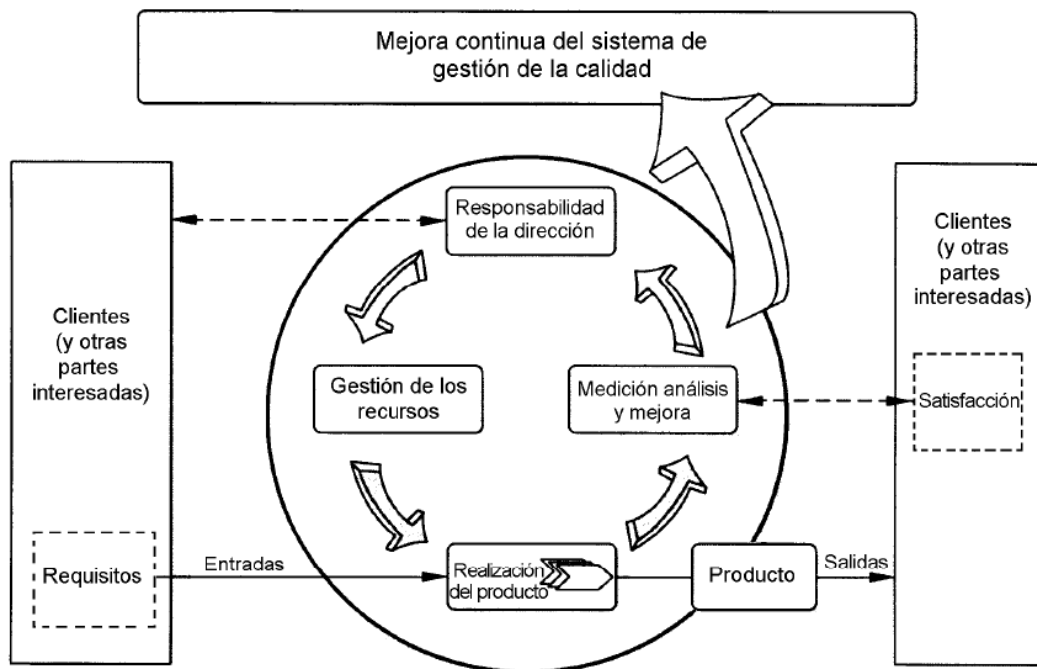
“Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.”

Entre los beneficios de centrar la gestión de la organización en sus procesos se puede mencionar (HARRINGTON, 1994):

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.
- Previene posibles errores.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.

- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

En la siguiente figura se muestra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos descrito en la familia de Normas ISO 9000.



NOTA Las indicaciones entre paréntesis no son aplicables a la Norma ISO 9001.

#### Leyenda

- ▶ Actividades que aportan valor
- - -▶ Flujo de información

**Figura 2.9 Modelos de un sistema de gestión de la calidad basada en procesos.**

Fuente: NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario (traducción certificada)*, pág. 3, ISO, 2005.

Partiendo del sistema de gestión de calidad se establecerán algunas definiciones aplicadas para el Centro de Soporte de Datos.

**Requisitos del cliente**, los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto.<sup>12</sup>

En la sección 2.1.4 se determinaron algunos requisitos de los clientes del Centro de Soporte de Datos.

1	<b>Disponibilidad de soporte:</b>	El grado hasta el que el cliente puede ponerse en contacto con el Centro de Soporte de Datos.
2	<b>Capacidad de respuesta del soporte:</b>	El grado hasta el que el Centro de Soporte de Datos reacciona con prontitud ante el cliente.
3	<b>Oportunidad del soporte:</b>	El grado hasta el que el trabajo se realiza dentro del marco temporal establecido por el cliente, dentro del marco temporal negociado o ambos.
4	<b>Integridad del soporte:</b>	El grado hasta el que el trabajo total se completa.
5	<b>Afabilidad del soporte:</b>	El grado hasta el que el proveedor muestra comportamientos y modales profesionales mientras trabaja con el cliente.

**Tabla 2.20** *Requisitos de los clientes del Centro de Soporte de Datos.*  
Adaptado por: Jaime Nolivos de Kennedy y Young, 1989

**Entradas**, en el Call Center de Telecomunicaciones, las entradas constituyen las llamadas telefónicas, también constituyen otros medios electrónicos, por ejemplo las solicitudes de soporte vía e-mail, solicitudes de soporte escaladas desde otras áreas por tickets, las alarmas en los sistemas de monitoreo, etc.

**Producto**, es el “resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados”<sup>13</sup>

**Servicio**, “es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es un intangible”.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario (traducción certificada)*, pág. 1, ISO, 2005.

<sup>13</sup> NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario (traducción certificada)*, pág. 9, ISO, 2005.

<sup>14</sup> NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario (traducción certificada)*, pág. 12, ISO, 2005.



En el Call Center de Telecomunicaciones su producto o servicio es el “Soporte técnico para la resolución de problemas con el servicio de datos” y su salida principal es la “Atención Telefónica de Calidad”

**Medición, análisis y mejora**, el proceso de medición es el conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud.

La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.<sup>15</sup>

En el Centro de Soporte de Datos este parámetro está determinado por los niveles de servicio.

Factor de Evaluación	Valor Objetivo	Unidad	Definición
Llamadas Atendidas	90/10	Porcentaje	Llamadas atendidas en un tiempo objetivo o dentro de un plazo establecido. 90% de llamadas atendidas antes de 10 segundos.
Tasa de Abandono	2.5	Porcentaje	Llamadas no contestadas sobre el número de llamadas ingresadas.
Contactos Codificadas	100	Porcentaje	Atenciones telefónicas registradas correctamente.
TIE	6	Porcentaje	Tiempo Intermedio de Espera
TMC	3	Porcentaje	Tiempo Medio de Conversación
Notificación de incidentes	100	Porcentaje	Calificación dada a la calidad de notificaciones realizadas de incidentes, a clientes y áreas internas.
Reportes	100	Porcentaje	Calificación de Reportes.
Calidad Emitida	90	Porcentaje	Calificaciones realizadas por el área de Calidad en base a un monitoreo de llamadas atendidas.
Calidad Percibida	90	Porcentaje	Calidad Percibida, Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y será calificada en base a Encuestas.

**Tabla 2.21 Niveles de Servicio del Centro de Soporte de Datos.**

*Fuente: Centro de Soporte de Datos, Movistar año 2009*

**Responsabilidad de la dirección**, A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario (traducción certificada)*, pág. 6, ISO, 2005.

<sup>16</sup> NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario (traducción certificada)*, pág. 4, ISO, 2005.

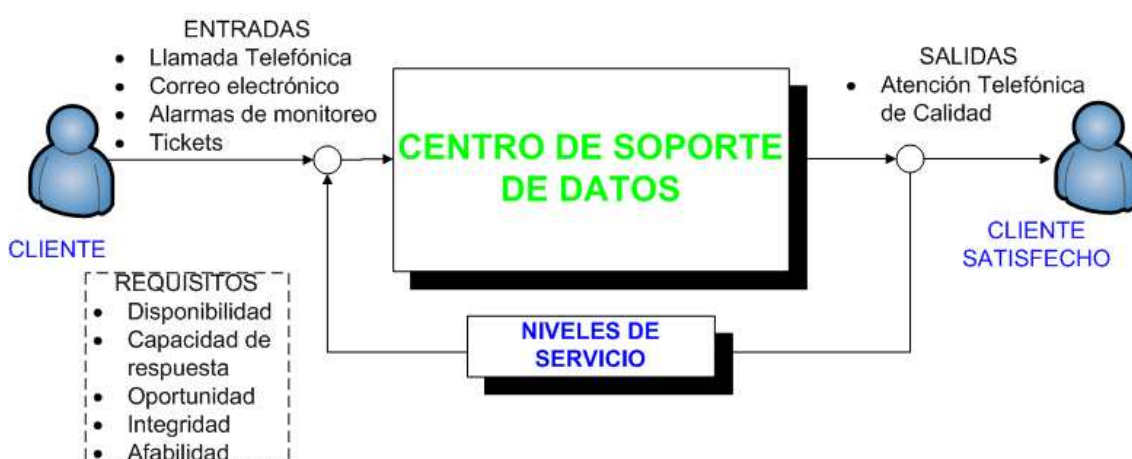
**Gestión de los recursos**, cuando se habla de los recursos, no es referencia específica a dinero. Los recursos requeridos por el sistema de Gestión de Calidad cubren varias áreas y define lo necesario para asegurar el objetivo.<sup>17</sup>

- Recursos en relación a las oportunidades y restricciones.
- Recursos tangibles como facilidades para realización y soporte.
- Recursos intangibles como la información y el tiempo.
- Recursos y mecanismos que alienten la innovación y mejora.
- Recursos para elevar la competencia vía entrenamiento, educación y aprendizaje.

### 2.3.1 OPERACIONES EN EL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS

En un Call Center el cliente participa activamente y recibe atención personal durante el proceso del servicio, generalmente es el cliente quien inicia el proceso y todos los esfuerzos van orientados en conseguir la satisfacción de sus necesidades respecto al servicio. Su proceso principal constituye el de la atención telefónica.

En el siguiente gráfico se realiza una primera aproximación de las operaciones del Call Center del Centro de Soporte de Datos.



**Figura 2.10 Flujo de Trabajo General.**

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

<sup>17</sup> GRUPO NOVATECH, Sistemas de Gestión de Calidad Introducción, ISO 9001:2000, versión 1, pág. 45, 2008.

### **2.3.2 DISEÑO DE PROCESOS**

El diseño de procesos es útil para reconocer las actividades realizadas en la consecución de los objetivos de la organización.

Durante el diseño de procesos se recurre a varias fases que facilita el poder identificar los procesos principales y de apoyo. Estas fases son:

- Mapa de procesos
- Levantamiento de información
- Diseño de procesos
- Implantación de procesos
- Evaluación de procesos

#### **2.3.2.1 Mapa de procesos**

Según Hernando Mariño (MARIÑO, 2001) el mapa de procesos “es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados, el mismo impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.”

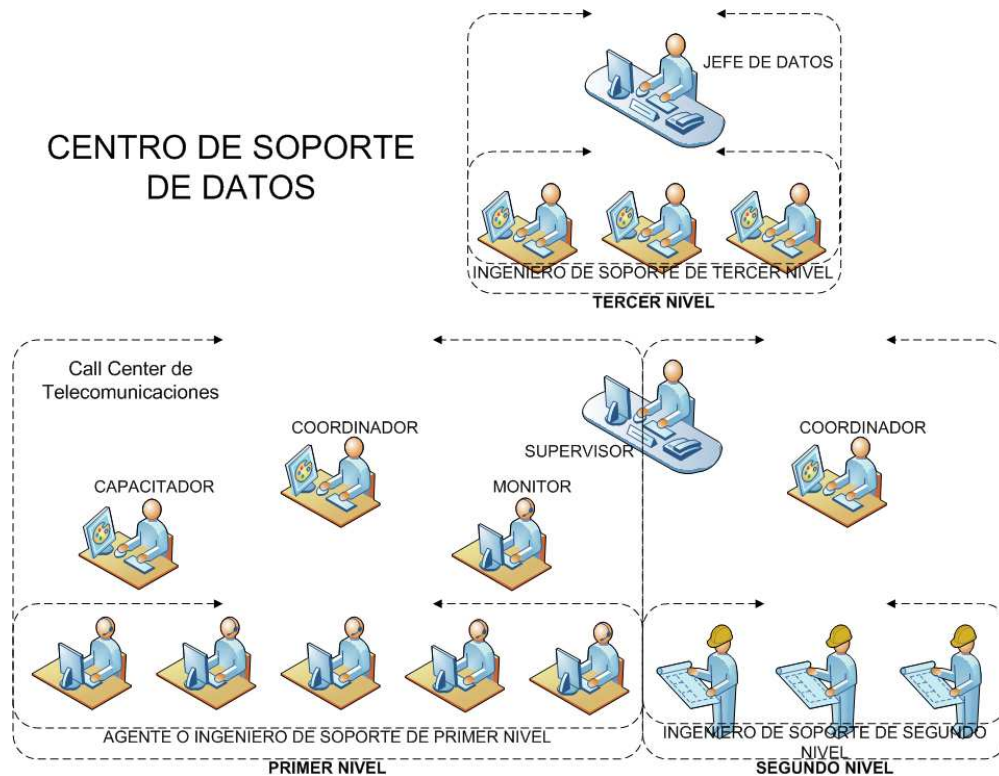
Para levantar el Mapa de procesos se seguirá los siguientes pasos:

- Identificar el producto o servicio del que se va a levantar el mapa de procesos.
- Identificar las actividades de cada una de las áreas de la organización.
- Describir las actividades específicas de cada área.
- Agrupar las actividades específicas de cada área por afinidad.
- Identificar procesos y macro-procesos y,
- Estructurar Mapa de Procesos.

### 2.3.2.1.1 Producto o Servicio

“Soporte técnico para la resolución de problemas con el servicio de datos” y su salida principal es la “Atención Telefónica de Calidad”

### 2.3.2.1.2 Áreas y actividades de la Organización.



**Figura 2.11 Centro de Soporte de Datos**

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

**Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel,** Es la cabeza del área donde se toman las decisiones y entre otras actividades se mencionan las siguientes (Centro de Soporte de Datos, Movistar año 2009):

- Garantizar el cumplimiento de los niveles de servicio y mantener los indicadores de la Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al Cliente con respecto a la atención a clientes.
- Obtención de indicadores mensuales del Centro de Soporte de Datos y ejecución de acciones para mantener los estándares comprometidos.
- Obtención y control de indicadores GICS (Gestión Integrada de Clientes y Servicios):

- Reparación: tasa de incidentes, tasa de reincidencias, reparaciones en plazo.
  - Implementación: Instalaciones en plazo, atrasos, tasa de cumplimiento de disponibilidades.
  - Atención: Efectividad Call Center Técnico, Soluciones en tiempo real, eficiencia en la pro-actividad.
  - Obtención y control de indicadores CMI: Control de clientes top y no top, control de recursos, notas de crédito por indisponibilidad.
- Controlar tiempos de respuesta acordados en los servicios contratados con los clientes.
  - Mantenimiento de la relación comercial y técnica.
  - Asegurar la calidad y nivel del servicio técnico.
  - Contribuir al mejoramiento continuo de los servicios proporcionando ideas en base a las necesidades de los clientes para conseguir su satisfacción.
  - Construir relaciones de largo plazo con los clientes.
  - Análisis de problemas recurrentes.
  - Pruebas en laboratorio de datos fijos y móviles de soluciones no estándar.
  - Capacitación a los agentes de nivel 1 y 2
  - Control de la atención dada a los clientes por nivel 1: calidad percibida, calidad emitida, nivel de servicio, tasa de abandono, re-llamado, etc.
  - Control de los niveles de servicio, facturación y penalizaciones a proveedores.

**Supervisión y Coordinación**, son los responsables de asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio en la atención telefónica y desempeño de los agentes, entre sus actividades está:

- Controlar el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos para la atención telefónica.
- Controlar el cumplimiento de indicadores del área para mantener los estándares comprometidos.
- Coordinar las actividades realizadas por los agentes.
- Controlar el desenvolvimiento del personal frente a las tareas cotidianas, resolución de problemas, atención y satisfacción del cliente.
- Apoyar en las actividades que realizan los agentes.
- Escalar a los niveles respectivos en caso de superar los tiempos máximos establecidos para la resolución de problemas.
- Identificar las necesidades de capacitación y motivación del personal.
- Revisión de reportes de fallas y de reportes al ente regulador.
- Revisión de reportes a clientes.

**Soporte de Segundo Nivel**, es el encargado de realizar soporte en sitio y resolución de problemas que los agentes de servicio al cliente no hayan podido solventar telefónicamente, entre sus principales tareas están las de:

- Recibir las llamadas, consultas y requerimientos de soporte escalados por los agentes del Centro de Soporte de Datos.
- Soporte en sitio a clientes internos y externos de requerimientos que no pudieron ser resueltos telefónicamente.
- Actualización de diagramas e ingenierías de enlaces de Datos e Internet.
- Actualización de las bases de datos de clientes.

- Creación del monitoreo de los enlaces de clientes de Datos e Internet.
- Inventarios de equipos instalados en clientes.

**Monitoreo y Capacitación**, son los responsables de monitorear la atención de las llamadas telefónicas, capacitar al personal nuevo que ingresa y al personal antiguo sobre nuevos servicios. Entre sus actividades están,

Monitor:

- Monitorear las llamadas y emitir los reportes de calidad
- Retroalimentar a los agentes sobre su desempeño durante la llamada
- Controlar la tasa de abandono
- Controlar el registro de la llamada en la herramienta correspondiente
- Detectar necesidades de capacitación
- Llevar el control de asistencia

Capacitador:

- Capacitar el nuevo personal que ingresa
- Capacitar al personal antiguo sobre nuevos servicios
- Coordinar y asistir a las capacitaciones brindadas por otras áreas
- Evaluar al personal sobre las capacitaciones recibidas
- Ingresar la información de datos personales y laborales en el archivo de personal
- Asegurar que el nuevo personal disponga de sus herramientas de trabajo (puesto de trabajo, PC, headset, claves de acceso, etc.)
- Inventario de equipos
- Elaboración de manuales y guías de ayuda para soporte.

**Agentes de servicio al cliente**, son los principales encargados de proveer atención telefónica a clientes del servicio de Datos Fijos, Internet Dedicado y Datos Móviles y cumplir con los niveles de servicio en la atención telefónica, entre sus actividades están las de:

- Monitorear el servicio de Datos Fijos e Internet.
- Detectar fallas en el servicio, puede ser por monitoreo o mediante una llamada telefónica generada por el cliente al Centro de Soporte de Datos.
- Registrar y clasificar la falla.
- Notificar y mantener informados a los clientes y otras partes interesadas en caso de fallas y averías, trabajos de reparación y solución de problemas.
- Coordinar e interactuar con las distintas áreas para la solución de problemas.
- Escalar la falla, en caso que no sea capaz de resolver el problema o se requiera tomar decisiones que no son de su responsabilidad.
- Cumplir con los niveles de servicio establecidos para la atención telefónica.
- Resolver problemas reportados con el servicio de Datos Móviles.
- Realizar reportes de fallas de clientes y del ente regulador

Adicionalmente los agentes del Centro de Soporte de Datos interactúan con otras áreas internas y externas de la organización en la resolución de problemas, por ejemplo para fallas en el servicio de Datos e Internet interactúan con personal de última milla; para cobertura, con Gestión de Reclamos; para mantenimientos del Backbone, con personal de Plataformas y Trasmisiones, etc.



**Personal de Última Milla**, son los responsables del buen funcionamiento de los enlaces de última milla de Datos o Internet y sus responsabilidades son:

- Soporte de primer nivel para revisión de alarmas en conferencia con los agentes del Centro de Soporte de Datos.
- Soporte en sitio y resolución de problemas en caso de fallas.
- Reportes de fallas.
- Cumplimiento de niveles de servicio acordados con Telefónica acerca de la disponibilidad de sus enlaces.

**NOC**, son los responsables del Backbone de Telefónica y entre sus responsabilidades están:

- Monitorear el Backbone de Telefónica
- Recibir llamadas del Centro de Soporte de Datos en caso que se haya detectado falla en el Backbone y escalar al área responsable de resolver el problema.
- Generar Ticket por la incidencia y notificar a las áreas internas involucradas.
- Dar seguimiento a la resolución del problema.
- Notificar el fin de falla.
- Entrega de reportes de fallas en el Backbone.

**Service Desk**, son los responsables de fallas en los sistemas que afecten el buen funcionamiento de los dispositivos de los clientes y entre sus responsabilidades están:

- Recibir Tickets generados por el Centro de Soporte de Datos y escalarlos al área responsable.

- Resolver problemas relacionados con el aprovisionamiento de componentes de datos en dispositivos móviles.

**Gestión de Reclamos**, son los responsables de resolver problemas de cobertura de la red móvil a nivel nacional y entre sus actividades están:

- Recibir Tickets generados por el Centro de Soporte de Datos y escalarlos al área responsable.
- Resolver problemas relacionados con cobertura de datos en dispositivos móviles.

**Roaming**, son los responsables de resolver problemas de Roaming y entre sus actividades están:

- Recibir Tickets generados por el Centro de Soporte de Datos y escalarlos al área responsable.
- Resolver problemas relacionados con Roaming de datos en dispositivos móviles.

**Área Comercial**, en el área comercial se encuentran tanto ejecutivos de cuenta como distribuidores, centros de atención y ventas y son los responsables de emitir propuestas y ofertas del servicio al cliente, entre sus actividades están:

- Emitir propuestas del servicio al cliente.
- Realizar la activación de los componentes de datos requeridos para el servicio.
- Reportar problemas con el servicio de datos.

Se debe considerar que en todos los casos el Centro de Soporte de Datos sigue siendo el frente de contacto para el cliente y si necesita escalar el problema a alguna otra área lo realiza internamente y posteriormente una vez resuelto el inconveniente confirma la resolución con el cliente.

### 2.3.2.1.3 *Actividades específicas de cada área por afinidad*

En el ANEXO 6.A se muestran las principales actividades desarrolladas en el Centro de Soporte de Datos a las que se les ha dividido en función del área de afinidad considerando que la actividad corresponde al campo estratégico, operativo o de apoyo.

Actividades estratégicas, son aquellas actividades de control o realizadas por la gerencia y niveles de supervisión con la finalidad de normar y mejorar las actividades realizadas por el área operativa y en pos de la satisfacción del cliente.

Actividades operativas, son aquellas actividades que son parte de la atención telefónica en la resolución de problemas con el servicio de datos.

Actividades de apoyo, son aquellas actividades que complementan a las otras actividades y sirven de soporte para su correcta ejecución.

### 2.3.2.1.4 *Procesos y macro-procesos*

De las actividades agrupadas por afinidad del ANEXO 6.A, se conforman los macro-procesos y procesos que se muestran en la tabla siguiente:

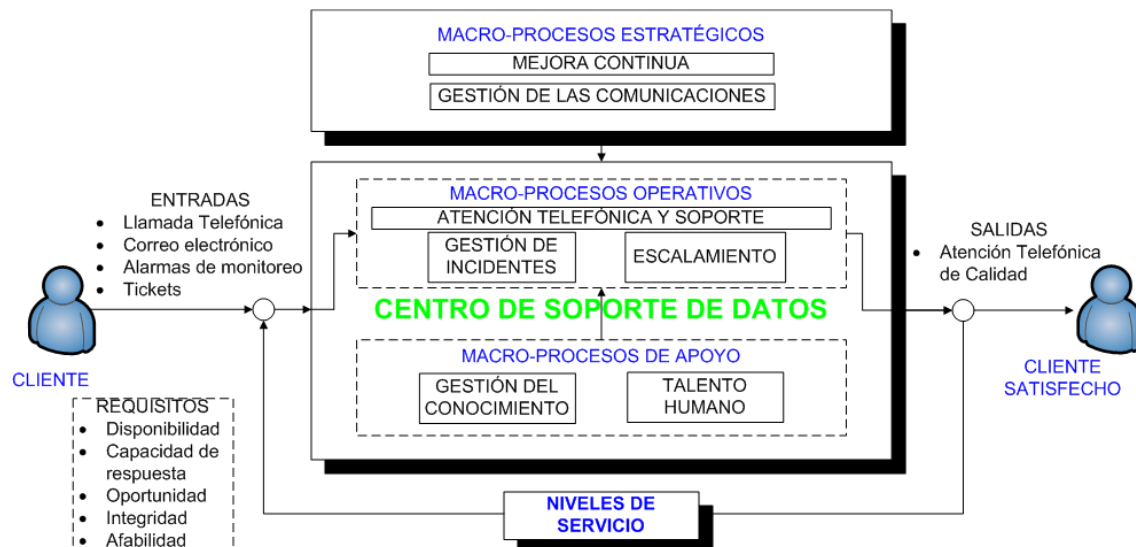
Macro-Procesos	Procesos
<b>Estratégicos</b>	Comunicaciones
	Mejora Continua
<b>Operativos</b>	Atención Telefónica
	Escalamiento
	Gestión de Incidentes
<b>Apoyo</b>	Gestión del Conocimiento
	Talento Humano

**Tabla 2.22 Macro-Procesos y Procesos Principales del Centro de Soporte de Datos.**  
*Elaborado por: Jaime Nolivos*

Cada Macro-Proceso contiene en si mismo dos o más procesos.

### 2.3.2.1.5 Mapa de Procesos

Finalmente y luego del análisis de la Tabla 2.22 se obtiene el mapa de procesos de Centro de Soporte de Datos con los procesos estratégicos, claves y de apoyo del funcionamiento del Call Center de Telecomunicaciones.



**Figura 2.12** *Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo del Centro de Soporte de Datos*  
Elaborado por: Jaime Nolivos

### 2.3.2.2 Levantamiento de información

Para el detalle de las actividades realizadas se recurre a distintas fuentes, una de ellas es consultando directamente al personal de soporte que enliste todas las actividades que realiza, una segunda fuente es a través del análisis de los registros existentes en las diversas herramientas y utilizando sus categorías se describe la actividad realizada.

### 2.3.2.3 Diseño de procesos

Para realizar el diseño de los procesos se siguen los siguientes pasos:

- Diagramación de los procesos a nivel de actividades
- Caracterización de los procesos
- Identificación de indicadores de los procesos
- Identificación de oportunidades de mejora
- Desarrollo del manual de los procesos

*Diagramación de los procesos a nivel de actividades*, los diagramas son de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa. “Los diagramas de flujo detallan el flujo de información, clientes, equipo o materiales a través de los distintos pasos de un proceso.”<sup>18</sup> Los símbolos que se utilizan en los diagramas de flujo están estandarizados por la norma ANSI (American National Standards Institute).

Un diagrama de flujo funcional identifica como los procesos funcionales, verticalmente orientados afectan un proceso que influye horizontalmente a través de una organización.<sup>19</sup>

En las Figuras Figura 2.13 y Figura 2.14 se muestran respectivamente los diagramas de flujo para los procesos de “Atención Telefónica y Soporte”, “Gestión de Incidentes y Escalamiento” e “Informes del Servicio”.

La atención telefónica y soporte, constituye la actividad principal del Centro de Soporte de Datos.

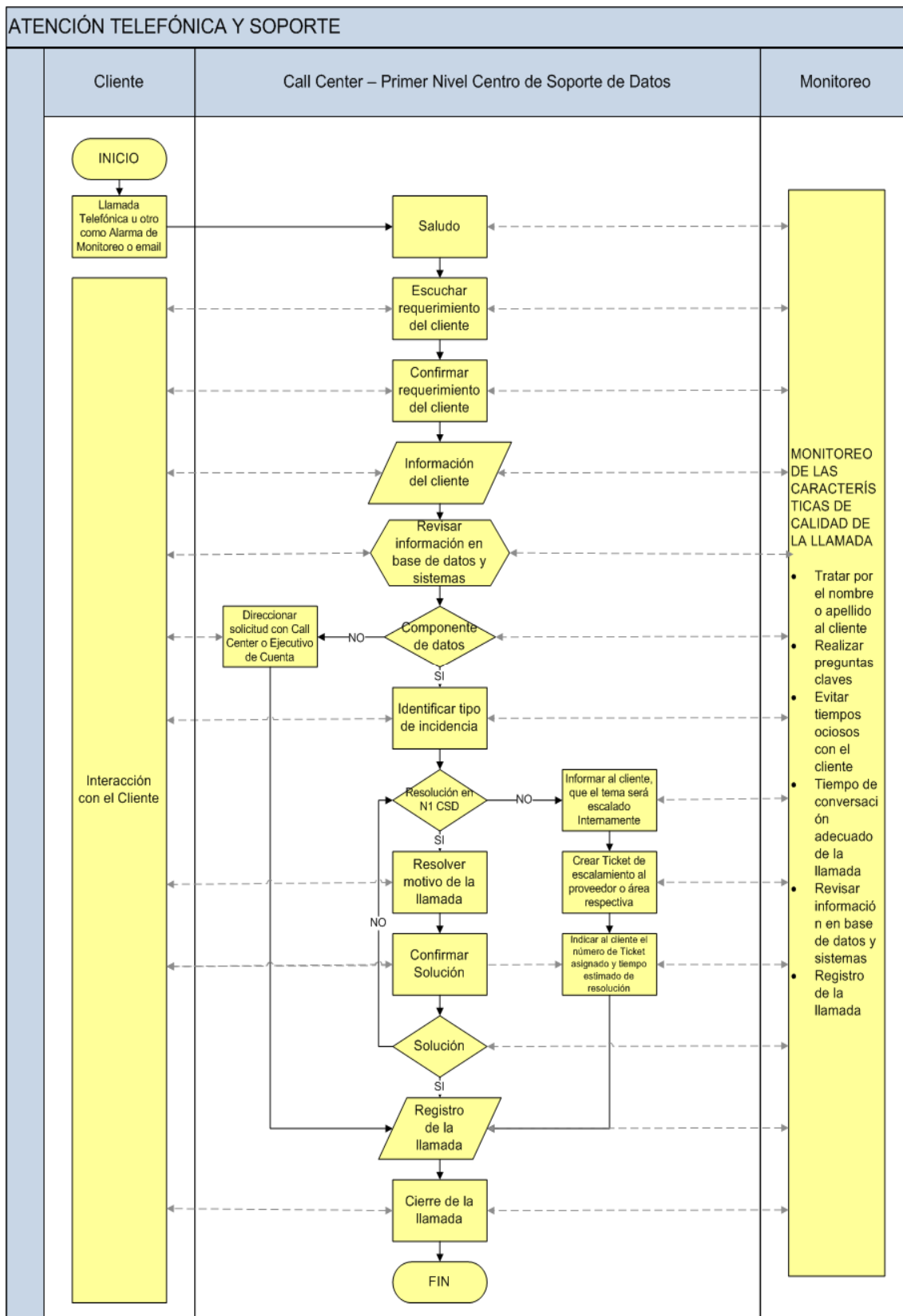
La gestión de incidentes y escalamiento, se ocupa de resolver de la manera de la manera más rápida y eficaz posible cualquier inconveniente que cause una interrupción del servicio.

Los informes del servicio, proporcionan una visión objetiva basada en datos, de la calidad y rendimiento de los servicios prestados.

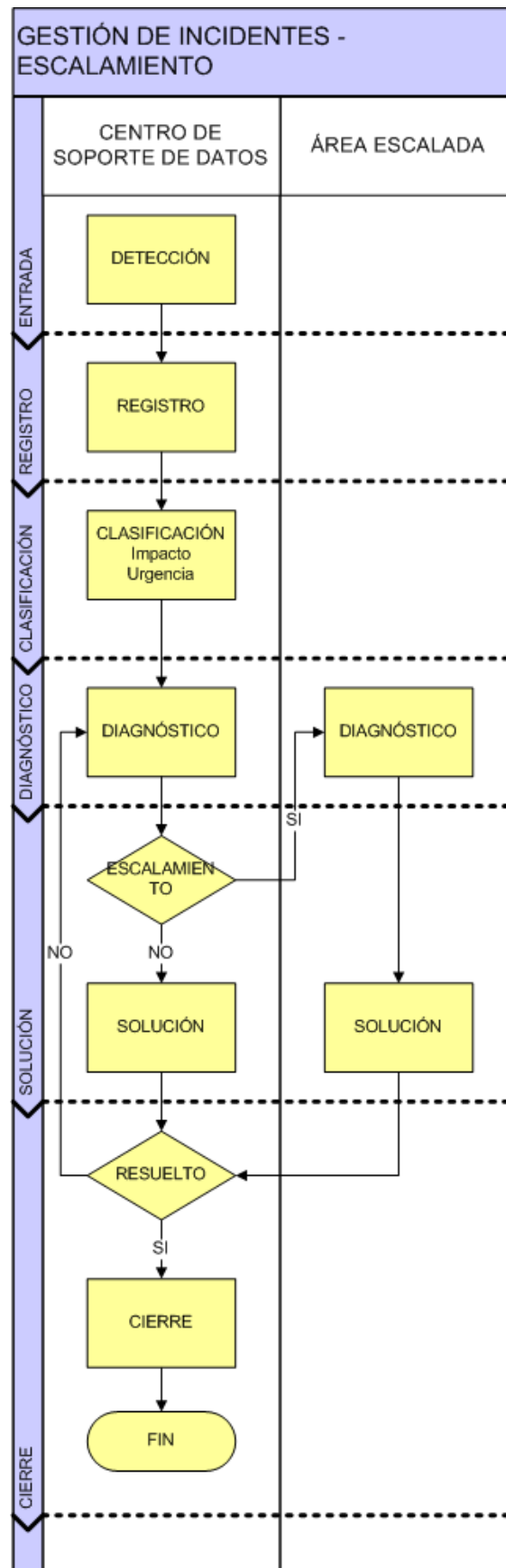
---

<sup>18</sup> KRAJEWSKI, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj; Administración de Operaciones Procesos y Cadenas de Valor, Editorial Prentice Hall, México, Octava Edición, 2008.

<sup>19</sup> HARRINGTON, James, Mejoramiento de procesos de la Empresa, pág. 115, 1993.



**Figura 2.13** *Proceso de Atención Telefónica y Soporte*  
 Elaborado por: Jaime Nolivos



**Figura 2.14** *Proceso de la Gestión de Incidentes y Escalamiento*  
 Elaborado por: Jaime Nolivos

*Caracterización de los procesos*, la caracterización es análisis que se realiza a un proceso con el fin de identificar los siguientes parámetros:

- Nombre y código del proceso
- Responsable del proceso
- Límites del proceso
- Objetivo del proceso
- Proveedores del proceso
- Entradas del proceso
- Salidas del proceso
- Clientes del proceso
- Controles y recursos del proceso
- Indicadores
- Documentos y registros del proceso

Se realiza la caracterización para el diagrama de flujo de los Macro-Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo del Centro de Soporte de Datos.



CÓDIGO	MACRO-PROCESO	PROCESO	RESPONSABLE	OBJETIVO	PROVEEDORES	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTES	CONTROLES	RECURSOS	INDICADORES	DOCUMENTOS Y REGISTROS
	ESTRATÉGICO	MEJORA CONTINUA	Gerencia Técnica	Mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.		Requisitos de los Clientes	Informes de desempeño Mediciones de avance Proyecciones Guías de Mejora	Centro de Soporte de Datos	Monitoreo y registro del cumplimiento de los requisitos de los clientes	Informes de gestión	Niveles de Servicio	Información estadística del rendimiento Informes de seguimiento Planes de mejora
	ESTRATÉGICO	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	Gerencia Técnica	Se refiere a los procesos del negocio, las relaciones entre unidades del negocio, etc. Su objetivo es reunir toda la información referente a los servicios que los clientes deben conocer para asegurar un buen entendimiento entre estos y la organización.	Organización	Información de los Servicios	Informes de desempeño Mediciones de avance Proyecciones Guías de Mejora	Clientes del Servicio	Programar revisiones periódicas y protocolos para la aprobación de cambios.	Informes de gestión	Niveles de Servicio	Información estadística del rendimiento Informes de seguimiento Planes de mejora
	OPERATIVO	ATENCIÓN TELEFÓNICA Y SOPORTE	Agentes de Servicio al Cliente	Proveer una Atención Telefónica De Calidad	Proveedores de la Infraestructura de Telecomunicaciones	Llamadas	Atención Telefónica de Calidad	Clientes del servicio	Monitoreo de la atención telefónica Niveles de Servicio	Herramientas de Monitoreo y Control	Niveles de Servicio	Registros en el Sistema
	OPERATIVO	GESTIÓN DE INCIDENTES	Agentes de Servicio al Cliente	Monitorear los eventos que acontezcan con el objetivo de asegurar su correcto funcionamiento y prevenir incidencias futuras. Registrar todas las incidencias que afecten la calidad del servicio y restaurarlo a la mayor brevedad posible.	Última Milla NOC Service Desk	Correo Electrónico Alarmas de Monitoreo Tickets	Resolución rápida de la incidencia	Clientes del servicio	Niveles de Servicio	Herramientas de Monitoreo y Control	Número de incidencias por categoría Número de incidencias por importancia	Información estadística de incidencias Informes de seguimiento Planes de mejora
	OPERATIVO	ESCALAMIENTO	Agentes de Servicio al Cliente	Es frecuente que el personal no sea capaz de resolver en primera instancia un incidente y para ello deba recurrir a un especialista o a algún superior que pueda tomar decisiones que se escapen de su responsabilidad.	Última Milla NOC Service Desk Gerencia Técnica	Incidentes no resueltos	Resolución rápida de la incidencia	Clientes del servicio	Niveles de Servicio	Herramientas de Monitoreo y Control	Número de incidencias por categoría Número de incidencias por importancia	Información estadística de incidencias Informes de seguimiento Planes de mejora
	OPERATIVO	INFORMES DEL SERVICIO	Agentes de Servicio al Cliente	Proporcionar una visión objetiva basada en datos, de la calidad y rendimiento de los servicios prestados.		Registros de los Sistemas	Informes de Servicio	Clientes del Servicio	Niveles de Servicio	Registros de los Sistemas	Calificación de reportes	Informes al cliente
	APOYO	TALENTO HUMANO	Recursos Humanos	Perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo	Capitador	Análisis de las necesidades de capacitación	Personal capacitado	Agentes de servicio al Cliente	Evaluación y seguimiento	Videos Guías del instructor Cuadernos de trabajo	Desempeño laboral	Manuales del Servicio
	APOYO	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Recursos Humanos	Encargada de reunir, analizar, almacenar y compartir el conocimiento e información de la organización. El objetivo principal consiste en mejorar la eficiencia, reduciendo la necesidad de redescubrir el conocimiento.	Capitador	Datos, Información, conocimiento	Base de datos del conocimiento	Organización	Definir una serie de políticas generales: que registrar, cuándo hacerlo, cómo estructurar los datos, etc. Definir los roles, quién registra la información, quién la revisa, quién la valida, quienes pueden consultar libremente, etc.	Manuales del Servicio Base de datos de clientes Inventarios de equipos	Nuevas entradas o modificaciones en la base de datos en un periodo de tiempo. Tiempo ahorrado gracias al uso de la base de conocimiento. Se calcula comparando el tiempo medio de resolución de incidentes que se crearon empleando la base de conocimiento con los que no la usaron.	Manuales del Servicio Base de datos de clientes Inventarios de equipos

Tabla 2.23 Caracterización de Procesos del Centro de Soporte de Datos.

**Tabla 2.23 Caracterización de Procesos del Centro de Soporte de Datos.**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

*Identificación de indicadores de los procesos*, se colocan, indicadores en un proceso para especificar el método de evaluación y de revisión que se adoptara para introducir mejoras en los procesos.

Hasta el momento se han mostrado algunos procesos importantes al interior del Centro de Soporte de Datos y por otro lado ciertos niveles de servicio que se deben cumplir; sin embargo, no se ha integrado dicha información de una manera lógica que permita evaluar dichos procesos y una posterior mejora a esos procesos.

Los niveles de servicio son indicadores que representan de forma cuantitativa las características de calidad o de desempeño y deben orientarse hacia los resultados del negocio de forma que permitan direccionar las acciones de la organización. “Un indicador es un valor que se obtiene comparando dos datos, lógicamente relacionados, referentes al comportamiento de una actividad o procesos, dentro de un período de tiempo específico”<sup>20</sup>

Todo indicador establecido dentro de un proceso presenta los siguientes elementos, con los cuales debe ser construido:

Nombre del Indicador, identifica o define explícitamente qué es lo que se quiere medir.

Descripción, es la cualidad del indicador.

Forma de cálculo, es la fórmula que establece las variables y operaciones que se deben realizar para el cálculo del indicador.

Unidad de medida, son las expresiones de medida acordes a la definición del indicador.

Frecuencia, indica cada que periodo de tiempo se debe calcular el indicador.

Objetivo, es la meta a la que debe llegar el indicador en el periodo de tiempo establecido.

---

<sup>20</sup> MARIÑO, Hernando, *Gerencia de Procesos*, Editorial ALFAOMEGA, Colombia 2001.

Responsable de la medición, indica la persona responsable de realizar la medición del indicador.

En la tabla siguiente se muestran los indicadores del proceso de “Atención Telefónica”.

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	OBJETIVO	RESPONSABLE
Llamadas Atendidas	Mide el porcentaje de llamadas contestadas en un lapso de tiempo y sirve para identificar la capacidad de respuesta del servicio o la reacción con prontitud del proveedor al cliente.	Número de llamadas contestadas en menos de 10 segundos / Número total de llamadas ingresadas	Porcentaje	Diario	90%	Monitor Coordinador
Tasa de Abandono	Porcentaje de llamadas abandonadas o no contestadas del número total de llamadas ingresadas, sirve para identificar hasta qué grado el cliente puede comunicarse con el proveedor de servicio o la disponibilidad de apoyo.	Número de llamadas no contestadas / Número total de llamadas ingresadas	Porcentaje	Diario	2.50%	Monitor Coordinador
Contactos Codificadas	Atenciones telefónicas registradas correctamente.	Número de llamadas registradas correctamente / Número total de llamadas ingresadas	Porcentaje	Diario	100%	Monitor
Tiempo Intermedio de Espera (TIE)	Es el tiempo que el cliente espera en línea mientras el agente consulta en sus sistemas.	Tiempo espera / Tiempo total de duración de la llamada	Porcentaje	Cada vez que ingresa una llamada	6%	Monitor

Tiempo Medio de Conversación (TMC)	Es el tiempo de duración de la llamada.	Tiempo de duración de la llamada / Tiempo promedio de duración de llamadas sobre el mismo tema	Porcentaje	Cada vez que ingresa una llamada	3%	Monitor
Calidad Emitida	La calidad emitida es el monitoreo de la atención telefónica en la que se evalúa el flujo de la llamada y la actitud del agente. Calificaciones realizadas por el área de Calidad en base a un monitoreo de llamadas atendidas.	Promedio de calificaciones obtenidas / 100	Porcentaje	Mensual	90%	Monitor
Calidad Percibida	Calidad Percibida, Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y será calificada en base a Encuestas.	Promedio de calificaciones obtenidas / 100	Porcentaje	Mensual	90%	Coordinador

**Tabla 2.24 Indicadores del Proceso de Atención Telefónica.**

Fuente: Centro de Soporte de Datos, Movistar año 2009

**Identificación de oportunidades de mejora**, del diseño de los procesos se logra identificar las primeras mejoras de los procesos.

**Documentación**, “el manual de procesos registra un conjunto de procesos discriminando en actividades la forma como se realiza un servicio de un departamento o de toda la organización. Es una herramienta que facilita la estandarización de las actividades que se desarrollan en una empresa, este manual no debe confundirse con un manual de funciones o como un manual de normas que dan fundamento jurídico a una organización”.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> VÁSQUEZ, Víctor Hugo, *Organización Aplicada*, Segunda Edición.

#### **2.3.2.4 Implementación y evaluación de procesos**

“La implementación de los procesos, consiste en poner en práctica lo que se ha escrito. Es aquí cuando se ponen de manifiesto las virtudes y defectos de los documentos redactados y es cuando surgen las necesidades de cambios en dichos documentos.”<sup>22</sup>

Estas secciones de identificación de indicadores de los procesos, identificación de oportunidades de mejora, e implementación y evaluación de los procesos no es parte del desarrollo del presente capítulo.

---

<sup>22</sup> NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2000, *Requisitos para sistemas de gestión de la calidad*, ISO, 2000.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA

El presente capítulo tiene por objetivo sistematizar la determinación del índice de satisfacción del cliente, el plan de capacitación del personal, el plan de evaluación del desempeño y el plan de mejoramiento de las operaciones.

El “índice de satisfacción del cliente” se establece a partir de las necesidades de los clientes determinadas en el capítulo anterior y con base a una nueva encuesta en la que se evalúa la importancia que da el cliente a estas necesidades, en este apartado se introduce también una metodología que permite identificar las prioridades para la mejora.

En el “plan de capacitación del personal” se identifican las necesidades de capacitación a través de un análisis individual y grupal mediante evaluaciones y observación del desempeño, con la información obtenida se planifica un cronograma y en lo posterior se aplica la capacitación en los temas propuestos luego de lo cual se retorna a un estado de evaluación y seguimiento que dará inicio de nuevo a un ciclo de capacitación continua.

A pesar de ser una propuesta de esta tesis el desarrollar un “plan de evaluación del desempeño” no se hace necesario dicho plan ya que el Centro de Soporte de Datos dispone de un modelo muy bueno. Se hacen recomendaciones de cómo manejar los resultados y orientarlos a través de un plan de acción.

En la caracterización de procesos de atención telefónica, estratégicos y de apoyo desarrollados en el capítulo anterior, se define el proceso de gestión de incidentes como parte del proceso operativo; sin embargo, no está claramente definido. El “plan de mejoramiento de las operaciones” consiste en definir de manera clara y concreta las actividades a realizar durante la “gestión de incidentes” que son parte esencial de la operación del Call Center de Telecomunicaciones.

### **3.1 ESTABLECIMIENTO DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Una vez determinadas las necesidades de los clientes es posible también definir un índice de satisfacción, para ello puede incluirse una serie adicional de preguntas como parte de las encuestas de satisfacción o puede realizarse como una encuesta independiente en la que se evalúa la importancia que da el cliente a las necesidades antes descritas; el cliente califica estos criterios desde uno hasta cinco puntos, en donde la puntuación más alta significaría una importancia extrema y un punto representaría una carencia absoluta de importancia.

Las características a evaluar son las que se muestran a continuación:

Nº	NECESIDADES DEL CLIENTE	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICA A EVALUAR
1	<b>Disponibilidad de soporte</b>	Grado en que el cliente puede ponerse en contacto con el Centro de Soporte de Datos	Tiempo de espera para ser atendido
			Números telefónicos fáciles de recordar
			Llamadas sin cortes ni interferencias
2	<b>Capacidad de respuesta del soporte</b>	Grado en que el Centro de Soporte de Datos reacciona con prontitud ante el cliente.	Horarios convenientes de atención
			Rápida respuesta del personal
3	<b>Oportunidad de soporte</b>	Grado en que el trabajo se realiza dentro del marco temporal establecido por el cliente, dentro del marco temporal negociado o ambos.	Tiempo de solución
			Tiempo de espera en línea
4	<b>Integridad del soporte</b>	Grado en que el trabajo total se completa.	Se resuelven todas las inquietudes acerca del servicio
			Información correcta en la resolución de problemas
			El servicio queda funcionando a satisfacción
5	<b>Afabilidad (profesionalismo) del personal</b>	Grado en que el proveedor muestra comportamientos y modales profesionales mientras trabaja con el cliente.	El personal es cortés
			El personal es amable
			El personal muestra conocimiento del tema
			El personal utiliza un lenguaje sencillo y de fácil comprensión
			Tiene que explicar varias veces su problema o a varias personas
			El personal devuelve la llamada cuando se compromete en hacerlo
6	<b>Satisfacción global con el personal</b>		El personal es concreto en la solución
			Está satisfecho con el trato del personal
7	<b>Satisfacción global con el soporte</b>		Está satisfecho con el servicio que está brindando el Centro de Soporte de Datos

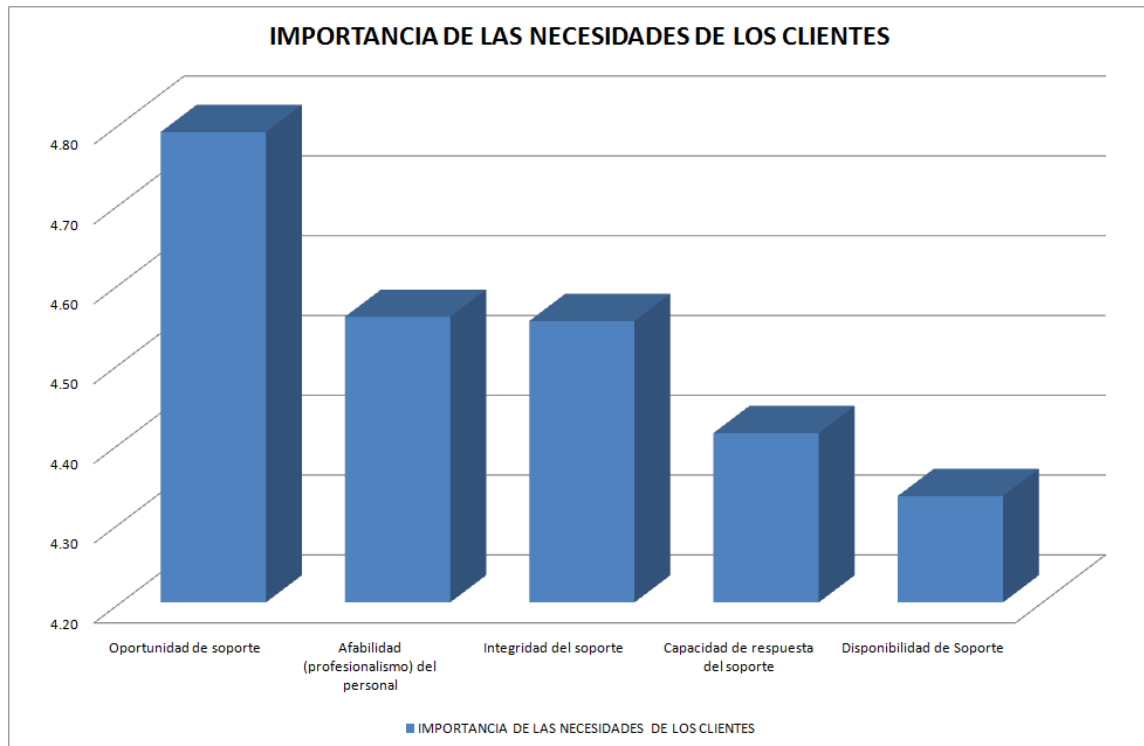
**Tabla 3.1 Características a evaluar para determinación del índice de satisfacción.**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

En el ANEXO 7.A se muestra el formato de encuesta utilizado.



### 3.1.1 IMPORTANCIA DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Una vez que se analizan los resultados obtenidos se puede indicar que “Éstas son las cosas importantes para los clientes y éste es su orden de prioridad”.



**Figura 3.1** Puntuación de la importancia de las necesidades de los clientes.  
Elaborado por: Jaime Nolivos

La figura muestra lo que es más importante para los clientes. En el análisis de resultados se utilizan valores promedios. Puntuaciones promedio superiores a 4 indican que el requerimiento es importante para los clientes. Promedios superiores a 3 son más o menos importantes. En la investigación principal no es común que se generen puntuaciones con importancia menor a 3, porque sólo aquellas de importancia demostradas en la investigación inicial deberán aparecer en el cuestionario.

Dado que a veces los promedios ocultan amplias variaciones en el significado de los datos, un análisis adicional que es importante realizar cada vez que aparezca una puntuación promedio es la desviación estándar. En una escala de cinco puntos, una desviación estándar de 1 o menor indica que existe un fuerte consenso de opinión, una desviación estándar mayor indica una amplia disparidad de opiniones.

En la tabla se muestra el análisis de resultados con promedios y desviación estándar.

NECESIDADES DEL CLIENTE	IMPORTANCIA DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Oportunidad de soporte	4.79	0.50
Afabilidad (profesionalismo) del personal	4.56	0.59
Integridad del soporte	4.55	0.63
Capacidad de respuesta del soporte	4.41	0.74
Disponibilidad de Soporte	4.33	0.88

**Tabla 3.2 Puntuación de la importancia de las necesidades del cliente con desviaciones estándar.**

### 3.1.2 CÁLCULO DE LOS FACTORES DE PONDERACIÓN

Las puntuaciones de importancia se utilizan para calcular los factores de ponderación. La segunda columna de datos de la Tabla 3.3 muestra el promedio de las puntuaciones de importancia. Para calcular los factores de ponderación, se totaliza las puntuaciones de importancia, luego se expresa cada una como porcentaje del total, tal como se muestra en la tercera columna.

NECESIDADES DEL CLIENTE	IMPORTANCIA DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	FACTORES DE PONDERACIÓN
Oportunidad de soporte	4.79	21.15
Afabilidad (profesionalismo) del personal	4.56	20.13
Integridad del soporte	4.55	20.10
Capacidad de respuesta del soporte	4.41	19.48
Disponibilidad de Soporte	4.33	19.14
<b>TOTAL</b>	<b>22.65</b>	<b>100</b>

**Tabla 3.3 Cálculo de los factores de ponderación.**

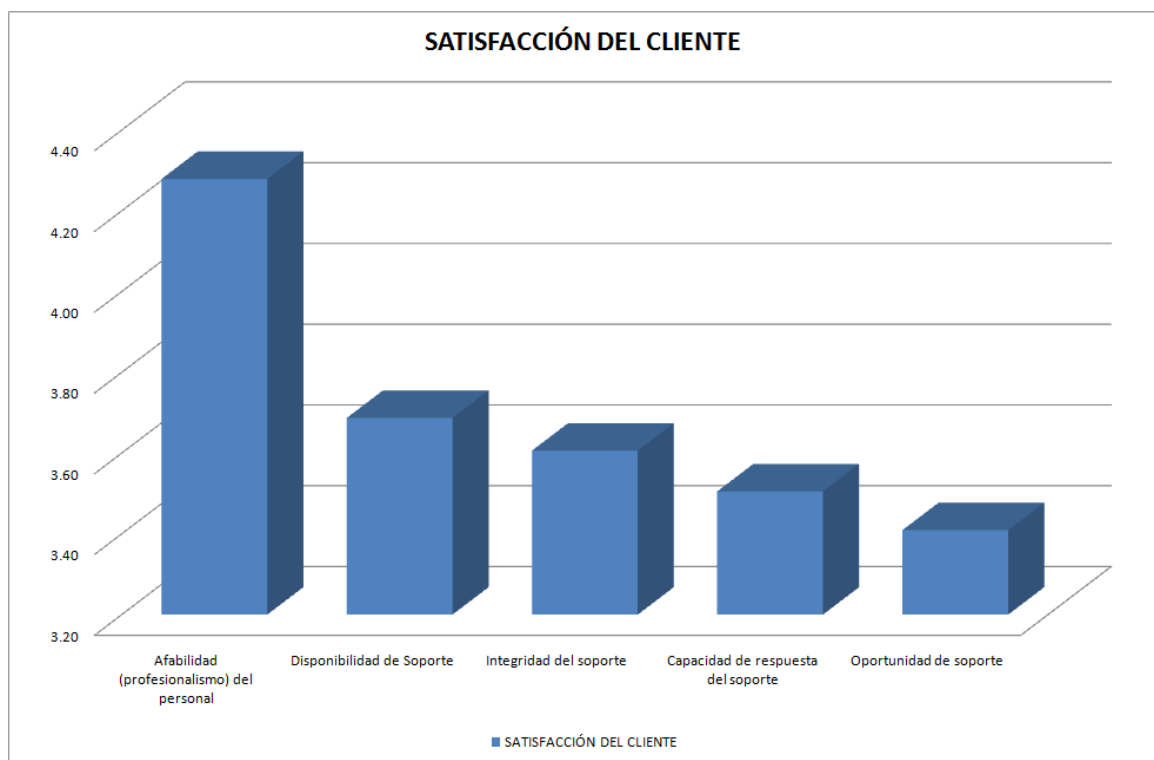
### 3.1.3 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En este apartado es importante contar con la información de las encuestas de satisfacción descritas en el capítulo 2; como antes, es necesario calcular las desviaciones estándar para cada puntuación de satisfacción, porque detrás de una puntuación satisfactoria en apariencia podrá haber un grupo de clientes extremadamente satisfechos y otros extremadamente insatisfechos.

NECESIDADES DEL CLIENTE	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Afabilidad (profesionalismo) del personal	4.28	0.75
Disponibilidad de Soporte	3.69	0.98
Integridad del soporte	3.61	0.99
Capacidad de respuesta del soporte	3.51	1.11
Oportunidad de soporte	3.41	1.01

**Tabla 3.4 Puntuación de la satisfacción del cliente con desviaciones estándar.**

En la siguiente figura se observa la puntuación de la satisfacción del cliente obtenida mediante encuestas.



**Figura 3.2 Medida de la satisfacción del cliente.**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

La gráfica de satisfacción proporciona información muy interesante, pero será posible generar resultados útiles cuando se asigne en conjunto las puntuaciones de importancia y satisfacción.

### 3.1.4 CÁLCULO DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN

El siguiente paso consiste en multiplicar cada puntuación de satisfacción por su correspondiente factor de ponderación, recordar que en la encuesta de satisfacción la escala utilizada numéricamente es del 1 al 5 por lo que para evitar mal interpretar el porcentaje obtenido, se debe previamente dividir la puntuación de satisfacción para cinco.

Característica	Factores de ponderación (en porcentaje)	Puntuación de Satisfacción	Puntuación (en porcentaje)
Oportunidad de soporte	21.15	3.41	14.42
Afabilidad (profesionalismo) del personal	20.13	4.28	17.23
Integridad del soporte	20.10	3.61	14.51
Capacidad de respuesta del soporte	19.48	3.51	13.68
Disponibilidad de Soporte	19.14	3.69	14.12
	100.00		73.97

**Tabla 3.5 Cálculo del índice de Satisfacción.**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

El índice de satisfacción indica que el Call Center del Centro de Soporte de Datos alcanza un 74% de éxito en la satisfacción de sus clientes.

### 3.1.5 CÁLCULO DEL OBJETIVO DE SATISFACCIÓN

Para establecer el objetivo que debe alcanzar el índice de satisfacción del cliente, se puede realizar el mismo ejercicio de cálculo solamente que en este caso en lugar de utilizar la puntuación de satisfacción se debe utilizar la importancia de las necesidades de los clientes.

Característica	Factores de ponderación (en porcentaje)	Importancia de las necesidades de los clientes	Puntuación (en porcentaje)
Oportunidad de soporte	21.15	4.79	20.26
Afabilidad (profesionalismo) del personal	20.13	4.56	18.36
Integridad del soporte	20.10	4.55	18.29
Capacidad de respuesta del soporte	19.48	4.41	17.18
Disponibilidad de Soporte	19.14	4.33	16.57
	100.00		90.67

**Tabla 3.6 Cálculo del Objetivo de Satisfacción.**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

El índice de satisfacción indica que el Call Center del Centro de Soporte de Datos alcanza un 74% de éxito en la satisfacción de sus clientes de un 91% que es el objetivo deseado por los clientes.

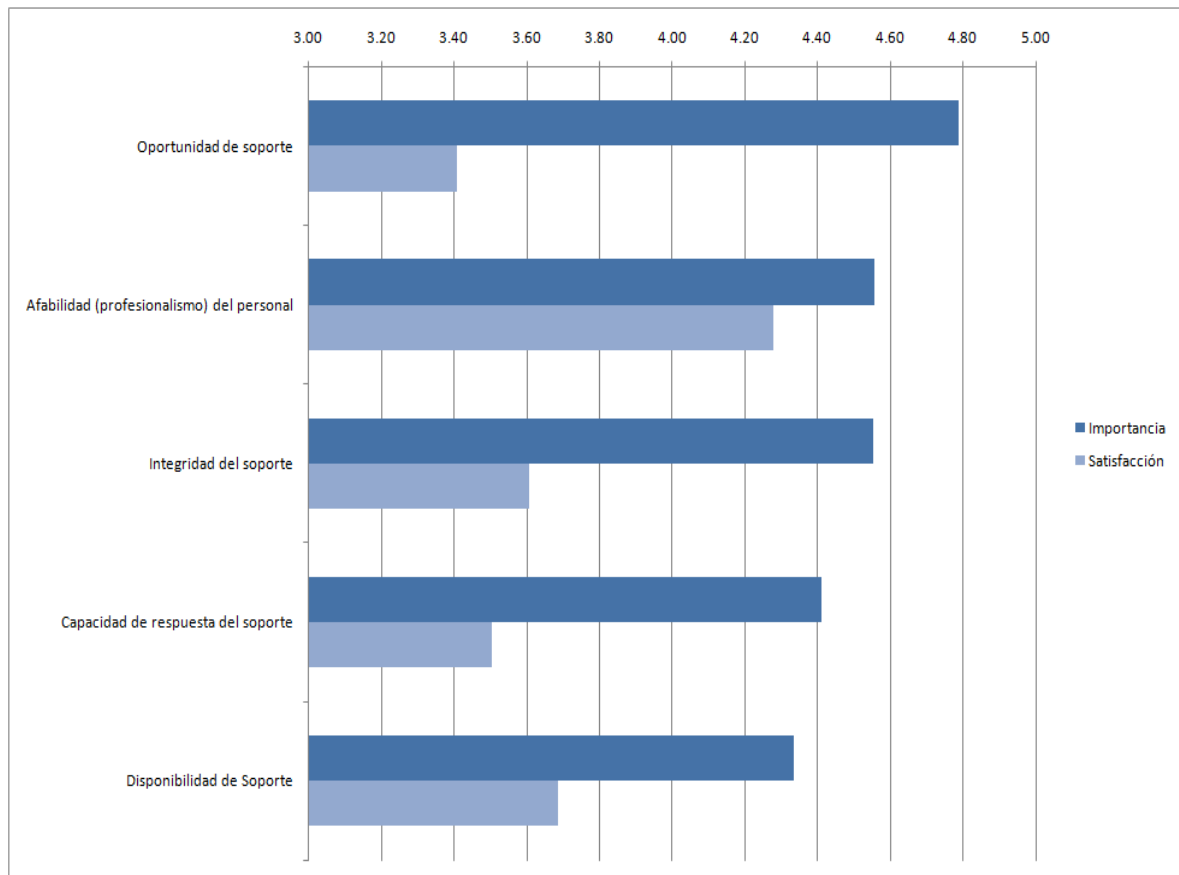
### **3.1.6 ACTUALIZACIÓN DEL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN**

El índice de satisfacción proporciona una medición comparable de satisfacción que pueda ser vigilada en el transcurso de los años, aún si las preguntas en el cuestionario deben modificarse a medida que lo hacen los requerimientos de los clientes.

### **3.1.7 PRIORIDADES PARA LA MEJORA**

Para identificar las prioridades para la mejora se puede realizar un análisis de diferencias. El “análisis de diferencias” compara las puntuaciones de importancia y satisfacción y las representa en un gráfico de barras que presenta la información de manera clara y sencilla, si la barra de satisfacción es más corta que la de importancia es posible que estemos frente a una necesidad de los clientes poco o mal satisfecha que deberá ser revisada (Hayes, 2006).

En la figura siguiente se muestra el análisis de diferencias para el caso del Centro de Soporte de Datos. Existen algunas necesidades, como “Afabilidad (profesionalismo) del personal” en la que el Centro de Soporte de Datos satisface en mayor o menor grado los requerimientos de los clientes. Sin embargo, lo más significativo, existen algunas necesidades como “Oportunidad de Soporte” en los que el área está por debajo de los requerimientos de los clientes, y estas son aquellas en los que se necesita enfocarse más si es que se desea mejorar la satisfacción de los clientes.



**Figura 3.3** *Análisis de diferencias para resaltar las prioridades para mejora.*  
Elaborado por Jaime Nolivos

Según Hayes (Hayes, 2006) mientras mayor sea la diferencia mayor será el problema y no necesariamente el que obtenga puntuación de satisfacción más baja, no es factible ni recomendable tener demasiadas prioridades para la mejora. Para decidir cuáles diferencias son las más serias y que deberán adoptarse como tales, es preciso tomar en cuenta cuatro factores detallados a continuación:

**Tamaño de la diferencia,** El factor más importante es el tamaño de la diferencia. Normalmente, se logrará una mayor ganancia en la satisfacción del cliente al cerrar una diferencia grande que al hacerlo con una más pequeña.

**Importancia para los clientes,** casi tan importante como el tamaño de la diferencia es la importancia del tema a los ojos del cliente, cuyo criterio de satisfacción recibe una influencia determinante de los requerimientos de mayor importancia. Así cerrar una diferencia ligeramente más pequeña en algo que

posee la máxima prioridad para el cliente podrá generar mayor satisfacción que abordar una diferencia mayor en una cuestión de menor importancia.

**Ganancias rápidas**, abordar algunas prioridades para la mejora será más difícil, consumirá más tiempo y será más costoso que hacerlo con otras. Ciertamente, los autores no proponen evitar los puntos difíciles, sino que creen que es importante adoptar al menos una prioridad para la mejora susceptible de abordarse con relativa facilidad: es decir, una ganancia rápida. Es muy útil si tanto clientes como empleados pueden ver que se toman acciones inmediatas como resultado directo de la encuesta.

**Políticas y regulaciones**, quizá algunas organizaciones pueden estar impedidas de cerrar algunas diferencias por circunstancias ajenas a su control, como regulaciones, o bien por una estrategia corporativa deliberada contraria a los deseos de los clientes.

Bajo estos criterios sería importante que el Centro de Soporte de Datos se enfoque en mejorar las “Oportunidades de Soporte”

### 3.2 PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

“La capacitación busca adaptar al hombre para una determinada empresa. Sus objetivos son a corto plazo, ilimitados e inmediatos, tratando de dar al empleado los elementos esenciales para el ejercicio de su cargo, preparándolo de una manera adecuada.

Además, la capacitación cumple un programa establecido y atiende a una acción sistemática buscando la rápida adaptación del hombre al trabajo.

La transmisión de conocimientos y habilidades debe hacerse en forma uniforme, con un procedimiento adecuado y planificado.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> BOLIG, Georgina Natalia; ALZUGARAY, Carolina; *Administración de Recursos Humanos 2 utilizando Microsoft Excell*, Omicron System, Buenos Aires, primera edición, 2008.

Cómo se menciona en el Marco Teórico el plan de capacitación debe contemplar:

- Análisis de las necesidades de capacitación
- Diseño de la instrucción
- Validación
- Aplicación
- Evaluación y seguimiento

### **3.2.1 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Establecer los objetivos de la capacitación.

Las formas más utilizadas para detectar las necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño, con esta evaluación es posible descubrir a los empleados que están rindiendo por debajo del nivel esperado.
- Observación, mediante la observación se pueden detectar fallas, ineficiencias, o problemas con el servicio.
- Cuestionarios, se realizan investigaciones mediante cuestionarios que reflejen las necesidades de capacitación.
- Exámenes, son pruebas de conocimientos acerca del puesto de trabajo que se realiza a los empleados.
- Entrevistas, entrevista directamente con el personal donde se le solicita plantear sus necesidades de capacitación.
- Reuniones interdepartamentales, discusión entre departamentos donde se plantea problemas en el nivel operativo, capacitaciones y otros asuntos que pueden servir de guía para la planificación de las capacitaciones.



Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como sus actitudes y a sus motivaciones personales.

SERVICIO	BASE DE CONOCIMIENTOS
<b>DATOS MÓVILES</b>	PLATAFORMAS DE ACTIVACIÓN
	TECNOLOGÍA DE RED
	CORREO BLACKBERRY
	CORREO MOVISTAR
	ROAMING
	INTERNET MÓVIL 3.5G
	DATOS EMPRESARIALES GPRS
	HERRAMIENTAS DE TRÁFICO
	TEMAS ESPECIALES
<b>DATOS FIJOS</b>	TECNOLOGÍA DE RED
	HERRAMIENTAS DE MONITOREO
	DIAGNÓSTICO DE FALLAS
	SOPORTE CLIENTES ESPECIALES
<b>ISP</b>	CORREO ELECTRÓNICO
	ATENCIÓN DE BUZONES
	TEMAS ESPECIALES
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	SERVICIO AL CLIENTE
	PLATAFORMAS DE REGISTRO
<b>INFORMES Y ESCALAMIENTOS</b>	PROCESOS DE ESCALAMIENTO INTERNO
	NOTIFICACIÓN DE INCIDENTES E INFORMES
<b>POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS</b>	POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

**Tabla 3.7 Base de conocimientos**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

En la Tabla 3.7 se muestra una base de conocimientos que debe ser dominada por el personal del Centro de Soporte de Datos.

En la Tabla 3.8 se muestra un ejemplo de la determinación de las necesidades de capacitación para uno de los agentes en base a resultados de evaluaciones realizadas. El ejercicio se repite para todos los agentes del Centro de Soporte de Datos.

	<b>Movistar</b>	<b>CAPACITACIÓN CONTINUA</b> NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN	CENTRO DE SOPORTE DE DATOS	xxx Año 2011
--	-----------------	--	----------------------------	-----------------

**APELLIDOS Y NOMBRES:** Teresa  
**PUESTO:** Agente de Servicio al Cliente  
**FECHA DE INGRESO:** 13/10/2010

Nº	CAPACITACIÓN NECESARIA	TIPO DE NECESIDAD	CAUSA DE LA SOLICITUD	SOLICITANTE	FECHA SOLICITUD	FECHA PROPUESTA CAPACITACIÓN
1	DATOS FIJOS, TECNOLOGÍA DE RED, ÚLTIMA MILLA	Permanente	MEJORAR DESEMPEÑO INDIVIDUAL	Coordinador	28/01/2011	10/02/2011
2	DATOS FIJOS, TECNOLOGÍA DE RED, RED ATM	Permanente	MEJORAR DESEMPEÑO INDIVIDUAL	Coordinador	23/02/2011	10/03/2011

**Tabla 3.8 Determinación de las necesidades individuales de capacitación**  
 Elaborado por: Jaime Nolivos

	<b>Movistar</b>	<b>CAPACITACIÓN CONTINUA</b> NECESIDADES DE CAPACITACIÓN GRUPAL	CENTRO DE SOPORTE DE DATOS	xxx Año 2011
--	-----------------	--	----------------------------	-----------------

Nº	CAPACITACIÓN NECESARIA	TIPO DE NECESIDAD	CAUSA DE LA SOLICITUD	SOLICITANTE	FECHA SOLICITUD	FECHA PROPUESTA CAPACITACIÓN
1	DATOS FIJOS, TECNOLOGÍA DE RED, ÚLTIMA MILLA	Permanente	MEJORAR DESEMPEÑO GRUPAL	Coordinador	20/01/2011	26/03/2011
2	PROCESOS INTERNOS, PROCESOS DE ESCALAMIENTO INTERNO, ESCALAMIENTO NOC	Inmediata	INDUCCIÓN	Otras Áreas Movistar	24/01/2011	02/02/2011
3	DATOS MÓVILES, SAMSUNG TAB	Inmediata	INDUCCIÓN	Área Comercial	22/02/2011	25/02/2011
4	DATOS FIJOS, TECNOLOGÍA DE RED, RED MPLS	Inmediata	MEJORAR DESEMPEÑO GRUPAL	Jefe de Datos	17/03/2011	24/03/2011
5	DATOS FIJOS, TECNOLOGÍA DE RED, RED ATM	Inmediata	MEJORAR DESEMPEÑO GRUPAL	Jefe de Datos	17/03/2011	29/03/2011
6	DATOS FIJOS, SOPORTE CLIENTES ESPECIALES	Inmediata	MEJORAR DESEMPEÑO GRUPAL	Jefe de Datos	17/03/2011	31/03/2011
7	ISP, CORREO ELECTRÓNICO, DNS	Inmediata	MEJORAR DESEMPEÑO GRUPAL	Jefe de Datos	17/03/2011	05/04/2011
8	DATOS FIJOS, TECNOLOGÍA DE RED, RED ATM	Inmediata	MEJORAR DESEMPEÑO GRUPAL	Jefe de Datos	17/03/2011	07/04/2011
9	DATOS FIJOS, TECNOLOGÍA DE RED, INTERNET SALIDA INTERNACIONAL	Inmediata	MEJORAR DESEMPEÑO GRUPAL	Jefe de Datos	17/03/2011	12/04/2011
10	DATOS FIJOS, ENLACES SATELITALES	Inmediata	INDUCCIÓN	Ingeniero de Soporte de Tercer Nivel (N3)	21/03/2011	24/03/2011

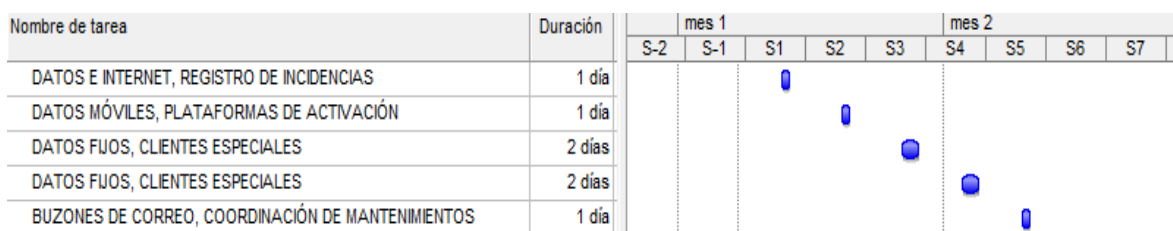
**Tabla 3.9 Determinación de las necesidades de capacitación grupal**  
 Elaborado por: Jaime Nolivos

En la Tabla 3.9 se muestra un ejemplo de la determinación de las necesidades de capacitación grupal, notar que para la determinación intervienen varias áreas y personas relacionadas con el servicio.

### 3.2.2 DISEÑO DE LA INSTRUCCIÓN

Durante la instrucción se puede utilizar una o varias de las técnicas de capacitación propuestas en el capítulo anterior para lo cual se hará uso del material de lectura existente en manuales y presentaciones a la vez que también se capacita al personal en el cargo.

De igual manera se pueden programar varias sesiones de capacitación considerando el número de personas que requieren tomar dicha capacitación, el tipo de necesidad, la causa de la solicitud y la persona que lo solicita, se harán efectivas tales capacitaciones en varias sesiones en diferentes semanas.



**Figura 3.4** Cronograma de capacitación en base a las necesidades de capacitación detectadas.  
Elaborado por: Jaime Nolivos

El ejemplo mostrado en la Figura 3.4 puede ser utilizado cada vez que se detecte nuevas necesidades de capacitación.

### 3.2.3 VALIDACIÓN

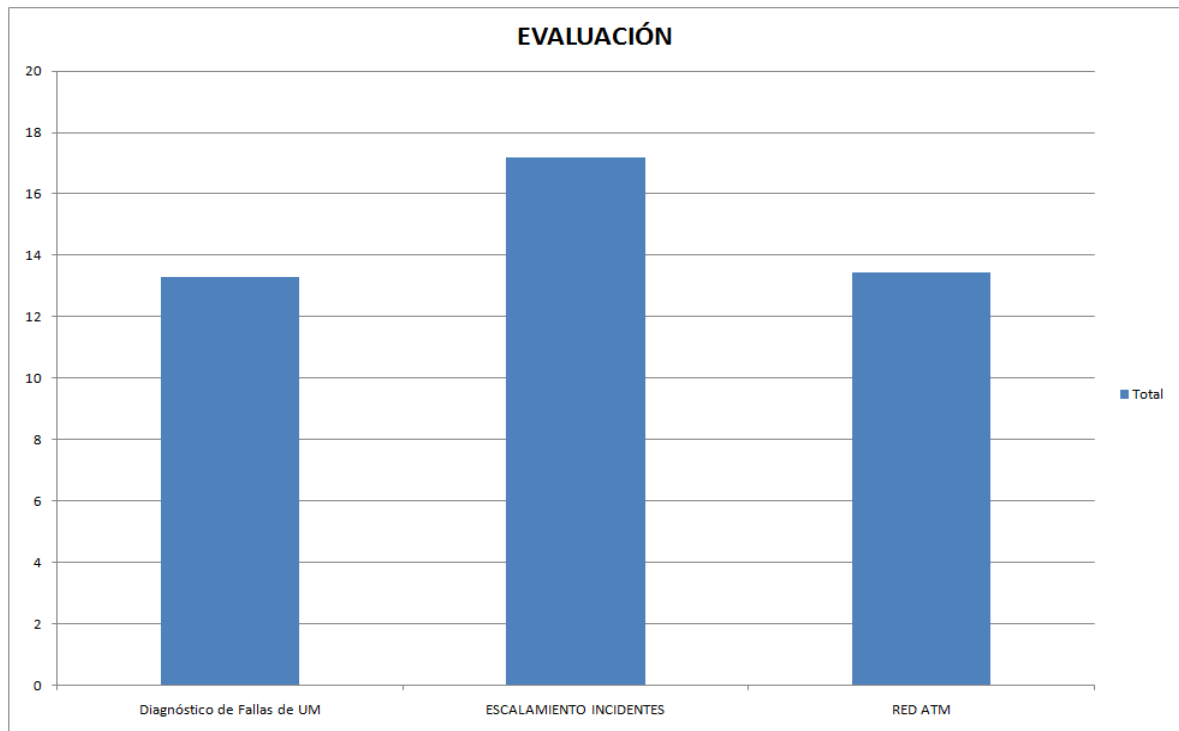
El cronograma de capacitación para nuevos empleados así también la documentación utilizada debe permanecer actualizada, por lo cual es necesario que periódicamente se revise el temario propuesto y el material de apoyo. Ocasionalmente puede ser necesario mantener reuniones entre los distintos niveles para revisar aquellos nuevos temas y otros que ya no son parte de la oferta de servicios del área.

### **3.2.4 APLICACIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

La aplicación de la capacitación tiene estrecha relación con la evaluación y seguimiento y se descubren las siguientes fases:

- Informar al personal sobre la necesidad de capacitación detectada.
- Diseño de la evaluación inicial, que contendrá un grupo de preguntas sobre aspectos importantes del tema a capacitar.
- Evaluación del personal, de preferencia se debe realizar bajo la supervisión del personal de capacitación en horario unificado. Los resultados no son confiables si se habilitan las pruebas en línea a discreción del evaluado.
- Revisar los resultados obtenidos.
- Diseñar la capacitación en base a los resultados obtenidos.
- La capacitación puede ser individual o en grupo dependiendo de los resultados.
- Análisis de resultados en base a una evaluación final o análisis del desempeño.

En la Figura 3.5 se muestra el resultado de distintas evaluaciones de conocimientos realizadas al personal de soporte, esta información junto a las necesidades de capacitación grupal determinadas en los párrafos anteriores sirve para determinar el diseño y planificación de la capacitación.



**Figura 3.5 Evaluación de Conocimientos**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

En la Tabla 3.10 se muestran los temas dictados cada mes, el número de horas, y el número de participantes.

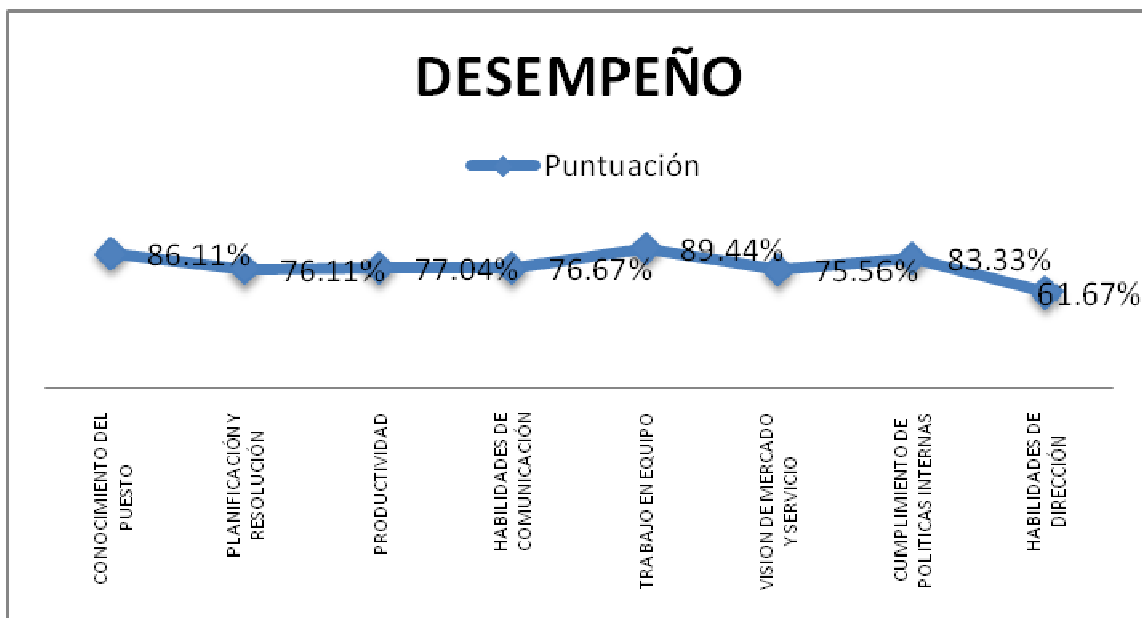
Rótulos de fila	Valores	
	<input checked="" type="checkbox"/> DURACIÓN (H)	PARTICIPANTES
<b>Febrero</b>		
Fundamentos ITIL	20	7
Introducción Comercial Samsung TAB	2	4
Nuevos servicios NOC	2	5
<b>Marzo</b>		
CAPACITACIÓN DE ÚLTIMA MILLA	6	8
Capacitación Inventarios Educared	9	4
ENLACES SATELITALES	2.5	7
TAREAS Y FUNCIONES DEL RESPONSABLE EN CSD_N1	1	17
<b>Abril</b>		
CAPACITACIÓN AYASA	2	8
GESTIÓN Y MONITOREO DE ÚLTIMA MILLA	2	5
INTERNET MÓVIL	1.5	5
RED MPLS	2	8
<b>Mayo</b>		
DNS	2	7

**Tabla 3.10 Capacitación Centro de Soporte de Datos 2011**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

Es importante destacar una vez más que el plan de capacitación es un proceso continuo y que no finaliza con las capacitaciones dadas o las evaluaciones realizadas, sino al contrario, estas deben ser el inicio de un análisis de necesidades que dará nuevo comienzo al ciclo.

### 3.3 PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En el capítulo anterior se había mostrado un modelo de evaluación del desempeño y algunas definiciones de conceptos. De la evaluación realizada a los agentes de servicio al cliente se obtienen los siguientes resultados, mostrados en porcentaje.



**Figura 3.6 Evaluación de Desempeño**  
Fuente: CSD 2010.

Según los resultados de la evaluación realizada a los agentes, las habilidades de dirección son entre adecuado y muy bueno lo que sería comprensible desde el punto de vista que no tienen directamente personal bajo su responsabilidad y sobresale el trabajo en equipo que explica las habilidades del grupo para interactuar con otras personas y apoyarse entre ellos.

El modelo utilizado es válido, por lo que no es necesario desarrollar un nuevo modelo de evaluación del desempeño; sin embargo, no se ha definido cómo

ayudar a los empleados a superar las deficiencias en el desempeño o a desarrollarse mejor dentro de la organización.

Un proceso de evaluación del desempeño culmina generalmente con una entrevista de evaluación donde el evaluador y el evaluado revisan el desempeño de este último, y formulan planes para remediar las deficiencias y para consolidar las fortalezas.

Según Gary Dessler (Dessler, y otros, 2004) en su obra indica que la preparación adecuada y la aplicación eficaz resultan esenciales.

Para ello la preparación adecuada implica tres fases:

- Notificar al empleado que se va a evaluar su trabajo, leer la descripción de su puesto, analizar problemas, y hacer preguntas y comentarios.
- Comparar el desempeño del trabajador con los estándares establecidos y revisar los registros de las evaluaciones anteriores
- Llevar la entrevista a un lugar que sea de mutuo agrado para ambos.

Durante la entrevista es importante tener en cuenta que el objetivo principal es reforzar el desempeño satisfactorio, o diagnosticar y mejorar el insatisfactorio. Es preferible ser directo y específico y utilizar elementos objetivos como registros de ingreso, reportes de trabajo, etc.

Hay que llegar a un acuerdo, sobre cómo y cuándo va a mejorar la situación, resulta conveniente establecer un plan de acción que enuncie los pasos y los resultados que se esperan.

De la evaluación del desempeño del Centro de Soporte de Datos uno de los puntos bajos resulta el cumplimiento de políticas internas, específicamente el cumplimiento del horario de trabajo, en este caso un plan de acción podría contener los siguientes elementos.

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>			
Colaborador (evaluado):	Teresa		
Evaluado por (evaluador):	Jaime Nolivos		
Nombre del puesto	<b>Agente de Servicio al Cliente</b>		
Código		Fecha:	sep-10
Área o Departamento	Centro de Soporte de Datos	Nivel	Primer Nivel
Problema:	Cumplimiento del Horario de Trabajo		
Objetivo:	Reducir el número de atrasos a menos de 3 por mes		
<b>Fases de acción:</b>	<b>Cuando:</b>	<b>Resultados esperados</b>	
Llegar al cambio de turno a la hora en punto.	oct-10	Reducir el número de atrasos a menos de 5 por mes	
Llegar al cambio de turno 5 minutos antes.	nov-10	Reducir el número de atrasos a menos de 3 por mes	

**Tabla 3.11 Plan de acción.**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

En la Tabla 3.11 se muestra un ejemplo sencillo de plan de acción, para temas más complejos se irá incrementando las fases de acción.

Se deben también considerar que ciertos parámetros del desempeño estarán incluidos dentro del plan de capacitación por lo que no se hará necesario un plan de acción en esos casos.

Es importante garantizar un proceso justo para lo cual resulta esencial dejar que el trabajador participe en el proceso de evaluación, permitiendo que exprese sus opiniones.



### **3.4 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES**

El mejoramiento de las operaciones es el estudio sistemático de las actividades y flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es aprender las cifras, entender el proceso y desentrañar los detalles. Una vez que se ha comprendido realmente el proceso, es posible mejorarlo.

De los resultados de las encuestas de satisfacción realizada a los clientes, se declara a la “Oportunidad de Soporte” como la principal “Prioridad para la mejora”; para recordar, la “Oportunidad de Soporte” se define como el grado en que el trabajo se realiza dentro del marco temporal establecido por el cliente, dentro del marco temporal negociado o ambos y hace referencia a la oportunidad que tiene el personal de soporte para identificar rápidamente el problema y su solución. Para recordar también que el proceso de “Gestión de Incidentes” se define en la “Caracterización de Procesos” como parte del proceso operativo encargado de registrar todos los incidentes que afecten la calidad del servicio y restaurarlo a la mayor brevedad posible. Además y principalmente se identifica que el proceso de “Gestión de Incidentes” no está claramente definido. Es base a estas definiciones se determina que aclarar y concretar las actividades a realizar durante la “Gestión de Incidentes” representan un aporte significativo en pos del mejoramiento de las operaciones.

#### **3.4.1 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE INCIDENTES**

Para el esclarecimiento y definición de lo que es la gestión de incidentes, se emplean algunas definiciones ITIL<sup>24</sup>. “ITIL puede ser definido como un conjunto de buenas prácticas destinadas a mejorar la gestión y provisión de servicios TI<sup>25</sup>. Su objetivo último es mejorar la calidad de los servicios TI ofrecidos, evitar los problemas asociados a los mismos y en caso de que estos ocurran ofrecer un marco de actuación para que estos sean solucionados con el menor impacto y a la mayor brevedad posible.”<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> OSIATIS, *ITILv3 Gestión de Servicios TI*, <http://itilv3.osiatis.es/itil.php>

<sup>25</sup> TI Tecnologías de la Información

<sup>26</sup> OSIATIS, *ITILv3 Gestión de Servicios TI*, <http://itilv3.osiatis.es/itil.php>.

### **3.4.1.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE INCIDENTES.**

Según ITIL y aplicado al Centro de Soporte de Datos, el objetivo general de la Gestión de Incidentes es resolver de la manera más rápida y eficaz posible, cualquier incidente que cause interrupción del servicio de Datos y/o Internet Dedicado.

Entre sus objetivos específicos se puede determinar los siguientes:

- Detectar cualquier alteración en los servicios de Datos y/o Internet Dedicado.
- Registrar y clasificar estas alteraciones.
- Asignar el personal encargado de coordinar las acciones para restaurar el servicio.

### **3.4.1.2 DIFICULTADES DETECTADAS**

- No se siguen los procedimientos previstos, se escalan innecesariamente y/o omitiendo los protocolos preestablecidos.
- Se pierde valiosa información sobre las causas y efectos de los incidentes para futuras reestructuraciones y evoluciones.
- Se crean clientes y usuarios insatisfechos por la mala y/o lenta gestión de sus incidentes.

### **3.4.1.3 PROCESO**

En la Figura 2.14 se muestra el proceso de la gestión de incidentes. A continuación y utilizando las definiciones de ITIL, se muestra el detalle de cada uno de los subprocesos existentes:

#### ***3.4.1.3.1 ENTRADA DEL INCIDENTE***

El incidente puede ser comunicado por el usuario utilizando los distintos canales dispuestos para el efecto, sean estos telefónico y/o por e-mail o generado automáticamente por las aplicaciones de monitoreo.

#### **3.4.1.3.2 REGISTRO**

La admisión y registro de la incidencia es el primer y necesario paso para una correcta gestión del mismo.

El proceso de registro debe realizarse inmediatamente, pues resulta mucho más complicado hacerlo posteriormente y se corre el riesgo de que la aparición de nuevos incidentes demore indefinidamente el proceso.

#### **3.4.1.3.3 CLASIFICACIÓN**

La clasificación de un incidente tiene como objetivo principal el recopilar toda la información que pueda ser utilizada para la resolución del mismo.

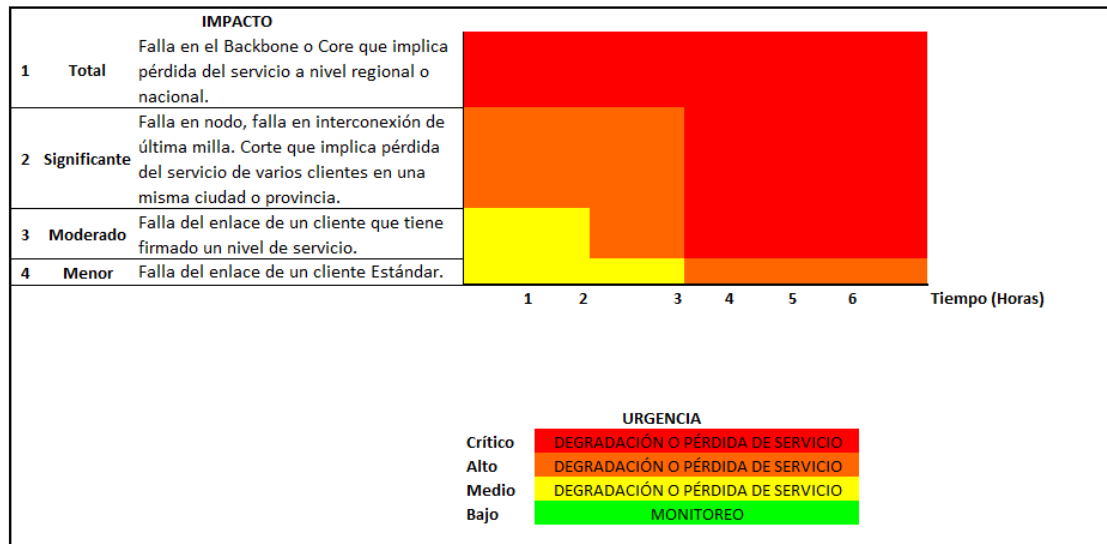
Las categorías de clasificación de incidentes existentes son:

- Impacto
- Urgencia

El Impacto determina la importancia de la incidencia dependiendo de cómo ésta afecta a los procesos de negocio y/o del número de usuarios afectados.

La Urgencia depende del tiempo máximo de demora que acepte el cliente para la resolución de la incidencia y/o el nivel de servicio acordado.

El siguiente diagrama de prioridades nos muestra las categorías en función de la urgencia e impacto del incidente y sus definiciones.



**Figura 3.7 Diagrama de Prioridades de Incidentes**  
Adaptado de ITILv3 Gestión de Servicios TI por Jaime Nolivos

## IMPACTO

1. **TOTAL.** Falla en el Backbone o Core que implica pérdida del servicio a nivel regional o nacional.
2. **SIGNIFICANTE.** Falla en nodo, falla en interconexión de última milla. Corte que implica pérdida del servicio de varios clientes en una misma ciudad o provincia.
3. **MODERADO.** Falla del enlace de un cliente que tiene firmado un nivel de servicio.
4. **MENOR.** Falla del enlace de un cliente estándar.

### 3.4.1.3.4 DIAGNÓSTICO

En primera instancia, se diagnostica el incidente para determinar si se puede identificar la falla y el origen de la misma.

### 3.4.1.3.5 RESOLUCIÓN

Si la resolución del incidente se escapa de las posibilidades del Call Center de Telecomunicaciones, éste re-direcciona el mismo a un nivel superior para su investigación por los expertos asignados. Si estos expertos no son capaces de resolver el incidente, se seguirán los protocolos de escalado predeterminados.

**Escalado y Soporte.** Es frecuente que el Call Center de Telecomunicaciones no sea capaz de resolver en primera instancia un incidente y para ello deba recurrir a un especialista o a algún superior que pueda tomar decisiones que se escapen de su responsabilidad. A este proceso se le denomina escalado.

**Escalado funcional.** Se requiere el apoyo de un especialista de más alto nivel para resolver la incidencia. En la Figura 2.14 se incluye el proceso en caso de requerir realizar este tipo de escalamiento.

**Escalado jerárquico.** Debemos acudir a un responsable de mayor autoridad para tomar decisiones que se escapen de las atribuciones asignadas a ese nivel, como por ejemplo, asignar más recursos para la resolución de un incidente específico. En caso de requerir realizar este tipo de escalamiento debe realizarse en el siguiente orden:

Escalamiento 1. Coordinador Centro de Soporte de Datos - Tiempo 1 hora después de ocurrida la incidencia, si no se avizora solución o no se ha obtenido respuesta al escalamiento funcional.

Escalamiento 2. Ingeniero de soporte de tercer nivel – Tiempo 1 hora 30 minutos después de ocurrida la incidencia, si no se avizora solución o no se ha obtenido respuesta al escalamiento previo.

Escalamiento 3. Jefe Técnico – Tiempo 2 horas después de ocurrida la incidencia, si no se avizora solución o no se ha obtenido respuesta al escalamiento previo.

#### ***3.4.1.3.6 MONITOREO Y SEGUIMIENTO***

Durante todo el ciclo de vida del incidente se debe actualizar la información almacenada en las correspondientes bases de datos para que los agentes implicados dispongan de cumplida información sobre el estado del mismo.

Las notificaciones de falla deben contener información relevante para la solución del problema y deben ser enviadas lo más continuas posibles, de forma que las partes interesadas estén debidamente informadas.

#### **3.4.1.3.7 CIERRE**

Cuando se haya solucionado el incidente se debe:

- Confirmar con los usuarios la solución satisfactoria del mismo.
- Reclasificar el incidente si fuera necesario.
- Cerrar el incidente.

#### **3.4.1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN DE INCIDENTES**

Establecer el proceso de gestión de incidentes puede incurrir en las siguientes ventajas:

- Mejor cumplimiento de los niveles de servicio acordados con los clientes.
- Mayor control de los procesos y monitorización del servicio.
- Optimización de los recursos disponibles.
- Y principalmente, mejora general de la satisfacción de los clientes.

Entre las desventajas se pueden mencionar las siguientes:

- Reducción de los niveles de servicio en otros servicios ofrecidos.
- Se dilapidan recursos valiosos, demasiada gente o gente del nivel inadecuado trabajando concurrentemente en la resolución de la incidencia.

#### **3.4.1.5 CONTROL DE LA GESTIÓN DE INCIDENTES**

Una forma de llevar un control de las mejoras obtenidas con el proceso de gestión de incidentes, es mensualmente obtener un reporte con el detalle de tiempos promedios empleados en la solución de fallas. En este reporte deben excluirse todas aquellas causas atribuidas al cliente y mantener aquellas atribuidas a la empresa o proveedor de servicios.

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

El capítulo 4 abarca la definición de estrategias. Se mencionan las estrategias genéricas de Porter y la estrategia seleccionada por el Centro de Soporte de Datos. Se destacan las ventajas y riesgos a los que se encuentra expuesto el Call Center de Telecomunicaciones por haber seleccionado tal estrategia.

Se resumen las estrategias aplicadas en el desarrollo de esta tesis como parte de los distintos planes para el mejoramiento continuo de la calidad en el Call Center de Telecomunicaciones del Centro de Soporte de Datos de Movistar.

Para proporcionar una referencia estratégica y técnica clave dentro de la organización, se define el “Catálogo de Servicios de Negocio” que aporta una visión de conjunto sobre los servicios que presta el Centro de Soporte de Datos a sus clientes.

Partiendo del ciclo de Deming o ciclo PDCA y de las definiciones de la NORMA ISO 9000:2005 se describen las acciones a seguir para la mejora continua de la calidad, se revisan los resultados del trabajo realizado en capítulos anteriores y se ajustan en forma de indicadores que permitirán realizar un seguimiento al rendimiento y calidad de los servicios, principalmente de los objetivos propuestos a favor de la satisfacción del cliente.

#### 4.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

En la obra de Certo (CERTO, y otros, 1997), estrategia se define como “la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”. También se menciona que la estrategia ayuda a la empresa a asignar recursos, sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> CERTO, S.C.; Peter, J.P.; & Ottensmeyer, E., *Dirección Estratégica*, Editorial Mc Graw-Hill, Madrid, 1997.

#### 4.1.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Según Porter (Porter, 2002) en su obra *Estrategia Competitiva* señala que existen tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. Para conocer estas son:

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

El liderazgo global en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

La tercera estrategia genérica, el enfoque o concentración se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular.<sup>28</sup>

Al revisar la misión del Centro de Soportes de Datos: “Proveer a los clientes de la mejor calidad en los servicios ofrecidos, junto con la mejor atención y soporte técnico, para garantizar su satisfacción y lealtad” claramente se puede distinguir que la estrategia genérica aplicada corresponde a la de “diferenciación”.

Retomando a Porter, este indica que cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al

---

<sup>28</sup> PORTER, Michael; *Estrategia Competitiva*, Editorial Planeta, capítulos 1 y 2, 2002.



promedio. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad con ello permite prescindir de la posición de costos bajos.

Sin embargo, la diferenciación está expuesta a una serie de riesgos, entre ellos:

- El diferencial de costos entre los competidores de costos bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca. A cambio de grandes ahorros, el público está dispuesto a sacrificar algunas características, algunos servicios o parte de la imagen que representa sus productos;
- Desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los clientes. Ello ocurre, por ejemplo, cuando se vuelven más refinados.
- La imitación aminora la diferenciación percibida, fenómeno que suele presentarse a medida que las industrias maduran.

En el capítulo 1 se menciona que dependiendo del proveedor de la infraestructura el servicio del Call Center puede ser “insourcing” si la infraestructura pertenece a la empresa, “outsourcing” cuando el servicio es contratado con empresas especializadas e incluso “offshoring” si los servicios se contratan en el exterior.

En el caso de “insourcing” esta opción es recomendable solo cuando los servicios prestados forman parte esencial en el posicionamiento estratégico de la organización.

Las ventajas de esta opción se resumen en:

- Mejor control sobre los servicios prestados.
- Mayor nivel de personalización del servicio.
- Comunicación directa con los clientes.

Entre las desventajas cabe destacar:

- Los recursos pueden ser sub-utilizados.
- Dificultad a la hora de incrementar las capacidades.
- Organizaciones más endogámicas y menos flexibles.
- Concentración de costes y riesgos

En el caso de “outsourcing” u “offshoring” los proveedores ofrecen sus servicios en el mercado a diferentes clientes que frecuentemente podrían ser competidores entre sí.

Las ventajas de la contratación externa de los servicios son evidentes, siempre que estos no formen parte integrante del núcleo del negocio del cliente, se resumen en:

- Mayor flexibilidad y oferta.
- Se minimizan los riesgos pues estos son compartidos entre una amplia red de clientes.
- Procedimientos estandarizados.

Entre las desventajas se cuentan:

- Se despersonaliza el servicio, contratar altos niveles de personalización puede resultar costoso.
- El cliente puede caer cautivo de un proveedor externo.

Contratar el servicio con empresas especializadas, tal como es el caso del outsourcing no siempre supone sacrificar la diferenciación, incluso puede ser un medio de realizar una reducción en costos sin afectar la calidad de los servicios.

En el Capítulo 1 se mencionan los factores críticos de éxito del Call Center, para recordar son:

1. Las Operaciones en el Call Center
2. La Calidad de Servicio
3. El Talento Humano
4. La Tecnología
5. El Espacio Físico

Siempre que se mantengan en mente estas premisas es posible controlar las desventajas en el modelo que sea seleccionado.

#### **4.1.2 ESTRATEGIAS DE UN CALL CENTER DE TELECOMUNICACIONES PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD CON ENFOQUE EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Las estrategias a seguir de un Call Center de telecomunicaciones con enfoque en la satisfacción del cliente inician con la determinación de las necesidades de los clientes, estas son:

- Disponibilidad del Servicio
- Capacidad de Respuesta
- Oportunidad del Servicio
- Integridad del Servicio
- Afabilidad

Una vez que han sido determinadas las necesidades de los clientes es necesario verificar si se satisfacen o no dichas necesidades. En el Capítulo 3, Figura 3.3 se muestra un análisis de diferencias para resaltar las prioridades de mejora. Por ser la característica que los clientes más importancia dan y de las menos atendidas, se concluye que la “Oportunidad de Soporte” debe ser la principal prioridad para la mejora del Centro de Soporte de Datos.

En el orden de prioridad las otras oportunidades de mejora son:

- Integridad del soporte
- Capacidad de respuesta del soporte
- Disponibilidad del Soporte
- Afabilidad (profesionalismo) del personal

En otras palabras para la mejora continua de la calidad el Centro de Soporte de Datos debe enfocarse en realizar su trabajo en el menor tiempo posible, identificar rápidamente el problema y su solución. Sin embargo, no deben descuidarse otras actividades como son asegurarse de completar el trabajo que incluye mantener informado al cliente, estar listos a recibir toda solicitud de soporte en cualquier horario, poseer líneas telefónicas disponibles para las llamadas de los clientes y mantener los estándares de trato con cortesía y amabilidad por parte del personal.

Se recomienda a la organización para mejora continua de la calidad, repetir el ejercicio de análisis de diferencias con cierta frecuencia y mantener actualizado el índice de satisfacción del cliente que no es más que una medida del grado de cumplimiento de las necesidades de los clientes y que puede ser aplicado mediante una encuesta en línea (cuyo modelo también se desarrolla en esta tesis) cada vez que exista una llamada.

El punto de partida para la organización es alcanzar un objetivo de satisfacción del 91%. Actualmente el Centro de Soporte de Datos alcanza un 74% de éxito en la satisfacción de sus clientes. El objetivo establecido por el ente regulador CONATEL establece el parámetro equivalente "Relación con el cliente" mayor o igual a 3 que equivale al 60% de satisfacción del cliente.

Basado en estos criterios y tomando a consideración los factores críticos de éxito del Call Center se determinan los distintos planes a desarrollar para la mejora continua de la calidad.

#### 4.1.2.1 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS OPERACIONES

En el Capítulo 2 se definen los procesos estratégicos y de apoyo del Centro de Soporte de Datos y se muestran en la Figura 4.1, el principal proceso constituye la Atención Telefónica que incluye los Script de Atención y de Monitoreo detallados al inicio de dicho capítulo y los Procesos de Gestión de Incidentes y de Escalamiento. Es la forma como se manejan estos dos últimos procesos los que hacen la diferencia entre un Call Center de Servicios y un Call Center de Telecomunicaciones.



**Figura 4.1** *Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo del Centro de Soporte de Datos*  
Elaborado por: Jaime Nolivos

En el Capítulo 3 se realiza el Plan de Mejoramiento de las Operaciones que consiste básicamente en definir el proceso de Gestión de Incidentes y de Escalamiento con el único objetivo de resolver cualquier inconveniente en el menor tiempo posible. No se publica en esta tesis pero por ejemplo el “diagnóstico” que realiza el personal en el proceso de Gestión de Incidentes requiere de habilidades técnicas que solo el personal de telecomunicaciones tiene; sin embargo, el procedimiento ha sido planteado de forma que pueda ser aplicado por cualquier Centro de Atención Telefónica. Para la organización se recomienda que junto al proceso de Gestión de Incidentes se incluyan los manuales relativos a la resolución de problemas.

#### **4.1.2.2 PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

Con el mismo objetivo de resolver cualquier inconveniente en el menor tiempo posible se desarrolla en el Capítulo 3 un plan de capacitación que asegure niveles específicos de educación, experiencia y competencias. Los resultados son específicos para el Centro de Soporte de Datos; sin embargo el procedimiento utilizado es aplicable en cualquier organización.

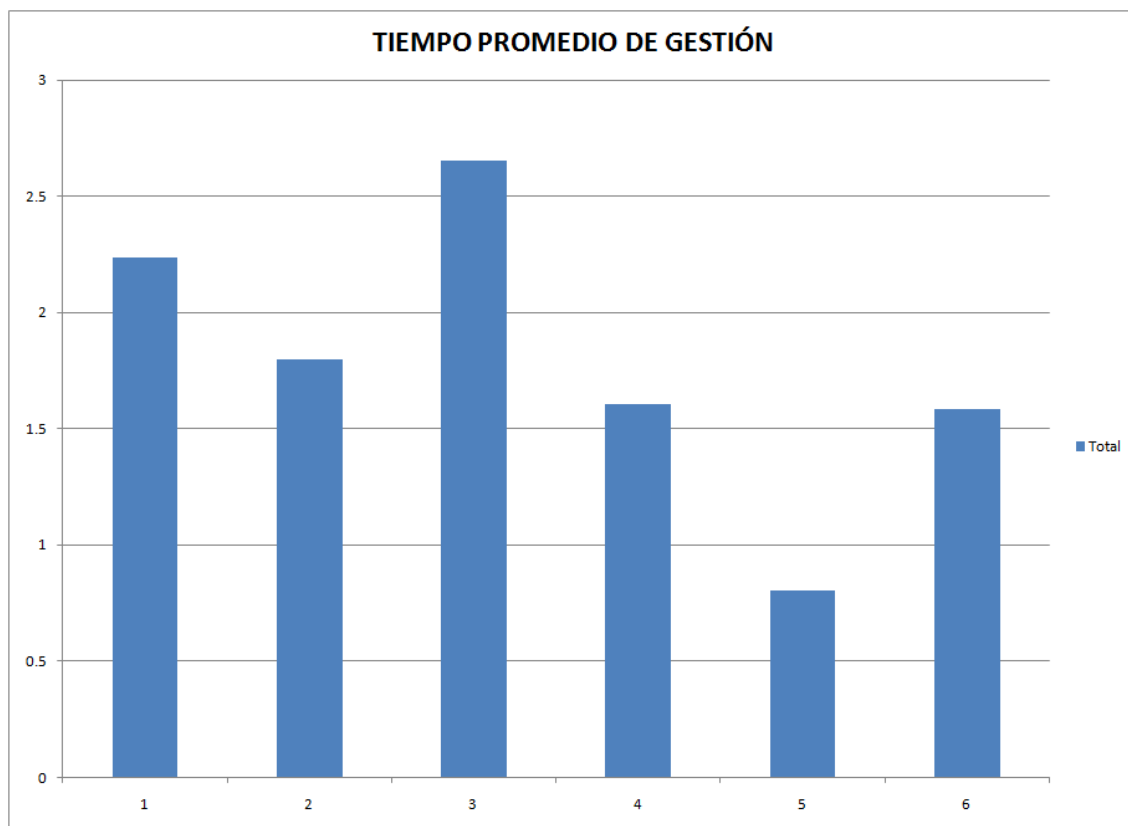
En el transcurso del desarrollo de esta tesis no solo que se plantean los objetivos de capacitación; sino también, se aplican con el personal de Atención Telefónica y Soporte. Entre las ventajas demostradas por la organización durante esta etapa es que se puede contar, con la frecuencia deseada, de personal especializado para dictar las capacitaciones requeridas sin que ello signifique trámites o costos adicionales al Centro de Soporte de Datos. Se sugiere a la organización mantener actualizada la base de conocimientos generada y ampliarla de ser posible.

#### **4.1.2.3 PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño a más de los resultados estadísticos que son importantes para la organización, sirven de guía para los empleados en el planteamiento de objetivos, tal evaluación debe realizarse con responsabilidad y no ser una mera formalidad. Tiempo después de la evaluación realizada se pudo observar cierta mejoría en las personas que obtuvieron las evaluaciones más bajas; sin embargo, los que tuvieron una buena evaluación, apenas se mantuvieron o desmejoraron en su desempeño.

Es necesario ayudar a las personas con buenas y malas evaluaciones a mejorar su desempeño, es este aspecto es importante el trabajo que pueda realizar el área de recursos humanos. Para el plan de acción ejemplo del Capítulo 3 cuyo objetivo es reducir el número de atrasos a menos de 3 por mes, es útil conocer que la persona del ejemplo vive en un extremo de la ciudad y siempre por más que lo intente va a llegar atrasada a los turnos de las 07:00, pero en cambio cumplirá si se le asigna un turno de entrada más tarde.

En la Figura 4.2 se muestran los tiempos promedios de gestión de incidentes luego de las mejoras introducidas a partir de los distintos planes desarrollados.



**Figura 4.2** *Tiempos promedio de Gestión de Incidentes*  
Fuente: Centro de Soporte de Datos, Movistar año 2011

En el mes de enero del año 2011 se implementa el proceso de Gestión de Incidentes, al mes de febrero se nota cierta mejoría en los tiempos de resolución de problemas; sin embargo para el mes de marzo se elevan los tiempos de gestión de manera considerable. Luego de analizar las causas que determinaron el crecimiento de los tiempos de gestión se detecta un movimiento importante de personal. A partir del mes de abril se estabiliza el servicio y se confirman mejoras en los tiempos de gestión en aproximadamente un 25%. El seguimiento se lo realiza desde el mes de enero hasta el mes de julio del año 2011.

Este parámetro está establecido por el ente regulador CONATEL dentro de los parámetros de calidad para la provisión del servicio de valor agregado de Internet denominado "Tiempo promedio de reparación de averías efectivas" y cuyo objetivo es tiempos de reparación menores o al menos igual a 24 horas.

### 4.1.3 CATÁLOGO DE SERVICIOS

El Catálogo de Servicios de Negocio proporciona una referencia estratégica y técnica clave dentro de la organización, ofreciendo una descripción detallada de todos los servicios que se prestan y los recursos asignados para ello. La elaboración del Catálogo de Servicios puede resultar una tarea compleja pues es necesario alinear aspectos técnicos con políticas del negocio; sin embargo, es un documento imprescindible puesto que:

- Sirve de guía a los clientes a la hora de seleccionar un servicio que se adapte a sus necesidades.
- Delimita las funciones y compromisos de la organización.
- Puede ser utilizado como herramienta de venta.
- Evita malentendidos entre los diferentes actores implicados en la prestación de servicios.

El primer paso consiste en recoger los registros existentes sobre los servicios ofrecidos.

El siguiente punto consiste en trazar las líneas de servicio o familias principales en las que éstos se van a agrupar. Generalmente, las familias de servicios están relacionadas con las áreas funcionales en las que se desarrollan éstos.

Esto aporta una visión de conjunto sobre los servicios que presta la organización, lo cual es un arma de doble filo. Si la estrategia es clara y se ha puesto en práctica con rigor a la hora de definir los servicios, de un solo vistazo al Catálogo quedarán patentes los fines de la organización. Sin embargo, si ha habido improvisación también quedará al descubierto al no existir denominadores comunes claros entre unos servicios y otros.

Una vez establecido el primer nivel, el de las familias, se van detallando los servicios existentes en cada una de ellas, así como los clientes que los han contratado y la demanda prevista para cada servicio.



En la Tabla 4.1 se muestra la información tomada de registros y agrupada en grandes servicios o familias que corresponden a los Servicios de Atención Telefónica y Atención de Correos Electrónicos para los servicios de Datos Fijos y Datos Móviles.

Los principales beneficios de crear, mantener y utilizar un Catálogo de Servicios se pueden resumir en que la relación entre la organización y el cliente gana en fluidez y solidez porque:

- Al poner por escrito de forma detallada los acuerdos alcanzados (características, plazos e hitos y entregables contratados para el servicio), se evitan malentendidos y abusos por ambas partes.
- Al estar mejor informado sobre los recursos asociados a la prestación de un servicio, el cliente puede comprender de manera más precisa los costes asociados al mismo. Esto ayuda a incrementar su confianza hacia la organización, algo crucial a la hora de renovar o ampliar el contrato de prestación servicios.
- Al poner por escrito los responsables de cada servicio, se evitan situaciones de “vacío de poder” en las que el cliente no sabe a quién acudir (OSIATIS).

NOMBRE	SERVICIOS	CANAL DE REQUERIMIENTO			DESCRIPCIÓN	PROPIETARIO DEL SERVICIO	CLIENTE	OTRAS PARTES IMPLICADAS (PROVEEDORES, NOTIFICACIONES, ETC.)	FECHAS DE VERSIÓN Y REVISIÓN	NIVELES DE SERVICIO ACORDADOS (TIEMPOS DE RESPUESTA, DISPONIBILIDAD, CONTINUIDAD, HORARIOS, ETC.)	CONDICIONES DE		CAMBIOS Y EXCEPCIONES
		ATENCIÓN TELEFÓNICA	CORREO ELECTRÓNICO	HERRAMIENTAS DE MONITOREO							Valoración Cuantitativa	Valoración Cualitativa	
ATENCIÓN TELEFÓNICA	ATENCIÓN TELEFÓNICA	X			Soporte telefónico de llamadas entrantes y salientes	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final			Porcentaje de llamadas atendidas dentro de un plazo Porcentaje de llamadas no contestadas sobre el número de llamadas ingresadas Porcentaje de atenciones telefónicas correctamente registradas en los sistemas de gestión Tiempo Intermisión de Espera (Típico en llamadas) Tiempo Medio de Conexión Cantidad de llamadas Cantidad de llamadas por el área de Calidad en base a un monitoreo de llamadas atendidas. Calidad Percibida. Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y será calificada en base a Encuestas.			
ATENCIÓN CORREO ELECTRÓNICO	ATENCIÓN CORREO ELECTRÓNICO		X		Soporte de requerimientos enviados por correo electrónico	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final			Solicitudes por correo electrónico, respuesta o solución definitiva en 20 minutos			
INTERNET, SEGURIDADES Y TRANSMISIÓN DE DATOS	MONITOREO DE LA RED DE CLIENTES			X	Monitoreo de enlaces y equipos de clientes.	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final			24 horas del día los 365 días del año			
	DETECCIÓN PROACTIVA DE FALLAS			X	Detección proactiva de fallas reportadas por el sistema de monitoreo	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final			Detección por monitoreo, respuesta o solución definitiva en 20 minutos			
	DIAGNÓSTICO DE FALLAS	X	X	X	Pruebas realizadas para determinar el origen de las fallas	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final			Solicitudes por correo electrónico o detección por monitoreo respuesta o solución definitiva en 20 minutos			
	NOTIFICACIÓN DE FALLAS	X	X		Comunicación de incidentes a las áreas internas involucradas y clientes	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final			Calificación a la calidad de Notificaciones de incidencias, a clientes y a áreas internas del Operador			
	SOPORTE DE DATOS A CLIENTES	X	X		Soporte telefónico de llamadas entrantes y salientes o por correo electrónico que se realiza conjuntamente con los clientes para obtener un diagnóstico y/o solución del problema	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final			Resolución del 90% de problemas en primera línea. Solicitudes por correo electrónico o detección por monitoreo respuesta o solución definitiva en 20 minutos			
	COORDINACIÓN DE SOPORTE EN SITIO CON PROVEEDORES	X	X		Coordinación de trabajos presenciales por terceros en búsqueda de la resolución de problemas	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final	Soporte de Segunda Línea Proveedores de última milla Centro de Operaciones de Red (NOC) Otras áreas internas		Dar seguimiento al cumplimiento del acuerdo del nivel de servicio con proveedores			
	COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTOS	X	X		Elaborar comunicados que serán enviados a los clientes	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final	Soporte de Segunda Línea Proveedores de última milla Centro de Operaciones de Red (NOC) Otras áreas internas			- Número de contactos gestionados - Tiempo promedio de operación	- Calificación de calidad.	

**Tabla 4.1 Catálogo de Servicios de Negocio del Centro de Soporte de Datos**  
 Elaborado por: Jaime Nolivos

NOMBRE	SERVICIOS	CANAL DE REQUERIMIENTO			DESCRIPCIÓN	PROPIETARIO DEL SERVICIO	CLIENTE	CATÁLOGO DE SERVICIOS		FECHAS DE VERSIÓN Y REVISIÓN	NIVELES DE SERVICIO ACORDADOS (TIEMPOS DE RESPUESTA, DISPONIBILIDAD, CONTINUIDAD, HORARIOS, ETC.)	CONDICIONES DE		CAMBIOS Y EXCEPCIONES
		ATENCIÓN TELEFÓNICA	ESCRIBO ELECTRÓNICO	HERRAMIENTAS DE MONITOREO				Valoración Clientes	Valoración Calidad					
REGISTROS DE INCIDENTES					Registro de todos los requerimientos e incidentes del servicio	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final				Todo incidente debe ser debidamente registrado			
INFORMES DE FALLAS			X		Reportes diarios, mensuales y al ente regulador de los registros de incidentes y de la disponibilidad de los enlaces.	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final	Soporte de Segunda Línea Proveedores de última milla Centro de Operaciones de Red (NOC) Otras áreas internas			Calificación a los Reportes Informes de fallas definitivos 48 horas después de cerrada la incidencia. Informes mensuales el 2 día laborable del mes.			
ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN EN BASES DE DATOS					Mantener actualizadas las bases de datos de los clientes, contactos técnicos y diagramas de conexión	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final				Informes mensuales el 2 día laborable del mes.			
REVISIÓN DE ACTIVACIÓN DE COMPONENTES DE DATOS		X	X		Revisión de componentes de datos necesarios para el servicio en dispositivos móviles	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final	Service Desk			Sin costo por correo electrónico o detección por monitoreo respuesta o solución definitiva en 20 minutos			
CONFIGURACIÓN DE CUENTAS DE CORREO		X	X		Configuración de cuentas de correo en dispositivos móviles	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final				Solicitudes por correo electrónico o detección por monitoreo respuesta o solución definitiva en 20 minutos			
CONFIGURACIÓN DE DISPOSITIVOS		X	X		Configuración de conectividad en dispositivos móviles	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final				Solicitudes por correo electrónico o detección por monitoreo respuesta o solución definitiva en 20 minutos			
DETECCIÓN DE FALLA HARDWARE - SOFTWARE EN EQUIPOS		X	X		Detección de fallas de origen en el hardware o software de dispositivos móviles	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final				Solicitudes por correo electrónico o detección por monitoreo respuesta o solución definitiva en 20 minutos			
REVISIÓN DE COBERTURA		X	X		Revisión de cobertura para dispositivos móviles	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final	Gestión de Reclamos			Solicitudes por correo electrónico o detección por monitoreo respuesta o solución definitiva en 20 minutos			
COORDINACIÓN DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CON TERCEROS		X	X		Coordinación de trabajos por terceros en búsqueda de la resolución de problemas	Agentes de Servicio al Cliente	Cliente Final	Soporte de Segunda Línea Soporte Regional			Solicitudes por correo electrónico o detección por monitoreo respuesta o solución definitiva en 20 minutos			

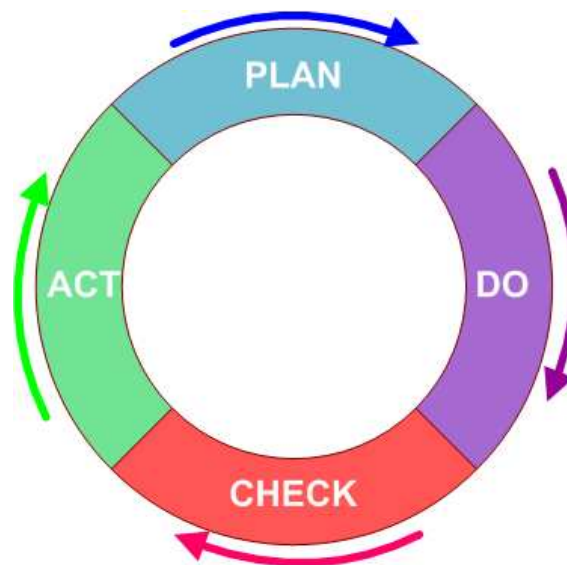
**Tabla 4.1 Catálogo de Servicios de Negocio del Centro de Soporte de Datos**

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

## 4.2 MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

El ciclo PDCA<sup>29</sup>: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act), también conocido como ciclo de Deming en honor a su creador, Edwards Deming, constituye la columna vertebral de todos los procesos de mejora continua:

- Planificar: definir los objetivos y los medios para conseguirlos.
- Hacer: implementar la visión preestablecida.
- Verificar: comprobar que se alcanzan los objetivos previstos con los recursos asignados.
- Actuar: analizar y corregir las desviaciones detectadas así como proponer mejoras a los procesos utilizados.



**Figura 4.3 Ciclo PDCA, Edwards Deming**

En cierta medida todos y cada uno de los procesos de mejoramiento de la calidad deben reproducir esa estructura asegurando que cada una de estas fases se encuentra correctamente documentada.

Según la Norma ISO 9000:2005 (NORMA INTERNACIONAL ISO 9000, 2005) la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un

<sup>29</sup> OSIATIS, *ITILv3 Gestión de Servicios TI*, <http://itilv3.osiatis.es/itil.php>.

objetivo permanente de ésta. El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- a) El análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- b) El establecimiento de los objetivos para la mejora;
- c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- d) La evaluación de dichas soluciones y su selección;
- e) La implementación de la solución seleccionada;
- f) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- g) La formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

Las estrategias a seguir de un Call Center de Telecomunicaciones para la mejora continua de la calidad con enfoque en la satisfacción del cliente debe ceñirse a las acciones antes descritas, los párrafos siguientes son una descripción de estas acciones y en su desarrollo se utilizan definiciones ITIL<sup>30</sup> que son un conjunto de las mejores prácticas de las Tecnologías de la Información.

---

<sup>30</sup> ITIL Information Technologies Infrastructure Library

#### **4.2.1 DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Según definiciones de ITIL(OSIATIS), no se puede mejorar aquello que no se conoce y no se puede llegar realmente a conocer aquello que no se puede medir. Es indispensable que la organización TI<sup>31</sup> defina una serie de métricas que permitan determinar si se han alcanzado los objetivos propuestos así como la calidad y rendimiento de los procesos y tareas involucrados.

Las “métricas” o “niveles de servicio” deben contemplar las “necesidades de los clientes”:

1. Disponibilidad de soporte
2. Capacidad de respuesta del soporte
3. Oportunidad del soporte
4. Integridad del soporte
5. Afabilidad del soporte

Los niveles de servicio deben medir aspectos cualitativos y cuantitativos y deben permitir evaluar el cumplimiento de los objetivos.

---

<sup>31</sup> TI Tecnologías de la Información

CARACTERÍSTICA DE LA CALIDAD	DEFINICIÓN	NIVEL DE SERVICIO	¿Qué Mide?		DESCRIPCIÓN	SITUACIÓN ACTUAL
			Cantidad	Percepción		
Disponibilidad de soporte	Grado en que el cliente puede ponerse en contacto con el Centro de Soporte de Datos	Encuesta de Satisfacción - Disponibilidad de soporte		X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	74%
		Número de Llamadas que no obtienen línea	X		Es el número de llamadas que se no pueden obtener línea al Centro de Soporte de Datos	Sin Datos
Capacidad de respuesta del soporte	Grado en que el Centro de Soporte de Datos reacciona con prontitud ante el cliente.	Encuesta de Satisfacción - Capacidad de respuesta del soporte		X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	70%
		Llamadas Atendidas	X		Mide el porcentaje de llamadas contestadas en un lapso de tiempo y sirve para identificar la capacidad de respuesta del servicio o la reacción con prontitud del proveedor al cliente.	94% *
		Tasa de Abandono	X		Es el porcentaje de llamadas abandonadas o no contestadas del número total de llamadas ingresadas.	3% **
Oportunidad del soporte	Grado en que el trabajo se realiza dentro del marco temporal establecido por el cliente, dentro del marco temporal negociado o ambos.	Encuesta de Satisfacción - Oportunidad del soporte		X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	68,2%
		Tiempo Intermedio de Espera (TIE)	X		Es el tiempo que el cliente permanece en espera mientras el agente consulta en sus sistemas.	Sin Datos
		Tiempo Medio de Conversación (TMC)	X		Tiempo promedio de duración de las llamadas.	Sin Datos
Integridad del soporte	Grado en que el trabajo total se completa.	Encuesta de Satisfacción - Integridad del soporte		X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	72,2%
		Tiempo Medio de Gestión de Incidentes	X		Tiempo promedio de duración de incidentes.	Sin Datos
Afabilidad del soporte	Grado en que el proveedor muestra comportamientos y modales profesionales mientras trabaja con el cliente.	Encuesta de Satisfacción - Afabilidad del soporte		X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	85,6%
		Monitoreo de Llamada - Calidad Emitida		X	Monitoreo de la atención telefónica en la que se evalúa el flujo de la llamada y la actitud del ejecutivo.	86% **

\* En menos de 10 segundos

\*\* A diciembre del 2010

**Tabla 4.2 Niveles de Servicio, definición y situación actual**

Elaborado por: Jaime Nolivos

En la Tabla 4.2 se propone las “Características de la Calidad” que deben ser considerados para un Centro de Atención Telefónica. La tabla considera la mayoría de aspectos del modelo actual, solamente se los clasifica de manera que representen una necesidad del cliente que debe ser cubierta.

#### **4.2.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA LA MEJORA**

El establecimiento de objetivos para la mejora enfocado en la satisfacción del cliente debe responder a la pregunta:

- ¿Los clientes están satisfechos actualmente con los servicios que reciben, o hay oportunidades para mejorar?

El análisis de la información permite transformar a esta en “conocimiento” orientado a determinar cuáles son los aspectos susceptibles de mejora.

El principal objetivo del análisis es comprobar que:

- Se cumplen los Niveles de Servicio.
- Los servicios son eficientes.
- Se siguen los procedimientos preestablecidos.
- Los servicios cumplen los objetivos propuestos y dan soporte a la estrategia de negocio.

Es de particular importancia analizar las tendencias pues estas nos permiten prever a corto y medio plazo posibles problemas u oportunidades.



CARACTERÍSTICA DE LA CALIDAD	NIVEL DE SERVICIO	¿Qué Mide?		DESCRIPCIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
		Cantidad	Percepción				
Disponibilidad de soporte	Encuesta de Satisfacción - Disponibilidad de soporte		X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	74%	90%	Mensual
	Número de llamadas que no obtienen línea	X		Es el número de llamadas que se no pueden obtener línea al Centro de Soporte de Datos	Sin Datos	90%	Mensual
Capacidad de respuesta del soporte	Encuesta de Satisfacción - Capacidad de respuesta del soporte		X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	70%	90%	Mensual
	Llamadas Atendidas	X		Mide el porcentaje de llamadas contestadas en menos de 10 segundos.	94% *	90%	Mensual
	Tasa de Abandono	X		Es el porcentaje de llamadas abandonadas o no contestadas del número total de llamadas ingresadas.	3% **	2,5%	Mensual
Oportunidad del soporte	Encuesta de Satisfacción - Oportunidad del soporte		X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	68,2%	95%	Mensual
	Tiempo Intermedio de Espera (TIE)	X		Es el tiempo que el cliente permanece en espera mientras el agente consulta en sus sistemas.	Sin Datos	6%	Mensual
	Tiempo Medio de Conversación (TMC)	X		Tiempo promedio de duración de las llamadas.	Sin Datos		Mensual
Integridad del soporte	Encuesta de Satisfacción - Integridad del soporte		X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	72,2%	90%	Mensual
	Tiempo Medio de Gestión de Incidentes	X		Tiempo promedio de duración de incidentes.	Sin Datos		Mensual
Afabilidad del soporte	Encuesta de Satisfacción - Afabilidad del soporte		X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	85,6%	90%	Mensual
	Monitoreo de llamada - Calidad Emitida		X	Monitoreo de la atención telefónica en la que se evalúa el flujo de la llamada y la actitud del ejecutivo.	86% **	90%	Mensual

\* En menos de 10 segundos

**Tabla 4.3 Métricas y Objetivos del Centro de Soporte de Datos**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

Los objetivos planteados corresponden al equivalente en porcentaje de los valores obtenidos en el Capítulo 3 en la determinación del índice de satisfacción del cliente.

#### 4.2.3 PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES

Un análisis cuidadoso en base a las mediciones seleccionadas pone al descubierto las brechas entre el desempeño real y el deseado. Una vez halladas las causas originales de la brechas de desempeño es necesario aplicar un pensamiento analítico y creativo para generar una larga lista de ideas sobre mejoras.

Durante el desarrollo de esta tesis ya se han planteado algunas soluciones posibles.

#### **4.2.4 EVALUACIÓN DE SOLUCIONES**

Una mejora propuesta no siempre implica una mejora real. Incluso tras exhaustivos procesos de análisis y planificación de las posibles mejoras se han podido obviar aspectos críticos o imponderables que pueden afectar negativamente a los servicios y procesos. Las ideas que no son justificables, en las que los beneficios no superan a los costos, se reflejan en un nuevo análisis de las mejoras.

#### **4.2.5 ACCIONES CORRECTIVAS**

Todo este complejo proceso de Mejora Continua sería poco más que una pérdida de tiempo y dinero sino aseguramos que las medidas correctivas propuestas son correctamente implementadas.

Es conveniente establecer un calendario realista para la implementación de dichas mejoras. No es siempre la mejor solución poner en marcha simultáneamente todas las mejoras propuestas.

Es imprescindible establecer prioridades que respondan a las prioridades del negocio en términos de su estrategia y visión. Una vez hecho esto las mejores propuestas han de pasar por la fase de Diseño (desarrollo) y Transición (despliegue) para su despliegue, antes de incorporarse a la decisiva fase de Operación.

Durante todo este proceso es indispensable seguir midiendo y analizando para asegurar que no han cambiado las necesidades o estrategia de negocio y asegurar que todos los agentes implicados están correctamente informados y han sido capacitados para afrontar los cambios previstos.

#### **4.2.6 MEDICIÓN, VERIFICACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Es indispensable disponer de metodologías y herramientas que permitan valorar las mejoras introducidas y comparar el “estado de situación” antes y después de la introducción de los cambios.

Es imposible enumerar todas las herramientas y metodologías disponibles sin embargo el “análisis de diferencias para resaltar las prioridades para la mejora” ha sido muy útil durante el desarrollo de la presente tesis.

En la tabla siguiente se pueden apreciar los niveles de servicio antes definidos, estructuradas en un diagrama que nos permitirán determinar en un vistazo la situación actual, el valor objetivo de la medición, el desempeño alcanzado a lo largo del año, la tendencia, el objetivo de la mejora continua, las áreas para la mejora y los planes de acción que aplican.

CARACTERÍSTICA DE LA CALIDAD	DEFINICIÓN	NIVEL DE SERVICIO	¿Qué Mide?		DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	MEJORA CONTINUA	OBSERVACIONES	PLAN DE ACCIÓN
			Cantidad	Frecuencia							
Disponibilidad del soporte	Grado en que el cliente puede ponerse en contacto con el Centro de Soporte de Datos	Encuesta de Satisfacción - Disponibilidad de soporte	X	X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	90%	Mensual	74%	Si el indicador está bajo el valor objetivo se debe crear un Plan de Acción si incumple por más de tres meses se debe generar un Plan de Mejora.		
		Número de llamadas que no obtienen línea	X		Es el número de llamadas que se no pueden obtener línea al Centro de Soporte de Datos	90%	Mensual	Sin Datos	Si el indicador está bajo el valor objetivo se debe crear un Plan de Acción si incumple por más de tres meses se debe generar un Plan de Mejora.		
Capacidad de respuesta del soporte	Grado en que el Centro de Soporte de Datos reacciona con prontitud ante el cliente.	Encuesta de Satisfacción - Capacidad de respuesta del soporte	X	X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	90%	Mensual	70%	Si el indicador está bajo el valor objetivo se debe crear un Plan de Acción si incumple por más de tres meses se debe generar un Plan de Mejora.		
		Llamadas Atendidas	X		Mide el porcentaje de llamadas contestadas en menos de 10 segundos.	90%	Mensual		Si el indicador está bajo el valor objetivo se debe crear un Plan de Acción si incumple por más de tres meses se debe generar un Plan de Mejora.		
		Tasa de Abandono	X		Es el porcentaje de llamadas abandonadas o no contestadas del número total de llamadas ingresadas.	2,5%	Mensual		Si el indicador está sobre el valor objetivo se debe crear un Plan de Acción si incumple por más de tres meses se debe generar un Plan de Mejora.		
Oportunidad del soporte	Grado en que el trabajo se realiza dentro del marco temporal establecido por el cliente, dentro del marco temporal negociado o ambos.	Encuesta de Satisfacción - Oportunidad del soporte	X	X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	90%	Mensual	88,2%	Si el indicador está bajo el valor objetivo se debe crear un Plan de Acción si incumple por más de tres meses se debe generar un Plan de Mejora.		Plan de mejoramiento de las operaciones Plan de capacitación
		Tiempo Intermedio de Espera (TIE)	X		Es el tiempo que el cliente permanece en espera mientras el agente consulta en sus sistemas.	6%	Mensual		Si el indicador está sobre el valor objetivo se debe crear un Plan de Acción si incumple por más de tres meses se debe generar un Plan de Mejora.		Plan de mejoramiento de las operaciones Plan de capacitación
		Tiempo Medio de Conversación (TMC)	X		Tiempo promedio de duración de las llamadas.		Mensual	Sin Datos	Si el indicador está sobre el valor objetivo se debe crear un Plan de Acción si incumple por más de tres meses se debe generar un Plan de Mejora.		Plan de mejoramiento de las operaciones Plan de capacitación

**Tabla 4.4 Áreas para la mejora**  
Elaborado por: Jaime Nolivos

CARACTERÍSTICA DE LA CALIDAD	DEFINICIÓN	NIVEL DE SERVICIO	¿Qué Mide?		DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	MEJORA CONTINUA	OBSERVACIONES	PLAN DE ACCIÓN
			Cantidad	Percepción							
Integridad del soporte	Grado en que el trabajo total se completa.	Encuesta de Satisfacción - Integridad del soporte	X	X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	90%	Mensual		Si el indicador está bajo el valor objetivo se debe crear un Plan de Acción si incumple por más de tres meses se debe generar un Plan de Mejora.		Plan de mejoramiento de las operaciones Plan de capacitación
		Tiempo Medio de Gestión de Incidentes	X		Tiempos promedio de duración de incidentes.	24 Horas	Mensual		Si el indicador está sobre el valor objetivo se debe crear un Plan de Acción si incumple por más de tres meses se debe generar un Plan de Mejora.		Plan de mejoramiento de las operaciones Plan de capacitación
Atabilidad del soporte	Grado en que el proveedor muestra comportamientos y modales profesionales mientras trabaja con el cliente.	Encuesta de Satisfacción - Atabilidad del soporte	X	X	Es la satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido y calificada en base a Encuestas.	90%	Mensual	85,6%	Si el indicador está bajo el valor objetivo se debe crear un Plan de Acción si incumple por más de tres meses se debe generar un Plan de Mejora.		Plan de mejoramiento de las operaciones Plan de capacitación
		Monitoreo de llamada - Calidad Emitida	X	X	Monitoreo de la atención telefónica en la que se evalúa el flujo de la llamada y la actitud del ejecutivo.	90%	Mensual		Si el indicador está bajo el valor objetivo se debe crear un Plan de Acción si incumple por más de tres meses se debe generar un Plan de Mejora.		Plan de mejoramiento de las operaciones Plan de capacitación

\* En menos de 10 segundos  
 \*\* A diciembre del 2010

**Tabla 4.4 Áreas para la mejora**

Elaborado por: Jaime Nolivos

#### 4.2.7 FORMALIZACIÓN DE CAMBIOS

Si los resultados son los deseados debe evaluarse si éste ha de ser implementado aisladamente o dentro de un paquete de cambios, esto tiene algunas ventajas:

- Se optimizan los recursos necesarios
- Se evitan posibles incompatibilidades entre diferentes cambios.

Antes de proceder al cierre del cambio, es necesario verificar que ha sido positivo para el servicio, ya porque el nivel de calidad se ha visto aumentado o porque contribuye a mejorar la productividad de la organización. Los aspectos fundamentales a tener en cuenta son:

- ¿Se cumplieron los objetivos previstos?
- ¿Provocó el cambio problemas o interrupciones imprevistas del servicio?
- ¿Cuál ha sido la percepción de los clientes respecto al cambio?

Si la evaluación final determina que el proceso y los resultados han sido satisfactorios, se procederá al cierre y entrega de informes de los mismos.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

El enfoque en la satisfacción del cliente, parte con la identificación de las necesidades del cliente, denominadas requisitos del cliente acerca del servicio. Los requisitos del servicio del Call Center son la disponibilidad, capacidad de respuesta, oportunidad, integridad y afabilidad del servicio. Los cuatro primeros son atributos de la calidad y el último un atributo de actitud. De calidad porque expresan las necesidades o expectativas de los clientes. De actitud porque forman parte del comportamiento de las personas que atiende el servicio. Los clientes esperan que se satisfagan sus necesidades con un buen trato.

El siguiente paso para el enfoque en la satisfacción del cliente es evaluar si se satisfacen o no sus necesidades. La forma de evaluar en el Call Center es con la utilización de indicadores que reflejan los requisitos del cliente, tales indicadores se denominan niveles de cumplimiento de servicio. Los niveles de servicio miden la cantidad y la cualidad del servicio. La primera se lo hace mediante herramientas estadísticas propias del Call Center y la segunda mediante la percepción que tienen los clientes acerca del servicio que se capta a través de encuestas de satisfacción.

La percepción es ¿cómo interpreta el cliente el servicio?, este aspecto nos acerca a una realidad más exacta de sus necesidades y expectativas. Se pueden establecer niveles de servicio con objetivos muy altos, pero si estos no son debidamente retroalimentados con la percepción se puede estar trabajando diagonalmente opuesto a lo que el cliente considera un servicio de calidad.

El cliente del Call Center del Centro de Soporte de Datos de Movistar está siendo muy buen atendido según las herramientas estadísticas pero al consultarle al cliente acerca de su percepción hay muchas cosas que se pueden mejorar. Al indagar acerca de esas cosas que se pueden mejorar y que proporcionarían mayor satisfacción, el cliente solicita mejorar el tiempo de la gestión de incidentes o lo que es lo mismo la oportunidad de soporte.

En base a las conclusiones anteriores, es posible indicar que se cumple la primera hipótesis de trabajo planteada. Es decir, determinar las necesidades y percepciones de los clientes y evaluar si se satisfacen o no dichas necesidades permite identificar las prioridades para la mejora.

El Call Center dispone de elementos claves para alcanzar la satisfacción del cliente denominados factores críticos de éxito del funcionamiento que son: la Operación, Calidad del Servicio, Talento Humano, Tecnología y Espacio Físico. Cualquier plan o acción que afecte su alcance puede considerarse estratégico y su determinación constituye la primera acción estratégica establecida en el desarrollo de esta tesis.

Para mejorar el tiempo de la gestión de incidentes, el estudio de las actividades y flujos de las operaciones del Centro de Soporte de Datos y con el apoyo de herramientas como ITIL se determina el proceso de “Gestión de Incidentes” como parte del plan de mejoramiento de las operaciones. En el mes de enero del año 2011, se implementa el proceso de “Gestión de Incidentes”, se aprecia desde entonces una mejora sustancial en la eficiencia de los tiempos de respuesta en la solución de problemas. Es factible entonces indicar que documentar las actividades importantes del servicio e identificar el impacto de cada actividad permite establecer estrategias más eficientes de las operaciones.

El plan de capacitación del personal también enfocado en mejorar la apreciación sobre la “oportunidad del servicio” tiene mucho que ver con la mejora de la eficiencia de los tiempos de respuesta en la solución de problemas. Los niveles de servicio, a lo largo de todo el año, tienen una tendencia positiva hacia la mejora, dicha tendencia no es fruto de la improvisación; sino al contrario, un trabajo constante de capacitación y experiencia acumulada por el personal. Se puede indicar positivamente que identificar la capacitación y el desarrollo necesarios asegura que los empleados tengan el conocimiento y las aptitudes requeridas para cumplir con sus tareas y mejorar su desempeño. La capacitación y la experiencia obtenida en el Centro de Soporte de Datos, no solo ha sido provechoso para la organización, sino principalmente para los empleados quienes han visto mejorar sus



oportunidades tanto en nuevos proyectos de la misma organización como también en otras empresas.

Parte del Talento Humano y desarrollado en esta Tesis es el “análisis de puestos” que va más allá que una actualización de la “descripción de cargos” ya existente. El realizar un cuestionario de análisis de puestos que debe ser llenado por los empleados ayuda al personal a comprender sus funciones, responsabilidades y relaciones con personal de otras áreas u organizaciones externas. Aclara los procesos de toma de decisiones por parte de los mandos medios y dirección. Compromete también a cada uno con la organización y con los clientes. También compromete a la organización con la mejora de las condiciones de trabajo para los empleados. Finalmente al realizar un análisis de puestos, determinar sus requerimientos, deberes y responsabilidades específicas también evita la duplicidad de tareas entre puestos.

La calidad de servicio, se basa en la medición, análisis y mejora de los niveles de servicio en base a las situaciones cambiantes de las necesidades y expectativas de los clientes. En la práctica en el Centro de Soporte de Datos de Movistar los niveles de servicio tales como “porcentaje de llamadas contestadas en menos de 10 segundos” y “tasa de abandono”, que miden las características “capacidad de respuesta” y “disponibilidad del servicio” se mantienen sobre los niveles objetivos. Otro nivel de servicio, la “calidad emitida” que mide la característica “afabilidad del servicio” se cumple por debajo del objetivo.

Cuando se consulta al cliente del Centro de Soporte de Datos sobre que considera más importante, él responde que la “oportunidad de soporte”. Cuando se consulta sobre lo que más satisface sus necesidades, responde que la “afabilidad del personal”. En base a estos resultados se observa que las características mejor atendidas son las menos valoradas por los clientes.

La “calidad emitida” incluye aspectos relacionados con la “afabilidad del servicio”, ésta característica es bien valorada por los clientes en cuanto a importancia y satisfacción. Sin embargo, y a pesar que los clientes están satisfechos con el cumplimiento de esta característica, el “nivel de servicio” no

cumple con su objetivo. Esta inconsistencia nos puede dar pistas que es necesario realizar ajustes en los parámetros de evaluación de “calidad emitida” o “monitoreo de la llamada”. Se puede indicar que las características del servicio menos relevantes están bien satisfechas y las características más importantes están medianamente o poco satisfechas.

Estas características pueden ser controladas con el seguimiento que se realice al índice de satisfacción del cliente que mide la percepción acerca del servicio y las herramientas estadísticas del área que miden el desempeño del servicio.

Finalmente para la estrategia seleccionada por el Centro de Soporte de Datos que corresponde a la “Diferenciación del Servicio”, se evidencia durante el desarrollo de la presente tesis que tanto la misión como las actividades desarrolladas por la organización tienen concordancia y cumplen con sus objetivos, los ajustes que se deben realizar son controlables y responden más a una situación cambiante producto de la misma estrategia de diferenciación en la que desea permanecer y ser líder.

Al aplicar un esquema similar a lo desarrollado en esta Tesis en el Contact Center del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión del SENESCYT “SNNA”, se obtienen resultados similares, en los niveles de servicio se aprecia una tendencia positiva hacia la mejora y la satisfacción en general de los aspirantes que solicitan soporte se mantiene sobre los niveles de satisfacción deseados. Las diferencias encontradas entre proyectos básicamente hacen referencia a la información que se maneja y la capacidad de reacción. Mientras en el Centro de Soporte de Datos, se pueden esperar resultados y ejecutar acciones en medianos plazos, en el SNNA la ejecución de acciones de mejora deben realizarse en el instante mismo que se detectan, esto debido a la naturaleza de ambos proyectos. Mientras el primero es un proyecto de larga duración, el segundo es un proyecto periódico de corta duración. Entre las similitudes encontradas se puede indicar que se aplican los mismos factores críticos de éxito y los requisitos de los clientes tal como están planteados, son los mismos. Se concluye que el presente trabajo puede ser aplicado en otras organizaciones.

## 6.2 RECOMENDACIONES

### Recomendaciones Generales

En el capítulo 3, se determina un índice de satisfacción del cliente, el mismo que considera parámetros de calidad del servicio. Se recomienda mantener actualizado y vigilado dicho indicador y controlar el cumplimiento de los objetivos de mejora continua que de este derivan.

Se recomienda además a la organización publicar a la vista de todos, empleados y clientes, el grado de cumplimiento de los requisitos del cliente y los objetivos de mejora. De esta forma se declara la importancia que tiene el cliente para la organización.

La encuesta de satisfacción desarrollada en esta tesis y enviada a las direcciones de correo electrónico de cada uno de los clientes, obtuvo una baja respuesta. Para aumentar su número, en un plazo de una semana, se volvió a enviar la encuesta. Aún así no se obtuvo la respuesta deseada. Se recomienda para aumentar la respuesta de los clientes a las encuestas de satisfacción combinar el envío de correos con llamada telefónica.

Otra opción de bajo costo y que genera una mejor respuesta es el manejo de formularios en línea, una opción disponible fácil de usar es la de la aplicación de formularios de Google Docs disponible en Internet. El diseño de formularios permite añadir todas las preguntas y opciones deseadas para ser ingresadas en una página web que puede ser publicada permanentemente en el portal de la empresa o utilizar invitaciones individuales por correo electrónico. Las respuestas de los clientes pueden ser también revisadas en línea sin necesidad de ningún tipo adicional de procesamiento de datos.

Finalmente y con el mismo objetivo para medir la percepción del clientes se puede adjuntar en cada notificación (que el área actualmente envía a los clientes) la dirección web en la que se encuentra publicado el formulario. Se puede solicitar al cliente que ingrese el número de ticket asignado en el formulario para relacionar la incidencia con la percepción del cliente sobre el manejo de esa falla en particular.

Otra recomendación importante es que la empresa tome en cuenta que los niveles de servicio son una medida de cumplimiento de los requisitos de los clientes y la "Atención Telefónica" el principal producto o servicio que ofrece el Call Center; por tanto, los niveles de cumplimiento de servicio deben ser medidos durante la llamada misma, otras medidas pueden servir como indicadores de apoyo, esta sugerencia es útil para evitar contar con un sinnúmero de indicadores innecesarios.

Aspectos importantes con el objetivo de mejorar los tiempos de gestión son eliminar las fuentes de distracción; debe considerarse que una fuente importante de distracción constituyen otras actividades del trabajo que se realizan durante la atención telefónica como por ejemplo revisar y responder solicitudes recibidas por email, revisar alarmas de monitoreo, realización de informes, etc. Se debe prever y proporcionar el tiempo suficiente para que el personal realice estas actividades finalizada la atención telefónica.

Muchas solicitudes de soporte son reiterativas y fáciles de resolver además existen manuales con la descripción de los problemas y sus soluciones. Para cerrar el círculo hace falta una etapa de educación al cliente en la que el mismo participe en la solución del problema. No quiere decir que el cliente tenga que resolver sus propios problemas; al contrario, que el cliente tenga todas las facilidades posibles para sentirse mejor atendido. Se puede colocar en el portal de la empresa las soluciones a problemas frecuentes, manuales paso a paso con fotografías de equipos y diagramas para que el cliente pueda ver lo que el personal telefónicamente le está indicando.

La evolución lógica del Call Center es el Contact Center. La infraestructura actual permite recibir llamadas telefónicas y correos electrónicos, para poseer un Contact Center (Centro de Contacto) se debería montar un portal web, un portal de reclamos y un portal en línea tal como el chat, podría también recibir mensajes móviles de celulares y manejar la información a través de redes sociales. El limitante no es la infraestructura y en su concepción el Contact Center es similar al Call Center. La experiencia actual de la empresa y su infraestructura tecnológica le permite sortear cualquier obstáculo que encuentre.

### **Recomendaciones específicas para la empresa**

No es suficiente establecer un nivel de satisfacción del servicio, que poco o nada representa para el cliente, los indicadores deben explicar sobre que características del servicio se están evaluando y en lo posible deben ser comunes para todos los servicios de atención al cliente ofrecidos por la empresa.

Movistar Ecuador tiene una visión y principios de actuación prácticos, debe ser su preocupación fomentarlos a través de todas sus áreas, en más de una ocasión es posible que sea necesario recurrir a ellos. Un caso extremo pero común en el área es recibir llamadas de clientes disgustados con el servicio de navegación móvil y dispuestos a finalizar sus contratos ya que por desconocimiento e incluso ofrecimientos mal realizados desean navegar en Internet a altas velocidades en lugares donde el servicio no se ofrece, respondiendo a los principios de actuación de honestidad y confianza la respuesta de los agentes es clara frente a esta situación, dar a conocer a los clientes la cobertura del servicio de navegación móvil.

### **Recomendaciones específicas para el área**

El análisis de problemas busca identificar las causas de fallas o errores frecuentes y eliminar los problemas desde su origen, antes que estos ocurran. El análisis de problemas no es una actividad claramente definida en el Centro de Soporte de Datos. Se recomienda definir el proceso con las áreas involucradas.

El análisis de problemas parte de la información registrada por los agentes del servicio, por ello la importancia que estos registros sean claros. Para asegurar un buen registro es necesario capacitar al personal y también que el personal encargado del análisis retroalimente el sistema de registros, creando o actualizando las categorías necesarias que facilite el registro de los agentes.

Posterior al análisis de problemas, la información obtenida debe ser entregada al personal o área respectiva y darle el seguimiento necesario hasta comprobar que las causas de las fallas o errores frecuentes han sido solucionadas.

El análisis de problemas tiene dos objetivos: el primero, eliminar las causas que pueden estar generando malestar entre los clientes. Segundo, al eliminar las fallas o errores frecuentes, el personal de servicio al cliente puede dedicarse a otras actividades de mayor utilidad para el área.

Otra recomendación para garantizar la satisfacción del cliente, es dar énfasis a sus reclamos. Actualmente los reclamos recibidos son registrados a través de un sistema de trouble tickets y conocidos por el personal de soporte, y solo si ellos deciden darle la importancia del caso son difundidos a través de la organización. Se debería establecer un canal directo entre el cliente y la dirección de la organización; se lo puede hacer, con un portal de reclamos en la página web de la empresa, a tal portal deben tener acceso toda la organización y deben poder visualizar el reclamo, la solución dada, el tiempo de gestión de la solución, etc.

La continua promoción o rotación de empleados no ha sido obstáculo para el buen funcionamiento del Call Center del Centro de Soporte de Datos, al contrario con un esquema de capacitación continua se ha fortalecido al área como una buena escuela y referente para empresas del sector. Sin embargo se recomienda que la empresa analice con mayor detenimiento el motivo de la rotación para manejar niveles saludables del mismo.

### **Recomendaciones para futuros tesarios**

ITIL recoge las mejores prácticas de tecnología, incluso en su literatura existe un apartado dedicado a los Centros de Servicios, cuando se planteó esta Tesis no se tomaron en cuenta dichas prácticas; sin embargo, durante el desarrollo fue necesario introducir algunos conceptos de ITIL, principalmente durante el plan de mejoramiento de las operaciones. Se recomienda a los futuros tesarios, replantear las estrategias del Call Center de Telecomunicaciones basado en procesos ITIL.

Se puede plantear a la empresa las diferencias que existen entre el actual Call Center y el Contact Center y cómo salvar dichas diferencias para que el Centro de Soporte de Datos no esté limitado a la atención telefónica sino que

evolucione a otros medios electrónicos de comunicación como el chat, correo electrónico, redes sociales, etc.

Por la existencia abundante de literatura respecto a la infraestructura física y la tecnología de Call Center no se consideraron estos factores críticos de éxito en la elaboración de esta tesis pero valdría la pena que los futuros tesarios lo consideren en beneficio que el Call Center del Centro de Soporte de Datos de Movistar cuente con una visión completa del éxito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS / MANUALES / OTROS

- 1) YÉPEZ, Cesar, ROMERO, Luis, BUÑAY, Ramón, *Análisis de un Centro de Atención al Cliente para Empresas Multiservicios*, Paper, Centro de Investigación Científica y Tecnológica, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2009.
- 2) SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES, *Compendio Histórico de las Telecomunicaciones en Ecuador*, SUPTEL, Publicaciones Institucionales 1, Agosto 2007.
- 3) NORMA INTERNACIONAL ISO 9000:2005, *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario (traducción certificada)*, ISO, Suiza, 2005.
- 4) NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2008, *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*, ISO, Suiza, 2008.
- 5) CERTO, S.C.; Peter, J.P.; & Ottensmeyer, E., *Dirección Estratégica*, Editorial Mc Graw-Hill, Madrid, 1997.
- 6) PRIETO, Jorge, *El servicio en acción: la única forma de ganar todos*, Ecoe ediciones Ltda, Bogotá, primera edición, mayo 2005.
- 7) DESSLER, Gary; Varela, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*, Pearson Educación de México, México, segunda edición, 2004.
- 8) HAYES, Bob, *Cómo medir la satisfacción del cliente: Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*, Alfaomega Grupo Editor, México D.F., Junio de 2006.
- 9) GUERRERRO, Carlos, *Atraiga, enamore y retenga a sus clientes*, Panamericana Editorial, Bogotá, primera edición, marzo 2004.



- 10) HILL, Nigel; Brierley, John; MACDOUGALL, Rob, *Cómo medir la satisfacción del cliente*, Panorama Editorial, México D.F., primera edición al español, 2001
- 11) CERVANTES, Edison, *Estrategias de outsourcing en comunicaciones telefónicas*, Tesis, Quito, Escuela Politécnica Nacional, marzo 2001.
- 12) ERIQUE, Galo, *Estructuración de un modelo de administración del call center de Andinatel S.A. para el mejoramiento de la atención a los requerimientos del cliente*, Tesis, Quito, Escuela Politécnica Nacional, 2008.
- 13) KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj, *Administración de operaciones, procesos y cadenas de valor*, Pearson Educación de México, México, octava edición, 2008.
- 14) BOLIG, Georgina Natalia; ALZUGARAY, Carolina; *Administración de Recursos Humanos 2 utilizando Microsoft Excell*, Omicron System, Buenos Aires, primera edición, 2008.
- 15) RIVERA, Llivisaca, Lida Lilian; *Diagramar los macroprocesos de la empresa de servicios SIC Contact Center y diseñar el proceso clave "carga de cartera"*, Tesis, Quito, Escuela Politécnica Nacional, 2007.
- 16) PORTER, Michael; *Estrategia Competitiva*, Editorial Planeta, capítulos 1 y 2, 2002.
- 17) FRANCÉS, Antonio; *Estrategia y Planes Para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*, Pearson Educación de México S.A. de C.V., Primera Edición, 2006.

## **DIRECCIONES EN INTERNET**

- 1) UNIVERSIDAD DE BELGRANO, *Call Center Management – Del Call Center Tradicional al Contact Center –*, DEPEC Departamento de Estudios de Posgrado y Educación Continua, Buenos Aires, Argentina, 11va Edición [http://www.ub.edu.ar/posgrados/depec/ejecutiva/archivos/DP-Call\\_Center\\_Management.pdf](http://www.ub.edu.ar/posgrados/depec/ejecutiva/archivos/DP-Call_Center_Management.pdf), 2009.

- 2) ZASYLOGIC, S.A., *AibeSystem Glosario de Términos*, Ver. 1.2, [http://www.zasylogic.com/wp-content/uploads/2009/04/Glosario\\_de\\_terminos.pdf](http://www.zasylogic.com/wp-content/uploads/2009/04/Glosario_de_terminos.pdf), 2009.
- 3) <http://administracion-tic.blogspot.com/2006/05/los-contact-center.html>
- 4) Telefónica Ecuador, *Acerca de Telefónica*, <http://telefonica.com.ec/index.php>, © 2010 Otecel S.A., 2010
- 5) OSIATIS, *ITILv3 Gestión de Servicios TI*, <http://itilv3.osiatis.es/itil.php>.
- 6) MURILLO, MAC Arturo; *¿Qué son los factores críticos de éxito y cómo se vinculan con el BSC?*, DEINSA, San José, Costa Rica, [http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf).
- 7) WIKIPEDIA, la enciclopedia de contenido libre que todos pueden editar, <http://es.wikipedia.org>

## GLOSARIO

**Agente**, aquellas personas que contestan o emiten llamadas en un centro de llamadas telefónicas. Se encargan no solo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier necesidad de los usuarios.

**Amabilidad**, actitud positiva, cortés y paciente de una persona hacia el usuario/cliente.

**Calidad**, es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Calidad en el servicio**, es el proceso de cambio que compromete a toda la organización alrededor de valores, actitudes y comportamientos a favor de los clientes de nuestro negocio.

**Call Center**, nombre en inglés para el Centro de Atención de Llamadas Telefónicas: una empresa, plataforma o departamento provisto de personal especializado y distintos medios tecnológicos para realizar campañas telefónicas, de emisión o recepción, de carácter comercial o informativo.

**Capacitación**, toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y habilidades de su personal.

**Centro de Soporte de Datos (CSD)**, responsable directo de la gestión de incidentes, centro de contacto de la organización. Primera línea de soporte.

**Cliente**, organización o persona que recibe un producto.

**Desviación estándar**, se define como la raíz cuadrada de la varianza. Junto con este valor, la desviación típica es una medida (cuadrática) que informa de la media de distancias que tienen los datos respecto de su media aritmética, expresada en las mismas unidades que la variable.

**Disponibilidad**, forma en que una persona esta presta a solucionar, ayudar o guiar a resolver una situación al usuario/cliente.

**Distribuidor automático de llamadas (Automatic call distributor, ACD)**, dispositivo programable que responde llamadas automáticamente, pone llamadas en la cola, distribuye llamadas entre los agentes, reproduce mensajes de demora a los clientes y provee informes de tiempo real e históricos sobre estas actividades. Puede ser un sistema autónomo o una capacidad incorporada en una central telefónica (CO), una red o una central privada (PBX).

**Escalado funcional**, cuando se requiere el apoyo de un especialista de más alto nivel para resolver la incidencia.

**Escalado jerárquico**, debemos acudir a un responsable de mayor autoridad para tomar decisiones que se escapan de las atribuciones asignadas a ese nivel, como, por ejemplo, asignar más recursos para la resolución de un incidente específico.

**Factores críticos de éxito**, aquellas capacidades clave de la empresa confirmadas por la experiencia como de particular importancia para el éxito competitivo en la industria o sector considerado.

**Impacto**. Determina la importancia de la incidencia dependiendo de cómo ésta afecta a los procesos de negocio y/o del número de usuarios afectados.

**Incidente**. Cualquier evento que no forma parte de la operación estándar de un servicio y que causa, o puede causar, una interrupción o una reducción de calidad del mismo.

**Índice de satisfacción del cliente**, expresa el grado de satisfacción del cliente en relación con el servicio ofrecido por la compañía.

**Indicador**, valor que se obtiene comparando dos datos, lógicamente relacionados, referentes al comportamiento de una actividad o proceso, dentro de un período de tiempo específico.

**Insourcing**, proveedor de servicios interno, cuando la compañía cuenta con su propia infraestructura de servicio.

**IVR (Interactive Voice Response - Sistema de Respuesta Interactivo)**, sistema cuya labor es sustituir el trabajo de los agentes por medio de una interfaz automática, basada en grabaciones, y cuya interacción con quien llama se da mediante el teclado del teléfono.

**Monitoreo**, es la práctica de escuchar las llamadas telefónicas de los agentes (grabadas, o en tiempo real), para evaluar la calidad –según protocolos establecidos- con que se maneja cada conversación.

**Nivel de servicio**, es el porcentaje de llamadas entrantes que se contestan dentro de un umbral especificado: el X% de llamadas contestadas en Y segundos.

**SLA.** Nivel de acuerdo de servicio

**Offshoring**, cuando el proveedor de servicios cuenta con su infraestructura en el extranjero.

**Outsourcing**, sinónimo en inglés de subcontratación que se define como la gestión o ejecución permanente de una función empresarial por un proveedor externo de servicios. La empresa sub-contratante deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa sub-contratada, de modo que ésta pueda realizar su trabajo apartada de la relación normal de la empresa sub-contratante y sus clientes. La subcontratación también implica un considerable grado de intercambio bidireccional de información, coordinación y confianza.

**Proceso**, cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes.

**Rapidez**, agilidad con la que se resuelve, guía o ayuda a resolver una situación al usuario/cliente.

**Satisfacción del cliente**, Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Servicio**, es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

**Troncal Telefónica**, es un enlace que interconecta las llamadas externas de una central telefónica, concentrando y unificando varias comunicaciones simultáneas en una sola señal para un transporte y transmisión a distancia más eficiente (generalmente digital) y poder establecer comunicaciones con otra central o una red entera de ellas.

**Urgencia**, Depende del tiempo máximo de demora que acepte el cliente para la resolución de la incidencia y/o el nivel de servicio acordado en el SLA.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1: ESQUEMA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.**

- **ANEXO 1.A:** EJEMPLO DE ESQUEMA DE CONTESTACIÓN TELEFÓNICA PARA EL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS.
- **ANEXO 1.B:** EJEMPLO DE ESQUEMA DE LLAMADA TELEFÓNICA SALIENTE, DESDE EL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS.



## **ANEXO 1.A: EJEMPLO DE ESQUEMA DE CONTESTACIÓN TELEFÓNICA PARA EL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS.**

### **Saludo:**

CSD: Buenos días/tardes/noches bienvenido al Centro de Soporte de Datos de Movistar, NOMBRE COMPLETO le saluda, ¿con quién tengo el gusto?

Cliente: Le saluda NOMBRE DEL CLIENTE

### **Realiza preguntas clave:**

CSD: Estimado NOMBRE DEL CLIENTE (Tratar al cliente por su nombre completo o por su apellido), ¿en qué puedo ayudarlo?

Cliente: Cliente explica su problema

CSD: Me indica su número de línea (Para clientes de Internet o Datos: nombre de la empresa o agencia con el inconveniente)

Cliente: Cliente entrega su número de línea

### **Satisfacer o exceder la necesidad del cliente:**

CSD: Estimado NOMBRE DEL CLIENTE permítame revisar sus datos

CSD: Verifico que lo que debemos hacer es...

### **Asegurarse de satisfacer la necesidad del cliente y cerrar la llamada:**

CSD: ¿Alguna solicitud adicional en que pueda ayudarle?

Cliente: Cliente inicia su siguiente requerimiento o finaliza la llamada.

CSD: Estimado NOMBRE DEL CLIENTE ha sido un gusto poderlo atender

**ANEXO 1.B: EJEMPLO DE ESQUEMA DE LLAMADA TELEFÓNICA SALIENTE, DESDE EL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS.**

**Saludo:**

CSD: Buenos días/tardes/noches le saluda NOMBRE COMPLETO del Centro de Soporte de Datos de Movistar, por favor con NOMBRE DEL CLIENTE

Cliente: Responde saludo

**Realiza preguntas clave:**

CSD: Estimado NOMBRE DEL CLIENTE (Tratar al cliente por su nombre completo o por su apellido), el motivo de nuestra llamada es (explicar)

Cliente: Cliente confirma información

**Satisfacer o exceder la necesidad del cliente:**

CSD: Verifico que lo que debemos hacer es...

**Asegurarse de satisfacer la necesidad del cliente y cerrar la llamada:**

CSD: ¿Alguna solicitud adicional en que pueda ayudarle?

Cliente: Cliente inicia su siguiente requerimiento o finaliza la llamada.

CSD: Ha sido un gusto poderlo atender

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

## **ANEXO 2: TALENTO HUMANO.**

- **ANEXO 2.A:** INVENTARIO DE TALENTO HUMANO.
- **ANEXO 2.B:** CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA DESARROLLAR LAS DESCRIPCIONES DE ESTOS.
- **ANEXO 2.C:** CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA EL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS.
- **ANEXO 2.D:** CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CARGO DE AGENTE DE SERVICIO AL CLIENTE.
- **ANEXO 2.E:** CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CARGO DE COORDINADOR.
- **ANEXO 2.F:** CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CARGO DE CAPACITADOR.
- **ANEXO 2.G:** CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CARGO DE MONITOR.

## ANEXO 2.A: INVENTARIO DE TALENTO HUMANO.

CENTRO DE SOPORTE DE DATOS  
RECURSOS HUMANOS

DATOS PERSONALES																						
ID_EMPRESA	APELLIDO_1	APELLIDO_2	NOMBRE_1	NOMBRE_2	ID_PERSONAL	F_NACIMIENTO	EDAD	SEXO	NACIONALIDAD	CIU_NACIMIENTO	EST_CIVIL	HUOS	DIRECCION_DOMICILIO	SECTOR	CIUDAD	TELF_PART	CELULAR	TELF_ADICIONAL	E-MAIL	TIPO DE		
																				SANGRE	ENFERMEDADES	ALERGIAS
XXXX0520	APELLIDO1	APELLIDO2	NOMBRE1	NOMBRE2	17XXXXXXX	dd/mm/aaaa	XX	M	ecuatoriana	Quito	XXX	XX	XXX-XXX	XXX-XXX	Quito	(02) xxxx-xxx	(09) xxxx-xxx		no@hospal.com			
XXXX0909	APELLIDO1	APELLIDO2	NOMBRE1	NOMBRE2	17XXXXXXX	dd/mm/aaaa	XX	F	ecuatoriana	Quito	XXX	XX	XXX-XXX	XXX-XXX	Quito	(02) xxxx-xxx	(09) xxxx-xxx		no@hospal.com			
XXXX0319	APELLIDO1	APELLIDO2	NOMBRE1	NOMBRE2	17XXXXXXX	dd/mm/aaaa	XX	M	ecuatoriana	Quito	XXX	XX	XXX-XXX	XXX-XXX	Quito	(02) xxxx-xxx	(09) xxxx-xxx		no@hospal.com			
XXXX0320	APELLIDO1	APELLIDO2	NOMBRE1	NOMBRE2	17XXXXXXX	dd/mm/aaaa	XX	F	ecuatoriana	Quito	XXX	XX	XXX-XXX	XXX-XXX	Quito	(02) xxxx-xxx	(09) xxxx-xxx		no@hospal.com			
XXXX0385	APELLIDO1	APELLIDO2	NOMBRE1	NOMBRE2	17XXXXXXX	dd/mm/aaaa	XX	M	ecuatoriana	Quito	XXX	XX	XXX-XXX	XXX-XXX	Quito	(02) xxxx-xxx	(09) xxxx-xxx		no@hospal.com			

DATOS LABORALES										FORMACION ACADÉMICA						OTROS				
CARGO	F_INGRESO	F_SALIDA	ACTIVO	GRUPO_CC	LOCAL_SIEC	CIUDAD	TELELABORAL	E-MAIL_EMPRESA	SUPERVISOR	EMPRESA	NOMBRE	FORMACION ACADÉMICA	NIVEL	TITULO	UNIVERSIDAD	OTROS TITULOS	CURSOS Y OTRAS ACTIVIDADES	LOGIN_ABDOM	LOGIN_SCI	LOGIN_RES
Coordinador	dd/mm/aaaa		NO	Datos	XXX-XXX	Quito		no@hospal.com	Nombre Apellido			Progrado en curso	Egresado	Master en Gerencia Empresarial	Escuela Politécnica Nacional	Ing. Electrónica (CCNA, 8to Nivel)				
Supervisor	dd/mm/aaaa		NO	Datos	XXX-XXX	Quito		no@hospal.com	Nombre Apellido			Universidad completa	Graduado	Ing. Sistemas	Escuela Politécnica Nacional					
Ing. Soporte N2	dd/mm/aaaa		NO	Datos	XXX-XXX	Quito		no@hospal.com	Nombre Apellido			Universidad completa	Graduado	Ing. Electrónica y Redes de Información	Escuela Politécnica Nacional					
Ing. Soporte N2	dd/mm/aaaa		NO	Datos	XXX-XXX	Quito		no@hospal.com	Nombre Apellido			Universidad completa	Graduado	Ing. Electrónica y Telecomunicaciones	Escuela Politécnica Salesiana					
Ing. Soporte N2	dd/mm/aaaa		NO	Datos	XXX-XXX	Quito		no@hospal.com	Nombre Apellido			Universidad completa	Graduado	Ing. Electrónica y Telecomunicaciones	Escuela Politécnica Nacional					

Elaborado por: Jaime Nolivos

## ANEXO 2.B: CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA DESARROLLAR LAS DESCRIPCIONES DE ESTOS.<sup>32</sup>

<b>CUESTIONARIO DE TRABAJO</b> <b>COMPAÑÍA MANUFACTURERA GÉNESIS</b>							
NOMBRE _____	TÍTULO DEL PUESTO _____						
DEPARTAMENTO _____	NÚMERO DEL PUESTO _____						
NOMBRE DEL SUPERVISOR _____	PUESTO DEL SUPERVISOR _____						
<p>1. <b>Descripción específica de funciones y responsabilidades del puesto:</b> Mencione brevemente, con sus propias palabras, cuáles son sus funciones y responsabilidades principales. Si usted es responsable de llenar informes o archivos, también llene la sección 8.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
<p>2. <b>Calificaciones especiales:</b> Liste cualesquiera licencias, permisos, certificaciones, etc., que se requieran para desempeñar las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
<p>3. <b>Equipo:</b> Liste cualesquiera equipos, máquinas o herramientas (p. ej., máquina de escribir, calculadora, vehículos de motor, tornos, computadora, taladros, etc.) que opera normalmente como parte de las responsabilidades de su posición.</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%; text-align: left; border-bottom: 1px solid black;">MÁQUINA</th> <th style="width: 20%; text-align: left; border-bottom: 1px solid black;">PROMEDIO DE HORAS POR SEMANA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;"> </td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"> </td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;"> </td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"> </td> </tr> </tbody> </table>		MÁQUINA	PROMEDIO DE HORAS POR SEMANA				
MÁQUINA	PROMEDIO DE HORAS POR SEMANA						
<p>4. <b>Funciones y responsabilidades regulares:</b> En términos generales, describa las actividades y funciones que regularmente realiza. Por favor, méncionelos en orden descendente de importancia e indique el porcentaje de tiempo que dedica a ellos mensualmente. Liste tantas funciones y responsabilidades como sea posible y utilice hojas adicionales si fuera necesario.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
<p>5. <b>Relaciones:</b> ¿Su puesto requiere establecer relaciones y contactos con el personal de otros departamentos internos, o con compañías u organizaciones externas? Si es así, por favor, defina las responsabilidades que necesitan los contactos y con qué frecuencia.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
<p>6. <b>Supervisión:</b> ¿Su puesto tiene responsabilidades de supervisión? ( ) Sí ( ) No. Si contestó que sí, por favor llene el <i>cuestionario complementario de descripción de puestos para supervisores</i>, y adjúntelo a esta forma. Si usted es responsable por el trabajo de otros, pero no los supervisa directamente, por favor especifique.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
<p>7. <b>Toma de decisiones:</b> Por favor, explique las decisiones que usted toma mientras realiza los funciones regulares de su trabajo.</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							

<sup>32</sup> DESSLER, Gary; Varela, Ricardo, *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*, Pearson Educación de México, México, segunda edición, pág. 31-32, 2004.



- a) ¿Cuál sería el resultado probable de su toma de decisiones por juicio(s) o decisión(es) equivocado(s), o b) por acciones impropias?

8. **Responsabilidad de informes y registros:** Liste los informes y archivos que necesita preparar o mantener. Mencione, en general, a quién se destina el informe.

a) *INFORME* *SE DESTINA A*

b) *ARCHIVOS QUE SE MANTIENEN*

9. **Frecuencia de la supervisión:** ¿Con cuánta frecuencia debe entrevistarse con su supervisor u otro personal para tomar decisiones o determinar el curso de acción adecuado?

( ) Con frecuencia      ( ) Sólo ocasionalmente      ( ) Muy rara vez      ( ) Nunca

10. **Condiciones de trabajo:** Por favor describa las condiciones en las que trabaja (en interior, en exterior, en área con aire acondicionado, etc.). Asegúrese de señalar cualquier condición de trabajo desagradable o inusual.

11. **Requerimientos de trabajo:** Por favor, indique los requerimientos mínimos que usted cree necesitar para desempeñar su puesto en forma satisfactoria.

a) Educación:

Escolaridad mínima \_\_\_\_\_

Número de años \_\_\_\_\_

Especialización o profesional \_\_\_\_\_

b) Experiencia:

Tipo \_\_\_\_\_

Número de años \_\_\_\_\_

c) Capacitación especial:

*TIPO*

*NÚMERO DE AÑOS*

d) Aptitudes especiales:

Mecanografía \_\_\_\_\_ p.p.m.      Taquigrafía \_\_\_\_\_ p.p.m.

Otras \_\_\_\_\_

12. **Información adicional:** Por favor, proporcione información adicional que no esté incluida en alguno de los apartados anteriores, y que usted consideraría importante en la descripción de su puesto.

FIRMA DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

## ANEXO 2.C: CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA EL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS.

### CUESTIONARIO DE TRABAJO

**NOMBRE:**

**FECHA:**

**DEPARTAMENTO:**

**TÍTULO DEL PUESTO:**

**NOMBRE DEL SUPERVISOR:**

**PUESTO DEL SUPERVISOR:**

#### 1 Descripción específica de funciones y responsabilidades del puesto

Mencione brevemente, con sus propias palabras, ¿cuáles son sus funciones y responsabilidades principales? Si usted es responsable de llenar informes o archivos, también llene la sección 8.

#### 2 Calificaciones especiales

Liste licencias, permisos, certificaciones, etc., que se requieran para desempeñar las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto.

#### 3 Equipo

Liste equipos, máquinas o dispositivos (ej., PC., celular, proyector, etc.) que opera normalmente como parte de las responsabilidades de su posición.

Nº	EQUIPO	Promedio de uso por semana (horas)	Nº	EQUIPO	Promedio de uso por semana (horas)
1			7		
2			8		
3			9		
4			10		
5			11		
6			12		

#### 4 Funciones y responsabilidades regulares

En términos generales, describa las actividades y funciones que regularmente realiza. Por favor, méncionelos en orden descendente de importancia e indique el porcentaje de tiempo que dedica a ellos mensualmente. Liste tantas funciones y responsabilidades como sea posible y utilice hojas adicionales si fuera necesario.

Nº	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Tiempo mensual dedicado a esta tarea (Porcentaje)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**5 Relaciones**

¿Su puesto requiere establecer relaciones y contactos con el personal de otros departamentos internos, o con compañías u organizaciones externas? Si es así, por favor, defina las responsabilidades que necesitan los contactos y con qué frecuencia.

Nº	Contacto	Responsabilidades	Frecuencia
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

**6 Supervisión**

¿Su puesto tiene responsabilidades de supervisión?

( ) SI                      ( ) NO

**7 Toma de decisiones**

Por favor, explique las decisiones que usted toma mientras realiza las funciones regulares de su trabajo.

¿Cuál sería el resultado probable de su toma de decisiones por juicio(s) o decisión(es) equivocado(s), o por acciones impropias?

**8 Responsabilidad de informes y registros**

Liste los informes y archivos que necesita preparar o mantener. Mencione, en general, a quién se destina el informe.

Nº	INFORME	Se destina a:
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**9 Frecuencia de la supervisión**

¿Con qué frecuencia debe entrevistarse con su supervisor u otro personal para tomar decisiones o determinar el curso de acción adecuado?

Con frecuencia	Ocasionalmente	Muy rara vez	Nunca



**10 Condiciones de trabajo**

Por favor describa las condiciones en las que trabaja (en interior, en exterior, en área con aire acondicionado, etc.). Asegúrese de señalar cualquier condición de trabajo desagradable o inusual.

**11 Requerimientos de trabajo**

Por favor, indique los requerimientos mínimos que usted cree necesitar para desempeñar su puesto en forma satisfactoria.

- a) Educación  
Escolaridad mínima:  
Número de años:  
Especialización o profesional:
- b) Experiencia  
Tipo:  
Número de años:
- c) Capacitación especial:
- d) Aptitudes especiales (ejemplo liderazgo, trabajo bajo presión, etc.):

**12 Información adicional**

Por favor, proporcione información adicional que no esté incluida en alguno de los apartados anteriores, y que usted consideraría importante en la descripción de su puesto.

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

## ANEXO 2.D: CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CARGO DE AGENTE DE SERVICIO AL CLIENTE.

### CUESTIONARIO DE TRABAJO

**NOMBRE:** REBECA / DANIEL

**FECHA:** 10-08-2010

**DEPARTAMENTO:** CENTRO DE SOPORTE DE DATOS

**TÍTULO DEL PUESTO:** AGENTE DE SERVICIO AL CLIENTE

**NOMBRE DEL SUPERVISOR:** JAIME

**PUESTO DEL SUPERVISOR:** COORDINADOR

#### 1 Descripción específica de funciones y responsabilidades del puesto

Mencione brevemente, con sus propias palabras, ¿cuáles son sus funciones y responsabilidades principales? Si usted es responsable de llenar informes o archivos, también llene la sección 8.

Brindar soporte de primer nivel a clientes que contratan planes de datos individuales o corporativos usando dispositivos móviles.

Realizar reportes e informes cumpliendo los plazos pactados para su entrega.

Trabajar en equipo aportando a la superación y desempeño del grupo de trabajo.

Cumplir horarios establecidos para las actividades laborales.

Realizar el troubleshooting de enlaces de datos e internet dedicado, coordinando en el menor tiempo posible la solución de los problemas que se puedan presentar.

Mantener y cumplir los estándares de calidad.

Ser la imagen de Telefónica hacia todos los clientes entregando un servicio personalizado y profesional.

#### 2 Calificaciones especiales

Liste licencias, permisos, certificaciones, etc., que se requieran para desempeñar las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto.

De preferencia CCNA1, CCNA2, CCNA3, CCNA4 o tomar todo el curso a la par con las labores cotidianas.

Licencias y claves otorgadas por Telefónica.

Certificación IT.

Licencias de paquetes y software.

Calidad en la Atención al Cliente.

Conocimientos en Telecomunicaciones

#### 3 Equipo

Liste equipos, máquinas o dispositivos (ej., PC., celular, proyector, etc.) que opera normalmente como parte de las responsabilidades de su posición.

Nº	EQUIPO	Promedio de uso por semana (horas)	Nº	EQUIPO	Promedio de uso por semana (horas)
1	PC's	40	7	NETBOOK (DELL, HP)	2
2	Blackberry	3	8	Herramientas de monitoreo	40
3	Nokia	3	9	Aplicaciones de monitoreo	40
4	Modems (ZTE, HUAWEI, CDMA)	6	10	Heat Set	40
5	HTC	1	11	Cargadores	5
6	ALCATEL	1	12		

#### 4 Funciones y responsabilidades regulares

En términos generales, describa las actividades y funciones que regularmente realiza. Por favor, menciónelos en orden descendente de importancia e indique el porcentaje de tiempo que dedica a

ellos mensualmente. Liste tantas funciones y responsabilidades como sea posible y utilice hojas adicionales si fuera necesario.

Nº	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Tiempo mensual dedicado a esta tarea (Porcentaje)
1	Revisar, solucionar, coordinar y escalar problemas de enlaces de internet y/o Datos	30 %
2	Gestionar Buzones de Wireless o Eureka	25 %
3	Gestionar los casos de llamadas recibidas	80 %
4	Gestionar Buzón del CSD	10 %
5	Reportes semanales y mensuales	10 %
6	Ayuda a compañeros nuevos o con muchos casos	5 %
7	Monitoreo de enlaces	20 %
8	Coordinar soportes en las cedas de los clientes ya sea para visita de N2 o última milla.	5 %
9		
10		

## 5 Relaciones

¿Su puesto requiere establecer relaciones y contactos con el personal de otros departamentos internos, o con compañías u organizaciones externas? Si es así, por favor, defina las responsabilidades que necesitan los contactos y con qué frecuencia.

Nº	Contacto	Responsabilidades	Frecuencia
1	Última Milla	Revisar enlaces WAN de enlaces de datos e internet, mantener los enlaces operativos	Ocasionalmente
2	Service Desk	Provisionar componentes de dispositivos móviles en las plataformas	Ocasionalmente
3	NOC	Revisar problemas masivos en el backbone	Ocasionalmente
4	N3	Revisar problemas con clientes de datos e internet	Ocasionalmente
5	Trasmisiones	Coordinar mantenimientos	Ocasionalmente
6	N2	Dar soporte en Sitio y ayuda a N1	Ocasionalmente
7	Administrador de Red	Mantener operativas las aplicaciones internas	Ocasionalmente
8	GDR	Buscar soluciones en roaming, cobertura	Ocasionalmente
9	Telefónica	Dar soporte e información	Ocasionalmente
10			

## 6 Supervisión

¿Si puesto tiene responsabilidades de supervisión?

( x ) SI ( ) NO

## 7 Toma de decisiones

Por favor, explique las decisiones que usted toma mientras realiza las funciones regulares de su trabajo.

Dar prioridad en lo que respecta a tiempos de respuesta en los casos.

Escalar los casos cuya solución sale de nuestras manos.

Verificar en las herramientas de trabajo (Base del NOC, fileuio03, ingenierías, plataformas, etc.) antes de indicar una solución posible a los problemas.  
Tomar decisiones técnicas (re-enrutar, cambiar una configuración, etc.)

¿Cuál sería el resultado probable de su toma de decisiones por juicio(s) o decisión(es) equivocado(s), o por acciones impropias?

Llamado de atención a nuestra área por parte de Telefónica

Sanciones económicas a la empresa por parte de Telefónica.

Disminución de confianza por parte de Telefónica hacia el CSD

Si está en nuestras manos la solución y tomamos una mala decisión podría haber insatisfacción del cliente final hacia el servicio.

Pérdida de dinero por parte del cliente.

## 8 Responsabilidad de informes y registros

Liste los informes y archivos que necesita preparar o mantener. Mencione, en general, a quién se destina el informe.

Nº	INFORME	Se destina a:
1	Reporte 4	SENATEL
2	Reporte 7	SENATEL
3	Reporte 25	N3/ÚLTIMA MILLA
4	Reporte 15	SENATEL
5	Reporte 16	SENATEL
6	Reporte 2	SENATEL
7	Reportes Mensuales	CLIENTES
8	Capacidades de red ATM y MPLS	N3
9	Registro de incidentes	Coordinador, monitor, supervisor
10		

## 9 Frecuencia de la supervisión

¿Con qué frecuencia debe entrevistarse con su supervisor u otro personal para tomar decisiones o determinar el curso de acción adecuado?

Con frecuencia	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
X			

## 10 Condiciones de trabajo

Por favor describa las condiciones en las que trabaja (en interior, en exterior, en área con aire acondicionado, etc.). Asegúrese de señalar cualquier condición de trabajo desagradable o inusual.

Se debería tener aire acondicionado ya que el ruido del ventilador en ocasiones molesta en la atención del usuario.

Las plataformas deberían ser más rápidas para agilizar la atención al usuario.

Renovar computadoras.

## 11 Requerimientos de trabajo

Por favor, indique los requerimientos mínimos que usted cree necesitar para desempeñar su puesto en forma satisfactoria.

- a) Educación  
Escolaridad mínima: **Universitaria**  
Número de años: **5**  
Especialización o profesional: **Telecomunicaciones, redes o sistemas**
- b) Experiencia

Tipo: [Atención al cliente en venta y posventa técnica](#)  
Número de años: 1

- c) Capacitación especial: [CCNA](#)
- d) Aptitudes especiales (ejemplo liderazgo, trabajo bajo presión, etc.):
  - [Tolerancia](#)
  - [Respeto](#)
  - [Puntualidad](#)
  - [Trabajo bajo presión](#)
  - [Responsabilidad](#)
  - [Dedicación](#)
  - [Atención al cliente](#)

**12 Información adicional**

Por favor, proporcione información adicional que no esté incluida en alguno de los apartados anteriores, y que usted consideraría importante en la descripción de su puesto.

[Desarrollar capacitaciones periódicamente de los diferentes sistemas, equipos, y herramientas que se utilizan en el trabajo diario.](#)

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

## ANEXO 2.E: CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CARGO DE COORDINADOR.

### CUESTIONARIO DE TRABAJO

**NOMBRE:** Jaime **FECHA:** 09/08/2010  
**DEPARTAMENTO:** Centro de Soporte de Datos  
**TÍTULO DEL PUESTO:** Coordinador  
**NOMBRE DEL SUPERVISOR:** Marco **PUESTO DEL SUPERVISOR:** Supervisor

#### 1 Descripción específica de funciones y responsabilidades del puesto

Mencione brevemente, con sus propias palabras, ¿cuáles son sus funciones y responsabilidades principales? Si usted es responsable de llenar informes o archivos, también llene la sección 8.

Asegurar el cumplimiento de los niveles de acuerdo de servicio. Coordinar las actividades realizadas por los agentes, monitor y capacitador, administrar el grupo de trabajo, interactuar con las áreas internas (segundo nivel, tercer nivel, supervisión). Controlar el buen desenvolvimiento del personal frente a las tareas cotidianas, resolución de problemas, atención y satisfacción del cliente. Identificar las necesidades de capacitación y motivación del personal.

#### 2 Calificaciones especiales

Liste licencias, permisos, certificaciones, etc., que se requieran para desempeñar las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto.

Permisos de red.

Permisos de ingreso a las diversas herramientas para control, seguimiento y estadísticas.

#### 3 Equipo

Liste equipos, máquinas o dispositivos (ej., PC., celular, proyector, etc.) que opera normalmente como parte de las responsabilidades de su posición.

Nº	EQUIPO	Promedio de uso por semana (horas)	Nº	EQUIPO	Promedio de uso por semana (horas)
1	PC	30	7		
2	Celular	5	8		
3	Extensión Telefónica	2	9		
4	Heat Set	2	10		
5			11		
6			12		

#### 4 Funciones y responsabilidades regulares

En términos generales, describa las actividades y funciones que regularmente realiza. Por favor, méncionelos en orden descendente de importancia e indique el porcentaje de tiempo que dedica a ellos mensualmente. Liste tantas funciones y responsabilidades como sea posible y utilice hojas adicionales si fuera necesario.

Nº	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Tiempo mensual dedicado a esta tarea (Porcentaje)
1	Revisión y control de buzones de correo (Wireless y CSD), número de solicitudes entrantes vs atendidas y tiempos de respuesta.	6 %
2	Control de respuesta dada al cliente, ofrecimientos, redacción y ortografía, uso de firmas, etc.	38 %
3	Revisión de reportes diarios y especiales realizados internamente.	13 %
4	Revisión de reportes diarios y especiales entregados por otras áreas y proveedores.	6 %
5	Planificación de entrega de reportes mensuales y especiales.	1 %
6	Coordinación de actividades realizadas por los agentes (Datos, Internet, buzones, llamadas, etc.)	3 %
7	Asegurar el cumplimiento de niveles de servicio (Porcentaje de llamadas recibidas, atendidas, tiempos de duración de la llamada, etc.)	8 %
8	Soporte a consultas de los agentes.	13 %
9	Reportes de casos especiales o solicitudes urgentes a tercer nivel y supervisores.	5 %
10	Reuniones de seguimiento con proveedores de última milla.	3 %
11	Reuniones de seguimiento con tercer nivel y supervisores.	4 %
12	Control de envío y actualización de notificaciones de incidentes.	3 %
13	Control de tiempos de solución de incidentes y tickets.	3 %
14	Control de notificación de mantenimientos.	6 %
15	Informe de mantenimientos.	1 %
16	Planificación de actividades especiales.	1 %
17	Control de actualización de bases de clientes	3 %
18	Identificar necesidades de capacitación	1 %
19	Revisión de notificaciones internas (NOC, SD, etc.)	1 %
20		

## 5 Relaciones

¿Su puesto requiere establecer relaciones y contactos con el personal de otros departamentos internos, o con compañías u organizaciones externas? Si es así, por favor, defina las responsabilidades que necesitan los contactos y con qué frecuencia.

Nº	Contacto	Responsabilidades	Frecuencia
1	Soporte de segundo nivel	Escalar solicitudes de soporte presencial, revisiones que los agentes no puede realizar, etc.	Ocasionalmente
2	Soporte de tercer nivel	Solicitar autorizaciones de soporte de segundo nivel, notificación de mantenimientos, nuevos equipos y configuraciones, etc. Reuniones semanales.	Ocasionalmente
3	Proveedores de última milla	Revisión de reportes y tareas realizadas, reuniones mensuales. Reuniones mensuales	Ocasionalmente
4	Service Desk	Escalar solicitudes de respuesta urgente.	Rara vez
5			
6			

## 6 Supervisión

¿Si puesto tiene responsabilidades de supervisión?

( x ) SI ( ) NO

## 7 Toma de decisiones

Por favor, explique las decisiones que usted toma mientras realiza las funciones regulares de su trabajo.

Asignación de trabajo y tareas. Respuestas que se deben manejar con los clientes para casos no usuales. Temas que deben ser escalados por dificultad en la resolución con los agentes

¿Cuál sería el resultado probable de su toma de decisiones por juicio(s) o decisión(es) equivocado(s), o por acciones impropias?

Bajas en los niveles de servicio. Llamados de atención por las áreas de supervisión. Pérdidas de tiempo y económicas para la empresa y los clientes afectados.

## 8 Responsabilidad de informes y registros

Liste los informes y archivos que necesita preparar o mantener. Mencione, en general, a quién se destina el informe.

Nº	INFORME	Se destina a:
1	Reporte diarios y mensuales (15) de clientes SLA	Tercer nivel, Clientes
2	Reportes diarios y mensuales (25) de clientes NO SLA	Tercer nivel, Clientes
3	Reporte del ente Regulador (10) y especiales	Tercer nivel, SENATEL
4	Reportes de la Base de clientes	Archivo permanente
5	Reporte de mantenimientos	Tercer nivel
6		

## 9 Frecuencia de la supervisión

¿Con qué frecuencia debe entrevistarse con su supervisor u otro personal para tomar decisiones o determinar el curso de acción adecuado?

Con frecuencia	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
	x		



**10 Condiciones de trabajo**

Por favor describa las condiciones en las que trabaja (en interior, en exterior, en área con aire acondicionado, etc.). Asegúrese de señalar cualquier condición de trabajo desagradable o inusual.

Trabajo de oficina en interior junto a la ventana por lo que no requiero de aire acondicionado pero si de cortina y filtros solares.

**11 Requerimientos de trabajo**

Por favor, indique los requerimientos mínimos que usted cree necesitar para desempeñar su puesto en forma satisfactoria.

- a) Educación  
Escolaridad mínima: **Universidad**  
Número de años: **Completo**  
Especialización o profesional: **Ingeniero en Telecomunicaciones, administración, Talento Humano**
- b) Experiencia  
Tipo: **Agente de Servicio al Cliente**  
Número de años: **2**
- c) Capacitación especial: **Servicio al Cliente**
- d) Aptitudes especiales (ejemplo liderazgo, trabajo bajo presión, etc.):  
**Liderazgo, trabajo bajo presión, capacidad de concentración, organización, responsabilidad.**

**12 Información adicional**

Por favor, proporcione información adicional que no esté incluida en alguno de los apartados anteriores, y que usted consideraría importante en la descripción de su puesto.

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

## ANEXO 2.F: CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CARGO DE CAPACITADOR.

### CUESTIONARIO DE TRABAJO

**NOMBRE:** Patricia

**FECHA:** 09/08/2010

**DEPARTAMENTO:** Centro de Soporte de Datos

**TÍTULO DEL PUESTO:** Capacitador

**NOMBRE DEL SUPERVISOR:** Jaime

**PUESTO DEL SUPERVISOR:** Coordinador

#### 1 Descripción específica de funciones y responsabilidades del puesto

Mencione brevemente, con sus propias palabras, ¿cuáles son sus funciones y responsabilidades principales? Si usted es responsable de llenar informes o archivos, también llene la sección 8.

- Inducción al personal nuevo
- Capacitación sobre temas de dispositivos masivos, datos e Internet
- Capacitación de servicios nuevos que brinda Telefónica
- Coordinar y asistir a capacitaciones para nivel N1 del Centro de Soporte de Datos
- Solicitar perfil para nuevos agentes N1 y N2
- Actualización Inventario
- Manejo de dispositivos (sim card, modems, cables de datos)
- Coordinación de Evaluación a personal N1 por parte de Telefónica
- Elaboración de evaluación interna a personal N1

#### 2 Calificaciones especiales

Liste licencias, permisos, certificaciones, etc., que se requieran para desempeñar las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto.

- Permisos de administrador plataforma Remedy
- Perfil N1 para las diferentes aplicaciones
- Acceso a Qfiniti

#### 3 Equipo

Liste equipos, máquinas o dispositivos (ej., PC., celular, proyector, etc.) que opera normalmente como parte de las responsabilidades de su posición.

Nº	EQUIPO	Promedio de uso por semana (horas)	Nº	EQUIPO	Promedio de uso por semana (horas)
1	Proyector	2	7		
2	Portátil	2	8		
3	PC	8	9		
4	Teléfono	3	10		
5			11		
6			12		

#### 4 Funciones y responsabilidades regulares

En términos generales, describa las actividades y funciones que regularmente realiza. Por favor, méncionelos en orden descendente de importancia e indique el porcentaje de tiempo que dedica a ellos mensualmente. Liste tantas funciones y responsabilidades como sea posible y utilice hojas adicionales si fuera necesario.

Nº	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Tiempo mensual dedicado a esta tarea (Porcentaje)
1	Inducción a personal nuevo	30 %
2	Capacitación sobre temas de dispositivos masivos, datos e Internet	40 %
3	Capacitación de servicios nuevos que brinda Telefónica	35 %
4	Coordinar y asistir a capacitaciones para nivel N1 del Centro de Soporte de Datos	20 %
5	Solicitar perfil para nuevos agentes N1 y N2	4 %
6	Actualización inventario	2 %
7	Manejo de dispositivos ( sim card, modems, cables de datos)	4 %
8	Coordinación de Evaluación a personal N1	3 %
9	Elaboración de evaluación interna a personal N1	8 %
10		

#### 5 Relaciones

¿Su puesto requiere establecer relaciones y contactos con el personal de otros departamentos internos, o con compañías u organizaciones externas? Si es así, por favor, defina las responsabilidades que necesitan los contactos y con qué frecuencia.

Nº	Contacto	Responsabilidades	Frecuencia
1	Calidad	Certificar a personal nuevo	mensualmente
2	N3	Solicitar dispositivos nuevos, perfil agentes nuevos, eliminar agentes que han salido del CSD, coordinar capacitaciones, etc.	diariamente
3	N2	Validar registros en las diferentes bases	semanalmente
4	Service Desk	Validar permisos y accesos a agentes N1 y N2	mensualmente
5			
6			

#### 6 Supervisión

¿Si puesto tiene responsabilidades de supervisión?

( ) SI ( x ) NO

#### 7 Toma de decisiones

Por favor, explique las decisiones que usted toma mientras realiza las funciones regulares de su trabajo.

¿Cuál sería el resultado probable de su toma de decisiones por juicio(s) o decisión(es) equivocado(s), o por acciones impropias?

- Una mala información respecto de cómo registrar puede ocasionar una mala calificación por parte de calidad.

- Dar mal información ó información sin respaldo respecto del soporte que se brinda a dispositivos masivos ó enlaces dedicados, puede ocasionar un reclamo por parte de telefónica.

**8 Responsabilidad de informes y registros**

Liste los informes y archivos que necesita preparar o mantener. Mencione, en general, a quién se destina el informe.

Nº	INFORME	Se destina a:
1	Temas nuevos de soporte	N1
2	Inventario	Supervisor
3		
4		
5		
6		

**9 Frecuencia de la supervisión**

¿Con qué frecuencia debe entrevistarse con su supervisor u otro personal para tomar decisiones o determinar el curso de acción adecuado?

Con frecuencia	Sólo ocasionalmente	Muy rara vez	Nunca
	X		

**10 Condiciones de trabajo**

Por favor describa las condiciones en las que trabaja (en interior, en exterior, en área con aire acondicionado, etc.). Asegúrese de señalar cualquier condición de trabajo desagradable o inusual.

- Calor excesivo debido a que no existe una adecuada ventilación
- Ruido

**11 Requerimientos de trabajo**

Por favor, indique los requerimientos mínimos que usted cree necesitar para desempeñar su puesto en forma satisfactoria.

- a) Educación  
Escolaridad mínima: **Universidad**  
Número de años: **6**  
Especialización o profesional: **Ing. Telecomunicaciones**
- b) Experiencia  
Tipo:  
Número de años: **6 meses**
- c) Capacitación especial: **Cisco, atención al cliente**
- d) Aptitudes especiales (ejemplo liderazgo, trabajo bajo presión, etc.):

**12 Información adicional**

Por favor, proporcione información adicional que no esté incluida en alguno de los apartados anteriores, y que usted consideraría importante en la descripción de su puesto.

## ANEXO 2.G: CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CARGO DE MONITOR.

### CUESTIONARIO DE TRABAJO

**NOMBRE:** OSCAR

**FECHA:** 25/08/10

**DEPARTAMENTO:** Centro de Soporte de Datos

**TÍTULO DEL PUESTO:** MONITOR

**NOMBRE DEL SUPERVISOR:** JAIME

**PUESTO DEL SUPERVISOR:** COORDINADOR

#### 1 Descripción específica de funciones y responsabilidades del puesto

Realizar monitoreo de calidad a las llamadas atendidas por los agentes de servicio al cliente en el departamento del CSD. Vigilar el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos con Movistar en lo que respecta a SLA de llamadas, tasa de abandono, Registros de los agentes N1 y Reportes de seguimiento diario del cumplimiento individual por agente. Planes de acción para capacitación continúa en atención al cliente con agentes N1. Control de asistencia agentes N1.

#### 2 Calificaciones especiales

CCNA, Certificaciones de Atención al Cliente, Manejo de office para elaboración de reportes y presentaciones.

#### 3 Equipo

Liste equipos, máquinas o dispositivos (ej., PC., celular, proyector, etc.) que opera normalmente como parte de las responsabilidades de su posición.

Nº	EQUIPO	Promedio de uso por semana (horas)	Nº	EQUIPO	Promedio de uso por semana (horas)
1	Laptop	40	7		
2	Teléfono	5	8		
3	Proyector	1	9		
4			10		
5			11		
6			12		

#### 4 Funciones y responsabilidades regulares

En términos generales, describa las actividades y funciones que regularmente realiza. Por favor, menciónelos en orden descendente de importancia e indique el porcentaje de tiempo que dedica a ellos mensualmente. Liste tantas funciones y responsabilidades como sea posible y utilice hojas adicionales si fuera necesario.

Nº	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	Tiempo mensual dedicado a esta tarea (Porcentaje)
1	Revisión de mails	40 %
2	Monitoreos	60 %
3	Elaboración de reportes de seguimiento individual y SLA	40 %
4	Elaboración de reporte de gestión Eureka	20 %
5		
6		

**5 Relaciones**

¿Su puesto requiere establecer relaciones y contactos con el personal de otros departamentos internos, o con compañías u organizaciones externas? Si es así, por favor, defina las responsabilidades que necesitan los contactos y con qué frecuencia.

Nº	Contacto	Responsabilidades	Frecuencia
1	N3	Reportes llamadas y contactos	Con Frecuencia
2	Administrador de Red	Mantenimiento de los pc y provisión de head set para los agentes N1	Con Frecuencia
3	N2	Elaboración de horarios	Ocasionalmente
4	Service Desk	Manejo de tickets Help Desk	Rara vez
5			
6			

**6 Supervisión**

¿Si puesto tiene responsabilidades de supervisión?

( x ) SI ( ) NO

**7 Toma de decisiones**

Por favor, explique las decisiones que usted toma mientras realiza las funciones regulares de su trabajo.

Manejo de conexión o no de los agentes N1.

¿Cuál sería el resultado probable de su toma de decisiones por juicio(s) o decisión(es) equivocado(s), o por acciones impropias?

Caída de SLA en llamadas, Mal soporte de servicio de datos o internet por parte de agentes nuevos.

**8 Responsabilidad de informes y registros**

Liste los informes y archivos que necesita preparar o mantener. Mencione, en general, a quién se destina el informe.

Nº	INFORME	Se destina a:
1	Resumen de SLA	Supervisores
2	Estadística de llamadas	Supervisores
3	Reporte de Seguimiento por Agente N1	Supervisores
4	Gestión de Eureka	Calidad
5	Reporte de Monitoreo Interno	Calidad
6	Reporte de Monitoreo Telefónica	Supervisores
7		
8		

**9 Frecuencia de la supervisión**

¿Con qué frecuencia debe entrevistarse con su supervisor u otro personal para tomar decisiones o determinar el curso de acción adecuado?

Con frecuencia	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
x			

**10 Condiciones de trabajo**

Puesto de trabajo, se comparte el aire acondicionado de todo el departamento. El sitio de trabajo es junto al baño.

**11 Requerimientos de trabajo**

Por favor, indique los requerimientos mínimos que usted cree necesitar para desempeñar su puesto en forma satisfactoria.

- a) Educación  
Escolaridad mínima: **Universitaria**  
Número de años: **6**  
Especialización o profesional:
- b) Experiencia  
Tipo: **Call Center**  
Número de años: **2**
- c) Capacitación especial: **Certificaciones CCNA, IT**
- d) Aptitudes especiales (ejemplo liderazgo, trabajo bajo presión, etc.):  
**Liderazgo, trabajo a presión, Proactivo.**

**12 Información adicional**

La persona que aplicaría al puesto debe tener aptitud para servicio al cliente y capacidad de liderazgo a grupos para toma de decisiones y establecer métodos de evaluación de personal para procurar mejoras al cumplimiento de niveles del servicio.

Es importante el planteo de soluciones diarias a problemas que podrían quedar establecidas como procesos para que personal nuevo pueda acceder a la información y apliquen a futuro las normas y direccionamientos de manera fluida.

El conocimiento integral del negocio del CSD (Niveles de Servicio, Técnico y administrativo) es importante para poder tomar decisiones y dar soporte a los agentes N1.

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

### **ANEXO 3: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

- **ANEXO 3.A:** DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA EL CARGO DE AGENTE DE SERVICIO AL CLIENTE.
- **ANEXO 3.B:** DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA EL CARGO DE COORDINADOR.
- **ANEXO 3.C:** DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA EL CARGO DE CAPACITADOR.
- **ANEXO 3.D:** DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA EL CARGO DE MONITOR.



**ANEXO 3.A: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA EL CARGO DE AGENTE DE SERVICIO AL CLIENTE.**

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Agente de Servicio al Cliente</b>		
<b>Código</b>		<b>Fecha:</b>	septiembre-10
<b>Nivel del cargo</b>	Operativo	<b>Puesto del Supervisor:</b>	Coordinador
<b>Área o Departamento</b>	Centro de Soporte de Datos	<b>Nivel</b>	Primer Nivel
<b>Vicepresidencia</b>	Atención y Servicio al Cliente		

<b><u>Misión</u></b>	<i>Proveer soporte telefónico a clientes del servicio de Datos Fijos, Internet Dedicado y Datos Móviles y cumplir con los niveles de servicio en la atención telefónica</i>
----------------------	---

<b><u>Principales responsabilidades</u></b>	<p><i>Recibir las llamadas telefónicas generadas hacia el Centro de Soporte de Datos</i></p> <p><i>Cumplir con los niveles de servicio establecidos para la atención telefónica</i></p> <p><i>Monitorear el servicio de Datos fijos e Internet de los clientes de Movistar</i></p> <p><i>Notificar y mantener informados a los clientes en caso de fallas y averías , trabajos de reparación y re-solución de problemas</i></p> <p><i>Coordinar e interactuar con las distintas áreas para la re-solución de problemas</i></p> <p><i>Resolver problemas reportados con el servicio de Datos Móviles</i></p> <p><i>Realizar reportes de fallas y del ente regulador</i></p>
---	--

<b><u>Objetivos Específicos</u></b>	<p><i>Proveer una atención telefónica de calidad que satisfaga las necesidades de soporte de sus clientes</i></p> <p><i>Monitorear los servicios de Datos Fijos e Internet para la detección pro-activa de problemas</i></p> <p><i>Resolver problemas relacionados con el servicio de datos fijos y móviles en coordinación con otras áreas en el menor tiempo posible</i></p> <p><i>Entregar informes de servicio en los plazos planificados a clientes y ente regulador</i></p>
-------------------------------------	---

<b><u>Relaciones con otras áreas</u></b>	<p><u>Proveedor de última Milla</u></p> <p><i>Coordinar la revisión de los enlaces de Datos e Internet en caso de fallas</i></p> <p><u>NOC</u></p> <p><i>Reportas problemas de fallas masivas de Datos e Internet con origen en el Backbone de la red</i></p> <p><u>Segundo Nivel CSD</u></p>
--	---

	<p>Coordinar la revisión de los equipos y soporte en sitio cuando el cliente así lo requiera</p> <p><u>Tercer Nivel CSD</u> Reportar problemas que no han podido ser resueltos en ninguno de los otros niveles, solicitar autorizaciones de mantenimientos y trabajos planificados</p> <p><u>Service Desk</u> Reportar problemas de activación y fallas en las distintas plataformas de datos móviles</p> <p><u>Gestión de Reclamos</u> Reportar problemas de cobertura en la red de datos móviles</p> <p><u>Roaming</u> Reportar problemas de roaming</p>
--	--

<b><u>Competencias Intelectuales</u></b>	<p><u>Instrucción Básica:</u> Estudios Universitarios concluidos en las siguientes áreas: Electrónica y Telecomunicaciones, Electrónica y Redes, Sistemas</p> <p><u>Cursos y capacitaciones especiales:</u> Estudios concluidos o estar cursando el CCNA</p> <p>Atención al cliente</p> <p><u>Experiencia Laboral:</u> El cargo no requiere experiencia previa; sin embargo, es deseable haber trabajado en atención al cliente y soporte técnico</p> <p><u>Aptitudes:</u> Compromiso con nuestros clientes Tolerancia Respeto Responsabilidad Amabilidad Contribución a resultados Flexibilidad Trabajo en equipo Comunicación y relaciones transparentes</p>
--	--

<b><u>Competencias Físicas</u></b>	<p>Capacidad de trabajo bajo presión</p> <p>Condiciones físicas normales</p> <p><u>Edad:</u> 24 a 30 años</p>
------------------------------------	---

<b><u>Software de Trabajo</u></b>	<p><u>Herramientas de Monitoreo:</u> What's UP, MRTG, STG, etc.</p> <p><u>Plataformas de consulta y registro</u> SCL, People Soft, SISCIX, ARBOR, HLR</p>
-----------------------------------	---

	<p><u>Office</u>  <i>Microsoft Outlook, Word, Excell, etc.</i></p> <p><u>Herramientas de Gestión:</u>  <i>Ventana de comandos cmd</i></p>
<p><b><u>Equipos o Dispositivos de Trabajo</u></b></p>	<p><u>Escritorio</u>  <i>PC, headset</i></p> <p><u>Equipos de pruebas</u>  <i>Teléfono Blackberry varios modelos con sus respectivos cargadores</i>  <i>Teléfono Nokia varios modelos con sus respectivos cargadores</i>  <i>MODEM's inalámbricos movistar varios modelos</i>  <i>Laptop con modem movistar varios modelos con sus respectivos cargadores</i>  <i>Chips activos con componentes de datos</i></p>
<p><b><u>Condiciones de Trabajo</u></b></p>	<p><u>Ambiente de trabajo:</u>  <i>Oficina en tercer piso con ascensor, puestos de trabajo con PC y extensión telefónica IP, pantallas de monitoreo frente a los puestos de trabajo.</i></p> <p><i>Baño de hombres y mujeres, cafetería y comedor en piso exclusivo para empleados, sala de juegos.</i></p> <p><i>Taxi a la puerta para turnos que salen a partir de las 21:00</i></p> <p><u>Horario:</u>  <i>Turnos rotativos de 8 horas diarias con hora de almuerzo o 6 horas sin almuerzo hasta completar las 40 horas semanales los 365 días del año, las 24 horas del día.</i></p> <p><u>Remuneración:</u>  <i>Acorde al cargo y responsabilidad</i></p>
<p><b><u>Personal a cargo</u></b></p>	<p><i>El trabajo está bajo supervisión del coordinador</i></p>

**ANEXO 3.B: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA EL CARGO DE COORDINADOR.**

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Coordinador</b>		
<b>Código</b>		<b>Fecha:</b>	septiembre-10
<b>Nivel del cargo</b>	Supervisión-Medio	<b>Puesto del Supervisor:</b>	Supervisor
<b>Área o Departamento</b>	Centro de Soporte de Datos	<b>Nivel</b>	Primer Nivel
<b>Vicepresidencia</b>	Atención y Servicio al Cliente		

<b><u>Misión</u></b>	<i>Asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio en la atención telefónica y desempeño de los agentes de servicio al cliente</i>
----------------------	--

<b><u>Principales responsabilidades</u></b>	<p><i>Cumplir con los niveles de servicio establecidos para la atención telefónica</i></p> <p><i>Coordinar las actividades diarias realizadas por los agentes, monitor y capacitador</i></p> <p><i>Controlar el buen desenvolvimiento del personal frente a las tareas cotidianas, resolución de problemas, atención y satisfacción del cliente.</i></p> <p><i>Apoyar en las tareas que realizan los agentes</i></p> <p><i>Identificar las necesidades de capacitación y motivación del personal</i></p> <p><i>Revisión de reportes de fallas y de reportes al ente regulador</i></p> <p><i>Mantener reuniones mensuales con proveedores de última milla para controlar el desempeño de estos</i></p> <p><i>Interactuar con las áreas internas (segundo nivel, tercer nivel, supervisión) en el cumplimiento de las otras responsabilidades</i></p>
---	---

<b><u>Objetivos Específicos</u></b>	<p><i>Controlar que los Agentes de Servicio al Cliente provean una atención telefónica de calidad que satisfaga las necesidades de soporte de los clientes</i></p> <p><i>Controlar que los Agentes de Servicio al Cliente cumplan con el monitoreo de los servicios de Datos Fijos e Internet para la detección pro-activa de problemas</i></p> <p><i>Controlar la resolución de problemas relacionados con el servicio de datos fijos y móviles en coordinación con otras áreas en el menor tiempo posible</i></p> <p><i>Coordinar la entrega de informes de servicio en los plazos planificados a clientes y ente regulador</i></p>
-------------------------------------	---

<b><u>Relaciones con otras áreas</u></b>	<p><u>Segundo Nivel</u></p> <p><i>Dar seguimiento a las solicitudes de soporte en sitio realizadas por los agentes</i></p> <p><u>Tercer Nivel</u></p>
--	---

	<p><i>Entrega de Informes</i>  <i>Dar seguimiento a solicitudes escaladas por los agentes</i>  <u>Proveedor de Última Milla</u>  <i>Revisión Mensual de casos generados por los agentes, causas y soluciones de los problemas reportados.</i></p>
<p><b><u>Competencias Intelectuales</u></b></p>	<p><u>Instrucción Básica:</u>  <i>Estudios Universitarios concluidos en las siguientes áreas: Electrónica y Telecomunicaciones, Electrónica y Redes, Sistemas</i>  <u>Cursos y capacitaciones especiales:</u>  <i>Estudios concluidos o estar cursando estudios en Administración</i>  <i>Atención al cliente</i>  <u>Experiencia Laboral:</u>  <i>1 año de experiencia en servicio al cliente</i>  <i>1 año en puesto de supervisión</i>  <u>Aptitudes:</u>  <i>Compromiso con nuestros clientes</i>  <i>Tolerancia</i>  <i>Respeto</i>  <i>Responsabilidad</i>  <i>Amabilidad</i>  <i>Contribución a resultados</i>  <i>Flexibilidad</i>  <i>Trabajo en equipo</i>  <i>Comunicación y relaciones transparentes</i></p>
<p><b><u>Competencias Físicas</u></b></p>	<p><i>Capacidad de trabajo bajo presión</i>  <i>Condiciones físicas normales</i>  <u>Edad:</u> 28 a 60 años</p>
<p><b><u>Software de Trabajo</u></b></p>	<p><u>Office</u>  <i>Microsoft Outlook, Word, Excell, project, etc.</i>  <u>Plataformas de consulta y registro</u>  <i>SCL, People Soft, SISCIX, ARBOR, HLR</i></p>
<p><b><u>Equipos o Dispositivos de Trabajo</u></b></p>	<p><u>Escritorio</u>  <i>PC, headset, extensión telefónica</i>  -  <i>Celular</i></p>

<p><b><u>Condiciones de Trabajo</u></b></p>	<p><u>Ambiente de trabajo:</u>  <i>Oficina en tercer piso con ascensor, puesto de trabajo con PC y extensión telefónica IP, junto a los puestos de trabajo de los agentes.</i></p> <p><i>Baño de hombres y mujeres, cafetería y comedor en piso exclusivo para empleados, sala de juegos.</i></p> <p><u>Horario:</u>  <i>Horario de oficina de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 con hora de almuerzo y disponibilidad telefónica en casos urgentes las 24 horas del día</i></p> <p><u>Remuneración:</u>  <i>Acorde al cargo y responsabilidad</i></p>
<p><b><u>Personal a cargo</u></b></p>	<p><i>Agentes de Servicio al Cliente</i></p> <p><i>Monitor</i></p> <p><i>Capacitador</i></p>

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

**ANEXO 3.C: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA EL CARGO DE CAPACITADOR.**

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Capacitador</b>		
<b>Código</b>		<b>Fecha:</b>	septiembre-10
<b>Nivel del cargo</b>	Operativo	<b>Puesto del Supervisor:</b>	Coordinador
<b>Área o Departamento</b>	Centro de Soporte de Datos	<b>Nivel</b>	Primer Nivel
<b>Vicepresidencia</b>	Atención y Servicio al Cliente		

<b><u>Misión</u></b>	<i>Capacitar al personal nuevo que ingresa y al personal antiguo sobre nuevos servicios</i>
----------------------	---

<b><u>Principales responsabilidades</u></b>	<p><i>Capacitar el nuevo personal que ingresa</i></p> <p><i>Capacitar al personal antiguo sobre nuevos servicios</i></p> <p><i>Coordinar y asistir a las capacitaciones brindadas por otras áreas</i></p> <p><i>Evaluar al personal sobre las capacitaciones recibidas</i></p> <p><i>Ingresar la información de datos personales y laborales en el inventario de Talento Humano.</i></p> <p><i>Asegurar que el nuevo personal disponga de sus herramientas de trabajo (puesto de trabajo, PC, headset, claves de acceso, etc.)</i></p> <p><i>Inventario de equipos</i></p> <p><i>Elaboración de manuales y guías de ayuda para el soporte</i></p>
---	---

<b><u>Objetivos Específicos</u></b>	<p><i>Asegurar que los Agentes de Servicio al Cliente tengan los conocimientos necesarios para proveer una atención telefónica de calidad que satisfaga las necesidades de soporte de los clientes</i></p> <p><i>Asegurar que los Agentes de Servicio al Cliente tengan los conocimientos necesarios para cumplir con el monitoreo de los servicios de Datos Fijos e Internet para la detección pro-activa de problemas</i></p> <p><i>Asegurar que los Agentes de Servicio al Cliente tengan los conocimientos necesarios para resolver problemas relacionados con el servicio de datos fijos y móviles en coordinación con otras áreas en el menor tiempo posible</i></p>
-------------------------------------	--

<b><u>Relaciones con otras áreas</u></b>	<p><u>Calidad</u></p> <p><i>Coordinar que el área de calidad certifique al personal nuevo</i></p> <p><u>N3</u></p> <p><i>Solicitar nuevos dispositivos, claves y permisos para los agentes, coordinar capacitaciones</i></p> <p><u>Service Desk</u></p> <p><i>Revisar permisos y accesos</i></p>
--	--

<p><b><u>Competencias Intelectuales</u></b></p>	<p><u>Instrucción Básica:</u>  <i>Estudios Universitarios concluidos en las siguientes áreas: Electrónica y Telecomunicaciones, Electrónica y Redes, Sistemas</i></p> <p><u>Cursos y capacitaciones especiales:</u>  <i>Estudios concluidos o estar cursando el CCNA</i>  <i>Estudios concluidos o estar cursando estudios en Administración</i>  <i>Atención al cliente</i></p> <p><u>Experiencia Laboral:</u>  <i>1 año en Servicio al Cliente</i></p> <p><u>Aptitudes:</u>  <i>Compromiso con nuestros clientes</i>  <i>Tolerancia</i>  <i>Respeto</i>  <i>Responsabilidad</i>  <i>Amabilidad</i>  <i>Contribución a resultados</i>  <i>Flexibilidad</i>  <i>Trabajo en equipo</i>  <i>Comunicación y relaciones transparentes</i></p>
<p><b><u>Competencias Físicas</u></b></p>	<p><i>Capacidad de trabajo bajo presión</i>  <i>Condiciones físicas normales</i>  <u>Edad:</u> <i>28 a 60 años</i></p>
<p><b><u>Software de Trabajo</u></b></p>	<p><u>Herramientas de Monitoreo:</u>  <i>Wthat's UP, MRTG, STG, etc.</i></p> <p><u>Plataformas de consulta y registro</u>  <i>SCL, People Soft, SISCIX, ARBOR, HLR</i></p> <p><u>Office</u>  <i>Microsoft Outlook, Word, Excell, project, etc.</i></p> <p><u>Herramientas de Gestión:</u>  <i>Ventana de comandos cmd</i></p>
<p><b><u>Equipos o Dispositivos de Trabajo</u></b></p>	<p><u>Escritorio</u>  <i>PC, heatset</i>  <i>Proyector</i></p> <p><u>Equipos de pruebas</u>  <i>Teléfono Blackberry varios modelos con sus respectivos cargadores</i>  <i>Teléfono Nokia varios modelos con sus respectivos cargadores</i></p>



	<p><i>MODEM's inalámbricos movistar varios modelos</i></p> <p><i>Laptop con modem movistar varios modelos con sus respectivos cargadores</i></p> <p><i>Chips activos con componentes de datos</i></p>
<p><b><u>Condiciones de Trabajo</u></b></p>	<p><u>Ambiente de trabajo:</u></p> <p><i>Oficina en tercer piso con ascensor, puestos de trabajo con PC y extensión telefónica IP, pantallas de monitoreo de enlaces frente a los puestos de trabajo.</i></p> <p><i>Baño de hombres y mujeres, cafetería y comedor en piso exclusivo para empleados, sala de juegos.</i></p> <p><u>Horario:</u></p> <p><i>Horario de oficina de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 con hora de almuerzo</i></p> <p><u>Remuneración:</u></p> <p><i>Acorde al cargo y responsabilidad</i></p>
<p><b><u>Personal a cargo</u></b></p>	<p><i>El trabajo está bajo supervisión del coordinador</i></p>

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

**ANEXO 3.D: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA EL CARGO DE MONITOR.**

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	<b>Monitor</b>		
<b>Código</b>		<b>Fecha:</b>	septiembre-10
<b>Nivel del cargo</b>	Operativo	<b>Puesto del Supervisor:</b>	Coordinador
<b>Área o Departamento</b>	Centro de Soporte de Datos	<b>Nivel</b>	Primer Nivel
<b>Vicepresidencia</b>	Atención y Servicio al Cliente		

<b><u>Misión</u></b>	<i>Monitorear la atención de las llamadas telefónicas en cumplimiento de los niveles de servicio establecidos</i>
----------------------	---

<b><u>Principales responsabilidades</u></b>	<i>Monitorear las llamadas</i> <i>Retroalimentar a los agentes sobre su desempeño durante la llamada</i> <i>Controlar la tasa de abandono</i> <i>Controlar el registro de la llamada en la herramienta correspondiente</i> <i>Detectar necesidades de capacitación</i> <i>Control de asistencia</i>
---	--

<b><u>Objetivos Específicos</u></b>	<i>Proveer una atención telefónica de calidad que satisfaga las necesidades de soporte de sus clientes</i>
-------------------------------------	--

<b><u>Relaciones con otras áreas</u></b>	<u>Calidad</u> <i>Enviar resultados de monitoreos realizados</i>
--	---

<b><u>Competencias Intelectuales</u></b>	<u>Instrucción Básica:</u> <i>Estudios Universitarios concluidos en las siguientes áreas:</i> <i>Administración</i> <i>Conocimientos básicos de Telecomunicaciones</i> <u>Cursos y capacitaciones especiales:</u> <i>Estudios concluidos o estar cursando el CCNA</i> <i>Atención al cliente</i> <u>Experiencia Laboral:</u> <i>1 año en puesto de monitor</i> <u>Aptitudes:</u> <i>Compromiso con nuestros clientes</i> <i>Tolerancia</i> <i>Respeto</i> <i>Responsabilidad</i> <i>Amabilidad</i> <i>Contribución a resultados</i>
--	--

	<p><i>Flexibilidad</i></p> <p><i>Trabajo en equipo</i></p> <p><i>Comunicación y relaciones transparentes</i></p>
<b><u>Competencias Físicas</u></b>	<p><i>Capacidad de trabajo bajo presión</i></p> <p><i>Condiciones físicas normales</i></p> <p><i>Edad: 28 a 60 años</i></p>
<b><u>Software de Trabajo</u></b>	<p><u>Herramientas de Monitoreo:</u></p> <p><i>Gestor de llamadas</i></p> <p><u>Plataformas de consulta y registro</u></p> <p><i>SCL, People Soft, SISCIX, ARBOR, HLR</i></p> <p><u>Office</u></p> <p><i>Microsoft Outlook, Word, Excell, etc.</i></p>
<b><u>Equipos o Dispositivos de Trabajo</u></b>	<p><u>Escritorio</u></p> <p><i>PC, headset</i></p>
<b><u>Condiciones de Trabajo</u></b>	<p><u>Ambiente de trabajo:</u></p> <p><i>Oficina en tercer piso con ascensor, puestos de trabajo con PC y extensión telefónica IP, pantallas de monitoreo de llamadas frente a los puestos de trabajo.</i></p> <p><i>Baño de hombres y mujeres, cafetería y comedor en piso exclusivo para empleados, sala de juegos.</i></p> <p><u>Horario:</u></p> <p><i>Horario de oficina de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 con hora de almuerzo</i></p> <p><u>Remuneración:</u></p> <p><i>Acorde al cargo y responsabilidad</i></p>
<b><u>Personal a cargo</u></b>	<p><i>El trabajo está bajo supervisión del coordinador</i></p>

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

## **ANEXO 4: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

- **ANEXO 4.A: MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UTILIZADA EN EL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS.**

## ANEXO 4.A: MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UTILIZADA EN EL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS.<sup>33</sup>

<b>Colaborador: (evaluado)</b>				<b>Evaluado por (evaluador):</b>		
<b>ESCALA</b>				<b>Fecha:</b>		
4.05	a	5	excelente	<b>Área de trabajo / Cargo:</b>		
3.05	a	4	Muy bueno			
2.05	a	3.00	Adecuado			
1.05	a	2.00	Necesita Mejorar			
0	a	1.00	Insatisfactorio			
<b>Puntaje</b>	<b>#¡DIV/0!</b>			<b>Escala</b>	<b>#¡DIV/0!</b>	<b>#¡DIV/0!</b>

### TABULACIÓN

#### A. CONOCIMIENTO DEL PUESTO

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

- |   |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Entiende las funciones y responsabilidades del puesto  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Posee los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Hace uso correcto y adecuado de las herramientas de hardware y/o software que son parte de su función. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Cumple la Política de Calidad y los procedimientos Obligatorios de la ISO 9001:2000                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### B. PLANIFICACION Y RESOLUCION

- |   |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Trabaja de forma organizada  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Busca como hacer sus actividades bien desde la primera vez, acorde a las necesidades de su área  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Es capaz de identificar problemas, se anticipa a datos, hechos y prevé situaciones, determinando un plan de acción   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Reacciona rápidamente ante las dificultades  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Presenta contribuciones y respuestas originales para la solución de problemas, concibiendo soluciones simples e innovadoras, sugiriendo oportunidades y alternativas de mejora en su trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Requiere una supervisión mínima  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### C. PRODUCTIVIDAD

- |   |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Consigue los objetivos  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Puede manejar varios proyectos a la vez   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Consigue los estándares de productividad  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

<sup>33</sup> Centro de Soporte de Datos, año 2009

- 6 Realiza funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo

**D. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN**

- 1 Articula ideas de forma eficaz
- 2 Participa de forma activa en las reuniones
- 3 Escucha adecuadamente a otros, necesidades y puntos de vista y después responde
- 4 Se comunica de forma clara y a tiempo, se asegura que se entiendan sus mensajes
- 5 Realiza informes y reportes consistentes para el nivel superior

**E. TRABAJO EN EQUIPO**

- 1 Trabaja y comparte con otros como miembro del equipo
- 2 Cooperar en mantener valores compartidos y objetivos comunes, en modo que aumenta el desempeño del equipo
- 3 Trabaja bien con distintos tipos de personas
- 4 Propone alternativas a problemas planteados que conducen a soluciones de mutuo beneficio (ganar-ganar)

**F. VISION DE MERCADO Y SERVICIO**

- 1 Conoce de manera general la empresa, sus marcas y servicios, enfocando su actitud y gestión a la promoción de la empresa y sus servicios
- 2 Conoce y entiende de manera general el negocio al cual pertenece y brinda servicios
- 3 Entiende las necesidades del cliente interno/externo, cumple con su trabajo para satisfacerlas y es consciente de que su buen desempeño afecta la satisfacción de sus clientes
- 4 Tiene buenas relaciones con sus clientes internos/externos, demuestra la capacidad de obtener e interpretar información y transmitirla

**G. CUMPLIMIENTO DE POLITICAS INTERNAS**

- 1 Cumple con el horario de trabajo
- 2 Hace uso correcto y adecuado de los recursos de la empresa.
- 3 Cuida de su aspecto y presentación personal
- 4 Usa un lenguaje adecuado con sus compañeros y demás colaboradores

**H. HABILIDADES DE DIRECCIÓN**

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 Transmite bien los objetivos a los integrantes de su área   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Demuestra dotes de liderazgo (influye en otros de forma positiva, espíritu de servicio, capacidad para delegar) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Motiva a su equipo para conseguir los objetivos, logro de resultados y compromisos organizacionales             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**I. COMENTARIO DEL EVALUADOR**

(En qué áreas el colaborador debe concentrar sus esfuerzos de mejora)

**J. COMENTARIO DEL COLABORADOR**

Firma del Evaluador:

Firma del colaborador:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **ANEXO 5: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

- **ANEXO 5.A:** REGISTRO DE ASISTENCIA.
- **ANEXO 5.B:** REGISTRO DE TEMAS DE CAPACITACIÓN.
- **ANEXO 5.C:** REGISTRO DE EVALUACIÓN.



**ANEXO 5.A: REGISTRO DE ASISTENCIA.**

MOVISTAR	<b>CONTROL DE CAPACITACIONES</b>		CENTRO DE SOPORTE DE DATOS
<b>REGISTRO DE ASISTENCIA</b>			
TEMA: _____			
INSTRUCTOR: _____		FECHA (dd/mm/aaaa): _____	
FIRMA: _____		DURACIÓN HORAS: _____	
N°	NOMBRES Y APELLIDOS	FIRMA	OBSERVACIONES
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18	Página 2		

*Elaborado por: Jaime Nolivos*





## **ANEXO 6: OPERACIONES EN EL CALL CENTER.**

- **ANEXO 6.A:** IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y MACRO PROCESOS DEL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS DE MOVISTAR
- **ANEXO 6.B:** DIAGRAMA DE PROCESOS - GESTIÓN DE EVENTOS E INCIDENTES.

## ANEXO 6.A: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y MACRO PROCESOS DEL CENTRO DE SOPORTE DE DATOS DE MOVISTAR.

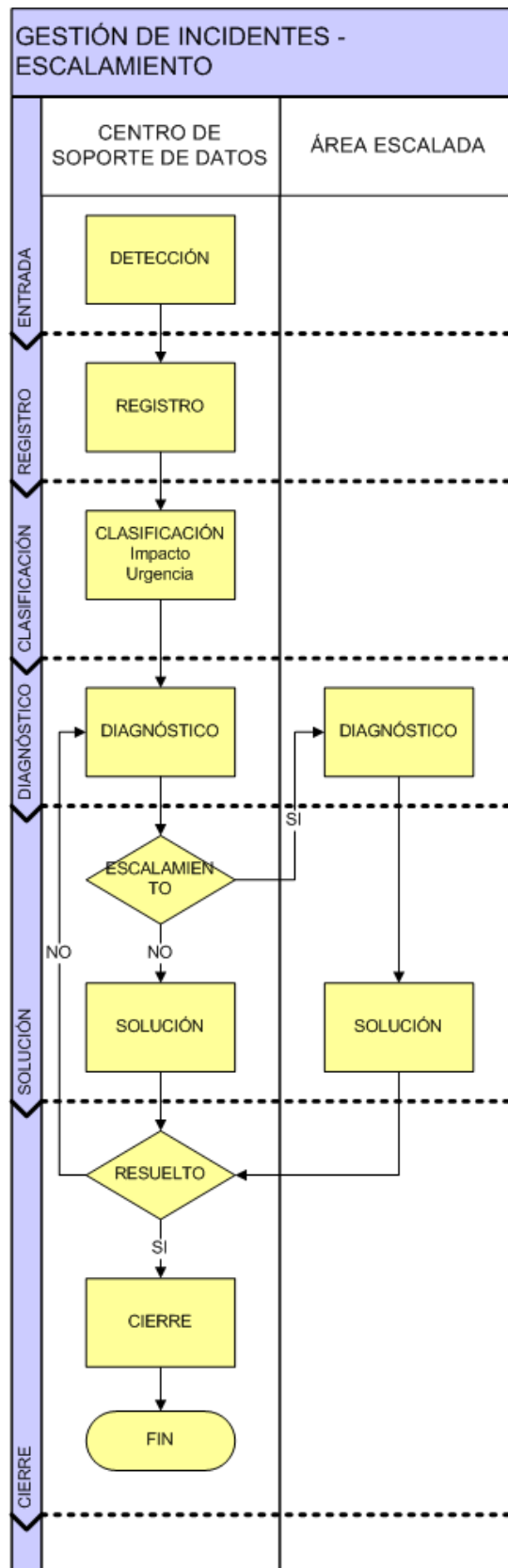
Área	Actividades	Macro-Procesos	Procesos
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Garantizar el cumplimiento de los niveles de servicio	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Mantener los indicadores de la Vicepresidencia de Operaciones y Servicio al	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Obtener los indicadores mensuales del Centro de Soporte de Datos.	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Ejecutar acciones para mantener los estándares comprometidos.	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Obtener y controlar los indicadores GICS (Gestión Integrada de Clientes y Servicios). Reparación: tasa de incidentes, tasa de	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Indicadores Implementación: Instalaciones en plazo, atrasos, tasa de cumplimiento de	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Indicadores Atención: Efectividad Call Center Técnico, Soluciones en tiempo real,	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Obtener y controlar indicadores CMI: Control de clientes top y no top, control de recursos,	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Controlar tiempos de respuesta acordados en los servicios contratados con los clientes.	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Mantener la relación comercial y técnica.	Estratégicos	Comunicaciones
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Asegurar la calidad y nivel del servicio técnico	Apoyo	Talento Humano
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Contribuir al mejoramiento continuo de los servicios proporcionando ideas en base a las necesidades de los clientes para conseguir su	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Construir relaciones de largo plazo con los clientes.	Estratégicos	Comunicaciones
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Analizar problemas recurrentes.	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Pruebas en laboratorio de datos fijos y móviles de soluciones no estándar.	Operativos	
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Capacitación a los agentes de nivel 1 y 2	Apoyo	Talento Humano
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Controlar la atención dada a los clientes por los agentes: calidad percibida	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Controlar la atención dada a los clientes por los agentes: calidad emitida	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Controlar la atención dada a los clientes por los agentes: nivel de servicio	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Controlar la atención dada a los clientes por los agentes: tasa de abandono	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Controlar la atención dada a los clientes por los agentes: re-llamado, etc.	Estratégicos	Mejora Continua
Gerencia de Datos y Soporte de Tercer Nivel	Controlar Niveles de Servicio, facturación y penalizaciones a proveedores.	Estratégicos	Mejora Continua
Supervisión y coordinación	Controlar el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos para la atención	Estratégicos	Mejora Continua
Supervisión y coordinación	Controlar el cumplimiento de los indicadores del área para mantener los estándares	Estratégicos	Mejora Continua

Área	Actividades	Macro-Procesos	Procesos
Supervisión y coordinación	Coordinar las actividades diarias realizadas por los agentes, monitor y capacitador.	Apoyo	Talento Humano
Supervisión y coordinación	Controlar el desenvolvimiento del personal frente a las tareas cotidianas, resolución de	Estratégicos	Mejora Continua
Supervisión y coordinación	Apoyar en las actividades que realizan los	Operativos	Escalamiento
Supervisión y coordinación	Identificar las necesidades de capacitación y	Apoyo	Talento Humano
Supervisión y coordinación	Revisión de reportes de fallas.	Estratégicos	Mejora Continua
Supervisión y coordinación	Revisión de reportes al ente regulador.	Estratégicos	Mejora Continua
Supervisión y coordinación	Revisión de reporte a clientes.	Estratégicos	Mejora Continua
Soporte de segundo nivel	Recibir las llamadas, consultas y requerimientos de soporte escalados por los	Operativos	Escalamiento
Soporte de segundo nivel	Soporte en sitio de clientes internos y externos a requerimientos de servicio que	Operativos	Escalamiento
Soporte de segundo nivel	Actualización de diagramas e ingenierías de enlaces de Datos e Internet	Apoyo	Gestión del Conocimiento
Soporte de segundo nivel	Actualización de bases de datos de clientes	Apoyo	Gestión del Conocimiento
Soporte de segundo nivel	Inventarios de equipos instalados en clientes	Apoyo	Gestión del Conocimiento
Monitoreo	Monitorear las llamadas	Estratégicos	Mejora Continua
Monitoreo	Retroalimentar a los agentes sobre su	Estratégicos	Mejora Continua
Monitoreo	Controlar la tasa de abandono	Estratégicos	Mejora Continua
Monitoreo	Controlar el registro de la llamada en la	Estratégicos	Mejora Continua
Monitoreo	Detectar necesidades de capacitación	Apoyo	Talento Humano
Monitoreo	Control de asistencia	Apoyo	Talento Humano
Capacitación	Capacitar el nuevo personal que ingresa	Apoyo	Talento Humano
Capacitación	Capacitar al personal antiguo sobre nuevos	Apoyo	Talento Humano
Capacitación	Coordinar y asistir a las capacitaciones	Apoyo	Talento Humano
Capacitación	Evaluar al personal sobre las capacitaciones	Apoyo	Talento Humano
Capacitación	Ingresar la información de datos personales y laborales en el inventario de Talento	Apoyo	Talento Humano
Supervisión y coordinación	Asegurar que el nuevo personal disponga de sus herramientas de trabajo (puesto de	Apoyo	Talento Humano
Capacitación	Inventario de equipos	Apoyo	Gestión del Conocimiento
Capacitación	Elaboración de manuales y guías de ayuda para el soporte	Apoyo	Gestión del Conocimiento
Agente	Monitorear el servicio de Datos fijos e	Operativos	Gestión de Incidentes
Agente	Detectar las fallas en el servicio, puede ser por monitoreo o mediante una llamada telefónica generada por el cliente al Centro	Operativos	Gestión de Incidentes Atención Telefónica
Agente	Registrar y clasificar la falla	Operativos	Gestión de Incidentes
Agente	Notificar y mantener informados a los clientes y otras partes interesadas en caso de fallas y averías, trabajos de reparación y re-	Operativos	Gestión de Incidentes Atención Telefónica
Agente	Coordinar e interactuar con las distintas áreas para la re-solución de problemas	Operativos	Gestión de Incidentes
Agente	Escalar la falla, en caso que no sea capaz de resolver el problema o se requiera tomar	Operativos	Escalamiento
Agente	Cumplir con los parámetros de servicio establecidos para la atención telefónica	Operativos	Atención Telefónica
Agente	Resolver problemas reportados con el	Operativos	Atención Telefónica
Agente	Realizar reportes de fallas de clientes.	Operativos	Informes de Servicios

Área	Actividades	Macro-Procesos	Procesos
Agente	Realizar reportes de fallas al ente regulador	Operativos	Informes de Servicios
Última milla	Soporte de primer nivel para revisión de alarmas en conferencia con los Agentes del	Operativos	Gestión de Incidentes
Última milla	Soporte en sitio y resolución de problemas	Operativos	Escalamiento
Última milla	Reportes de fallas	Operativos	Informes de Servicios
Última milla	Cumplir los niveles de servicio acordados con Telefónica acerca de la disponibilidad de sus	Estratégicos	Mejora Continua
NOC	Monitorear el Backbone de Telefónica	Operativos	Gestión de Incidentes
NOC	Recibir o realizar llamadas a los Agentes del Centro de Soporte de Datos en caso que se haya detectado falla en el Backbone y escalar	Operativos	Escalamiento
NOC	Generar Ticket por la incidencia y notificar a las áreas internas involucradas	Operativos	Escalamiento
NOC	Dar seguimiento a la resolución del problema	Operativos	Escalamiento
NOC	Notificar el fin de falla	Operativos	Escalamiento
NOC	Entrega de reportes de fallas en el Backbone	Operativos	Informes de Servicios
Service Desk	Recibir Tickets generados por el Centro de Soporte de Datos y escalarlo al área	Operativos	Escalamiento
Service Desk	Resolver problemas relacionados con el aprovisionamiento de componentes de datos	Operativos	Escalamiento
Gestión de Reclamos	Recibir Tickets generados por el Centro de Soporte de Datos y escalarlo al área	Operativos	Escalamiento
Gestión de Reclamos	Resolver problemas relacionados con cobertura de datos en dispositivos móviles.	Operativos	Escalamiento
Roaming	Recibir Tickets generados por el Centro de Soporte de Datos y escalarlo al área	Operativos	Escalamiento
Roaming	Resolver problemas relacionados con Roaming de datos en dispositivos móviles.	Operativos	Escalamiento
Comercial	Emitir propuestas del servicio al cliente.	Estratégicos	Comunicaciones
Comercial	Realizar la activación de los componentes de datos requeridos para el servicio.	Estratégicos	Comunicaciones
Comercial	Reportar problemas con el servicio de datos.	Operativos	Gestión de Incidentes

*Elaborado por: Jaime Nolivos*

## ANEXO 6.B: DIAGRAMA DE PROCESOS - GESTIÓN DE EVENTOS E INCIDENTES



Elaborado por: Jaime Nolivos



## **ANEXO 7: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

- **ANEXO 7.A: FORMATO DE ENCUESTA.**

## ANEXO 7.A: FORMATO DE ENCUESTA.

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado cliente, en fechas recientes recibió soporte de nuestra área y para servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión acerca de la calidad del servicio recibido.

La presente encuesta está orientada en determinar la importancia que da el cliente a ciertos atributos del servicio.

Por favor evalúe del 1 al 5 las siguientes aseveraciones respecto al servicio, 5 representa aquellos parámetros de mayor importancia, 1 aquellos parámetros carentes de importancia.

#### ¿Cómo contactó con el soporte?

- Llamada telefónica  
 Correo electrónico  
 Otro:

#### ¿Facilidad de los números telefónicos de contacto para ser recordados?

- Muy fáciles  
 Fáciles  
 Ni fáciles ni difíciles  
 Difíciles  
 Muy difíciles

#### ¿Tiempo de espera para ser atendido?

- La atención es inmediata  
 Se espera unos pocos segundos  
 Tiempo aceptable  
 Tiempo considerable  
 Tiempo de espera inaceptable, incluso es necesario marcar de nuevo

#### En caso de falla, ¿el personal llama en cuanto detecta el problema?

1   2   3   4   5  


---

 Nunca      Siempre

#### ¿Se puede acordar revisiones en horarios convenientes?

1   2   3   4   5  


---

 Nunca      Siempre

**¿Rapidez para diagnosticar el problema?**

- Muy Bueno
- Bueno
- Aceptable
- Malo
- Muy Malo

**¿Tiempo de solución?**

- La solución es inmediata
- Pocos minutos
- Aceptable
- Tiempo considerable
- Tiempo de solución inaceptable

**¿Utilidad de la solución?**

- Muy Buena
- Buena
- Aceptable
- Mala
- Muy Mala

**¿El personal de soporte se comporta de una manera cortés y amable?**

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

**¿El personal demuestra conocimiento del tema?**

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

**En general, ¿está satisfecho con el trato del personal?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho
- Insatisfecho

**En general, ¿qué tan satisfecho se encuentra con la ayuda recibida?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho
- Insatisfecho

**Cualquier observación adicional nos será de mucha utilidad**

La encuesta fue desarrollada con la tecnología de Google Docs y se encuentra disponible en la página web

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?hl=es&formkey=dGNwcUNoSmJ4bS0wOWJxYlJfT0tTOGc6MQ#gid=0>

*Elaborado por: Jaime Nolivos*