

Análisis de un proyecto de rediseño de procesos en un centro de llamadas

Daniel Morales Guevara¹

RESUMEN

El presente artículo expone la aplicación de Reingeniería en un centro de llamadas, perteneciente a un departamento de Transacción de Cuentas por Pagar, que consta de las siguientes divisiones:

1. Escaneo
2. Digitación
3. Auditoría
4. Centro de llamadas

En la Subcontratación de servicios la relación entre cliente-proveedor se mide por entregables, estos deben ser cumplidos bajo las condiciones establecidas contractualmente y comúnmente son llamados Niveles de Servicio Establecidos (NSE).

La gran dificultad para cumplir los NSE provenía en gran parte por la mala planificación del Centro de llamadas y una deficiente gestión de las competencias y el desempeño del recurso humano, por lo que se optó por rediseñar el proceso completo con base en la voz del cliente, sus necesidades y expectativas así como la viabilidad funcional de cada requerimiento.

Los resultados fueron impactantes en el cumplimiento de los NSE así como de la satisfacción del cliente; se redujo el tiempo total de llamada en aproximadamente cuatro minutos y se redujo la variabilidad, acercando la mayoría de los tiempos a esa media, se disminuyó el tiempo de respuesta y se redujo la cantidad de llamadas caídas mientras que se mejoraba el servicio al cliente en un aspecto tan relevante y tangible como la duración de la llamada. Además, se trabaron las áreas de soporte como motivación, disciplina, capacitación, entrenamiento, infraestructura de información y aseguramiento de la calidad sentando una base sólida y sostenible para la mejora continua.

Palabras clave: Reingeniería, centro de llamadas, proceso, subcontratación, servicio al cliente.

ABSTRACT

The article presents the application of an integral process re design methodology known as Reengineering in a call center, this call center was being outsourced and it belongs to a Transactional Account Payable department, composed by:

¹ Bachiller en Ingeniería Industrial, candidato a Licenciatura en Ingeniería Industrial, ULACIT. Correo electrónico: dajmorales@gmail.com

1. Scanning station
2. Posting process
3. Audit
4. Call center

When we talk about outsourcing, the relationship between the service provider and the client is measured by deliverables, which must be accomplished under the contractually given statements and are commonly known as Service Level Agreements.

Most of the complications to achieve the SLAs came from a bad planning stage at the beginning of the process and a poor management of skills and human resource performance, that's why a complete redesign was chosen, reengineering was chosen; the new process was designed based on the voice of customers, their needs and expectations so as the functional feasibility of every requirement.

The results shown after the project were outstanding in terms of SLA accomplishment and customer satisfaction; the average handle time was reduced around four minutes, so was the time variability taking most of the sample's handle times to that mean, improving responsiveness and the call abandon rate while improving customer service in a sensitive area as the handle time is. Also support areas like motivation, discipline, skills, training, information infrastructure and quality assurance setting a robust and sustainable base for constant improvement.

Keywords: Reengineering, call center, process, outsourcing, customer service.

INTRODUCCIÓN

Cada centro de llamadas tiene una misión o función específica dentro de la organización de acuerdo con el giro de negocios, puede ser ventas, servicio al cliente, soporte técnico, procesamiento de pagos, etc. pero indistintamente de la actividad específica buscan generar un retorno sobre la inversión que se traduzca en clientes satisfechos, por ende mantenimiento y expansión de la cartera actual y un consecuente aumento en los ingresos de la compañía.

A pesar de esto, la realidad es que en ocasiones los empleados de un centro de llamadas y quienes los implementan no saben cuál es su misión, desconocen su impacto sobre el negocio o no tienen claro por qué hacen lo que hacen; esto se da, entre otras razones porque no se identifica consistentemente la necesidad de su implementación, ocasionando grandes pérdidas por expectativas no cumplidas, equipo tecnológico subutilizado o falta de capacidad, alta rotación de personal y otros factores, cuya suma se refleja en cada llamada y es resentida por el cliente, con resultados contraproducentes a lo esperado, aunque esto último tampoco esté muy claro.

Entonces resulta evidente que muchos de los problemas que enfrentan los centros de llamadas son ocasionados por deficiencias durante la etapa de planificación, por ejemplo el diseño de procesos incapaces de cumplir especificaciones o requisitos mal identificados que repercuten durante la

ejecución y generan síntomas que obligan a revisiones y acciones, muchas veces ni siquiera consideradas; aunado a esto existe una marcada tendencia a generar acciones correctivas tipo “parche” que calman el dolor atacando el síntoma pero, no solucionan el problema desde la raíz, mantienen el proceso expuesto a la falla, de allí que de un pronto a otro encontramos una red hecha de piezas mal cosidas y llena de huecos, que pretenden sostener la operación, pero no se habla de soluciones integrales que además sean sostenibles, ya que el sistema de “apagado de incendios” consume todos los recursos, y obstaculiza la mejora y la estabilidad.

Ante un escenario así, surge una gama de maneras de afrontar la situación y buscar esa ansiada solución total, allí encontramos la reingeniería cuyo enfoque integral y sostenible se expone como una de las más atractivas, garantizando la solución a más de un problema con un mismo esfuerzo y una sólida base para entrar en la mejora continua.

El artículo fue elaborado a partir de un proyecto de reingeniería que desarrolló una empresa costarricense, cuyo giro de negocio es la subcontratación de servicios (Outsourcing) en las ramas financiero-contable, administración y contratación de personal y consultoría; cuenta con más de 180 clientes en el nivel regional Centroamericano, Caribe y Colombia, y al mes de Setiembre 2008 se contabilizan alrededor de 3000 colaboradores y una facturación de 2.5 millones de dólares al año.

¿Por qué reingeniería? Comúnmente se halla en las empresas procesos con deficiencias originadas en la fase de planificación, lo que origina problemas en la ejecución, que causan la inversión excesiva de recursos en revisión y acción; por medio de la reingeniería se vuelve a la fase de planificación y se diseña el proceso de manera que pueda cumplir sus especificaciones, buscando máxima eficiencia y calidad.

En este artículo se describirá la forma en que acertadamente esta empresa desarrolló el proyecto de reingeniería para alcanzar sus objetivos de rentabilidad.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

General

Demostrar como mediante la Reingeniería se puede transformar y crear bases para la gestión de centros de llamadas, utilizando la experiencia de una empresa que llevó a cabo un proyecto de Reingeniería con el fin de evitar penalidades, conservar al cliente y alcanzar sus metas de rentabilidad en un centro de llamadas.

Específicos

1. Definir qué es Reingeniería, para comprender sus dimensiones y aplicaciones.
2. Describir el proceso que seguía el centro de llamadas y así demostrar la necesidad de cambio.

3. Exponer cómo se utilizó la Reingeniería para mejorar el proceso.
4. Presentar los resultados del proyecto una vez concluido.
5. Justificar la aplicación de la Reingeniería en centro de llamadas.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Figura #1: Metodología de Trabajo



Fuente: Daniel Morales Guevara

1. Consiste en seleccionar, delimitar y describir el tema que se desea trabajar.
2. Se trata de definir el rumbo que tomará el proyecto así como los resultados esperados, a su vez enmarcar el campo de acción y generar y guiar las actividades que tomarán parte en el proyecto.
3. Recolectar información sobre el tema planteado tanto en el nivel teórico como práctico. Esta etapa es de vital importancia ya que es el núcleo del diagnóstico, sin una investigación robusta no se pueden obtener conclusiones fundamentadas.
4. Analizar la información obtenida durante la fase de investigación genera los aportes más valiosos para el diseño de las soluciones, el análisis consiste en descomponer la información en sus componentes para conocer su origen y poder establecer conclusiones y soluciones.
5. Tras haber analizado la información y haber comprendido el tema o problema en estudio, se llega a las conclusiones finales que son afirmaciones o teorías fundamentadas en los hechos encontrados, o en

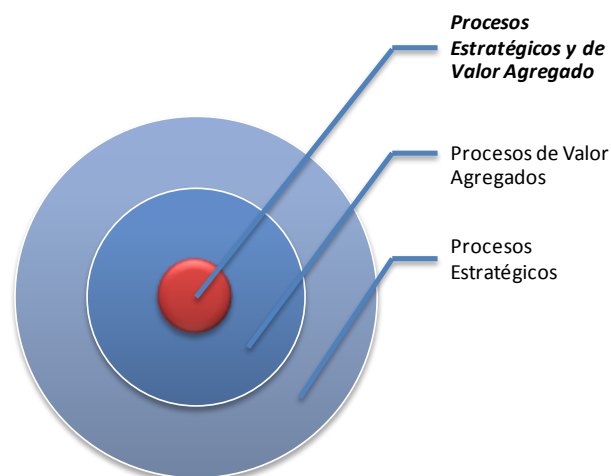
su defecto si se plantea al inicio resolver un problema, pues proponer soluciones.

MARCO TEÓRICO

La reingeniería según Manganelli y Klein (1995): “Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que los sustentan”, propone volver a la fase de planificación y diseñar a partir de cero, especificaciones fieles a las necesidades de los clientes y procesos capaces de cumplir con esos requisitos, integrando todas las áreas desde recursos humanos hasta producción, calidad y gerencia, por ello es de vital importancia no limitar su campo de acción, ya que esto perdería su enfoque integral, se debe contar con expertos en diversas ramas y representantes de los departamentos involucrados.

Agregan que: “Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos en productos, donde estos se componen por tres tipos de actividades: las que agregan valor (actividades importantes para los clientes), actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras principalmente funcionales, departamentales u organizacionales) y las actividades de control (que se crean en su mayoría para controlar los traspasos y la correcta ejecución de las que agregan valor)”, debido a esto al plantear un proyecto de reingeniería debemos identificar consistentemente los procesos que agregan valor a la organización y que a su vez tienen alto impacto estratégico para orientar la acción y generar un cambio valioso para la empresa y tangible en sus objetivos corporativos.

Figura #2: Selección de procesos: ¿cómo saber cuáles rediseñar?



Fuente: Manganelli y Klein, ¿Cómo Hacer Reingeniería?

Es de vital importancia, como se menciona en la definición de reingeniería de Manganelli y Klein, tener en cuenta que un proceso no se puede transformar a menos que con él se transformen los elementos que le soportan, por lo que se debe también conocer cuáles recursos están dedicados a cada proceso.

De acuerdo con Hammer y Champy, si bien es cierto la reingeniería busca optimizar los procesos de la empresa, esta optimización debe ser tangible en los resultados globales del negocio como aumento de utilidades, participación de mercado o satisfacción del cliente y se debe tener muy claro que los resultados del proceso como eficiencia o cumplimiento de especificaciones no son un fin en sí, por el contrario son un medio para lograr el objetivo de rendimiento deseado el cual puede ser medible bajo parámetros financieros regulares.

¿Cuáles son las etapas de un proyecto de reingeniería? La siguiente figura explica brevemente los pasos por seguir cuando se desarrolla un proyecto de reingeniería:

Figura #3: Etapas de la reingeniería



Fuente: Manganelli y Klein, ¿Cómo Hacer Reingeniería?

Recurso vital para la reingeniería es el estudio del trabajo, el cual según la OIT (1996): “Consiste en la aplicación de técnicas y herramientas para examinar el trabajo humano en todos sus contextos, que llevan sistemáticamente a investigar todos los factores que influyen en la eficiencia y economía de la situación estudiada con el fin de efectuar mejoras”. Dentro del estudio del trabajo tenemos la medición del trabajo, que de acuerdo con García (2000) es: “El núcleo del estudio del trabajo” ya que permite medir para luego mejorar.

DESARROLLO

Preparación

Reconocer la necesidad: La necesidad de rediseñar un proceso es usualmente el resultado de un cambio, sea este en la demanda u oferta de un producto o proceso, o en el nivel ambiental. Al respecto, Miguel Vargas agrega que la dinámica de los negocios es capaz de dejar rezagada a una compañía en cuestión de días y en ocasiones para volver a la competencia es necesario replantear las estrategias y operaciones involucradas así como su estructura de soporte (políticas, recursos, etc.).

En el caso específico de esta compañía la necesidad se evidenció cuando durante el mes de febrero 2008 no se pudo cumplir con ninguno de los NSE, como se puede observar en la tabla 1, los niveles de servicio bajaron considerablemente desde meses anteriores y en noviembre 2007 se violó el NSE Tiempo de Respuesta.

Consenso ejecutivo: Quien identificó la necesidades de acciones concretas y sostenibles de mejora fue el Supervisor del centro de llamadas, ante esto convocó una reunión con su Gerente de Operaciones para exponerle la situación y de allí se incluyó al Gerente Financiero y al Equipo de Ingeniería Industrial; tras varias reuniones se definió que la solución más viable era rediseñar el proceso completo así como su estructura de soporte para lograr un sistema de mejora robusto y sostenible, se eligió la reingeniería.

Capacitación y planificación del cambio: Para efectos de capacitación equipo de Ingeniería desarrolló sesiones de trabajo en las que se explicó a todos los involucrados qué es reingeniería así como casos de éxito y fracaso en su aplicación. La planificación del cambio se desarrolló en un plan maestro basado en la metodología Rápida-Re de Raymond Manganelli y Mark Klein.

Figura #4: Plan maestro

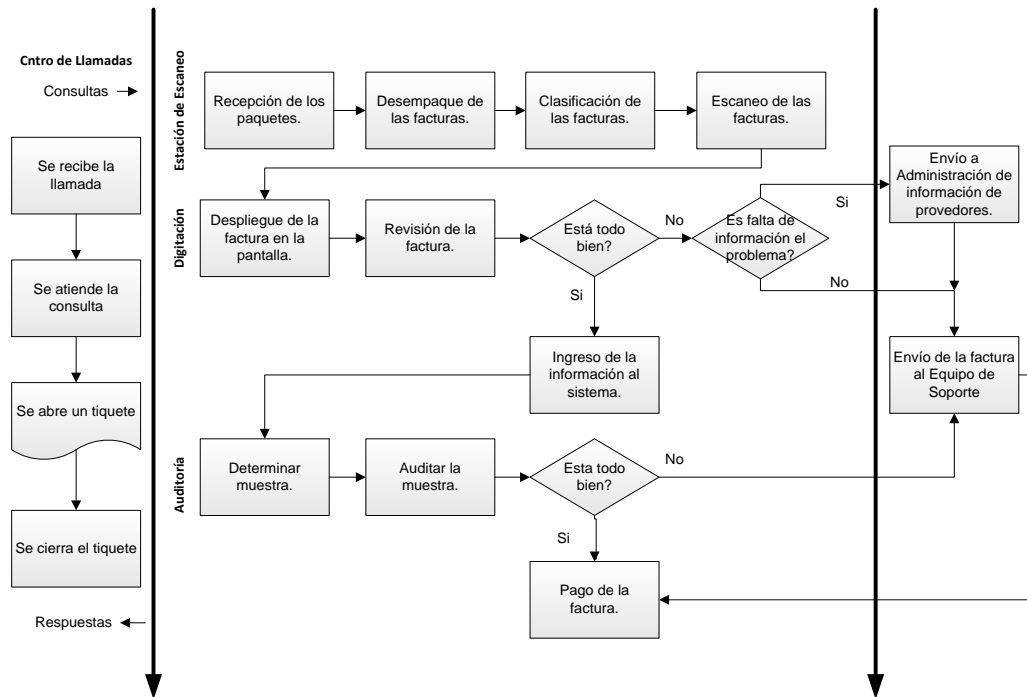


Fuente: Manganelli y Klein, ¿Cómo Hacer Reingeniería?

Identificación

Modelado del proceso, actividades y clientes: A continuación se describe el proceso de Transacción de Cuentas por Pagar, Niebel (1993) menciona que: “El diagrama de flujo es la mejor manera de describir un proceso”, este se expone completo para una mejor comprensión; se detalla únicamente el proceso del centro de llamadas ya que este fue el rediseñado.

Figura #5: Diagrama de flujo del proceso de Transacción de Cuentas por Pagar

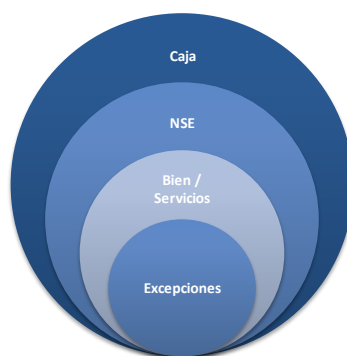


Fuente: Departamento de Ingeniería Industrial, Empresa Outsourcing Solutions S.A.

1. Escaneo: El equipo consta de 21 personas, su misión es recibir, clasificar y escanear los documentos; el correo lo recibe cada día a las 09:00 am y a las 3:00 pm seguridad y lo escolta hasta la entrada de la estación donde lo recibe el supervisor, inmediatamente se inicia el desempaque, unos abren cajas, otros acomodan los documentos en las mesas de clasificación y los demás recogen el desecho y verifican que no se deseche ningún documento importante. Su NSE es escanear las facturas normales en menos de 72 horas y las expeditas en menos de 24 horas.

Posteriormente, se clasifica cada factura de acuerdo con su tipo como lo muestra la siguiente figura:

Figura #6: Clasificación de las facturas



Fuente: Departamento de Cuentas por Pagar

Finalmente se procede a escanear. Cabe destacar que acá solamente se trabaja con facturas provenientes de Estados Unidos, Canadá y Costa Rica, ya que los costos de mantener esta operación en esos países es más alto que transportar las facturas y operar acá; las demás plantas y centros de negocios en Latinoamérica cuentan con su propia estación de escaneo.

2. Digitación: Este proceso se conoce como “Posteo” de la factura y su objetivo es ingresar la información de las facturas al sistema. Se compone por tres divisiones: Posteo, Administración Información de Proveedores y Compras y Soporte para un total de 91 empleados. Sus NSE son postear las facturas normales en menos de 72 horas y las expeditas en menos de 24 horas, además de una producción de 99.37% de las facturas sin defecto, equivalente a calidad.

Se debe ingresar al sistema de AP (Accounts Payable o Cuentas por Pagar), desplegar la imagen del documento por procesar y verificar la información de la factura, si está todo bien, se digita cada uno de los rubros establecidos en el espacio correspondiente pero si falta información se envía la factura al equipo de Administración de Información de Proveedores y Compras y si existe algún otro problema se envía al Equipo de Soporte.

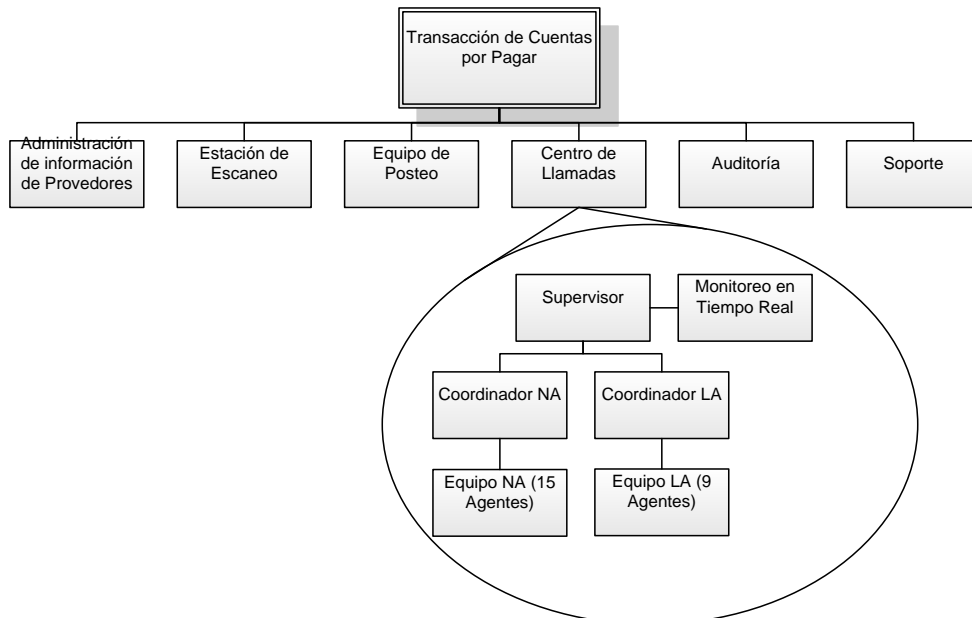
3. Auditoría: Es un equipo de seis personas cuyo misión es auditar 2500 facturas posteadas por día de un total aproximado de 9000 que produce el equipo de Digitación, las facturas que se encuentren defectuosas se envían a Soporte para ser corregidas, se considera defectuosa la factura que tenga un error de digitación o cálculo de impuestos, cantidades o conversiones. No tiene NSE pero es vital para que Digitación cumpla el suyo de calidad.

4. Centro de Llamadas: Es el encargado de atender consultas de los proveedores con respecto a facturas no pagadas, mal pagadas o en proceso de pago. El equipo lo conforman 24 agentes, 2 Coordinadores, un encargado de Monitoreo en Tiempo Real y un Supervisor. Funciona

bajo la modalidad de “inbound” lo que significa que recibe las llamadas, y utiliza el sistema de “ticketing” para el control de sus actividades.

- **Estructura:**

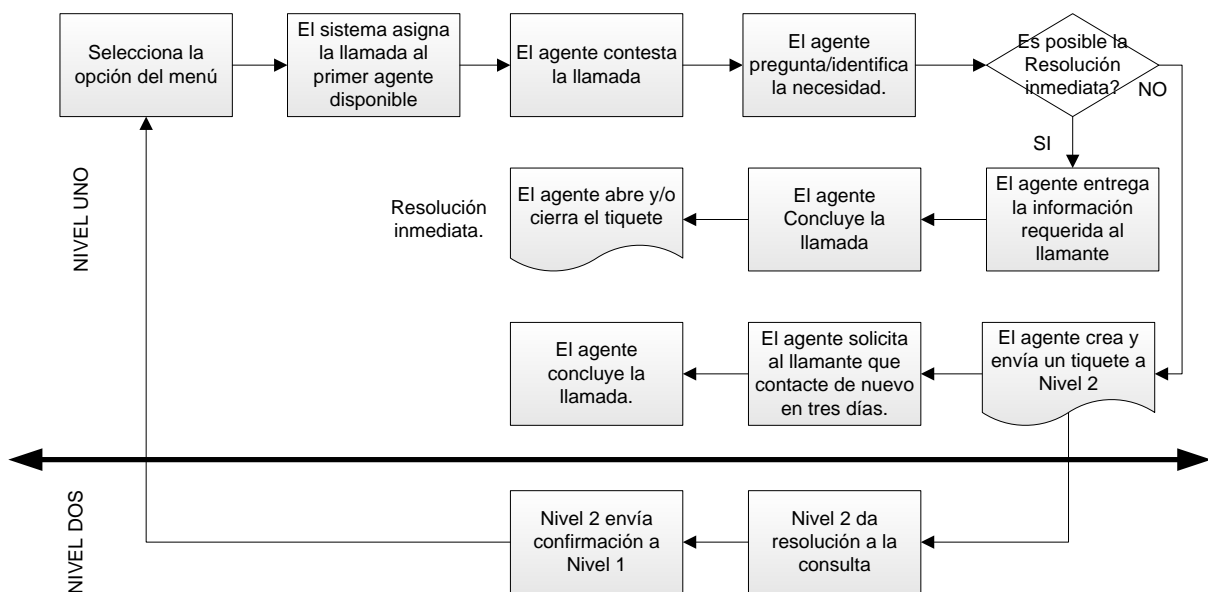
Figura #7: Organización del Departamento



Fuente: Departamento de Cuentas por Pagar.

- **Proceso:**

Figura #8: Flujo del proceso



Fuente: Departamento de Cuentas por Pagar.

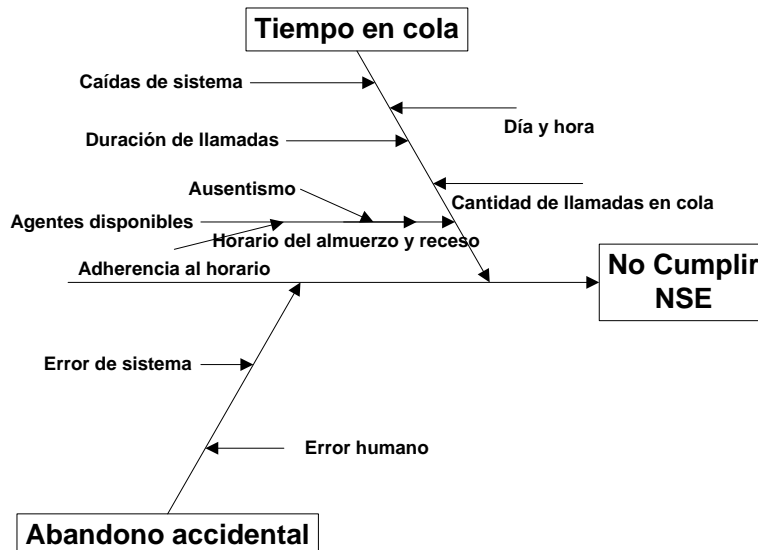
- **Rendimiento:** Los niveles de servicio establecidos que rigen este proceso son Tiempo de Respuesta que especifica un máximo de 27 segundos para atender cada llamada, Resolución Inmediata cuyo objetivo es que un 85% de las llamadas puedan brindar solución inmediata a su consulta y un 97% de Llamadas contestadas.

Tabla #1: Registro de cumplimiento de los NSE, agosto 2007-marzo 2008

MES	Nivel de Servicio		
	Tiempo de Respuesta	Resolución Inmediata	Llamadas Contestadas
Agosto	16	90,21%	99,43%
Setiembre	15	91,25%	99,54%
Octubre	23	90,96%	98,69%
Noviembre	29	86,12%	97,98%
Diciembre	26	88,95%	98,02%
Enero	22	89,94%	98,90%
Febrero	36	82,37%	96,01%
Marzo	27	86,59%	97,84%

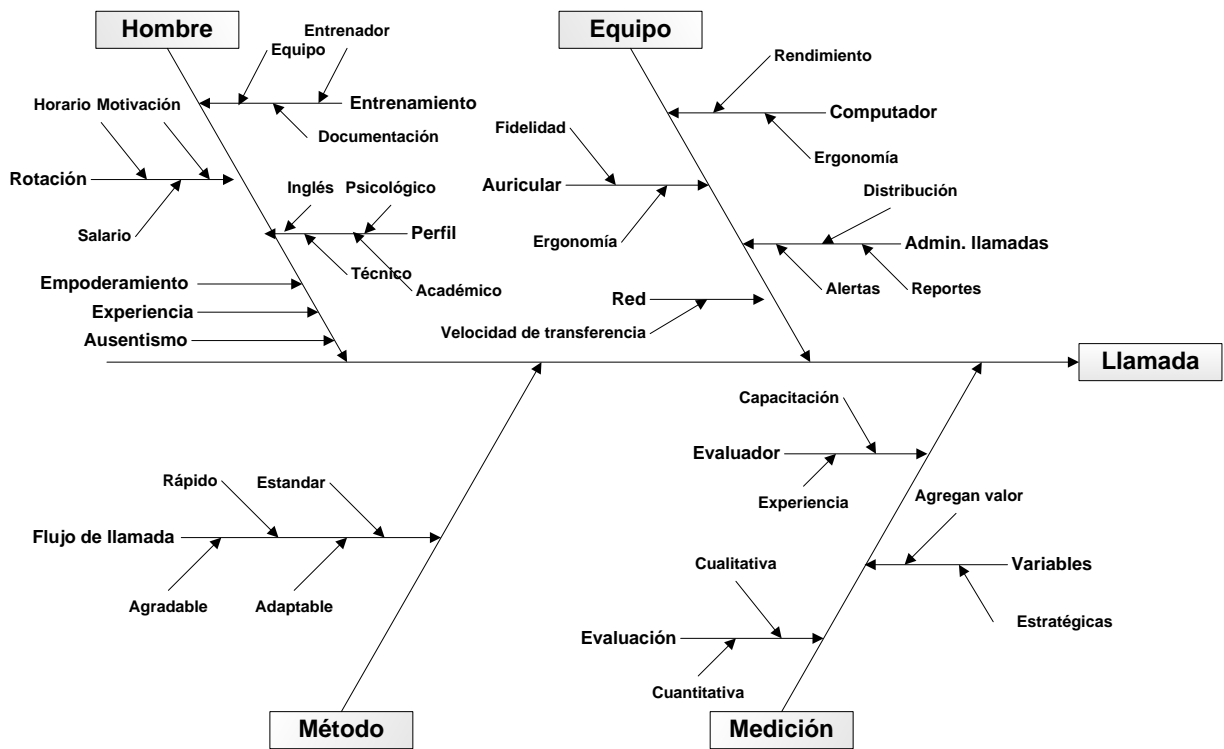
Fuente: Registro de cumplimiento de los NSE

Figura #9: Diagrama de causa-efecto, variables que impiden el cumplimiento de los NSE



Fuente: Departamento de Ingeniería Industrial, Empresa Outsourcing Solutions S.A.

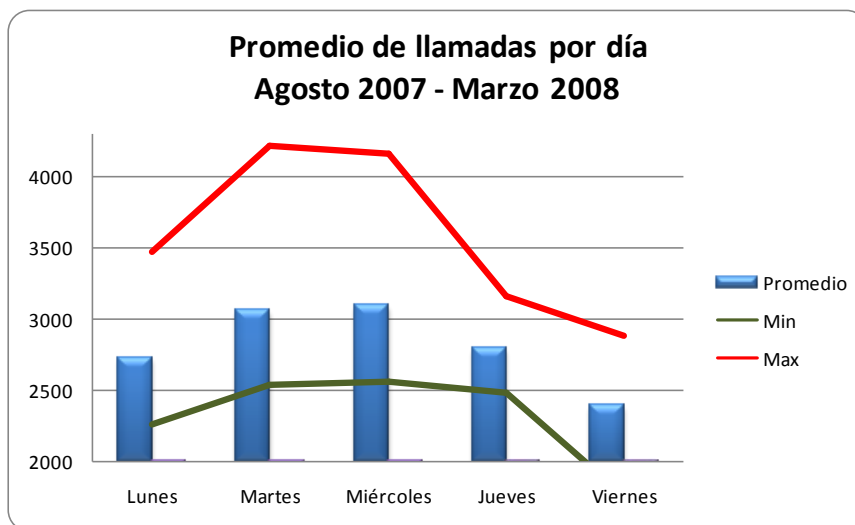
Figura #10: Diagrama de causa-efecto, variables que inciden sobre la llamada



Fuente: Departamento de Ingeniería Industrial, Empresa Outsourcing Solutions S.A.

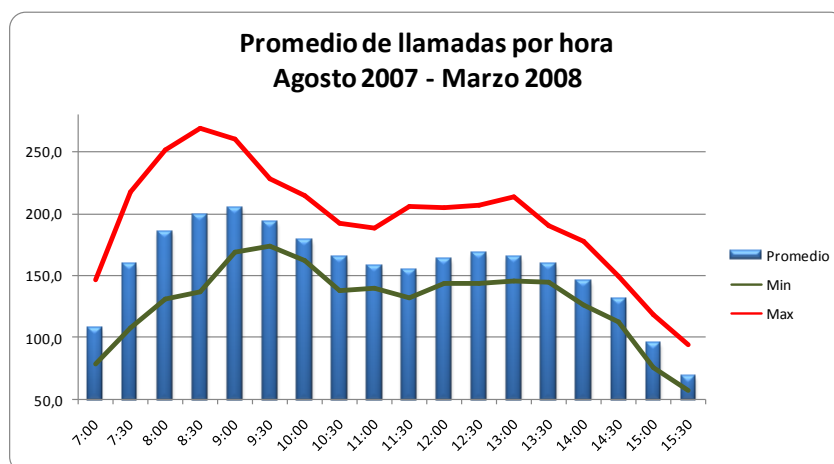
El centro de llamadas atiende diariamente entre 2400 y 3000 llamadas, los volúmenes varían de acuerdo con el día y a la hora, los siguientes gráficos exponen la tendencia:

Figura #11: Promedio de llamadas atendidas por día, agosto 2007-marzo 2008



Fuente: Registro de llamadas.

Figura #12: Volumen de llamadas por hora, agosto 2007-marzo 2008



Fuente: Registro de llamadas.

Visión

Comprender la estructura y flujo del proceso: En esta etapa el equipo utilizó tres preguntas para lograr una mejor comprensión del proceso, a grandes rasgos se presentan los resultados:

1. ¿Qué organizaciones y cargos toman parte en el proceso? De la contratista Escaneo, Digitación y Auditoría toman parte en el proceso ya que el proveedor puede llamar mientras la factura se encuentra en cualquiera de estas etapas y de ellas depende la información que le es provista a quien llama. También el dueño del proceso o cliente de la contratista.

2. ¿Qué políticas se aplican a la ejecución del proceso? Las políticas aplicables son básicamente acciones disciplinarias para la corrección, metodologías de “coaching” para generar acciones preventivas y correctivas a primer nivel y seguimiento del rendimiento. Además, influyen sobre el proceso todas las políticas que tiene la compañía dueña del mismo respecto a la información que puede ser entregada a los proveedores, escalaciones o código de vestimenta por ejemplo.

3. ¿Qué tecnología se usa para el proceso? Se utilizan computadoras con un 1GB de memoria RAM, 60 GB de Disco Duro, procesador de 1.8 GHz, pantallas LCD de 15”, teclado regular y ratón óptico para cada empleado; para administración de las llamadas se utiliza el sistema Avaya el cual incluye software y equipo de telefonía IP y se utilizan audífonos con micrófono integrado Plantronics. Además, se publican las métricas en tiempo real por medio de un proyector conectado a la computadora del encargado de monitoreo en tiempo real y se trabaja con servidores del dueño del proceso, ya que allí se almacena toda la información cuyas características no se detallan.

Actividades de valor agregado: Para identificar las actividades que agregan valor se utilizó una matriz en la que se listan las actividades o pasos que sigue el proceso y se clasifica el impacto que tienen sobre el tiempo o precisión del

proceso y se indica si la actividad es de valor agregado, control u otro tipo, ésta se muestra a continuación:

Tabla #2: Identificación de actividades de valor agregado

Actividades / Pasos	Medida de Rendimiento		Tipo de Actividad		
	Tiempo	Precisión	Valor Agregado	Control	Otras
Recibir llamada		+	X		
Asignar llamada	-	+		X	
Atender llamada		+	X		
Crear tiquete	-	+		X	
Identificar necesidad del cliente		+	X		
Entregar información requerida		+	X		
Enviar a N2 la solicitud si es necesario	-	-			X
Dar resolución (N2)		+	X		
Concluir la llamada	+				X

Símbolo	Significado
+	Agrega valor
-	Resta valor
X	Tipo de actividad

Fuente: Departamento de Ingeniería Industrial, Empresa Outsourcing Solutions S.A.

Proceso ideal: El proceso ideal fue determinado en primera instancia por los clientes internos y externos, sus necesidades y expectativas, esto se logró mediante la traducción de la Voz del Cliente en Variables Críticas de la Calidad, para llevar esta primera etapa a cabo se siguió los pasos:

1. **Identificar clientes:** Se levantó una base de datos de llamantes, se segmentaron y se depuró la lista; como ganancia extra en esta etapa se identificó cuáles eran los proveedores que más llamaban y porqué, se diseñó una estrategia de negociación de las cuentas y nuevos canales de comunicación para estos de manera que se redujo el volumen de llamadas y el tiempo de respuesta para el pago de sus facturas.
2. **Escuchar la voz del cliente:** No se contaba con datos sobre la satisfacción del cliente, ya que siempre se había considerado un servicio extra para los proveedores y no se veía una obligación por atender las llamadas con calidad; se empezó a recolectar datos en encuestas por correo electrónico que identificaron las variables que representaban calidad en el servicio para los llamantes.
3. **Determinar las Variables Críticas de la Calidad:** Ishikawa (1985) detalla una manera sencilla de identificar las variables que inciden sobre un proceso y sus efectos el diagrama de espina de pescado, una

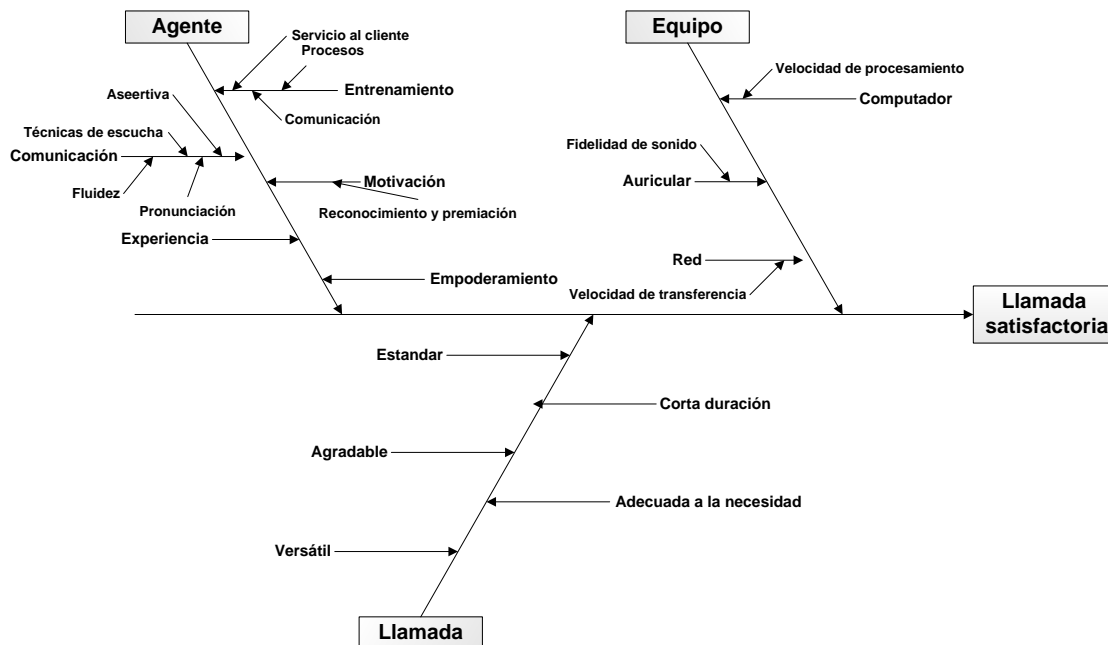
vez recolectados los datos necesarios para saber qué es lo que el usuario deseaba obtener en la llamada y esperaba del servicio, se trabajó en organizarlos, y convertirlos en necesidades específicas para después enviar la retroalimentación al equipo encargado del diseño del nuevo proceso y se construyera uno capaz de cumplir con esas especificaciones. Cabe destacar que, los requerimientos del cliente resultaron complicados de determinar ya que existen cuatro tipos de requerimientos, a saber:

- Conscientes: El cliente es capaz de mencionarlos con facilidad.
- Inconscientes: El cliente no los expresa, no los ve como tales.
- Cerrados: El cliente asume que están fuera de las posibilidades del prestador.
- Ciegos: Preocupaciones e intereses no específicos, como la sensación de que un vendedor puede perder el control rápido.

Como podemos ver muchos requerimientos no son expresados por el cliente en entrevistas o encuestas, de allí su complicación.

A continuación; se presenta el Diagrama de causa-efecto y una tabla con algunos ejemplos de la determinación de necesidades específicas según la Voz del Cliente.

Figura #13: Diagrama de Causa-Efecto, Llamada satisfactoria



Fuente: Departamento de Ingeniería Industrial, Empresa Outsourcing Solutions S.A.

Tabla #3: Ejemplo de necesidades específicas según la Voz del cliente

Voz del Cliente	Problema	Necesidad Específica
La llamada duro mucho.	Tiempo: Desea un menor tiempo de respuesta.	La llamada es rápida.
El menú es muy complicado.	Funcionalidad: Quiere saber con qué departamento debe comunicarse.	El menú es sencillo.
El agente no hablaba inglés bien.	Comunicación: Desea que el agente se comunique bien en inglés.	El agente se comunica adecuadamente en inglés.
El agente no entendía lo que yo quería saber.	Comunicación: Quiere que se identifique rápidamente su necesidad.	El agente identifica rápidamente su necesidad.
No se escucha claramente lo que dice el agente.	Fidelidad de sonido: Desea escuchar claramente lo que el agente dice.	Escucha fuerte y claramente a quien atiende la llamada.

Fuente: Pande, Neuman y Cavanagh. Las claves prácticas de seis sigma.

Como segunda etapa en el proceso de diseño del proceso ideal se trabajó la calidad en el servicio al cliente, si bien es cierto entendemos calidad como la satisfacción total de los requisitos del cliente, la calidad en el servicio al cliente se puede delimitar aún más, entendiéndola como un deseo de conocer las necesidades del cliente y de actuar para satisfacer dichas necesidades, es la suma de la proactividad, la comprensión interpersonal y el compromiso organizacional. Para lograrlo se hizo un diagnóstico que incluyó determinar el tipo de servicio que se debía prestar y sus implicaciones, el estado actual y el deseado.

Tabla #4: Tipos de servicio al cliente

Tipo de Servicio	Descripción	Ejemplo	Disonancia
Ambiental	Mínima interacción cliente-prestador, poca o nula comunicación verbal o contacto visual.	Limpieza de un cuarto de hotel.	Cliente: Deseo ambiental. Personal: Asesor. Servicio: Molesto.
Procedural	Prestador y cliente siguen una serie de pasos estándar.	Toma de datos y fotografía para un carné.	Cliente: Procedural. Personal: Ambiental. Servicio: Deshumanizado.

Asesor	El prestador debe asistir al cliente en la toma de decisiones.	Compra de póliza de vida con opciones de crédito y fideicomiso.	Cliente: Deseo asesor Personal: Ambiental, Procedural. Servicio: Deshumanizado.
--------	--	---	---

Fuente: P. Wellington, ¿Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente?

Tras el análisis se determinó que el servicio por prestar debería ser Procedural ya que al ser un centro de llamadas la naturaleza del proceso excluye el servicio Ambiental y de acuerdo con el tipo de llamada se discriminó entre Procedural y Asesor.

Siendo el servicio de tipo Procedural pero no presencial, resultó de vital importancia conocer sus implicaciones, el mayor reto resultó ser obtener la capacidad de brindar un servicio Procedural altamente humano pero evitar el extender innecesariamente la llamada y generar falsas expectativas. Los siguientes son factores críticos de éxito para este tipo de servicio:

1. **Terminar bien:** El cierre de la llamada es muy importante ya que se fija más fuertemente en la memoria del cliente.
2. **Segmentar el placer y combinar el dolor:** Las experiencias agradables deben ser segmentadas y aprovechadas para generar satisfacción en tanto que las desagradables deben ser concentradas en un solo paso.
3. **Salir rápido de malas experiencias:** No atrasar las malas noticias, es preferible recibirlas de primera instancia para que estas no dominen el cierre de la experiencia.

El estado actual encontrado se obtuvo de la Voz del cliente y fue bastante desconcertante, la percepción del servicio era una marcada tendencia del personal frontal a expresarse negativamente, no tener clara la necesidad del cliente, enfoque en las fortalezas de su organización sin mostrar interés por comprender las demandas de quien llamaba y nulo intento de detallar las necesidades implícitas del cliente y su contexto.

El estado deseado fue complementado con las Variables críticas de la Calidad obtenidas de la primera etapa y entre los más destacados resultados se encontró:

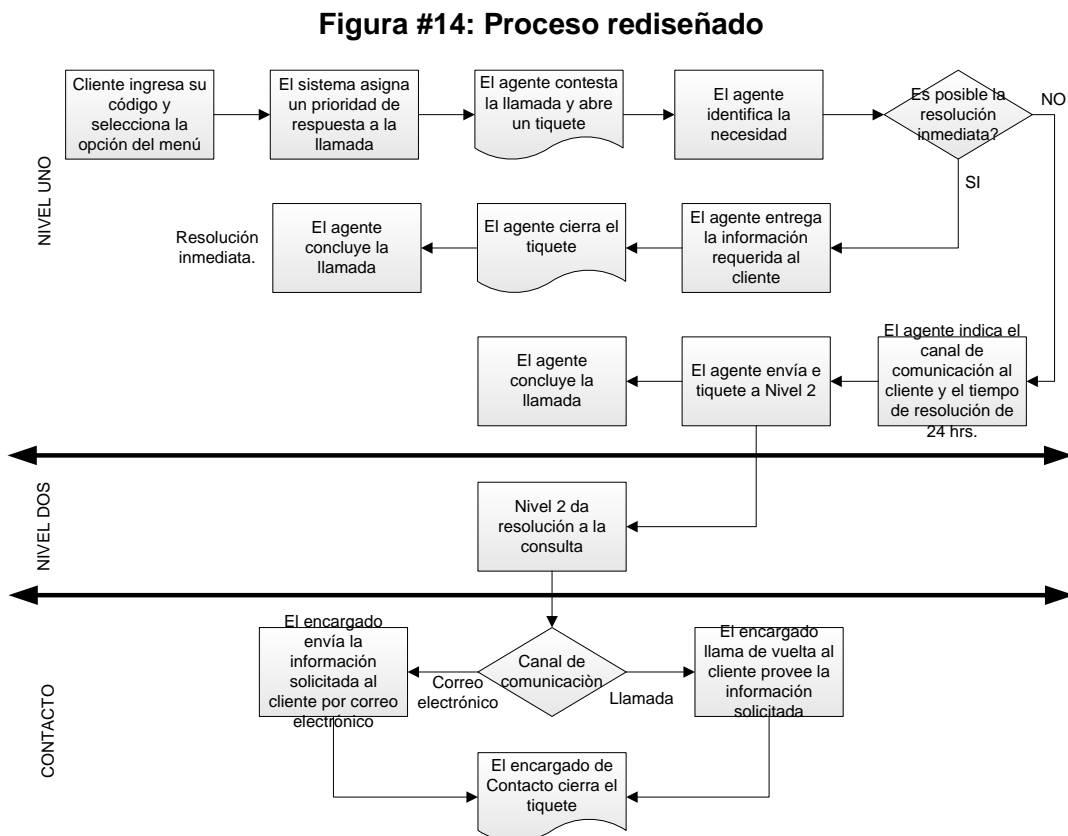
1. Monitoreo de la satisfacción del cliente.
2. Entrega de información valiosa y complementaria únicamente.
3. Servicio cortés y amistoso.
4. Proactividad para mejorar el servicio acomodándolo a las necesidades durante la llamada.
5. Disponibilidad de recursos para brindar el servicio.
6. Habilidad de escucha.

RESULTADOS OBTENIDOS

Solución: Diseño Técnico

Proceso rediseñado: A la hora de diseñar el proceso se trabajó en función de los resultados obtenidos durante la etapa de Visión donde se comprendió a fondo el proceso, identificando los participantes y su funciones así como actividades que agregaban valor y se determinó las variables que incidían sobre la satisfacción del cliente. Toda esta información se fusionó en el Diagrama de Causa-Efecto de la figura #13 y de allí se trabajó específicamente área por área para generar soluciones a los problemas encontrados y atacar las áreas de mejora identificadas tras escuchar a los clientes internos y externos para diseñar un proceso capaz de cumplir con cada especificación; es importante destacar que no sólo se trabajó en el proceso como tal si no también en toda la estructura de soporte ya que la reingeniería plantea que tanto el proceso como sus políticas y estrategias entre otros, deben ser modificados para ajustarse al requerimiento.

En la siguiente figura se encuentra el nuevo proceso, diseñado para cumplir a cabalidad con las necesidades y expectativas del cliente:

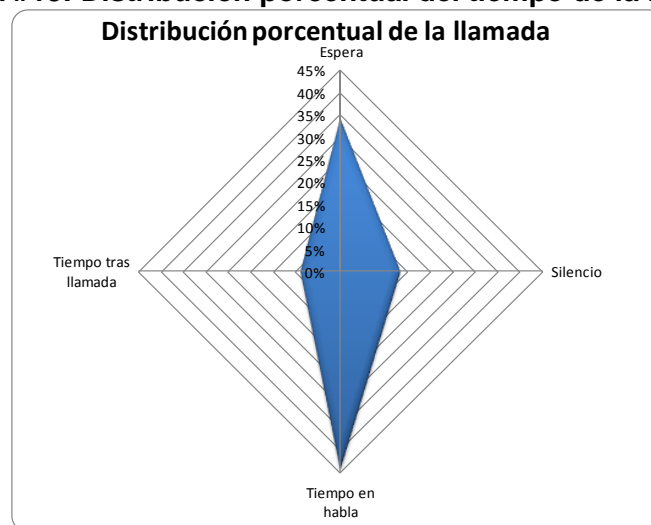


Fuente: Departamento de Ingeniería Industrial, Empresa Outsourcing Solutions S.A.

Diferencias con el proceso anterior:

1. **Asignación de llamadas:** El sistema de asignación de llamadas se reprogramó para que se asignaran de acuerdo con la prioridad que tenga el proveedor y se priorizó según la cantidad de llamadas y monto de las cuentas durante el último año entre otras cosas por medio de un Diagrama de Pareto; partiendo de esta jerarquización el sistema identifica al proveedor por medio de un código que este debe ingresar cuando hace la llamada y de acuerdo con su prioridad se atiende lo antes posible o queda en cola un poco más de tiempo. en contraste con el método anterior que funcionaba bajo el principio PEPS.
2. **Llamada estandarizada:** Se crea e implanta un flujo de llamada (script) que permite al agente tomar el control, identificar la necesidad, proveer solución y adaptarse al requerimiento específico de la llamada sin extenderla innecesariamente y sin sacrificar cordialidad y humanismo como suele suceder con los scripts. Para estandarizar las llamadas se partió de una base de comunicación asertiva y tipos de escucha y se entrenó en estos aspectos a todo el personal. La importancia de la estandarización según Acuña (2002): “Radica en que ayuda a reducir la variabilidad en los procesos”, así la repetitividad es parte de la gestión de la calidad.
3. **Duración de la llamada:** El análisis estadístico según Walpole y Myers (1999): “Permite describir y conocer fielmente el comportamiento de los conjuntos de datos”, este utilizó para comprobar la mejora. El tiempo total de la llamada con el proceso antiguo era de aproximadamente 13 minutos con una desviación estándar de casi 8, en promedio casi un 35% del tiempo de la llamada era gastado en espera por el cliente y alrededor de un 10% se consumía en silencio y tiempo no disponible después de la llamada para crear el tiquete y alistarse para la próxima llamada.

Figura #15: Distribución porcentual del tiempo de la llamada



Fuente: Departamento de Ingeniería Industrial, Empresa Outsourcing Solutions S.A.

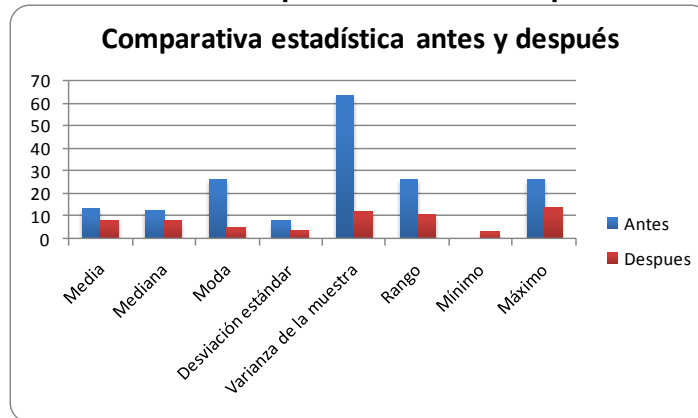
Tabla #5: Análisis estadístico de la duración de las llamadas – Proceso antiguo vs Proceso nuevo

Rubro	ANTIUGO	Valor	Rubro	NUEVO	Valor
Media		13,132	Media		8,477
Mediana		13	Mediana		8
Moda		26	Moda		5
Desviación estándar		795,159,127	Desviación estándar		347,758,027
Varianza de la muestra		632,278,038	Varianza de la muestra		120,935,646
Rango		26	Rango		11
Mínimo		0	Mínimo		3
Máximo		26	Máximo		14
Suma		13132	Suma		8477
Cuenta		1000	Cuenta		1000
Nivel de confianza (95,0%)		0,49343349	Nivel de confianza (95,0%)		0,21580015

Fuente: Departamento de Ingeniería Industrial, Empresa Outsourcing Solutions S.A.

A continuación la comparativa gráfica de los tiempos de llamada antes y después del rediseño del proceso:

Figura #16: Distribución porcentual del tiempo de la llamada



Fuente: Departamento de Ingeniería Industrial, Empresa Outsourcing Solutions S.A.

Por medio de la capacitación en uso eficiente de sistema y el teclado, escucha activa y comunicación asertiva se logró reducir el tiempo silencioso, esto sumado a la eliminación del tiempo tras llamada utilizado para crear los tickets y la estandarización de la llamada por medio del script se obtuvo una reducción de aproximadamente 4 minutos en el tiempo total de la llamada según la media de la muestra, además de una importante reducción en la desviación estándar y la varianza que anuncian un proceso más estable y repetitivo se alcanzó

la meta de eficiencia en la llamada llenando la expectativa del cliente en menos tiempo, esto lo confirma el rango cuando vemos que el máximo pasó de 26 a 14 minutos, casi un 50%. Esta fue la mayor ganancia respecto al cumplimiento de los NSE, ya que al reducir la duración de las llamadas se genera más tiempo disponible por parte de los agentes y se reducen las colas de llamadas por lo tanto baja el tiempo de espera y la cantidad de llamadas no contestadas.

4. **Tiquete:** El tiquete se abre durante la llamada mientras se solicita la información de manera que no se pierda tiempo tras la llamada; anteriormente se anotaba esta en un panel de notas para crear el tiquete una vez concluida la llamada.
5. **Tiempo de respuesta de Nivel dos:** Se identificó Nivel dos como un cuello de botella, según la definición de Goldratt (2000) un cuello de botella: “Es el elemento del proceso con la menor capacidad de producción”. El NSE de Nivel dos se mantuvo en 12 horas pero el equipo fue complementado con una persona encargada de contactar al solicitante de información una vez que esta se encuentra a disposición, cerrando el ciclo en un máximo de 24 horas en comparación con las 72 horas que tomaba anteriormente, evitando el ingreso de nuevas llamadas por un mismo tema logrando además reducir volumen y costo de llamadas entrantes por medio de la utilización del correo electrónico como herramienta de comunicación.
6. **Infraestructura de información:** Se integraron los reportes que llevaba el encargado de monitoreo en tiempo real, como primer paso se logró la compatibilidad entre los reportes generados por el sistema de administración de llamadas y la plataforma de registro y procesamiento, seguidamente se unificaron y se automatizó la transferencia de los datos de un sistema al otro; entre las ganancias de esta mejora tenemos la reducción del tiempo utilizado en crear y poner a disposición los reportes reduciendo el tiempo de respuesta de los supervisores para tomar las acciones correctivas y/o preventivas pertinentes.

Aseguramiento de la calidad en función de las actividades de valor agregado: Una vez determinadas las actividades que agregan valor a la llamada para el cliente y diseñada una llamada estándar que contempló estas actividades y las potenció; se inició el aseguramiento de la calidad, que según Juran (1995) es de los primeros pasos hacia la gestión de la calidad, con monitoreo sorpresivo en tiempo real y “lado a lado” (el supervisor escucha una llamada en vivo junto al agente), evaluando el cumplimiento de las especificaciones creadas y programando sesiones de retroalimentación para cada agente con la información recolectada en las llamadas de muestra y mejorar continuamente con un mayor impacto sobre la satisfacción del cliente.

Solución: Diseño Social

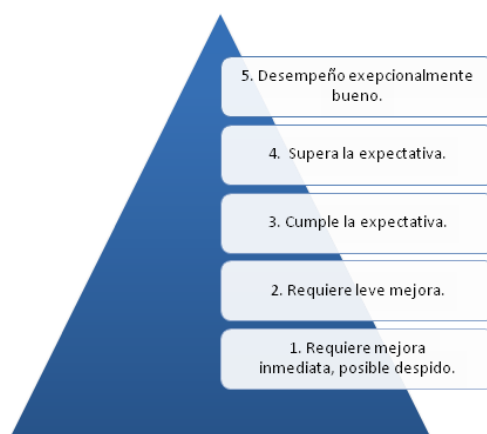
Entrenamiento: Se agregaron y eliminaron temas del entrenamiento para aprovechar al máximo el tiempo disponible en actividades estratégicas y de valor agregado; se cambió la metodología meramente teórica por una teórica-

práctica más dinámica ya que se determinó que no lograba generar las competencias necesarias a los entrenados y esto impactaba el proceso cuando ellos entraban, otra ganancia de cambiar la metodología del entrenamiento fue lograr un sistema que identifica tempranamente cuando un recurso humano posee o no la aptitud para el puesto y el desarrollo de las competencias y así no continuar invirtiendo recursos de entrenamiento en vano.

Perfil del empleado: Al trabajar de cerca con el equipo de entrenamiento de la compañía se descubrieron deficiencias en el reclutamiento de personal, ya que constantemente se recibían recursos que no cumplían con los requisitos del puesto. Cuando se indagó en el departamento de reclutamiento el porqué se enviaban personas que no cumplían los requisitos se descubrió que el perfil de empleado utilizado para la adquisición de talento era muy antiguo y no contemplaba una serie de factores críticos para el éxito en la realización de las tareas. A raíz de todo esto el perfil de empleado fue refinado para garantizar que ni siquiera entren al proceso de entrenamiento personas no aptas para el puesto. Algunas de las características que se determinaron como estrictamente necesarias para las futuras contrataciones son la tendencia al cumplimiento de plazos, no redirecciona tareas a otros, manejo constructivo de las emociones en situaciones de alto estrés y proactividad.

Evaluación de desempeño: Se crea una evaluación integral del desempeño con frecuencia mensual y orientación constructiva - meritoria; esta mide áreas como adherencia al horario, calidad, productividad, habilidades interpersonales y ausentismo. Aunque muchos de los datos son originalmente cualitativos se logra traducirlos cuantitativamente para obtener una calificación.

Figura #17: Escala de Evaluación de desempeño



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Empresa Outsourcing Solutions S.A.

Reconocimiento y premiación: Con base en la evaluación mensual de desempeño se creó una estrategia de reconocimiento y premiación basada en

el alto rendimiento como reforzador positivo y catalizador de la mejora. De acuerdo con los resultados de la evaluación de desempeño cada empleado obtiene acceso a un paquete de beneficios además de ser un insumo de vital importancia para retroalimentar al personal y mejorara continuamente.

Horarios: Tras conocer la tendencia en la demanda de llamadas por día de la semana y por hora se modificaron los horarios de almuerzo y receso de los agentes con el objetivo de lograr una mejor cobertura en las horas pico. Los horarios que se utilizaban dejaban solamente un 50% del equipo disponible en las horas de alta demanda por lo que muchas de las llamadas se perdían por mala planificación.

Manual disciplinario: La estructura de soporte del proceso incluyó la creación de un manual disciplinario laboral, su objetivo es primeramente dar peso al cumplimiento de las políticas y procedimientos de la organización y si es necesario, guiar las acciones correctivas de los supervisores.

Capacitación: Tras generar un perfil de empleado idóneo para el puesto, se encontró la necesidad de crear las competencias en los empleados que ya poseía la empresa por lo que se trabajaron talleres de servicio al cliente, técnicas de escucha, manejo de clientes difíciles, uso eficiente del teclado, uso eficiente del sistema, resolución de conflictos y se inició un proyecto de mejora del nivel de inglés con sesiones semanales, panfletos con recomendaciones, talleres individuales de pronunciación y fluidez.

Tabla #7: Tipos de escucha

Tipo de Escucha	Descripción	Ejemplo
Empática	Evita juzgar y trata de captar el sentimiento expresado; construye mutuo entendimiento y "rapport".	La persona que llama esta frustrada porque no consigue la información que busca, el agente "se pone en sus zapatos" no redirecciona, busca la solución.
Recomendativa	Ofrece consejo, indica que hacer o no hacer y tiende a resolver el problema "pensando por la otra parte".	Alguien llama porque constantemente le adelantan los pagos a su compañía, el agente escucha su argumento y le recomienda un curso de acción.
Buscadora de información	Una respuesta que pide información adicional para llegar a una clara comprensión antes de responder al asunto, en exceso es contraproducente.	Alguien llama porque se atrasó el pago a su compañía y no sabe por qué, el agente verifica y no hay anomalía por lo que inicia la búsqueda de información con el llamante para encontrar el fallo.

Crítica	La respuesta se expresa en forma de crítica, resulta ser una tendencia natural a juzgar, aprobando o desaprobando el mensaje recibido.	Una persona llama indicando que se atrasó su pago y el agente le responde que “seguramente” no envió la factura a tiempo.
---------	--	---

Fuente: Fuente: P. Wellington, ¿Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente?

Transformación

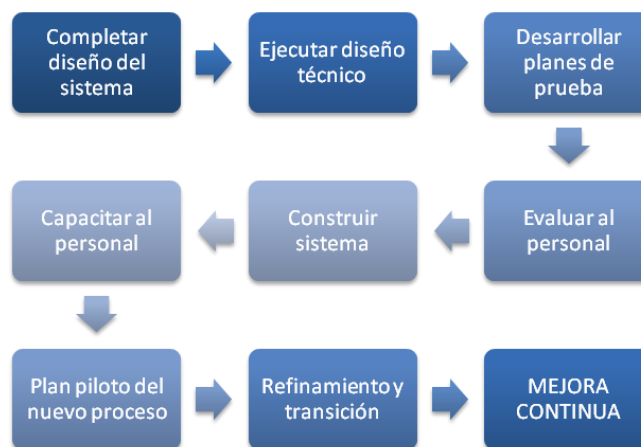
Para lograr soportar el desarrollo del proyecto, la estrategia utilizada fue contratar cinco personas más que permitieran un mejor manejo de los volúmenes de llamadas, el cambio en los horarios de almuerzo y receso para tener una mejor cobertura de los picos de llamadas y se generaron algunas otras acciones colaterales que fungieron como parches.

Figura #18: Cronograma del proyecto

Etapa / Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Preparación						
Identificación						
Visión						
Solución						
Transformación						

Fuente: Departamento de Ingeniería Industrial, Empresa Outsourcing Solutions S.A.

Figura #19: Actividades de la etapa de transformación



Fuente: Departamento de Ingeniería Industrial, Empresa Outsourcing Solutions S.A.

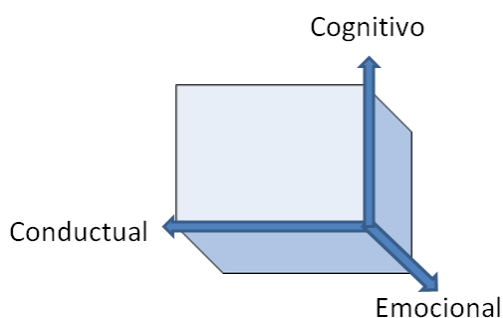
Gestión del cambio: Para gestionar la transformación se estudió en qué consiste la resistencia al cambio y las potenciales maneras de abordar la situación. La gestión del cambio consta de cuatro etapas: negación, exploración, adaptación, y aceptación y cada una de ellas debe ser considerada por la gerencia.

Se crearon planes de acción para abordar cada una de ellas:

1. Negación: La negación es resultado del choque que ocasiona salir de una zona de confort, para mitigar este impacto se presentó la propuesta al equipo completo en una sala de conferencias a manera de “coffee talk”, haciendo énfasis en las ganancias en el nivel personal, profesional, de equipo y empresarial.
2. Exploración: Se explicó ampliamente el plan y los resultados esperados, pero sin profundizar en aspectos técnicos que pudieran confundir al personal, de esta manera se mostró guiadamente el nuevo escenario y se ofreció una perspectiva positiva para todos, además, se dio seguimiento y visibilidad del desarrollo de proyecto en tiempo real.
3. Adaptación: Constantemente se ofreció capacitación para suavizar la transición, además de brindar apoyo preciso y oportuno a los empleados ante sus dudas y nuevos pasos.
4. Aceptación: Esta etapa se da como resultado de las anteriores y el objetivo de las acciones en esas etapas es generar aceptación por decisión (comprometida, gustosa) y no por resignación.

Para comprender más la gestión del cambio, a continuación tenemos el cubo del cambio, es una teoría que indica donde actuar para gestionar el cambio en las personas, expone tres áreas y dice que cada una de ellas debe recibir atención para generar el cambio orientado a objetivo deseado:

Figura #19: Cubo del cambio



Fuente: Goleman, Daniel. La Inteligencia Emocional

El factor crítico de éxito de éxito según Dyer (1978) es: “Es evitar la falta de compromiso y pertenencia así como la fijación en viejos vicios por ejemplo al no asociar conductas con consecuencias”.

CONCLUSIONES

La reingeniería es una metodología integral de transformación que consiste en diseñar los procesos con base en las necesidades del cliente y requerimientos funcionales, logrando la conjugación de productividad y calidad al sumar efectividad, eficiencia y satisfacción del cliente.

La reingeniería no excluye el uso de otras herramientas de la ingeniería y la administración de negocios, por el contrario permite la fusión de diferentes técnicas y métodos para lograr los objetivos propuestos.

Permite y de hecho requiere del aporte multidisciplinario para crear diseños viables desde toda perspectiva.

Es además capaz de crear una sólida base, un sistema robusto y sostenible que facilita la gestión de la mejora continua; esto mediante el diseño de procesos capaces de cumplir sus especificaciones y el reforzamiento de la estructura de soporte como las políticas y las intervenciones de otros procesos.

En el nivel estratégico resulta aportar excepcionalmente ya que su naturaleza orienta los resultados hacia el logro de los objetivos corporativos y es medible bajo parámetros financieros regulares. Además, ataca primeramente procesos estratégicos y de valor agregado por lo que las ganancias obtenidas por un proyecto de este tipo suelen ser muy notables en el nivel de cliente interno y externo.

La reingeniería aplicada en centros de llamadas es una propuesta atractiva para quienes desean transformar esta unidad en un ente generador de utilidades para la compañía. En reiteradas ocasiones se visualiza el centro de llamadas como un gasto y no es posible justificar su existencia por medio de indicadores financieros; pero su contribución a la satisfacción del cliente, participación de mercado o ventas impacta directa y positivamente los ingresos.

Es capaz de mostrar resultados a corto y largo plazo ya que la visión sistémica permite crear soluciones e implementarlas en diferentes etapas del proyecto sin perder de vista su objetivo general y la relación e incidencia que esto puede llegar a tener sobre el resto de la organización además de ser mejoras sostenibles y enlazables con futuros cambios originados por el proyecto

Los objetivos y metas del negocio, por tanto también las estrategias deben ser impulsados por necesidades del cliente, el mercado es muy dinámico debido a la competitividad e ingreso de nuevas herramientas al ámbito por lo que el cambio debe ser radical.

BIBLIOGRAFÍA

1. Manganelli, Raymond y Klein, Mark, (1995) ¿Cómo hacer reingeniería? Estado Unidos. Editorial Norma.
2. Oficina Internacional del Trabajo, (1996). Introducción al estudio del trabajo. Suiza. Publicación OIT.

3. García Criollo, Roberto, (2000). Estudio del Trabajo, Medición del trabajo Ingeniería de Métodos. México. Editorial McGraw-Hill.
4. Hammer Michael & Champy James, (1994). Reingeniería 5a. reimpresión. Colombia. Grupo Editorial Norma.
5. Vargas, Miguel (1998), Reingeniería de los procesos. Versión 2.0. Rev 2/11/98. Versión en computadora.
6. Niebel, Benjamín, (1993). Ingeniería Industrial, Métodos, Tiempos y Movimientos. Editorial Alfa Omega, Segunda edición.
7. Ishikawa, Kaoru, (1985). ¿Qué es control total de calidad? La modalidad japonesa. Estados Unidos. Editorial Prentice Hall.
8. Pande, Peter; Neuman, Robert y Cavanagh, Roland. (2004). Las claves prácticas de seis sigma. Estados Unidos. Editorial McGraw-Hill.
9. Wellington, P, (1997). ¿Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente? Colombia. Editorial McGraw-Hill.
10. Acuña Acuña, Jorge, (2002). Control Total de Calidad. Costa Rica. Editorial Tecnológico de Costa Rica. Tercera Edición.
11. Walpole y Myers, (1999). Probabilidad y Estadística. Editorial McGraw-Hill, Sexta Edición.
12. Goldratt, Eliyahu, (2000). La Meta. México. Ediciones Castillo.
13. Juran, J.M. y otros, (1995). Análisis y Planeación de la calidad. México. Editorial McGraw-Hill.
14. Goleman, Daniel, (1997). La Inteligencia Emocional, México. Ed. Javier Vergara
15. Dyer W. Wayne., (1978) Tus Zonas Erróneas, Técnicas audaces, pero sencillas para dominar los esquemas erróneos de la conducta. México. Ed. Grijalbo.