



**UNIVERSIDAD DON BOSCO
VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA COPC PSIC
V5.1 PARA EL CONTACT CENTER DE LA EMPRESA TIGO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

ASESOR:

DOCTOR MANUEL MACÍAS

PRESENTADO POR:

**YENNY MAGALY DÍAZ PORTILLO
KATHERINE YAMILLETH MANCIA CUBIAS
JENNIFFER BEATRIZ AGUILAR ALVARADO**

**Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica
Febrero de 2014**

Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. INTRODUCCIÓN	6
3. PERFIL DE LA EMPRESA.....	8
3.1 Datos Generales	8
3.2 Acerca de Tigo El Salvador:.....	8
a. Infraestructura de Tigo.....	9
b. Estructura Organizativa de Tigo.....	9
c. Liderazgo de Tigo.....	10
c. Planeamiento Estratégico	11
d. Orientación Hacia el Cliente.....	12
3.3 Contact Center Tigo	14
a. Estructura Jerárquica del Contact Center Tigo	15
3.4 Áreas de apoyo directo al Contact Center Tigo.....	19
3.5 El Contact Center Tigo respecto a la Norma COPC PSIC	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. OBJETIVOS	24
5.1 OBJETIVO GENERAL	24
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
6. ALCANCE	24
7. MARCO TEORICO	25
7.1 NORMA COPC	25
a. COPC PSIC v5.1.....	26
i. Proveedores de Servicios Integrales al Cliente (PSICs)	27
ii. Clientes	27
iii. Usuarios Finales	27
iv. Términos Clave y Relaciones	28
v. Visión General	29

7.2	NORMALIZACIÓN	30
7.3	CERTIFICACIÓN SEGÚN LAS NORMAS COPC PS	30
8.	METODOLOGIA	31
9.	APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO	32
10.	RESULTADOS, ANALISIS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	35
10.1	Resultados.....	35
10.2	Análisis y Oportunidades de Mejora	38
a.	Categoría 1. Liderazgo y Planeamiento.....	38
b.	Categoría 2. Procesos	39
c.	Categoría 3. Recursos Humanos.....	41
d.	Categoría 4. Resultados	42
11.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA	45
11.1	Diagrama Gantt del Plan de Implementación.....	45
11.2	LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO/Declaración de la Dirección	46
11.3	LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO/Desarrollo de planes de negocio.....	47
11.4	LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO/Definición de Objetivos	48
11.5	LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO/Revisión de los Resultados del Negocio.....	49
11.6	LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO/Revisión Interna de la Norma COPC PSIC 50	
11.7	PROCESOS/Gestión de Cambios	51
11.8	PROCESOS/Procesos, Procedimientos y Metodologías	52
11.9	PROCESOS/Acciones Correctivas y Mejora Sostenida	53
11.10	PROCESOS/Monitoreo de Transacciones.....	54
11.11	PROCESOS/Pronósticos, Planificación y Programación del Personal .	55
11.12	PROCESOS/Tecnología	56
11.13	PROCESOS/Continuidad del Negocio.....	57
11.14	RECURSOS HUMANOS/ Reclutamiento y Contrataciones.....	58
11.15	RECURSOS HUMANOS/ Gestión del Feedback del Personal	59
11.16	RECURSOS HUMANOS/ Rotación y Ausentismo del Personal	60
11.17	RESULTADOS/ Desempeño del Servicio	61

11.18	RESULTADOS/ Desempeño de la Calidad.....	63
11.19	RESULTADOS/ Desempeño de las Ventas.....	64
11.20	RESULTADOS/ Desempeño de los Costos y Eficiencia.....	65
11.21	RESULTADOS/ Desempeño de los PCA.....	66
11.22	RESULTADOS/ Resultados.....	67
12.	CONCLUSIONES.....	68
13.	RECOMENDACIONES	70
14.	GLOSARIO.....	71
15.	BIBLIOGRAFIA.....	76
15.1	Referencia de la norma aplicable.....	76
15.2	Bibliografía	76
ANEXO 1	77
ANEXO 2	78

1. RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto tratará sobre la norma “COPC PSIC-EI sistema de Gestión de Desempeño basado en resultados para organizaciones en su interacción con clientes.” En nuestro caso específico realizaremos un DIAGNOSTICO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA COPC PSIC V5.1 PARA EL CONTACT CENTER TIGO.

Se realizará un análisis de la situación actual del Contact Center respecto a la norma y con base en los resultados de dicho diagnóstico, se elaborará el plan para la implementación de la misma, el cual le servirá a Tigo para mejorar su desempeño e incluso valorar la conveniencia de certificarse para ganar un plus adicional respecto a los Contact Centers del país.

2. INTRODUCCIÓN

La marca conocida comercialmente como Tigo en todo el mundo, está respaldada por un operador de telefonía móvil llamada Millicom International Cellular S.A., tiene, presencia en América, Europa, África y Asia. Con oficinas centrales en Luxemburgo; la compañía provee de servicios móviles, televisión y de internet en más de 16 países. Tigo dirige desde Miami, la mayor parte de las operaciones en Latinoamérica. En El Salvador, que es el área de influencia en el cual estamos basando nuestro estudio tiene cobertura sobre los 14 departamentos y es una de las compañías que se encuentra en los primeros lugares de preferencia por los usuarios de telefonía móvil, porque además es pionera en el rubro.

Tigo como empresa de servicio tiene aspectos que mejorar basados en que es un ambiente muy dinámico, los clientes cada día requieren de más atención y beneficios, y para eso la compañía debería estar revisando y mejorando sus procesos, como el del Contact Center que es el punto de encuentro directo con el cliente. En este contexto, un poco conocedoras del sistema de gestión que implementa Tigo y como usuarias del servicio, vimos interesante aportar a la empresa un diagnóstico del funcionamiento que tiene el Contact Center Tigo en base a los principios de la Norma COPC PSIC V5.1, dicha evaluación nos conduce a proponer un plan de implementación de aquellos aspectos que no se están considerando y son importantes para el mejor funcionamiento del área, así creamos un ganar- ganar apoyando el esfuerzo que hace la empresa por superarse.

A lo largo del trabajo conoceremos los requisitos de la norma y se determinará cuáles son los que se están cumpliendo o no dentro de los procesos del Contact Center para finalmente idear un plan de implementación de estos.

Se ha determinado que dentro de los aspectos que cumplen por completo la normativa está el “2.6 Cumplimiento”, el apartado “3.3 Formación y desarrollo”, “3.4 Verificación de habilidades y conocimiento”, “3.5 Gestión de desempeño del personal”, “4.1 Satisfacción e Insatisfacción del usuario final”, estos apartados cumplen todos los requisitos de la norma, sin embargo se observa que apartados relacionados con: rotación y ausentismo del personal; pronósticos, planificación y programación de personal; y monitoreo de transacciones, tienen deficiencias en la implementación de parámetros a considerar.

El plan de implementación se enfoca sobre acciones de mejora que están encaminadas a proponer líneas de acción concretas, relacionadas con cada uno de los requisitos. Estas acciones de mejora se lograran desarrollando un enfoque más extenso sobre contactos en redes sociales o de responsabilidad social ya que es parte de la planificación para darle continuidad al negocio y es punto importante para los clientes en esta época.

Por otra parte es importante aprovechar el camino recorrido con la norma COPC e implementar revisiones periódicas de cumplimiento, mejorar el desempeño de los procesos, analizar los objetivos para cada PCRC, garantizando que los procesos de RACs no varíen.

En aspectos de Calidad se ha trabajado muy bien sin embargo se debe intervenir los problemas desde la causa raíz, aunque existen evidencias de que se determina es importante crear un enfoque estructurado que garantice la resolución de esta causa raíz y darle seguimiento a las acciones correctivas que se propongan.

Otro aspecto muy importante es garantizar al usuario que el servicio que están brindando no será interrumpido por mucho tiempo, sin importar los siniestros o fallas que puedan presentarse, para eso se deben crear líneas de acción concretas y luego también darle al usuario de evaluar estas acciones y otras por medio de un sistema de IVR práctico y funcional.

Respecto al capital humano que Tigo posee, se debe medir la rotación y así mejorar la gestión para la contratación cumpliendo con las necesidades en el área.

Todas estas mejoras deberán estar acompañadas de las métricas del servicio que alerten de cualquier incumplimiento de la norma.

A continuación se detalla el diagnóstico realizado y el plan de implementación de los nuevos principios.

3. PERFIL DE LA EMPRESA

3.1 Datos Generales

A continuación presentamos los datos generales de Tigo El Salvador y específicamente del Contact Center donde realizaremos el análisis de la Norma COPC PSIC

Nombre de la organización :	Tigo El Salvador
Rubro:	* Comunicaciones: Tigo es una empresa que presta servicios de telefonía e internet fijo y móvil, cable TV, enlaces de datos y servicios E1. Además innova con servicios como Tigo Money el cual se encuentra incursionando en la parte financiera (remesas, pagos vía móvil, etc.)
Clientes:	* Sobre todo clientes naturales que adquieren servicios de telefonía, cable o internet. * Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa * Clientes Gubernamentales y ONG
Instalaciones del Contact Center:	* Contact Center Tigo <i>Km. 10 ½ Carretera al Puerto de la Libertad Antiguo Cuscatlán, El Salvador</i>
Total de Empleados del Contact Center:	* 271 personas

3.2 Acerca de Tigo El Salvador:

Tigo como tal es una empresa dedicada a brindar servicios de telefonía celular, telefonía fija, datos, y cable TV en toda la república de El Salvador. Uno de los slogans de Tigo es “Brindar la mejor cobertura, la mejor señal a precios accesibles” y aunque si bien sus servicios no son los más baratos del mercado, muchos clientes son fieles por la calidad del servicio brindado.

Dentro de las novedades de Tigo hoy por hoy están haber lanzado su red de telefonía celular 4G y colocar los nuevos canales digitales full HD. Tigo cuenta con alrededor de 3 millones de clientes, la mayoría de ellos poseen servicios móviles.

a. Infraestructura de Tigo

- 18 Centros de Servicio a Nivel Nacional
- 44 Mini centros de servicio a nivel nacional
- **1 Contact Center propio que atiende las consultas de todos los clientes Tigo.**
- Oficinas administrativas en Torre Futura, Completo World Trade Center, Col. Escalón
- Oficinas administrativas del área Corporativa y Go to Market en Centro Financiero Gigante
- 4 Centro de Activaciones
- 6 Centros de Operaciones a nivel nacional

El trabajo presentado, tal como lo señala en el alcance, se realizará específicamente para el Contact Center Tigo, para las campañas entrantes de servicios móviles que atienden actualmente alrededor de 13 mil llamadas diarias solo en la campaña Tigo Mobile.

b. Estructura Organizativa de Tigo

En la figura No. 1 se presenta como está dividido Tigo. Cuenta con 6 vicepresidencias (VP). En color se marca la vicepresidencia a la cual pertenece el Contact Center Tigo la cual se ampliará más adelante.

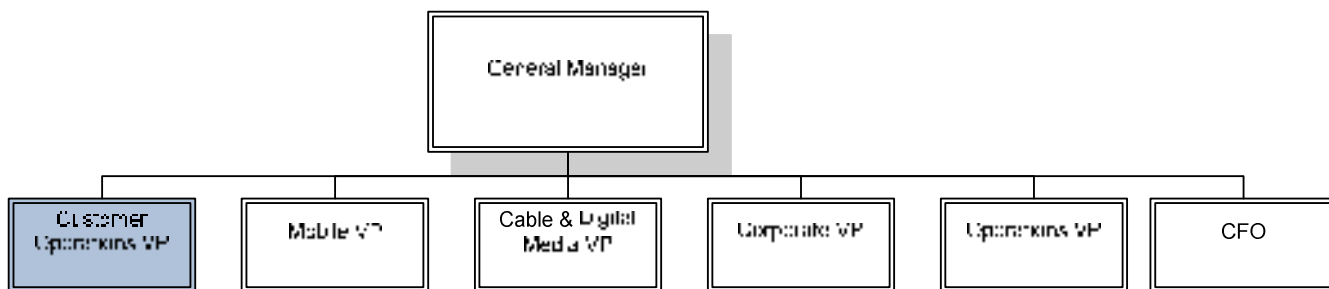


Figura No. 1

- **Customer Operations VP:** Esta VP tiene bajo su cargo las operaciones de cara al cliente. Incluye áreas de Contact Center, Stores, Activación de Servicios, y otras áreas de apoyo a estas.
- **Mobile VP:** Aquí se encuentra la dirección comercial (marketing y ventas) de los servicios móviles prepago, postpago y datacards. Además se incorpora en esta área el BOC (Business Operations Center) que se encarga de generar todos los datos de reportes y bases de datos de la VP.

- **Cable & Digital Media VP:** aquí se encuentra el área comercial (marketing y ventas) de servicios residenciales de internet, cable y telefonía.
- **Corporate VP:** Esta VP es la encargada de atender globalmente a los clientes corporativos. Incluye marketing, ventas, atención al cliente corporativo, y soporte.
- **Operations VP:** Esta área engloba las unidades técnicas, instalaciones, mantenimiento, tecnología¹, supply chain, riesgos, etc.
- **CFO:** esta Gerencia cuenta con las áreas de finanzas, cobros, contabilidad, administración y logística.

c. Liderazgo de Tigo

Tigo cuenta con una misión y visión establecida y conocida por toda la compañía; además sus valores y reglas de oro son conocidos por toda la compañía (ver figura No. 2). Las mismas son recordadas constantemente y evaluadas en las evaluaciones del desempeño semestral y anual.



Figura No. 2

¹ Área que también es llamada IT o Tecnología de la Información por sus siglas en inglés

c. Planeamiento Estratégico

En Tigo se establecen al inicio del año las Metas Crucialmente Importantes para la Compañía, las cuales son:

MCI 1: Mejorar el índice de satisfacción de nuestros clientes

MCI 2: Mejorar el índice de satisfacción de nuestros empleados

MCI 3: Lograr el margen de contribución según budget

Estas metas con un esquema de “cascado” son desplegadas a toda la empresa, inclusive el Contact Center.

La metodología para establecer las metas y los kpi’s correspondientes de cada empleado es ¿De qué manera contribuyo con alcanzar las metas de la compañía? ¿Cómo mi trabajo, contribuye a alcanzarlas? ¿A cuál de las MCI generan mayor impacto mis acciones?

Una vez analizadas estas preguntas, se inician las sesiones de trabajo de los equipos de cada nivel, para en conjunto definir las metas crucialmente importantes de cada empleado.

Al establecerlas y completando el formulario de Gestión del Desempeño, se firma por el empleado y el jefe inmediato el acuerdo y de esta manera, todos los miembros de la organización están conscientes y comprometidos con las metas individuales que ayudaran a alcanzar las metas de Tigo.

d. Orientación Hacia el Cliente

Tigo se encuentra comprometido con el Cliente, poniendo mucha atención a las actividades mostradas en la figura No. 3:

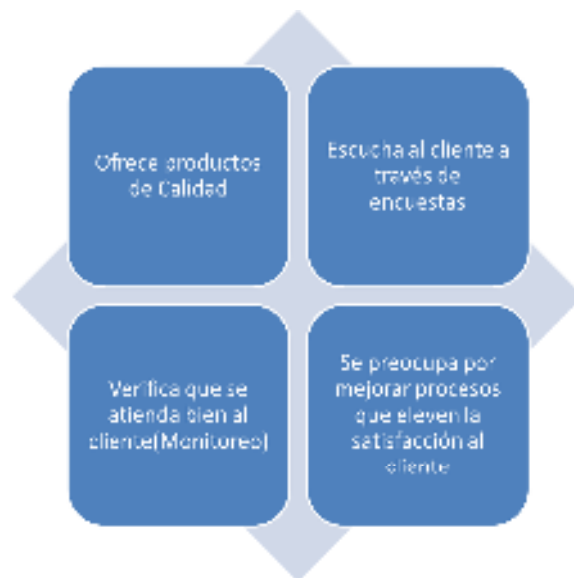
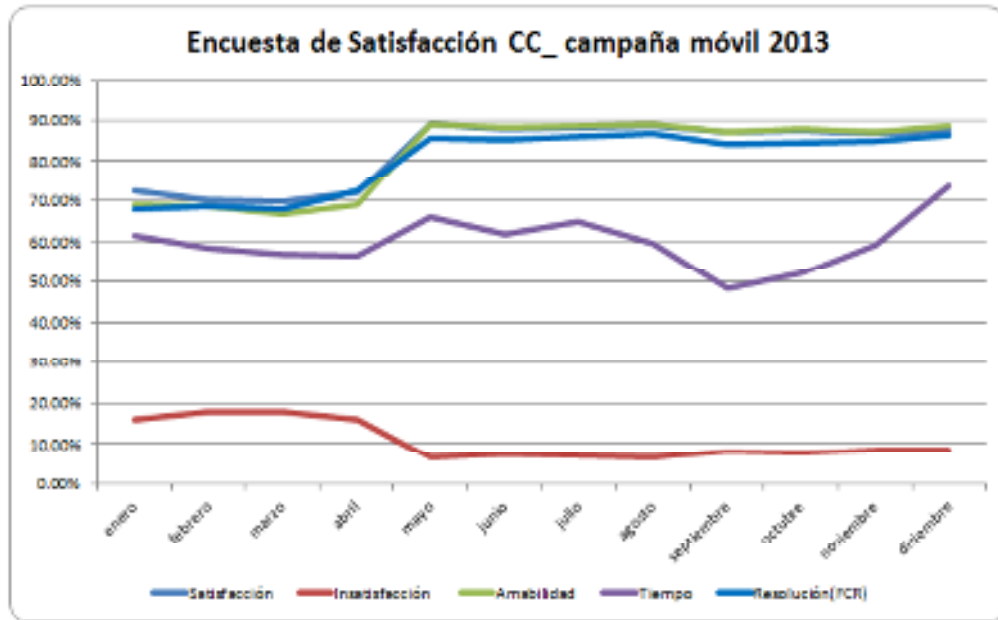


Figura No. 3

- i. Ofrece productos de Calidad: En este sentido, cada producto que Tigo lanza, es analizado por un comité operativo y multidisciplinario. Tiene que existir la aprobación del comité previa, sino, el producto es rechazado para comunicarlo al mercado. Esta verificación consiste en determinar si toda la parte técnica, logística, operativa, financiera, administrativa y tecnológica está funcionando correctamente de tal manera que genere beneficios y satisfacción al cliente y a la empresa.
- ii. Escucha al Cliente a través de encuestas: Todos los clientes que visitan las stores o los clientes que llaman al Contact Center son encuestados para conocer su nivel de satisfacción con la atención recibida. Las preguntas indagan satisfacción general, resolución al primer contacto, amabilidad y tiempo. Estas encuestas se realizan a través del IVR del Contact Center y también por medio de mensajitos directos al móvil del cliente.
Por otro lado, existe un área de encuestas que se dedica a encuestar satisfacción con los cobros (transparencia), la señal de navegación y la señal de voz. Así como realizar diversos análisis de comportamiento de los clientes.

En la gráfica No. 1 presentamos los resultados del 2013 en la encuesta de satisfacción de clientes que llamaron a la campaña móvil del Contact Center. Como se observa, durante los meses de marzo y abril se realizaron acciones que mejoraron significativamente los resultados de la satisfacción de los clientes.



Gráfica No. 1

- iii. Verifica que se atienda bien al cliente: Aleatoriamente y bajo parámetros estadísticos se está evaluando cada contacto de los clientes que son atendidos en Contact Center o Stores. Hay una unidad de monitoreo que cuenta con 7 personas que están constantemente escuchando las llamadas o visitas de los clientes. Se evalúan aquellos parámetros que son importantes para el cliente y este monitoreo da como resultado una nota de calidad para el agente que atendió al cliente. La nota de calidad está amarrada a las metas anuales de los ejecutivos.
- iv. Se preocupa por mejorar procesos que eleven la satisfacción del cliente: La unidad de procesos realiza análisis sobre aquellos procesos que están afectando la satisfacción del cliente. Los procesos que se buscan son aquellos que significan esfuerzos al cliente, los que no permiten resolver en primer contacto, los que no se están realizando uniformemente a través de todas las Stores o Contact Center. La base de la que se parte son los datos proporcionados por el área de monitoreo.

3.3 Contact Center Tigo

A partir de acá comenzamos a enfocarnos específicamente en el Contact Center el cual es objeto del presente estudio. El Contact Center Tigo recibe llamadas entrantes de clientes a través de un sistema de cola IVR que dirige el tipo de llamada hacia los agentes o RACs (representantes de atención al cliente) los cuales están entrenados para atender las consultas sobre temas específicos que los clientes presentan. Esta división de atención se llama Campaña.

IVR Son las siglas de Interactive Voice Response, del inglés: respuesta de voz interactiva. Consiste en un sistema telefónico que es capaz de recibir una llamada e interactuar con el humano a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples, como el marcar una tecla. En la figura No. 4 se muestra un esquema estándar de este sistema

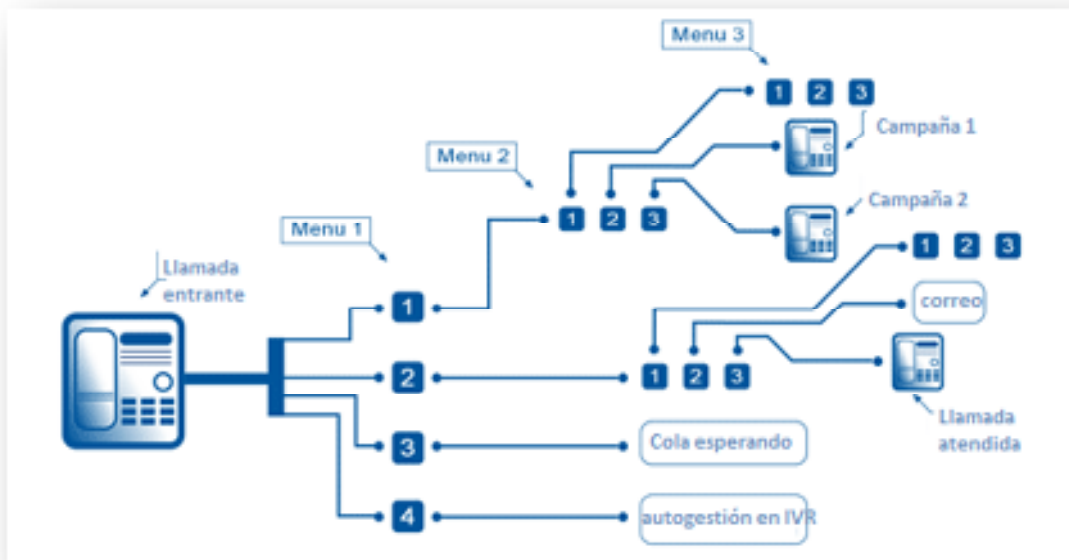


Figura No 4

El IVR del Contact Center Tigo, está diseñado para presentar al cliente una grabación la cual le indica el número a marcar si desea hacer consultas de servicios residenciales, móviles, si requiere soporte de cable, o soporte de internet, por ejemplo.

Una vez el cliente elije la opción que necesita el IVR lo deriva hacia el agente que se encuentre sin llamada o lo deja en espera hasta que un agente esté disponible.

Cada campaña está compuesta por diferentes equipos los cuales se componen de aproximadamente 15 personas los cuales tienen un Team Leader asignado.

El Contact Center Tigo presta servicio en los horarios de las 5:00 a las 24:00 horas y distribuye los horarios de tal manera que pueda garantizar unos niveles de atención óptimos.

a. Estructura Jerárquica del Contact Center Tigo

El Contact Center Tigo pertenece a la Vice Presidencia de Customer Operations cuyo organigrama se presenta en la Figura 5:

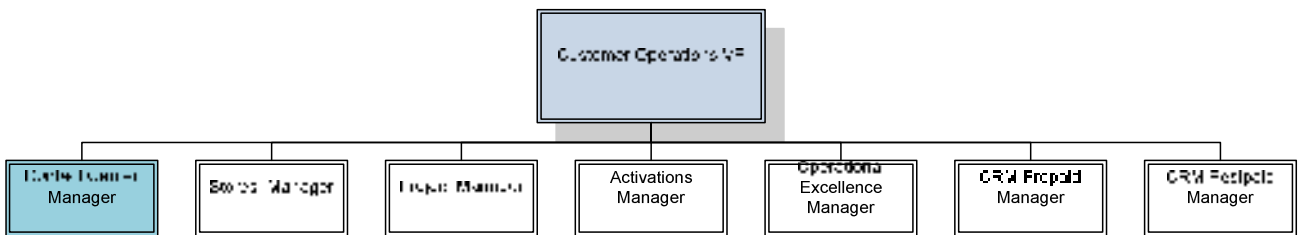


Figura No 5

Desplegando la estructura interna del Contact Center se divide así (Figura No. 6):

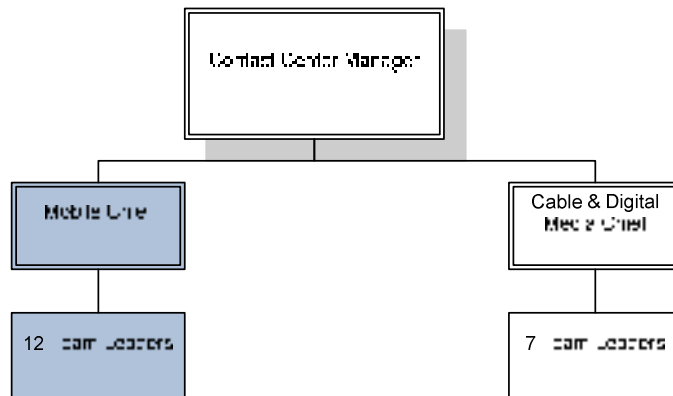


Figura No. 6

Sombreada queda el área Mobile² que es donde se enfocaran nuestros esfuerzos. Esta área es la que recibe las llamadas entrantes de servicios móviles que es el alcance del proyecto.

² “Mobile” o “Móviles” son equivalentes y se refieren a aquellos tipos de servicios que dependen de un chip y que puede gozarse en cualquier lugar y momento, ejemplo: Servicio de telefonía celular, servicio de datos vía usb modem, etc.

El área de Mobile incluye diferentes tipos de contactos, los cuales se reflejan sombreados en la figura No. 7:

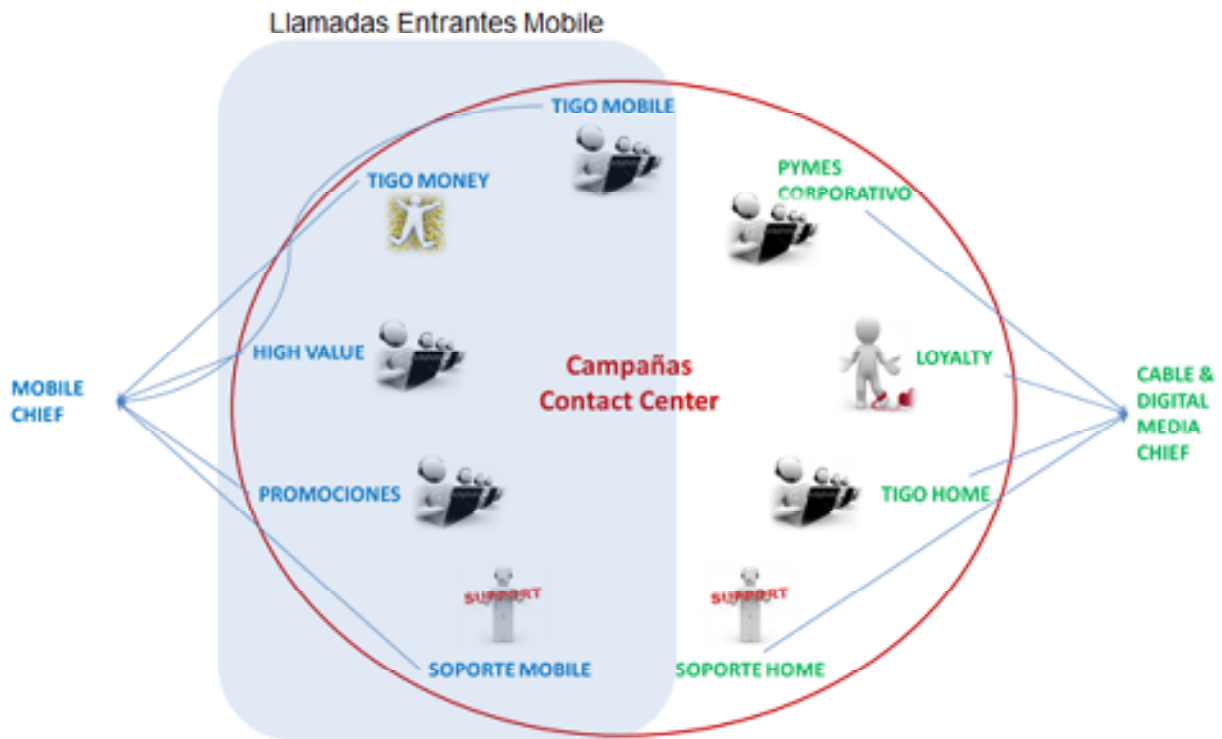


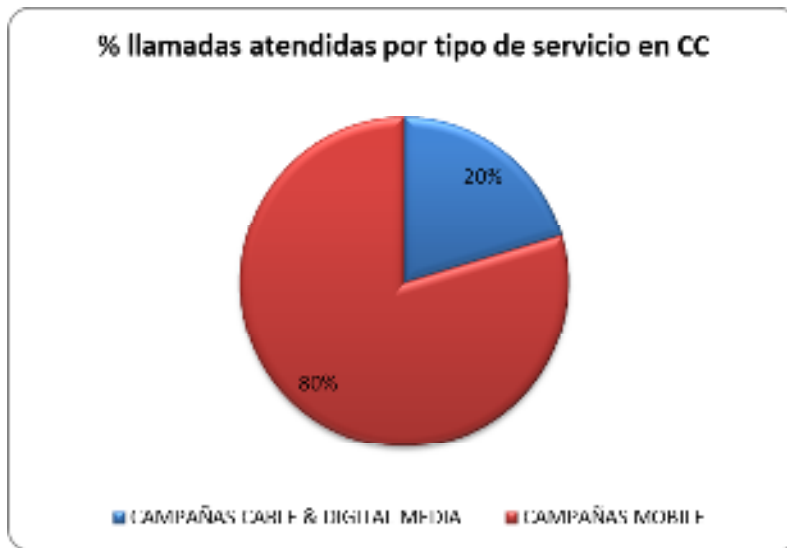
Figura No. 7

En la tabla No. 1, se muestra el tipo de transacciones atendidas por cada campaña de llamadas entrantes Mobile:

CAMPAÑAS	DESCRIPCION TIPO DE LLAMADAS ATENDIDAS
Tigo Mobile	Consultas, reclamos o solicitudes de servicios telefonía móvil
Promociones	Consultas de servicios móviles.
Tigo Money	Consultas, reclamos o solicitudes de servicios Tigo Money
Soporte Mobile	Soporte a fallas con servicios de navegación de teléfonos móviles o datacards
HighValue	Consultas, reclamos, solicitudes y fallas de clientes clasificados como High Value para Tigo independientemente del servicio que tengan

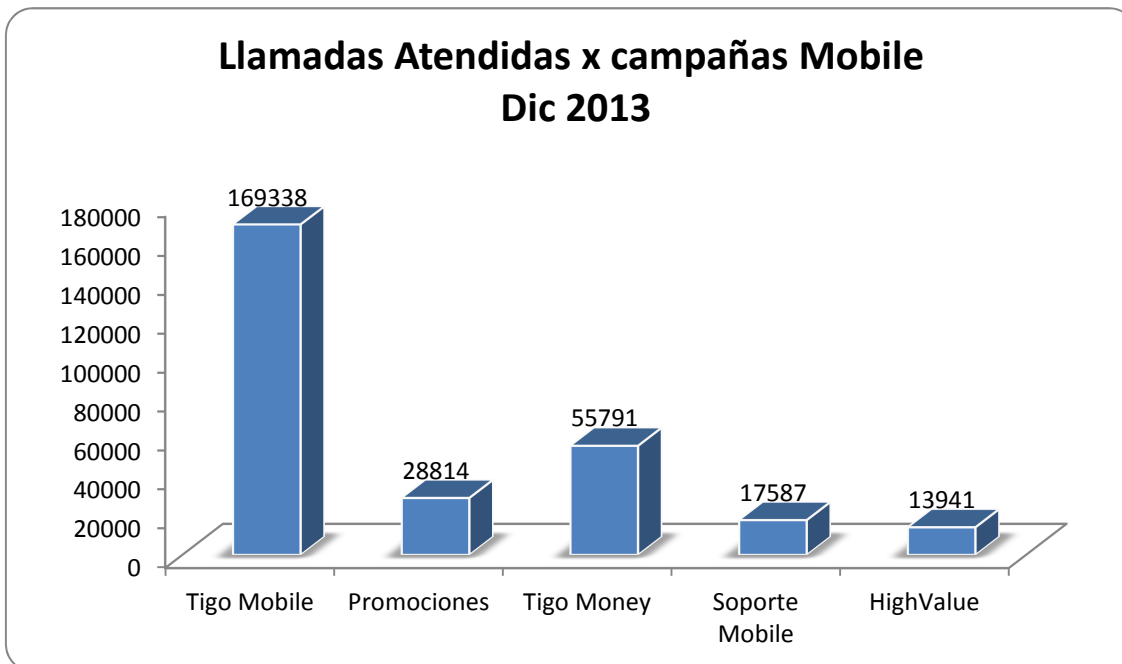
Tabla No. 1 Descripción tipos de llamada por campaña

Como un dato adicional, cabe destacar, como lo muestra la gráfica No 2 que el flujo de llamadas al Contact Center es sobre todo a las campañas móviles antes mencionadas.



Gráfica No 2

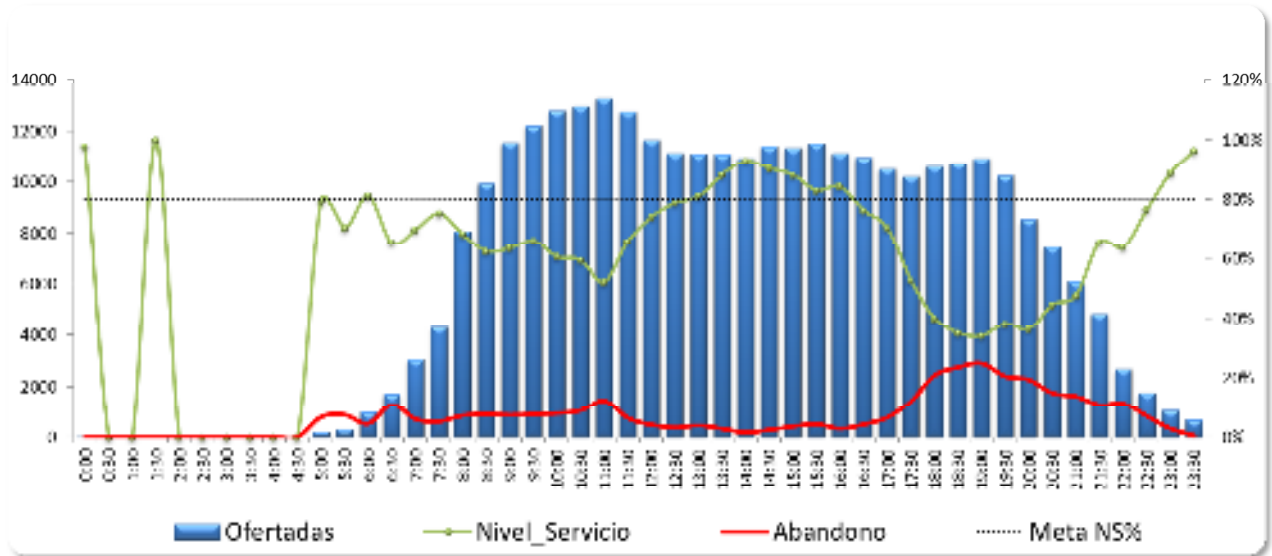
A continuación presentamos por cada una de estas campañas, cual es la cantidad de clientes que se atendieron en el mes de diciembre 2013(Gráfica No. 3). Donde claramente podemos observar que la campaña Tigo Mobile es la que recibe el mayor flujo de llamadas.



Gráfica No. 3

La gráfica No. 4 nos muestra el comportamiento del Contact Center:

INDICADORES CAMPAÑAS MOBILE



Gráfica No. 4

Aquí se deja una radiografía de cómo fue el comportamiento de todas las campañas Mobile en el mes de diciembre 2013.

- Las ofertadas son todas las llamadas que recibió el IVR.
- El Nivel de servicio es el porcentaje de llamadas que se lograron atender antes de 20 segundos.
- El Abandono, son las llamadas de clientes que se cansaron de esperar y colgaron
- Meta NS% es el objetivo que se quiere alcanzar de Nivel de Servicio, el cual es 80% de las llamadas contestadas antes de 20 segundos.

Como se observa en el gráfico el nivel de servicio se mantuvo mucho tiempo a lo largo del día abajo del objetivo fijado. Los esfuerzos del área de Planning (cuya definición se detalla en tabla No. 2), son lograr mantener el nivel de servicio en un valor aceptable.

3.4 Áreas de apoyo directo al Contact Center Tigo

El Contact Center Tigo cuenta además con áreas de apoyo que brindan servicios específicos para él. Estas áreas no dependen de la gerencia de Contact Center, sino de la Gerencia de Excelencia Operacional, pero su función es mantener un alto desempeño en el Contact Center. Dichas áreas se muestran en la Figura No. 8:



Figura No. 8

Descripción de cada una de estas áreas de apoyo:

Área de Apoyo	Descripción
Planning	Encargado de realizar los pronósticos planificación y programación del personal, coordinar vacaciones, monitorear desempeño del Contact Center; controlar el flujo de llamadas ofertadas en el Contact Center y tomar acciones para que los niveles de servicio del mismo se mantengan en el objetivo.
Recruitment	Realiza la labor de definir perfiles, reclutar, evaluar perfiles, examinar y contratar al personal adecuado en los puestos de trabajo requeridos.

Monitoreo	También llamado Calidad. La labor de esta área es realizar escucha de llamadas de los RACs (Representantes de atención al cliente) evalúa criterios basados en las encuestas de satisfacción del cliente. Brinda coaching a Team Leaders y RACs. Encuentra problemas a nivel de RACs y a nivel de toda la campaña o proceso de llamadas entrantes. Comparte los problemas que son de procesos con el área de Procesos.
COI	Customer Operation Intelligence se ocupa de realizar análisis de datos de Contact Center, buscar herramientas tecnológicas que faciliten el control y verificación. También son los encargados de generar toda la reportería de Contact Center.
Training	Es un área que se encarga de entrenar a todos los RACs de nuevo ingreso y dejarlos listos para atender clientes, además verifica habilidades de los RACs periódicamente y entrena cada nuevo producto, servicio o proceso que se comunica a los RACS.
Procesos	Es el área que realiza mejora de procesos de las áreas de cara al cliente. Busca hacer que los procesos lleven a ahorros de costos, eficiencia. También busca que los procesos sean fáciles para el cliente, se resuelva al primer contacto y sin esfuerzo.

Tabla No. 2 Descripción áreas de apoyo directo a Contact Center

3.5 El Contact Center Tigo respecto a la Norma COPC PSIC

El Contact Center Tigo en abril 2010 inicio su proceso para ir adoptando la norma COPC, para esto se asistió a capacitaciones y en conjunto con todas las operaciones Tigo Latinoamérica se llegó al acuerdo de hacer todo un trabajo para implementar al menos 6 enfoques básicos de la norma que mejorarían altamente el desempeño de los Contact Centers (**planificación, recurso humano, monitoreo, satisfacción, nuevos productos y control de procesos**). En El Salvador se consiguió implementar parcialmente solo 4 de ellos (**planificación, recurso humano, monitoreo y satisfacción**) y luego debido a cambios estructurales la iniciativa quedó estancada, el seguimiento fue casi nulo; avanzó el tiempo y actualmente la norma COPC ya tiene una nueva versión, la 5.1.

Desde finales de 2011 hasta hoy en día, se ha venido trabajando con los enfoques que se lograron implementar, pero existe una clara conciencia que aún falta muchísimo por hacer y que no se ha logrado generar todos los beneficios que esta norma ofrece.

Por tal razón, para 2014 se iniciará nuevamente con la implementación de la norma, pero para esto se realizará el diagnóstico del grado de implementación que se tiene hasta hoy, verificar cuales son los nuevos requisitos de la norma y con este diagnóstico se elaborará un nuevo plan de implementación.

La implementación de COPC para Tigo significará:

- Mejorar la Calidad
- Mejorar la Eficiencia
- Mejorar el Servicio
- Reducir el volumen de transacciones
- Mejorar el Compromiso del personal
- Aumentar ingresos

Todos estos están altamente relacionados con las metas crucialmente importantes de Tigo: aumentar los ingresos, aumentar la satisfacción de los clientes y empleados.

Cabe mencionar que lograr implementar esta norma para el Contact Center Tigo sería un logro significativo tanto en desempeño como en prestigio a nivel nacional. Esta norma además de ser la primera norma que se intenta implementar en el Contact Center Tigo, es una norma especializada en Centros de Contacto con reconocimiento mundial.

4. JUSTIFICACIÓN

COPC es un Modelo de Gestión de Performance que reúne las “mejores prácticas” de gestión y entrenamiento para operaciones de servicio centradas en el cliente. Definimos como “mejor práctica” a la experiencia de COPC de primera mano a partir de auditorías y revisiones llevadas a cabo alrededor del mundo, y a través de diferentes industrias y/o sectores del negocio. El Modelo de Gestión COPC- PSIC se desarrolló en base a los criterios del “Premio Nacional a la Calidad, Malcolm Baldrige”, de Estados Unidos. La Familia de Modelos de Gestión COPC evoluciona con una frecuencia anual, mediante el cambio de aquellas prácticas que el Comité de Normalización COPC comprueba que representan una mejor opción por el valor que representan para quienes las han implementado.

El Modelo de Gestión COPC no es una Norma de Calidad como ISO, sino que un modelo de gestión específico para operaciones de contacto con clientes. En tal sentido, COPC es una guía concreta para recorrer lo más rápido posible el camino hacia gestionar bajo prácticas de excelencia mundial, operaciones de contacto con cliente. Las prácticas, apuntan en particular a mejorar la rentabilidad del negocio y la satisfacción de clientes. ISO no representa esta guía concreta, al menos para esta industria.

Debido a los beneficios que ofrece la norma consideramos que hacer un diagnóstico y plan de implementación sobre COPC PSIC v5.1 para el Contact Center de la empresa Tigo es de mucha conveniencia ya que ayudará a detectar los puntos de la norma que no se están cumpliendo y aquellos que no se han considerado en la versión anterior, esto aportará a la certificación el cual es uno de los objetivos de la compañía. También del plan de implementación obtenido en el proyecto, se emularán y validarán resultados por parte de la gerencia de Tigo, y al cumplir satisfactoriamente las acciones propuestas, tendremos como beneficios:

- Reducir costos o incrementar los ingresos significativamente, al mismo tiempo que mantienen o mejoran la calidad del servicio y la satisfacción del cliente y del usuario final, porque la norma facilita el control de los puntos importantes que hacen que el cliente quede satisfecho y cumpla sus expectativas respecto al servicio. Aspectos como la gestión de la tecnología, la continuidad del negocio, el desempeño de los procesos, no se consideran en la gestión de calidad que

propone ISO por ejemplo, COPC garantiza de los beneficios de acuerdo a la propia experiencia.

- Tener control adecuado de costos, ingresos y satisfacción al cliente. Esto solo puede lograrse teniendo las métricas adecuadas que hacen a la empresa mejorar continuamente, por lo que en Tigo motivará a la implementación de cada punto.

Los problemas que se identifican en la empresa consisten en irregularidad en el servicio, la norma propone crear líneas de acción encaminadas a garantizar que el cliente no sufrirá interrupciones prolongadas. Otro aspecto que el Contact Center de Tigo debe mejorar es la retroalimentación que se tiene con el cliente por lo cual COPC dice que la tecnología debe ser la adecuada para tener continuamente la opinión de los clientes.

Respecto al recurso humano la norma ofrece soluciones para tener el personal necesario a tiempo por medio del control de rotación de personal y la gestión del desempeño en las diferentes áreas, de esta forma se reducen las quejas por mala atención, lo que se ve reflejado en un cliente satisfecho.

En general la norma propone soluciones acertadas y específicas para cada punto en los cuales Tigo podría encontrar una oportunidad de mejora.

5. OBJETIVOS

Los objetivos se plantearon con base a las necesidades del Contact Center Tigo para alcanzar resultados de clase mundial, mejorar su prestigio a nivel nacional y poder obtener la certificación de la norma COPC PSIC v5.1.

5.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer el plan de implementación de los requisitos de la norma COPC PSIC v5.1 para el Contact Center de la empresa Tigo, que les permita mejorar su desempeño y poder lograr una certificación futura en la norma mencionada.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Contact Center Tigo en cuanto a cumplimiento, basados en los requisitos de norma COPC PSIC v5.1
- Utilizando los resultados del diagnóstico de la situación actual, identificar las oportunidades de mejora que permitan disminuir la brecha existente entre el nivel de implementación actual y el deseado.
- Diseñar el plan de implementación sobre aquellos ítems donde se identificaron oportunidad de mejora potenciales.

6. ALCANCE

El trabajo a través de un diagnóstico realizado al Contact Center Tigo, evaluará el grado de cumplimiento actual con la norma COPC PSIC v5.1, ítem por ítem, en las campañas de llamadas entrantes del servicios móviles (Tigo Mobile, Soporte, Tigo Money, High Value, Promociones), e identificará aquellos elementos que no están permitiendo alcanzar una implementación total y que por consiguiente se transforman en oportunidades de mejora para alcanzar niveles de desempeño de clase mundial.

Una vez finalizada la identificación de estas oportunidades de mejora, se realizara un plan de implementación que facilite al Contact Center alcanzar los resultados esperados para las campañas móviles.

En el presente trabajo se excluirán los ítems relacionados a Vendors debido a que el Contact Center Tigo no posee dicha figura.

7. MARCO TEORICO

Para hacer realidad los objetivos previamente establecidos es necesario conocer el marco teórico sobre el cual se basará el diagnóstico y plan de implementación para el Centro de contacto de Tigo, y que se concreta con estudiar la Norma COPC PSIC V. 5.1, para luego implementarla en la organización.

La infraestructura de la calidad está compuesta por cinco pilares: Normalización, Ensayos, Metrología, Acreditación y Certificación. Para el presente trabajo se retomará principalmente sobre la Normalización y un poco de Certificación.

7.1 NORMA COPC

Es el conjunto de prácticas de clase mundial orientadas a la gestión de procesos propio de operaciones de contacto con el cliente en cualquiera de sus modalidades, métricas/mediciones claves y capacitación para operaciones de servicio centradas en el cliente, diseñadas para:

- Mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora del servicio y la calidad.
- Aumentar los ingresos.
- Reducir el costo de proveer un servicio excelente.

Implementar exitosamente El Modelo de Gestión de Performance COPC puede reducir costos significativamente al mismo tiempo que mantiene o mejora la calidad del servicio y la satisfacción del cliente y del usuario final.

La Norma COPC fue desarrollada por compradores, Proveedores de Servicios Integrales a Clientes, y gerentes responsables de la gestión operacional de operaciones de servicios centradas en el cliente. No satisfechos por la performance de las operaciones existentes y ante la falta de lineamientos operacionales comúnmente conocidos y entendidos, estas personas trabajaron juntas para llenar ese vacío e impulsar la industria. Dentro del equipo de desarrollo estaban:

- Empresas tecnológicas líderes que tercerizan y operan centros de contactos que proveen ventas, servicio al cliente, gestión de pedidos, soporte técnico y otras funciones (tales como: Microsoft, COMPAQ, Intel, Novell y Dell)
- Empresas conocidas por su excelente servicio provisto por sus propios centros manejados internamente en el área de ventas, servicio al cliente, operaciones

de distribución/ fulfillment, procesamiento de pagos y otros servicios (tales como: American Express, L.L. Bean y Motorola).

- Particulares con amplia experiencia en la gestión de operaciones y mejora del desempeño. Esta experiencia incluyó la gestión ejecutiva de empresas, tanto de la industria de centros de contactos como la manufactura, que habían obtenido la certificación ISO para sus empresas, y un Juez del Premio Nacional Norteamericano a la Calidad, Malcolm Baldrige.

El equipo de desarrollo usó los criterios y el marco de trabajo del Premio Nacional Norteamericano a la Calidad Malcolm Baldrige como la base de la Norma COPC PSICs. Para satisfacer las necesidades particulares de la industria de PSICs, el equipo adaptó luego el criterio Baldrige para concertar las realidades prácticas de la industria de PSICs mediante:

- Énfasis o la adición de resultados, medidas y procesos que son más significativos para los PSICs y sus clientes y usuarios finales.
- La exclusión de porciones del criterio que, basados en la experiencia del PSICs y del cliente, no contribuían directamente a los objetivos de la Norma COPC PSICs.
- La inclusión, a partir de otras normas internacionales, de aquellos componentes que mejor enfrentaban los enfoques prácticos de la mejora de la performance.

a. COPC PSIC v5.1

Es un sistema de gestión de desempeño que fue desarrollado por las necesidades específicas de los proveedores de servicio a clientes, la Norma establece requisitos específicos, tales como definición de los requisitos del cliente, desarrollo de la gestión comercial, del negocio, y de las relaciones con los clientes. El objetivo de los sistemas es obtener la satisfacción del cliente y del usuario final simultáneamente con resultados en servicios y productividad.

i. Proveedores de Servicios Integrales al Cliente (PSICs)

La Norma COPC PSIC está diseñada para Entornos de Servicio. Los Proveedores de Servicios Integrales al Cliente (PSICs) incluyen la mayoría, si es que no todos, los tipos de entornos de servicio.

Los PSICs proveen servicios a usuarios finales en nombre de sus Clientes. En la sección titulada “Qué Tipos de PSICs Utilizan la Familia de normas COPC” se provee una lista representativa, si bien no exhaustiva, de entornos de servicio donde se utiliza la Norma COPC PSIC.

Los PSICs que probaron usar la Norma COPC PSIC en áreas “no listadas” han tenido éxito cuando focalizaron en el desarrollo de PCRCs (definidos en el glosario) relevantes para sus entornos de servicio.

El personal profesional de COPC Inc. se encuentra a su disposición para ayudarlo a determinar la mejor manera de implementar la Familia de Normas COPC en su negocio.

Los PSICs pueden ser parte de la organización del Cliente (un PSIC Interno) o un tercero externo contratado para prestar servicio (Proveedor Externo de Servicios Integrales al Cliente o “E-PSIC”).

ii. Clientes

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

iii. Usuarios Finales

Los usuarios finales son los clientes de PSICs y los clientes de los Clientes de E-PSICs. Pueden ser consumidores, negocios, organizaciones, o los minoristas, distribuidores y especialistas que constituyen un canal de distribución.

Organizaciones de Gestión de Vendors (Vendor Management Organizations – VMOs)

Las VMOs son unidades organizacionales de individuos, generalmente dentro de la empresa del Cliente, responsables de la gestión de al menos una porción de los programas de la empresa con los PSICs. Generalmente gestionan los E-PSICs pero pueden tomar responsabilidad por los PSICs internos.

iv. Términos Clave y Relaciones

Una de las ventajas de un sistema de gestión de desempeño aceptado globalmente y el conjunto de normas correspondiente es que ayudan a conformar un “vocabulario de la industria” consistente.

La Familia de Normas COPC es un conjunto de sistemas de gestión de desempeño que se basan en la siguiente terminología y relaciones (Figura No. 9):

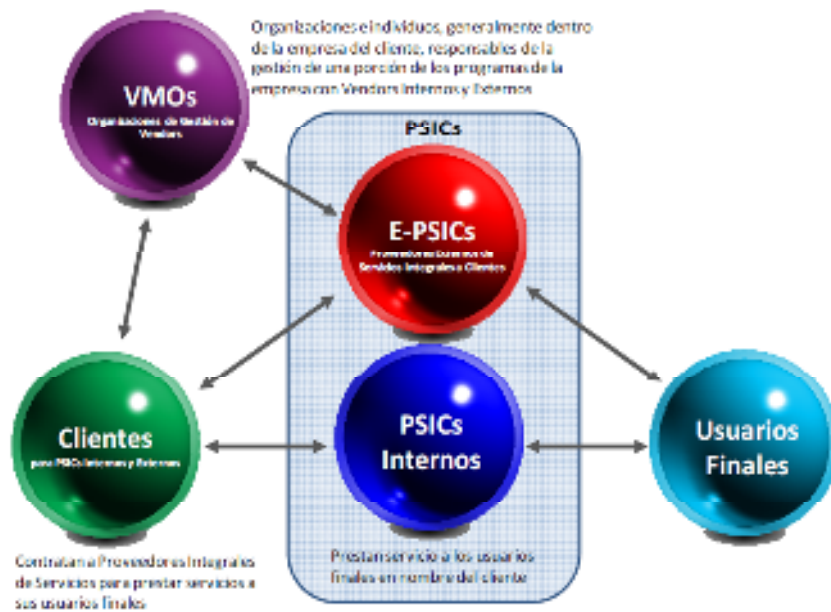


Figura No. 9

El Contact Center de Tigo toma la función de PSICs Interno, ya que brinda el servicio directo a los usuarios finales de Tigo, en nombre de la misma empresa.

v. Visión General

La Norma COPC PSIC es un sistema global e integrado para la gestión de una operación de servicio centrada en el Cliente.

- La Norma COPC PSIC comienza con la conducción de la gestión del desempeño focalizada en el Cliente, personificada en las características y actividades de liderazgo descritas en la Categoría 1.0, Liderazgo y Planeamiento.
- La Categoría 2.0, Procesos y la Categoría 3.0, Recursos Humanos, tomadas en conjunto, representan los facilitadores de la organización: una fuerza de trabajo formada y motivada, que utiliza procesos bien diseñados y maneja esos procesos con la información apropiada.
- El objetivo del sistema es una composición balanceada de satisfacción del cliente y del usuario final, del desempeño de productos y servicios y productividad, tratados en la Categoría 4.0 Resultados.

Los ítems de la Norma COPC PSIC se pueden apreciar en el siguiente sistema (Figura No. 10):



Figura No. 10

7.2 NORMALIZACIÓN

Es el proceso de elaboración, aplicación y mejora de las normas con el propósito de homogeneizarlas y establecer un orden en una actividad específica para beneficio y con la cooperación de todos los interesados, ya sea consumidores, productores, comunidad científica y gobierno, con el objetivo de elevar los niveles de competitividad con calidad en la economía y teniendo en cuenta las condiciones funcionales y los requisitos de seguridad que requiera el ámbito socioeconómico en que pretenda aplicar.

Para cada sector económico hay una variedad de Normas; en el caso del sector de los Centros de Contactos se puede mencionar dos relevantes: UNE-EN 15838 (Centros de Contacto con el Cliente, Requisitos para la Prestación del Servicio) y COPC PSIC V. 5.1 (Sistema Gestión de Desempeño basado en Resultados para Organizaciones en su Interacción con el Cliente).

Un organismo nacional de normalización existe para satisfacer las necesidades de normalización de un país en específico, pero con la globalización; las Normas Internacionales se han convertido en cruciales para el comercio internacional al asegurar la competitividad en un campo de juego equilibrado. A consecuencia, la afiliación a organismos internacionales de normalización va tomando cada vez más importancia.

Las principales organizaciones de normalización son: IEC (Comisión Electrotécnica Internacional), UIT-T (La Oficina de Normalización de Telecomunicaciones), ISO (Organización Internacional de Normalización). COPC Inc., hace la función de ente normalizador, en el que para formular las normas participan una amplia gama de empresas con que tienen presencia a nivel global.

7.3 CERTIFICACIÓN SEGÚN LAS NORMAS COPC PS

El requisito básico es que los proveedores de Servicios Integrales a Clientes (PSICs) certificados tengan los datos operacionales y de performance requeridos para desempeñarse consistentemente en las áreas de servicio, calidad, ingresos, costos y satisfacción de clientes y usuarios finales.

Los PSICs certificados de la Norma COPC tienen:

- Mediciones objetivas instaladas para todas las actividades que impactan directamente sobre usuarios finales y clientes.
- Capacidad, que tiene que ser demostrada, para alcanzar la mayoría de sus objetivos de performance.
- Metodologías de mejora de performance que se haya demostrado producen resultados.
- Un sistema que permita a los clientes y a la gerencia del centro verificar que el centro monitorea y gestiona activamente el sistema a través del tiempo para mejorar la performance.

Las Normas COPC PSIC describen los enfoques para la gestión de performance que un PSIC debe establecer y definen las métricas que un proveedor debe usar para evaluar la efectividad y eficiencia de sus enfoques. Las Normas COPC PSIC relacionan los objetivos de performance del PSIC centrados en el cliente con sus procesos operacionales y con la gente que lo administra y mantiene. La excelencia y la eficiencia a partir de la orientación al cliente y al usuario final son las metas deseadas por todos los PSICs que adoptan las Normas COPC PSIC como el marco de trabajo para el modelo de gestión y la mejora.

En el caso de certificación para Latinoamérica y España, Kenwin es el representante exclusivo de COPC Inc.

8. METODOLOGIA

Para conocer la situación actual del Contact Center Tigo en sus campañas de servicios móviles, se elaboró una tabla donde se colocaron todas las categorías de la norma COPC PSIC v5.1, con sus respectivos ítems (ver figura 9 del apartado 7), la cual nos serviría para realizar el diagnóstico.

Simultáneamente se solicitaron los permisos necesarios y las entrevistas requeridas con personal clave a diferentes niveles; Director, Gerente, Jefe, Supervisores (Team Leaders) y Ejecutivos que mediante el método de entrevista individual, se indagó como gestionan sus posiciones y como cumplen con la norma en sus requisitos. Dichas entrevistas se realizaron de acuerdo al programa presentado en el anexo 1 donde se especifica además cuales categorías de la norma se preguntaron de acuerdo a su puesto.

De acuerdo a los datos recabados en cada entrevista y tomando en cuenta las diferentes evidencias presentadas; se realizó un censo entre las tres evaluadoras y colocamos el veredicto de cada ítem: “Cumple” o “No Cumple”

Con los resultados obtenidos de la herramienta en Excel se logró graficar el porcentaje de cumplimiento de cada categoría, aquí se determinó que tan cercanos o alejados se encuentran de cumplir con los estándares de alto desempeño que exige la norma COPC.

De acuerdo a los resultados se tomaron aquellos ítems que no cumplían con el 100% de implementación, los cuales se detallan más adelante, en la tabla No 3. , Con dichos ítems identificados se procedió a desarrollar las propuestas de mejora y el subsiguiente plan de implementación; el cual quedará a criterio de Tigo poner en acción para alcanzar resultados de alto desempeño mundial.

El plan presentado, incluye responsables de cada actividad, tiempo de desarrollo, recursos a utilizar, acciones de seguimiento que garanticen la implementación, responsables. Todos estos parámetros facilitan la implementación y por consiguiente la mejora global del Contact Center Tigo en sus resultados.

Finalmente el plan está diseñado de tal manera que el Contact Center vaya haciendo extensivo el cumplimiento de los ítems de la norma a otras campañas del mismo y así aplicarlo a todo el Contact Center en general.

9. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO

Para realizar el diagnóstico de la implementación de la norma COPC en el Contact Center Tigo, se elaboró una herramienta sencilla donde se desglosó cada uno de los ítems de cada categoría de la Norma: Liderazgo y Planeamiento, Procesos, Recursos Humanos y Resultados.

Cada uno de estos sub- ítems de la norma se evaluaron mediante “Cumple”, “No Cumple” o “No Aplica” luego para cada ítem de la norma se calculó el porcentaje de cumplimiento de sus sub ítems.

La conclusión grupal sobre si el sub ítem se cumplía o no, se determinó en base a la evidencia presentada por el Contact Center Tigo en cada una de las entrevistas realizadas de acuerdo a programa (anexo 1). Esta evidencia podía ser reportes,

documentos, informes, metodologías de trabajo, resultados de indicadores, etc. Si no existía evidencia al respecto o si los mismos entrevistados expresaban que no poseían o realizaban lo que el sub ítem especificaba, se colocaba “No cumple”

La herramienta y los resultados de la evaluación de cada ítem y sub-ítem se pueden consultar en el anexo 2.

A continuación se presenta una descripción de los objetivos buscados en cada uno de los criterios evaluados en la herramienta mencionada anteriormente.

1. Liderazgo y Planeamiento

La herramienta analiza cada aspecto de esta categoría donde se explora que influencia posee la dirección con los planes de la compañía y como estos planes están alineados a través de toda la organización.

Esta categoría además indaga cómo el desarrollo de planes incluye aspectos como las métricas necesarias, reducción de llamadas, responsabilidad social, nuevas tecnologías (redes sociales) y si estos planes tienen hitos ya establecidos.

Por otra parte también hace foco sobre cuál es el enfoque para establecer los objetivos de todas las métricas requeridas, como estos son revisados y si la norma tiene importancia para la Dirección.

2. Procesos

En esta categoría se analiza todos los procesos que contribuyen a mejorar el desempeño de la organización, que la ayudan a gerenciar de una manera ordenada. Se explora desde la Gestión de Cambios que brinda la guía para no dejar por fuera aspectos que podrían dañar la satisfacción del Cliente como a la compañía misma.

La norma en esta categoría, también hace énfasis en los procesos con los que cuenta la compañía y se analiza que estén diseñados para alcanzar la satisfacción del cliente.

Exige que se lleve una metodología ordenada para implementar acciones correctivas y acciones de mejora y que además se monitoree cada transacción de contacto con el cliente.

Por otro lado hace foco en la importancia de los pronósticos, planificación y programación del personal de tal manera que sea adecuado para la compañía y garantice una buena atención al cliente.

Finalmente se indagan los ítems sobre cumplimiento de ley de protección al consumidor, las tecnologías necesarias para garantizar una buena atención y sobre garantizar la continuidad del negocio.

3. Recursos Humanos

En la herramienta se analizan todos los ítems de esta categoría que encierra uno de los aspectos más importantes y valiosos de las compañías, su recurso humano. La herramienta recorre cada ítem indagando sobre si los puestos claves relacionados con los clientes, se encuentran definidos, Si existe una buena metodología para el reclutamiento y contrataciones que garantice el ingreso de solo perfiles de éxito.

Otro aspecto importante es el desarrollo y esto incluye capacitaciones, programas en cada una de las habilidades blandas y duras que el empleado debe desarrollar. Así como si estas habilidades son constantemente evaluadas y si se está proporcionando feedback adecuado a todo el personal.

Otro aspecto que se evalúa en la herramienta es lo correspondiente a la rotación y ausentismo, un aspecto que puede ignorarse y estar dando las guía de verdaderos problemas internos.

4. Resultados

En la herramienta se incluyó la parte de resultados, donde se indaga si se están recolectando las métricas necesarias para controlar todos los criterios anteriores y garantizar que se vaya alcanzando los resultados de satisfacción para el cliente y que a la compañía le represente un alto desempeño. Por ejemplo se indagó sobre métricas de satisfacción, de servicio, de calidad, ventas, costos y eficiencia.

Para comprender como se fue desarrollando cada criterio o categoría de la norma, presentamos el esquema No. 1 de la herramienta de evaluación, el cual explica además cómo se usa.

CRITERIO DE LA NORMA	EVALUACION	EVIDENCIA
1. Liderazgo y Planeamiento		
1.1 Declaración de la Dirección	Consenso Evaluadores	
Requisitos	100%	Evidencia
La misión, visión o propósito debe de contener satisfacción del cliente, satisfacción del usuario final, servicio, calidad, ventas (creceres), costos	Cumple	Cuenta con una misión y visión que incluyen satisfacción del cliente, servicio y calidad
1.1.2 El PEIC debe asegurarse que el comportamiento de gerentes y empleados se encuentran alineados con la declaración de la dirección	Cumple	Cumple porque cada gerente establece sus metas y acciones para cumplir con el plan anual de Tigo. Se realiza cascado de las metas crucialmente importantes.
1.1.3 Debe trabajar juntos, estén al lado	Cumple	Cumple porque cada departamento y empleado establece sus metas y acciones para cumplir con el plan anual de Tigo. Se realiza cascado de las metas crucialmente importantes.
1.2 Desarrollo de Planes de Negocio	Consenso Evaluadores	
Requisitos	40%	Evidencia
1. a) Los procesos para desarrollar los Planes Anuales de Negocios de Departamentos y de Entidad deben analizar las oportunidades (brindar)	No Cumple	Para desarrollar los planes anuales se toman en cuenta los reportes de los resultados de los negocios, pero no se miden todos los indicadores establecidos en los anexos 1, 2 y 3 de la Norma. Es lo que cumple porque siempre se están buscando nuevas oportunidades de servicios (i)
b) Nuevas oportunidades de productos y de servicios emergentes.	Cumple	Tigo siempre está en la búsqueda de nuevas oportunidades de servicios innovadores en el país.

Esquema No. 1

10. RESULTADOS, ANALISIS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

10.1 Resultados

A continuación presentamos los resultados de la evaluación de cada categoría de la norma en sus ítems específicos. La evaluación se realizó en la herramienta presentada en el anexo 2

En la tabla No. 3, se resumen las categorías e ítems y al mismo tiempo, cuántos puntos de acuerdo a la norma, se están alcanzando.

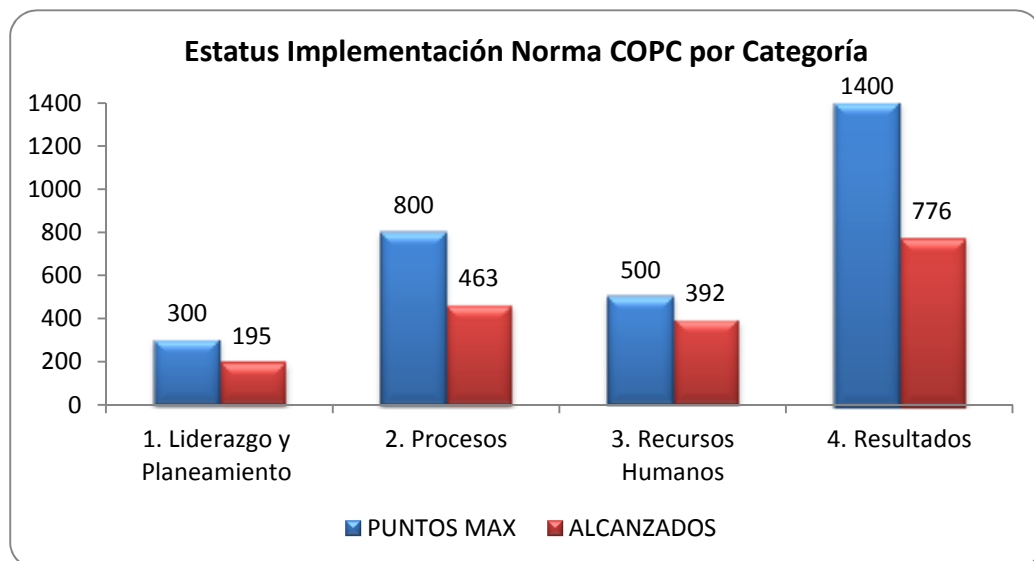
CATEGORIA DE LA NORMA	EVALUACIÓN		
1. Liderazgo y Planeamiento	Puntos por Criterio	Porcentaje Alcanzado Criterio	Puntos Alcanzados Criterio
	300	65%	195
	Puntos por ítem	Evaluación Ítem	Puntos Alcanzados por ítem
1.1 Declaración de la Dirección	70	100%	70
1.2 Desarrollo de Planes de Negocio	60	46%	27.6
1.3 Definición de Objetivos	60	75%	45
1.4 Revisión de los Resultados del Negocio	70	75%	52.5
1.5 Revisión Interna de la Norma COPC PSIC	40	0%	0
2. Procesos	Puntos por Criterio	Porcentaje Alcanzado	Puntos Alcanzados
	800	58%	463
	Puntos por ítem	Evaluación Ítem	Puntos Alcanzados por ítem
2.1 Gestión de Cambios	80	76%	60.8
2.2 Procesos, Procedimientos y Metodologías	120	11%	13.2
2.3 Acciones Correctivas y Mejora Sostenida	90	71%	63.9
2.4 Monitoreo de Transacciones	120	52%	62.4
2.5 Pronósticos, Planificación y Programación del Personal	120	57%	68.4
2.6 Cumplimiento	60	100%	60
2.7 Tecnología	60	40%	24
2.8 Gestión del Desempeño de Vendors y Proveedores Clave ³	40	100%	40
2.9 Continuidad del Negocio	40	0%	0
2.10 Reportes e Integridad de los Datos	70	100%	70
3. Recursos Humanos	Puntos por Criterio	Porcentaje Alcanzado	Puntos Alcanzados
	500	78%	392
	Puntos por ítem	Evaluación Ítem	Puntos Alcanzados por ítem
3.1 Definición del Puesto de Trabajo	60	100%	60
3.2 Reclutamiento y Contrataciones	80	75%	60
3.3 Formación y Desarrollo	80	100%	80
3.4 Verificación de Habilidades y Conocimientos	90	100%	90

³ Este punto de la norma no aplica. Pues no se tiene la figura de Vendor. Sin embargo, se coloca la nota completa para fines de evaluación del porcentaje alcanzado de la norma

3.5 Gestión de Desempeño del Personal	50	100%	50
3.6 Gestión del Feedback del Personal	50	50%	25
3.7 Rotación y ausentismo del personal	90	30%	27
4. Resultados	Puntos por Criterio	Porcentaje Alcanzado	Puntos Alcanzados
	1400	55%	776
	Puntos por ítem	Evaluación Ítem	Puntos Alcanzados por ítem
4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final	280	100%	280
4.2 Satisfacción e Insatisfacción del Cliente ⁴	100	100%	100
4.3 Desempeño del Servicio	180	50%	90
4.4 Desempeño de la Calidad	180	50%	90
4.5 Desempeño de las Ventas	180	67%	120.6
4.6 Desempeño de los Costos y Eficiencia	180	29%	52.2
4.7 Desempeño de los PCA's	100	43%	43
4.8 Alcanzando Resultados	200	0%	0

Tabla No. 3 Resultados de Evaluación de Norma

Para comprender más los resultados de la anterior tabla, presentamos en la gráfica No 5 un resumen de cumplimiento de cada categoría.



Gráfica No. 5

⁴ Este punto de la norma no aplica. Pues no se tiene la figura de Cliente (esto se refiere a prestar servicio de CC a otras empresas) En el CC aplica la figura de usuario final para referirse a clientes finales o usuarios de los servicios y para este el criterio que aplica es el 4.2. Se coloca la nota completa para fines de evaluación del porcentaje alcanzado de la norma

10.2 Análisis y Oportunidades de Mejora

Para identificar correctamente aquellos ítems específicos de la norma que no se están cumpliendo adecuadamente en el Contact Center Tigo, y sobre los cuales se debe prestar la mayor atención, se realizaron gráficas radiales donde se observa el grado de cumplimiento de los ítems de cada Categoría.

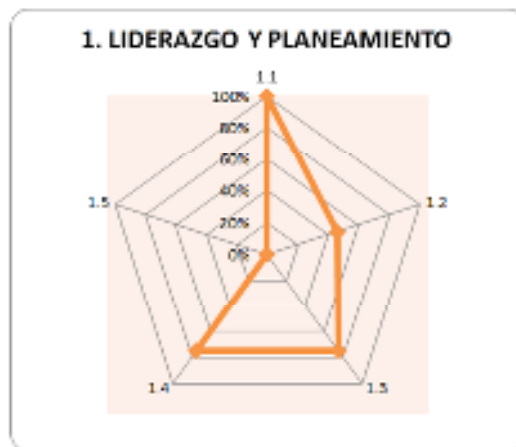
De acuerdo a los resultados que se encuentren, se incorporarán oportunidades de mejora sobre las cuales se deben realizar acciones para asegurar el cumplimiento de la norma COPC PSIC

Las oportunidades de mejora se detallarán para aquellos ítems que no alcanzaron el 100% de cumplimiento pues no se están desarrollando adecuadamente en el Contact Center Tigo.

a. Categoría 1. Liderazgo y Planeamiento

i. Análisis gráfica categoría 1:

Como puede observarse en la gráfica No 6 el único ítem de la norma que si se está cumpliendo es el ítem 1.1 Declaración de la Dirección, los restantes ítems no están alcanzando del todo el cumplimiento aunque si tienen un buen porcentaje del mismo. A excepción del ítem 1.5 Revisión de la Norma, la cual no se ha hecho desde que se inició con la implementación parcial de COPC en 2010.



Grafica No. 6

ii. Oportunidades de mejora de la categoría 1: Planeamiento y Liderazgo

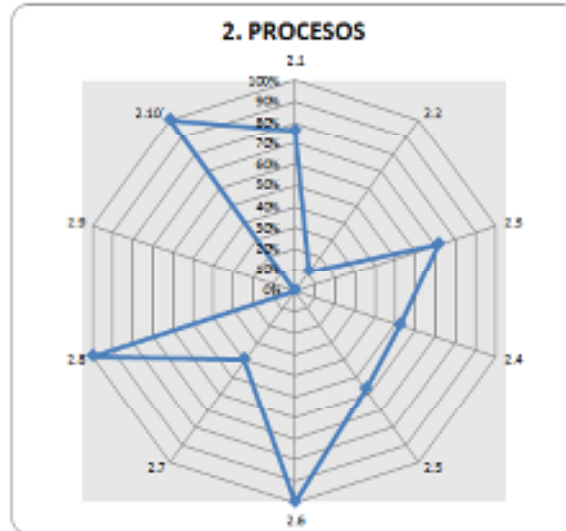
CRITERIO	REQUISITO	OPORTUNIDAD DE MEJORA DETECTADAS
1 LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO	1.1 Declaración de la Dirección	Actualmente este es un ítem de la Norma que se está cumpliendo pero no hay que descuidar la parte de la revisión y mejora continua.
	1.2 Desarrollo de planes de negocio	A pesar de que varios puntos de este requisito se están cumpliendo, con contar con las métricas necesarias, no existe una importancia sobre los contactos en redes sociales, o de responsabilidad social, por lo que se hace necesario que se desarrolle un enfoque más extenso sobre planes de negocios.
	1.3 Definición de Objetivos	Se cumple la mayoría de los ítems pero hace falta implementar algunos de los indicadores establecidos en la Norma, que servirán como base para la definición de los objetivos.
	1.4 Revisión de los Resultados del Negocios	A pesar que cumple la mayoría de los requisitos hace falta un plan de seguimiento a las mejoras o una metodología de resolución de problemas bien definidos que permita demostrar las mejoras alcanzadas.
	1.5 Revisión Interna de la Norma COPC PSIC	Actualmente no existen revisiones de cumplimiento de la norma COPC PSIC , por lo que implementar revisiones periódicas de cumplimiento podría dar un empuje muy significativo a la entidad

Tabla No. 4 Oportunidades de Mejora Categoría 1

b. Categoría 2. Procesos

i. Análisis gráfica categoría 2:

En esta categoría el cumplimiento es bastante variable de acuerdo a la gráfica No.7, existen al menos 2 ítems que si se están cumpliendo, pero los restantes no están alcanzando cumplimiento. Se observa que los ítems que menos se cumplen son el 2.2 Procesos, Procedimientos y Metodologías y 2.9 Continuidad del negocio.



Gráfica No. 7

ii. Oportunidades de mejora de la categoría 2: Procesos

CRITERIO	REQUISITO	OPORTUNIDAD DE MEJORA DETECTADAS
2 PROCESOS	2.1 Gestión de cambios	Cumplen la mayoría de requisitos pero no hay un plan de auditoría establecido.
	2.2 Procesos, Procedimientos y Metodología	Procesos, procedimientos y metodologías es un área muy débil dentro de la entidad, por lo cual se debe trabajar mucho en mejorar: cómo alcanzar los objetivos de cada PCRC, como garantizar que los procesos entre RACs no varíen, como mejorar el desempeño de los procesos
	2.3 Acciones Correctivas y Mejora Sostenida	Se lleva un buen avance en acciones correctivas y de mejora, pero existen un área en deuda: Garantizar un enfoque estructurado de resolución de causa raíz que sea consistente entre todas las personas que tienen participación y que además contribuya a que mandos medios puedan utilizar una metodología de resolución de problemas
	2.4 Monitoreo de Transacciones	Este criterio se cumple en un 54%, existe monitoreo, se evalúan atributos, pero no se está distinguiendo en cuales atributos son del UF, del Negocio o del cumplimiento. Además no hay un claro umbral de resultado "pasa / no pasa" ; no se está calibrando al personal; no se brinda feedback positivo, no se están tomando acciones a nivel de Programa, solo se toman a nivel de RAC
	2.5 Pronóstico, Planificación y Programación del Personal	Aun no se termina de cumplir este requisito debido a que no se está midiendo la adhesión a la programación, no existe un enfoque de asignación de transacciones en algunos escenarios probables

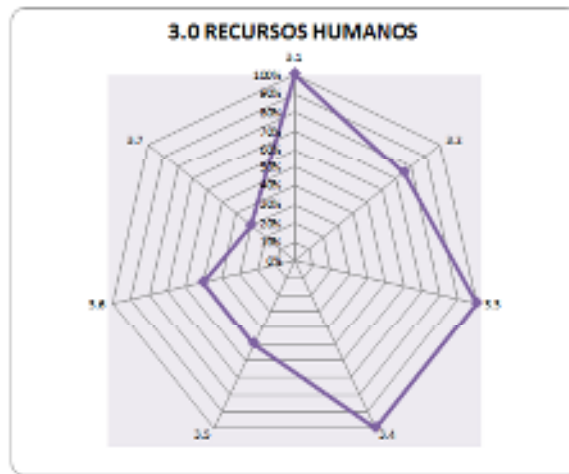
2.7 Tecnología	Se cuenta con la herramienta de IVR como tal, pero no Incorpora suficientes elementos que contribuyan a brindar soluciones tecnológicas al usuario.
2.9 Continuidad del Negocio	No existe un programa solido de continuidad del negocio para el Contact Center Tigo en específico. Existen lineamientos generales de la compañía pero se observa una necesidad grande de establecer líneas de acción concretas para garantizar la provisión del servicio a clientes durante interrupciones o siniestros

Tabla No. 5 Oportunidades de Mejora Categoría 2

c. Categoría 3. Recursos Humanos

i. Análisis gráfica categoría 3:

En la evaluación realizada a la categoría 3 Recursos Humanos, como lo muestra la gráfica No 8 , esta categoría es la que tiene una tendencia más hacia cumplir con respecto a las restantes categorías. De hecho, solo dos ítems son los que salen más bajos y son el 3.6 Gestión del Feedback del Personal y 3.7 Rotación y Ausentismo.



Gráfica No. 8

ii. Oportunidades de mejora de la categoría 3: Recursos Humanos

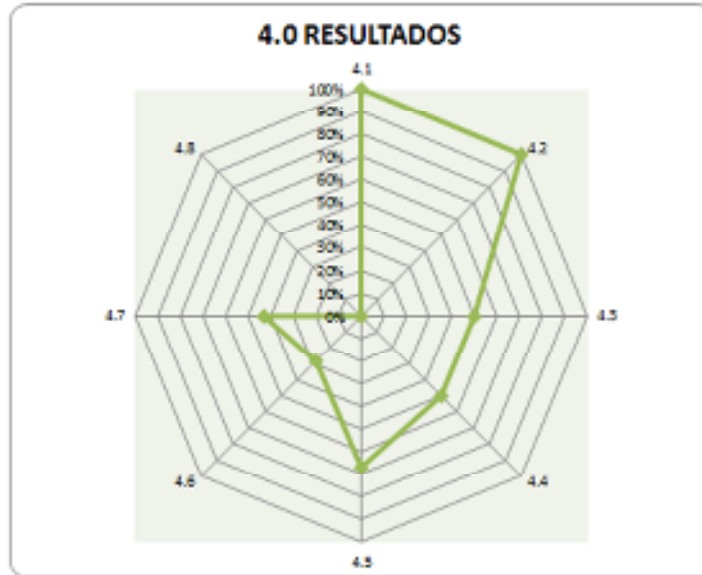
CRITERIO	REQUISITO	OPORTUNIDAD DE MEJORA DETECTADAS
3 RECURSOS HUMANOS	3.2 Reclutamiento y Contrataciones	Este requisito se cumple muy bien, aunque hoy por hoy existe una deficiencia marcada y es en el control del personal contratado. No se mide que tan efectiva fue esa contratación o si tuvo una rotación temprana. Si no se controla esto, no puede realizarse mejoras al proceso de contratación.
	3.6 Gestión del Feedback del personal	También en este requisito, existen muy buenas prácticas que se están realizando. Pero cabe mencionar, que hay deficiencias, como, no se entrega feedback positivo, no se cuenta con un enfoque bien estructurado, programación o control de entregables.
	3.7 Rotación y ausentismo del personal	Este punto se relaciona con el requisito 3.2; y la gran oportunidad de mejora es comenzar a medir y controlar las métricas de rotación y ausentismo.

Tabla No.6 Oportunidades de Mejora Categoría 3

d. Categoría 4. Resultados

i. Análisis gráfica categoría 4:

La categoría Resultados es una de las más alejadas del cumplimiento de la norma COPC en el Contact Center Tigo. En la gráfica No. 9 se observa que, si bien se están llevando muchas métricas, no se están llevando aquellas que son de alto performance para la compañía. Cabe mencionar que respecto a resultados, existe solo un ítem que se cumple a cabalidad y es el 4.1 Satisfacción e Insatisfacción del usuario final.



Gráfica No. 9

i. Oportunidades de mejora de la categoría 4: Resultados

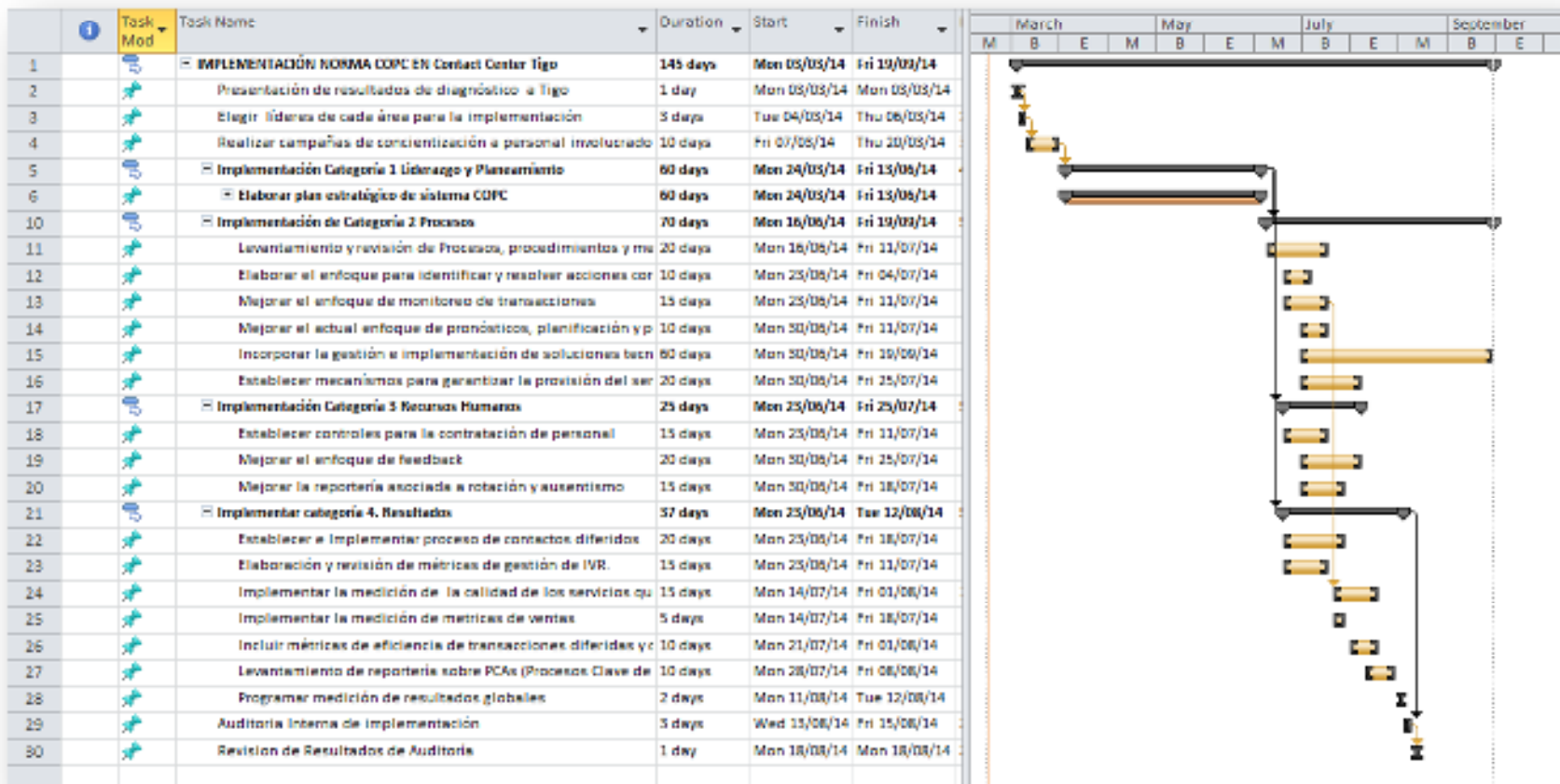
CRITERIO	REQUISITO	OPORTUNIDAD DE MEJORA DETECTADAS
4 RESULTADOS	4.3 Desempeño del Servicio	<p>En cuanto a métricas de servicio, básicamente se tienen la gran mayoría midiéndose, pero existe una que no se ha estado prestando demasiada atención y son aquellas transacciones que terminan difiriéndose (contactos que no se resuelven en la llamada y que se tiene que hacer algo más después de finalizada para poder resolver la inquietud del cliente) Estos tipos de contacto mal atendidos con malas métricas de servicio, repercuten definitivamente en la satisfacción del cliente.</p> <p>También en este requisito se detecta la falta de medición sobre los contactos brindados por IVR (este punto se relaciona con el ítem 2.7) se tienen algunos pocas transacciones sobre el IVR, las cuales no se miden, no se gestionan. Esto es de vital importancia si se quiere disminuir llamadas en el Contact Center y ahorrar costos.</p>
	4.4 Desempeño de la Calidad	<p>Actualmente se está realizando monitoreo de transacciones, pero existe un grave vacío que pierde el sentido de todo el enfoque de monitoreo. Se mide al RAC únicamente y no se está pensando en arrojar resultados que hagan que el Contact Center mejore y se vuelva el número 1 del país. Es necesario que se comience a identificar cada parámetro de medición del contacto por aquellos que son Error Crítico para el Usuario Final, para el Negocio y del Cumplimiento. Esto debería arrojar informes donde se identifiquen</p>

	cuáles son los problemas comunes entre todos los RACS y que problemas se tienen como entidad. Sin esta clara identificación, no se puede mejorar.
4.5 Desempeño de las ventas	Se están midiendo las ventas que se realizan, pero no en la forma que lo recomienda la norma (por ej. Tasa de transacciones donde se alcanza el objetivo de venta) No Esta visibilidad permitiría poder generar planes diferentes para alcanzar los objetivos planteados.
4.6 Desempeño de los costos y eficiencia	Este requisito se cumple bastante bien, pero al igual que en el requisito 4.3, las transacciones diferidas, no se están midiendo y se están dejando olvidadas. Se debe incluir métricas de eficiencia de transacciones diferidas y casos globales para poder identificar problemas y mejorar la satisfacción de los clientes.
4.7 Desempeño de los PCA	Normalmente los PCA se están dejando olvidados, cuando son fundamentales para poder brindar un servicio al cliente de primer nivel. Es necesario que se visualicen estas métricas asociadas a PCA
4.8 Alcanzando Resultados	Este punto no se podrá cumplir, sino se implementan todos los anteriores. Este requisito es una visión global al cumplimiento de cada uno de los requisitos de la categoría RESULTADOS. La esencia de este requisito es verificar que las acciones se estén ejecutando, que las mismas estén ayudando a llevar los números hacia los objetivos planteados.

Tabla No. 7 Oportunidades de Mejora Categoría 4

11. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA

11.1 Diagrama Gantt del Plan de Implementación⁵



⁵ Contemplando semanas de 5 días laborales.

11.2 LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO/Declaración de la Dirección

CRITERIO		1	LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO						
REQUISITO		1.1	Declaración de la Dirección						
OBJETIVO		Contar con el apoyo de la Alta Dirección para la Implementación de la Norma COPC							
ACCION DE MEJORA		Que el apoyo y declaración de la Dirección vaya acorde a la situación actual y futura del Contact Center de las partes interesadas.							
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS	
1	Revisión periódica de los objetivos, misión, visión	2 Semanas	Gerente General	Contar con objetivos, misión y visión actualizados conforme a las nuevas demandas de los clientes así como a lo deseado por la compañía.	Resultados de indicadores	Nivel de coherencia entre los resultados obtenidos y los objetivos planteados	Gerente General		
2	Actualizar el cuadro de mando integral	1 Mes	Gerente General	Contar con un plan de seguimiento de los objetivos	Cuadro de mando integral actual, resultados de indicadores	Nivel de actualización del cuadro de mando integral	Gerente General	Este punto está relacionado con el Apartado 11.21 punto 1	

11.3 LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO/Desarrollo de planes de negocio

CRITERIO		1	LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO					
REQUISITO		1.2	Desarrollo de planes de negocio					
OBJETIVO		Que el PSIC implemente un enfoque de documentación para poder desarrollar planes de negocios anuales.						
ACCION DE MEJORA		Incorporar un enfoque a la documentación de planes de negocios.						
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Establecer el plan de implementación y seguimiento de los indicadores que aún no se miden y que son requisitos de la Norma.	3 Meses	Jefe de Calidad y Jefe de Procesos	Medición de todos los indicadores que son requisitos de la Norma, fichas de todos los indicadores; para que sirvan de insumo para elaborar el plan de negocio	Norma COPC PSIC 5.1 V 1.0, Fichas de indicadores actuales, otros documentos	Revisión de % de implementación del plan	Departamento de Calidad, Jefe de Procesos	Los resultados que se obtenga de las mediciones de los indicadores servirán para elaborar el plan de negocio, que incorporará procesos de mejora.
2	Incorporar el procedimiento de manejo de Redes Sociales	1 Mes	Jefe de Calidad y Jefe de Procesos	Orientar el enfoque a la satisfacción del cliente y una planificación adecuada del manejo de las redes sociales	Indicadores, bechmarking, otros documentos	Verificar que se cuente con una ficha de procedimiento, que se implemente, análisis de resultados de los indicadores	Departamento de Calidad	
3	Establecer el enfoque y nivel de responsabilidad social del PSIC	3 Semanas	Jefe de Tigo People, encargado de seguridad industrial y medio ambiental	Establecer políticas de responsabilidad social / determinar si no se establecerá el compromiso en cuanto a responsabilidad social	Documentos	Política de responsabilidad que no se encuentre en conflicto	Jefe de Recursos Humanos	Se determinara si se cuenta o no con un enfoque a la responsabilidad social, el nivel que se tiene y el nivel que se desea alcanzar
4	Establecer las fichas de los indicadores	3 Semanas	Jefe de Calidad y Jefe de Procesos	Contar con las fichas de todos los indicadores a medir	Fichas de procesos, otros documentos	Fichas de indicadores completas	Jefe de Procesos	

11.4 LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO/Definición de Objetivos

CRITERIO		1	LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO						
REQUISITO		1.3	Definición de Objetivos						
OBJETIVO		Asegurar un alto desempeño y mejora sostenida, y obtener satisfacción del cliente como de resultados financieros							
ACCION DE MEJORA		Contar con mayor información para formular y medir los objetivos							
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS	
1	Establecer el plan de implementación y seguimiento de los indicadores que aún no se miden y que son requisitos de la Norma.	3 Meses	Jefe de Calidad y Jefe de Procesos	Medición de todos los indicadores que son requisitos de la Norma, fichas de todos los indicadores; para que sirvan de insumo para elaborar el plan de negocio	Norma COPC PSIC 5.1 V 1.0, Fichas de indicadores actuales, otros documentos	Revisión de % de implementación del plan	Departamento de Calidad, Jefe de Procesos	Los resultados que se obtenga de las mediciones de los indicadores servirán para elaborar el plan de negocio, que incorporará procesos de mejora.	
2	Actualizar el cuadro de mando integral	1 Mes	Gerente General	Contar con un plan de seguimiento de los objetivos	Cuadro de mando integral actual, resultados de indicadores	Nivel de actualización del cuadro de mando integral	Gerente General		

11.5 LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO/Revisión de los Resultados del Negocio

CRITERIO		1	LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO						
REQUISITO		1.4	Revisión de los Resultados del Negocio						
OBJETIVO		Demostrar la mejora sostenida como resultado de las acciones							
ACCION DE MEJORA		Establecer un enfoque estructurado para la mejora							
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS	
1	Establecer el plan de implementación y seguimiento de los indicadores que aún no se miden y que son requisitos de la Norma.	3 Meses	Jefe de Calidad y Jefe de Procesos	Medición de todos los indicadores que son requisitos de la Norma, fichas de todos los indicadores; para que sirvan de insumo para elaborar el plan de negocio	Norma COPC PSIC 5.1 V 1.0, Fichas de indicadores actuales, otros documentos	Revisión de % de implementación del plan	Departamento de Calidad, Jefe de Procesos	Los resultados que se obtenga de las mediciones de los indicadores servirá para elaborar el plan de negocio, que incorporará procesos de mejora, mediante la aplicación del ciclo PHVA que incluye métodos de resolución de problemas	
2	Desarrollar un enfoque para identificar y resolver las causas raíz del bajo desempeño de métricas	2 Semanas	Jefe de Calidad	Establecer un enfoque bien estructurado en cuanto a la resolución de problemas	Documentos	Metodología bien definida para ser utilizada en la resolución de problemas	Jefe de Calidad		

11.6 LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO/Revisión Interna de la Norma COPC PSIC

CRITERIO	1	LIDERAZGO Y PLANEAMIENTO						
REQUISITO	1.5	Revisión Interna de la Norma COPC PSIC						
OBJETIVO	Lograr visibilidad sobre la implementación de la norma en la entidad							
ACCION DE MEJORA	Elaborar plan de revisión de la Norma							
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Establecer un plan de revisión del sistema, que incluya la mejora continua y la medición del nivel de implementación del sistema	3 Semanas	Jefe de Calidad y Jefe de Procesos	Plan de revisión del Sistema	Documentos	Medición del porcentaje de implementación del Sistema, mejoras realizadas, medición y análisis de resultados de los indicadores	Jefe de Calidad	Incluir aspectos claves para auditar como la Adhesión

11.7 PROCESOS/Gestión de Cambios

CRITERIO		2	PROCESOS					
REQUISITO		2.1	Gestión de Cambios					
OBJETIVO		Que el PSIC cuente con un enfoque de gestión de cambios estructurado para controlar los cambios						
ACCION DE MEJORA		Mantener los procesos bajo control						
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Revisión y actualización de Procesos y Procedimientos actuales	2 Meses	Jefe de Procesos	Procedimientos más eficientes y capaces	Fichas de procesos, procedimientos, resultados de indicadores	% De actualización de los procesos y procedimientos	Jefe de Procesos	Se busca que los procesos sean realistas, acordes a la capacidad y objetivos esperados. Verificar si se cumplen los objetivos de desempeño contra los indicadores.
2	Establecer un plan de auditorías para verificar que los procesos estén bajo control	3 Semanas	Jefe de Calidad	Un plan de auditoría, evidencias que respalden que se cuenta con procesos controlados	Manual de procesos	Plan de auditoría completo	Jefe de Calidad	Este plan debe de establecer luego de conocer los procesos ya establecidos, actualizados.

11.8 PROCESOS/Procesos, Procedimientos y Metodologías

CRITERIO		2	PROCESOS					
REQUISITO		2.2	Procesos, Procedimientos y Metodología					
OBJETIVO		Que la entidad entienda bien cuáles son sus procesos, procedimientos y metodologías y sean aplicados de manera que contribuyan a alcanzar sus objetivos						
ACCION DE MEJORA		Levantamiento de Procesos, procedimientos y metodologías necesarias						
No .	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLE S	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIEN TO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios finales	1 Mes	Jefe de Mercadeo, Jefe de Calidad	Actualizar los conocimientos sobre las necesidades y expectativas de los usuarios finales para que sirva de insumos para la actualización de los procedimientos	Encuestas, entrevistas, benchmarking, quejas, reclamos, otros documentos	% De realización del estudio	Jefe de Calidad	
2	Revisión y actualización de Procesos y Procedimientos actuales	2 Meses	Jefe de Procesos	Procedimientos más eficientes y capaces	Fichas de procesos, procedimientos , resultados de indicadores	% De actualización de los procesos y procedimientos	Jefe de Procesos	Se busca que los procesos sean realistas, acordes a la capacidad y objetivos esperados.
3	Divulgación al personal sobre las nuevas modificaciones	2 Semanas	Jefe Tigo People	Que el personal que debe de ejecutarlos y medirlos conozcan las actualizaciones	Capacitación, documentos	% Del personal involucrado que conoce, entiende y aplica las mejoras	Jefe de Tigo People y Jefe de Calidad	
4	Levantamiento de los Procesos Claves que se han dejado fuera	2 Meses	Jefe de procesos y jefe de calidad	Que todos los procesos claves del sistema se establezcan e implementen	Fichas de procesos, procedimientos , otros documentos	Todos los procesos claves bien definidos e implementados	Jefe de Procesos	Uno de los principales a incorporar es el de Mejoras Sostenida
5	Capacitación al personal sobre los nuevos procesos/ procedimientos	3 Semanas	Jefe Tigo People	Que el personal que debe de ejecutarlos y medirlos los conozcan y entiendan	Capacitación, documentos	% De implementación	Jefe de Tigo People y Jefe de Calidad	
6	Establecimiento de un plan de auditorias	1 Mes	Jefe de Calidad	Que los procedimientos se realicen de la manera que se han establecido	Fichas de procesos, procedimientos , otros documentos	Cantidad de no conformidades encontradas	Jefe de Calidad y jefe de Procesos	Las auditorias deben de realizarse de manera consistente en todos los turnos y equipos de trabajo

11.9 PROCESOS/Acciones Correctivas y Mejora Sostenida

CRITERIO		2	PROCESOS					
REQUISITO		2.3	Acciones Correctivas y Mejora Sostenida					
OBJETIVO		Lograr que las acciones correctivas y de mejora que se encuentren estén basadas en análisis confiables						
ACCION DE MEJORA		Establecer el enfoque para identificar y resolver acciones correctivas y de mejora sostenida						
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
Nota :	Ver la fase 4 del requisito 2.2							
1	Desarrollar un enfoque para identificar y resolver las causas raíz del bajo desempeño de métricas	2 Semanas	Jefe de Calidad Jefe de Procesos	Establecer un enfoque bien estructurado en cuanto a la resolución de problemas	Documentos	Metodología bien definida para ser utilizada en la resolución de problemas	Jefe de Procesos	La metodología deberá de aplicarse a todas las métricas y no solamente a las crucialmente importantes, y a todos los aspectos que podrían influir en el desempeño (ejemplo programa)
2	Capacitar al personal en la metodología de resolución de problemas	1 Semana	Training	Homogenizar la metodología para la resolución de problemas	Capacitación	Que el personal pueda implementar la metodología establecida	Training	

11.10 PROCESOS/Monitoreo de Transacciones

CRITERIO		2	PROCESOS					
REQUISITO		2.4	Monitoreo de Transacciones					
OBJETIVO		Que el monitoreo ayude a la entidad a alcanzar niveles de alto desempeño						
ACCION DE MEJORA		Mejorar el enfoque de monitoreo de transacciones						
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Clasificar los diferentes errores: Críticos para el usuario final, críticos para el negocio y críticos de cumplimiento.	1 Semana	Jefe de Calidad, Jefe de servicio al cliente, Jefe financiero	Una adecuada clasificación de los diferentes tipos de errores críticos	Documentos	Clasificación completa de los errores críticos	Jefe de Calidad	
2	Establecer una metodología que permita una medición precisa de los errores críticos	3 Semanas	Jefe de Calidad, jefe de servicio al cliente, jefe de Procesos	Metodología que asegure la precisión en la medición de los errores críticos	Documentos	Que se establezca una metodología adecuada	Jefe de Calidad	
3	Establece un plan de medición y análisis para los errores críticos	2 Semanas	Jefe de Calidad	Plan de medición y análisis de errores críticos	Documentos	Finalización del Plan de medición y análisis de los errores críticos	Jefe de Calidad	Se debe incorporar criterios definidos de calificación y análisis, así como las herramientas a utilizar para el análisis como la correlación entre la PECUF vrs la satisfacción o insatisfacción del cliente
4	Plan de capacitación y calibración al personal que realiza el monitoreo	1 Semana	Jefe de Tigo People	Que el personal que realiza los monitoreos se encuentre calibrado	Pruebas, otros documentos	Evaluaciones trimestrales, y verificación que las evaluaciones entre los monitores sean consistentes	Jefe de Tigo People, Jefe de Calidad	
5	Establecer un plan de comunicación para los RACS acerca de los hallazgos encontrados, ya sea realimentación positiva o negativa.	2 Semanas	Jefe de Tigo People	Plan eficiente de realimentación (incluyendo la mejora continua y reconocimiento al personal)	Medios de comunicación, capacitaciones	Que se establezca mecanismos e intervalos de tiempos adecuados para realizar feedback que aporte valor al desempeño	Jefe de Tigo People, Jefe de Calidad	Incluye el establecimiento de las acciones a tomar ya sea que el feedback sea positivo o negativo, incluir el coach individual en ambos casos

11.11 PROCESOS/Pronósticos, Planificación y Programación del Personal

CRITERIO		2	PROCESOS					
REQUISITO		2.5	Pronóstico, Planificación y Programación del Personal					
OBJETIVO		Lograr pronósticos, planificación y programación que contribuyan con el buen desempeño del Contact Center						
ACCION DE MEJORA		Mejorar el actual enfoque de pronósticos, planificación y programación						
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
Nota:	Ver fase 1 del requisito 1.5							
1	Establecer un plan de acción de asignación de transacciones en las diferentes condiciones: operaciones dentro de lo pronosticado, en condiciones anormales	2 Semanas	Jefe de Procesos, Jefe de Calidad, Jefe Tigo People	Contar con acciones definidas ante cualquiera condiciones normales y anormales de transacciones	Datos estadísticos, otros documentos	Que se cuente con un plan de acción de transacciones	Jefe de Procesos	Establecer un enfoque estructurado y los periodos de revisión.
Nota:	Ver fase 2, del requisito 2.2							
2	Identificar el nivel de precisión del sistema erlang en cuanto a los pronósticos y demás actividades	1 Semana	Jefe IT, Jefe de calidad	Conocer el nivel de precisión del sistema erlang en cuanto al establecimiento de pronósticos	Datos estadísticos, otros documentos	Pronósticos más cercanos a la realidad	Jefe de Calidad	
3	Realizar ajustes al programa erlang para que permita hacer pronósticos más precisos	1 Mes	Jefe IT	Contar con un sistema más preciso en pronósticos	Datos estadísticos, otros documentos	Pronósticos más cercanos a la realidad	Jefe de Calidad	
4	Capacitar al personal encargado de manipular el sistema erlang en cuanto a los pronósticos	2 Días	Jefe Tigo People	Que el personal que utiliza el programa erlang para hacer pronósticos tengan los conocimientos y habilidad para utilizarlo correctamente	Capacitaciones	Pronósticos más cercanos a la realidad	Jefe de Calidad	

11.12 PROCESOS/Tecnología

CRITERIO		2	PROCESOS					
REQUISITO		2.7	Tecnología					
OBJETIVO		Que el PSIC tenga enfoques para la implementación y gestión de soluciones tecnológicas a fin de proveer altos niveles de servicio tanto a usuarios finales como a usuarios internos.						
ACCION DE MEJORA		Incorporar la gestión e implementación de soluciones tecnológicas al usuario.						
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Hacer una revisión de los sistemas de contacto con los clientes, definiendo las mejoras en tecnología que pueden hacerse.	3 Meses	Jefe de Calidad y Jefe de Procesos	Incorporación de nuevos sistemas de Sistema de Contacto con Clientes (por ej.: IVR de Ruteo de Llamadas, IVR de Auto Atención, Sitios Web de Auto Servicio, Auto Help y Auto soporte.	Especificaciones técnicas de sistemas posibles a utilizar. Cotizaciones y presupuesto a utilizar., bechmarking	Revisión de % de implementación de nuevos sistemas	Departamento de Calidad, Jefe de Procesos	Si el IVR tiene más de un año de no ser cambiado debe hacerse ya que genera además mala imagen al usuario final.
2	Implementar evaluaciones al nuevo sistema y definir el procedimiento para los ciclos de revisión a los que el sistema debe someterse.	1 Mes	Jefe de Calidad y Jefe de Procesos	Recabar información del usuario final en relación con la usabilidad y funcionalidad del sistema. A partir de esto se definiría los futuros cambios y el ciclo de revisión para el sistema.	Encuestas, fichas de procesos	Verificar que se cuente con una ficha de procedimiento, que se implemente, análisis de resultados de la información recabada	Departamento de Calidad	
3	Revisar las métricas que se están utilizando e implementar aquellas que no se toman en cuenta como escalamiento, puntualidad, etc.	3 Semanas	Jefe de Tigo People, encargado de seguridad industrial y medio ambiental	Establecer las métricas que no se implementan y recabar información que sirva de insumo para mejorar el sistema.	Indicadores, otros documentos	Fichas de indicadores completas Norma COPC	Departamento de Calidad	
4	Establecer el procedimiento para recabar información de parte del usuario permanentemente.	1 Semanas	Jefe de Calidad y Jefe de Procesos	Mantener retroalimentación del usuario final permanentemente para visualizar las mejoras de manera eficaz.	Fichas de procesos, otros documentos	Registro de sugerencias del usuario final	Jefe de Procesos	

11.13 PROCESOS/Continuidad del Negocio

CRITERIO		2	PROCESOS					
REQUISITO		2.9	Continuidad del Negocio					
OBJETIVO		Establecer un plan documentado que clarifique el enfoque del PSIC frente a la provisión de servicio durante interrupciones menores (de hasta 6 horas) y la recuperación luego de interrupciones de larga duración.						
ACCION DE MEJORA		Establecer líneas de acción concretas para garantizar la provisión del servicio durante interrupciones						
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Hacer una evaluación de riesgos para determinar las principales amenazas para la interrupción del servicio.	1 Mes	Jefe de Calidad y Jefe de Sistemas	Una clasificación de las amenazas de acuerdo a su ocurrencia en el tiempo y el riesgo que presenta.	Especificaciones técnicas de sistemas posibles a utilizar. Cotizaciones y presupuesto a utilizar., bechmarking	Revisión de % de implementación de nuevos sistemas	Departamento de Calidad	Si el IVR tiene más de un año de no ser cambiado debe hacerse ya que genera además mala imagen al usuario final.
2	Elaborar un plan de contingencia que especifique la actuación en los problemas con más posibilidad de ocurrir.	1 Mes	Jefe de Sistemas	Documento con procedimientos a implementar cuando el servicio se vea interrumpido alineado al enfoques de Gestión en Tiempo Real y Asignación de Transacciones bajo condiciones anormales	Encuestas, fichas de procesos	Verificar que se cuente con una ficha de procedimiento, que se implemente, análisis de resultados de la información recabada	Departamento de Calidad , Jefe de procesos	
3	Elaborar un plan documentado que clarifique el enfoque con respecto de la continuidad del servicio y la integridad de los datos.	1 Mes	Jefe de Sistemas y Jefe de Calidad	Documento que contenga ideas claras del enfoque hacia la continuidad del servicio y la integridad de los datos. Protocolo a ejecutar en cada caso.	Fichas de procesos, otros documentos	Fichas de indicadores completas Norma COPC	Departamento de Calidad	
4	Elaborar un plan documentado que clarifique el enfoque con respecto al reinicio de las operaciones después de desastre natural.	1 Mes	Jefe de Sistemas y Jefe de Calidad	Documento que contenga ideas claras del enfoque respecto al reinicio de las operaciones, protocolos a ejecutar en cada caso.	Fichas de procesos, otros documentos	Registro de sugerencias del usuario final	Jefe de Procesos	
5	Adiestramiento del personal respecto a los planes de contingencia que serán creados y el enfoque de enfoque para la recuperación tanto de las interrupciones menores como las de larga duración	2 Semanas	Jefe de Sistemas, Jefe de Calidad, Tigo People	Que el personal comprenda el enfoque para continuidad del servicio y se pueda corroborar por medio de simulacros y evaluaciones del mismo.	Documentos conteniendo los planes a implementar. Carta didáctica para el adiestramiento. Hojas de evaluación. Planificación de las prácticas necesarias.	Evaluaciones de clientes hacia personal y evaluaciones internas	Jefe de calidad, Tigo People	Las evaluaciones deben estar programadas y cumplir un ciclo coherente
6	Implementación del plan de contingencia y los planes con enfoque de continuidad del servicio e integridad de los datos.	1 Año	Jefe de Sistemas, Jefe de Calidad, Jefe de procesos	Mejoras en la respuesta que se da en caso de fallar el servicio. Satisfacción de los clientes respecto a la implementación.	Planes de contingencia y procedimientos claros para el personal.	Evaluación del sistema por parte del usuario final.	Departamento de calidad	Las evaluaciones deben ser parte de las mejoras que se harán al IVR

11.14 RECURSOS HUMANOS/ Reclutamiento y Contrataciones

CRITERIO		3	RECURSOS HUMANOS					
REQUISITO		3.2	Reclutamiento y Contrataciones					
OBJETIVO		Que el PSIC reclute personal que tenga altas probabilidades de desempeñarse exitosamente en los Puestos Clave Relacionados con el Cliente (Puestos CRC).						
ACCION DE MEJORA		Contratación de personal controlada						
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Estudio sobre la tasa de rotación centro de servicio y las causas que la provoquen.	2 Semanas	Jefe de calidad, Tigo People	Identificación de los periodos en que se debe contratar personal para planificar la puntualidad del reclutamiento.	Información sobre bajas de personal.	Estadísticos de rotación de personal cada mes	Tigo People y Departamento de calidad	
2	Plan de reclutamiento de acuerdo a las necesidades que se obtengan del estudio.	3 Semanas	Tigo People	Reclutamiento de personal medido y planificado de acuerdo a la necesidad.	Documentos y fichas de procesos	Indicadores que midan la puntualidad del reclutamiento.	Departamento de calidad	

11.15 RECURSOS HUMANOS/ Gestión del Feedback del Personal

CRITERIO		3	RECURSOS HUMANOS					
REQUISITO		3.6	Gestión del Feedback del Personal					
OBJETIVO		Utilizar un enfoque estructurado para solicitar feedback al personal de manera proactiva, para tomar decisiones y realizar acciones de mejora						
ACCION DE MEJORA		Mejorar el enfoque de feedback						
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Incluir en feedback semanal las métricas de rotación, ausentismo, satisfacción y desempeño	1 Semana	TEAM LEADERS COI	Reporte completo para brindar feedback adecuado mejorando	Bases de datos de indicadores del desempeño y satisfacción Base de Recursos Humanos	Verificar que cada Team Leader este dando el feedback incluyendo todas las métricas requeridas	Departamento de Calidad	
2	Elaborar reporte mensual de feedback	2 Semanas	COI	Reporte que contenga el resumen de todos los feedbacks del personal a nivel macro. Enfocándose en los problemas comunes a través de diferentes RACs	Retroalimentación de Team Leaders	Verificar el envío mensual del reporte general de feedback	Departamento de Calidad	
3	Agendar reuniones mensuales de revisión de resultados de feedback con gerencia, Monitoreo y Team Leaders	1 Semana	Departamento de Calidad	Establecer planes de mejora de acuerdo a los hallazgos en el reporte de feedback que contribuyan a la mejora del Recurso Humano	Reporte mensual de feedback	Verificar asistencia a reuniones	Departamento de Calidad	
4	Cerrar el tema de planes de carrera para el desarrollo de los RACS y Supervisores	4 Semanas	Training y Recruitment	Tener el plan de carrera definido, aprobado y comunicarlo al personal para incentivarlos	Escalera de pagos y puestos terminada y aprobada Presupuesto aprobado	Verificar ascensos que se están teniendo bajo la estructura de la escalera	Recruitment	

11.16 RECURSOS HUMANOS/ Rotación y Ausentismo del Personal

CRITERIO		3	RECURSOS HUMANOS					
REQUISITO		3.7	Rotación y ausentismo del personal					
OBJETIVO		Medir la rotación y ausentismo de tal manera que se mejore el reclutamiento y se ahorre en presupuesto de gastos						
ACCION DE MEJORA		Mejorar la reportería asociada a rotación y ausentismo						
No .	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Desarrollo de dashboard automático de rotación y ausentismo que se pueda observar de lo general a lo específico. Esto es incluir: Puestos de trabajo, tipo de contratación (outsourcing, fija) desvinculaciones voluntarias e involuntarias,	2 Semanas	COI	Tener un solo reporte donde se pueda observar lo general (resultado global de rotación y ausentismo) así como poder desplegar los datos como convenga analizar: por tipo de puesto, por tipo de contrato, por tipo de desvinculación	Base de datos de Recursos Humanos	Verificar que se esté realizando el desarrollo	Gerente Contact Center	
	Desarrollo de dashboard automático de correlación de rotación y ausentismo contra el métricas de Calidad y Servicio de los RACs	2 Semanas	COI	Poder determinar si los perfiles que se están contratando son o no, los adecuados.	Base de datos de Recursos Humanos y Bases de datos de indicadores del desempeño	Verificar que se esté realizando el desarrollo	Gerente Contact Center	
2	Programar el envío automático de dashboards a gerencias involucrados y Director de área	1 Semana	COI	Que el gerente de Contact Center pueda recibir mensualmente los dashboard de rotación y ausentismo de manera automática	Acceso a Oracle	Verificar que se esté realizando el desarrollo	Gerente Contact Center	
3	Establecer el objetivo de rotación	1 Semana	Gerencia de Contact Center/ área de Reclutamiento	Determinar hacia qué valor se quiere disminuir el actual dato de rotación y ausentismo	Datos históricos de rotación y ausentismo	Verificar que se haya realizado el cálculo en base a datos históricos	Encargada de Reclutamiento	
4	Agendar reuniones de revisión de resultados de rotación y ausentismo con Gerencias y Director del área	1 Semana	Área de Reclutamiento	Que se tomen acciones que mejoren los perfiles de contratación y hagan fidelizar a los empleados	Sala Proyector Reportes Listos	Verificar que exista una agenda con fechas	Jefe de Contact Center	
5	Establecer formato para llevar el control de acciones de mejora sobre temas de rotación y ausentismo	1 Semana	Gerencia de Contact Center	Registrar los cambios o mejoras que se vayan realizando y que son resultados de las reuniones de revisión con gerencia de Contact Center	Herramienta de registro de acciones de mejora	Verificar que exista una herramienta para el control	Jefe de Contact Center	

11.17 RESULTADOS/ Desempeño del Servicio

CRITERIO		4	RESULTADOS					
REQUISITO		4.3	Desempeño del Servicio					
OBJETIVO		Mejorar los reportes actuales de desempeño de tal manera que incluyan todos los tipos de transacciones realizadas tanto en tiempo real como diferidas						
ACCION DE MEJORA 1		Establecer proceso de contactos diferidos						
No	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Definir el proceso para atender contactos diferidos	2 Semanas	Gerente de Contact Center Jefe de Procesos	Llevar el control de aquellas transacciones que no pudieron cerrarse durante la llamada y que hoy por hoy, no se tiene visibilidad de la gestión del ejecutivo	Sala Pizarra plumón de pizarra	Verificar que se esté realizando el proceso	Gerente de Contact Center	
2	Desarrollo de módulo de registro de transacciones diferidas	4 Semanas	Gerente de Contact Center Jefe de Procesos	Que cada ejecutivo pueda registrar en CRM cuando una transacción fue diferida y el momento en que se cerró	Desarrollador de sistema CRM	Reuniones semanales de avance del desarrollo	Jefe de Procesos	
3	Definir el objetivo de duración de ciclo de las transacciones	2 Semanas	Gerente de Contar Center/Director de Customer Operations	Fijar por cada transacción cuanto debería ser un tiempo adecuado para resolver las transacciones diferidas	Reportes de Team Leader de tiempo aproximado para resolver las transacciones diferidas	Verificar que se haya establecido objetivo por cada una de las transacciones diferidas	Jefe de Procesos	
4	Capacitar al personal en nuevo proceso	3 Semanas	área de Training	Que el personal sepa exactamente qué debe hacer y bajo cuales métricas resolver transacciones diferidas	Sala Proyector Presentación sobre Proceso de atención de diferidos	Verificar que se cuente con fechas establecidas del entrenamiento	Jefe de Procesos	
5	Agregar a dashboard operativo las métricas de puntualidad y pendientes de los diferidos	1 Semana	COI	Que cada Team Leader, Jefe y Gerencia de Contact Center tenga visibilidad del desempeño de las transacciones diferidas y logren tomar acciones	Métricas de puntualidad y pendientes de los diferidos	Verificar que se esté haciendo el dashboard	Jefe de Procesos	

CRITERIO		4.	RESULTADOS					
REQUISITO		4.3	Desempeño del Servicio					
OBJETIVO		Mejorar los reportes actuales de desempeño de tal manera que incluyan todos los tipos de transacciones realizadas tanto en tiempo real como diferidas						
ACCION DE MEJORA2		Elaboración y revisión de métricas de gestión de IVR.						
No	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Definición de los niveles objetivos de las métricas de gestión de IVR	1 Semana	Gerente Contact Center/Director Customer Operation	Brindar a COI los insumos necesarios para elaborar la reportería. Orientar acciones de mejora que ayuden a aumentar las autogestiones en IVR y disminuyan llamadas en el Contact Center	Análisis de datos realizado por área de Quality	Verificar que se hayan establecido los objetivos	Jefe de Procesos	
2	Realizar cambios en reportes de autogestión para incluir tasa de abandono	3 Semanas	COI	Visibilidad de la tasa de abandono del IVR	Definición de los objetivos de las métricas de gestión del IVR y acceso a bases de datos de IVR	Controlar cada semana avance en cambios de reporte	Gerente de Contact Center	
3	Programar el envío automático del tablero de autogestión	1 Semana	COI	Garantizar que Gerente y Director tengan visibilidad del comportamiento de las auto consultas en IVR	Tablero de métricas de autogestión	Verificar que se está realizando la programación	Gerente de Contact Center	

11.18 RESULTADOS/ Desempeño de la Calidad

CRITERIO		4	RESULTADOS					
REQUISITO		4.4	Desempeño de la Calidad					
OBJETIVO		Mejorar el monitoreo de transacciones actual para tomar acciones claves que ayuden a mejorar el servicio al cliente brindado						
ACCION DE MEJORA		Medir la calidad de los servicios que se prestan al cliente						
No	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Definir los benchmarks u objetivos de cada métrica que actualmente no se mide	2 Semanas	Gerencia de Contact Center y Jefe de Calidad	Mejorar la atención brindada a los clientes al cumplir con benchmarks de alto desempeño	Anexo 1 de la Norma COPC	Verificar que se han incluido todas las métricas , tomado los benchmarks y las métricas que no tienen benchmark, cuentan con un análisis y justificación del objetivo elegido	Jefe de Procesos	Métricas Gestión de Tiempo Real y Diferidas a incluir : PRECISION DE ESCALAMIENTOS PRECISION ERROR CRITICO DE CUMPLIMIENTO PRECISION ERROR CRITICO NEGOCIO PRECISION ERROR CRITICO UF TASA DE ESCALAMIENTO RESOLUCION EN EL CONTACTO (este último solo para gestiones en tiempo real) Métricas de Otros PCRC a incluir: • Gestión global de casos Precisión de error crítico UF Precisión error crítico de cumplimiento Precisión error crítico negocio • Otros PCRC gestión IVR Precisión en el ruteo Tasa de salida • Rastreo de prospectos Tasa de éxito
2	Elaborar las herramientas de medición	2 Semanas	Jefe de Calidad	Que los analistas de calidad o monitores evalúen mediante una herramienta fácil de usar cada transacción con el cliente	Resultados de encuestas de satisfacción donde se refleje cuáles son los parámetros que al cliente le duelen	Verificar que ya se estén realizando las herramientas	Jefe de Procesos	
3	Definir y Elaborar los reportes necesarios donde se refleje cada métrica por tipo de contacto (diferidas o gestión de tiempo real)	2 Semanas	COI	Mejor visibilidad de todas las métricas de calidad	Base de datos del módulo de monitoreo en intranet	Verificar que se estén realizando los reportes necesarios	Jefe de Calidad	
4	Preparar material de capacitación a RACs y Supervisores	1 Semana	Training	Material dinámico que permita que el personal comprenda y sensibilice la razón del cambio de los parámetros de evaluación	Documento Enfoque de Monitoreo	Verificar el material elaborado	Jefe de Calidad	
5	Capacitar al personal	3 Semanas	Training	Personal informado sobre los nuevos parámetros de evaluación de cada contacto	Sala Proyector Presentación lista	Revisar que ya se encuentre agendado cada entrenamiento	Jefe de Calidad	
6	Envío automático de reportes nuevos a Gerencia y Director	1 Semana	COI	Dar visibilidad a Gerencia y Director sobre los resultados de calidad de los RACs	Reportes de métricas de calidad	Verificar recepción de los reportes	Jefe de Calidad	
7	Programar reuniones de Revisión de resultados de Calidad	1 Semana	Jefe de Calidad	Tomar acciones de mejora sobre los resultados obtenidos	Sala Proyector Reportes Listos	Verificar que se encuentren agendadas las revisiones	Gerente de Contact Center	

11.19 RESULTADOS/ Desempeño de las Ventas

CRITERIO		4	RESULTADOS					
REQUISITO		4.5	Desempeño de las ventas					
OBJETIVO		Tener una visión diferente de las métricas de venta que ayuden a mejorar los resultados y futuros pronósticos						
ACCION DE MEJORA		Implementar el monitoreo de tasa de conversión de ventas.						
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Desarrollo de reporte de tasa de conversión de ventas	1 Semana	COI	Comenzar a tener mediciones de este tipo de métrica.	Bases de Datos de Ventas y Base de Datos de Desempeño del IVR	Confirmar que se está realizando el desarrollo del reporte	Gerente de Contact Center	
2	Recolectar datos de tasa de conversión de ventas	4 Semanas	COI	Monitorear cómo se comporta la métrica y poder analizar los resultados	Reporte de tasa de conversión	Verificar que se estén almacenando los datos semana a semana	Gerente de Contact Center	
3	Realizar análisis de resultados de la tasa de conversión	1 Semana	Gerente de Contact Center/COI	Determinar cuál es el comportamiento de dicha métrica	Reporte de tasa de conversión			
4	Establecer el objetivo de tasa de conversión	1 Semana	Gerente de Contact Center/COI	Poder comenzar a realizar acciones para mejorar los resultados de la métrica	Histórico de datos de tasa de conversión			
5	Programar reuniones de Revisión de resultados de Ventas	1 Semana	COI	Tomar acciones de mejora sobre los resultados obtenidos	Sala Proyector Reportes Listos	Verificar que se encuentren agendadas las revisiones	Gerente de Contact Center	

11.20 RESULTADOS/ Desempeño de los Costos y Eficiencia

CRITERIO		4	RESULTADOS						
REQUISITO		4.6	Desempeño de los costos y eficiencia						
OBJETIVO		Mejorar los reportes de desempeño que actualmente se tienen							
ACCION DE MEJORA		incluir métricas de eficiencia de transacciones diferidas y casos globales							
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS	
1	Identificar cuáles son las transacciones diferidas	1 Semana	Jefe de Procesos	Mapear y tener claro cuales transacciones son diferidas	Reporte de transacciones de Team Leaders	Verificar transacciones que se han identificado	Gerente de Contact Center		
2	Elegir el objetivo: Realizar análisis del mejor tiempo para desarrollar esa transacción	2 Semanas	Gerente de Contact Center/COI	Establecer para cada transacción un objetivo que sea alcanzable para los RACs y el negocio	Mediciones de tiempos de resolución de diferidas a los RACs	Revisión de reportes de análisis de tiempo	Jefe de Procesos		
3	Agregar a reportes de desempeño actual esta métrica	1 Semana	COI	Que el personal tenga visibilidad de esta nueva métrica	Reporte de transacciones de Team Leaders	Verificar inclusión de métrica	Jefe de Procesos	El desempeño de costos y eficiencia ya se está midiendo de manera cotidiana y se tienen agendados días de revisión (cada lunes) en reunión matutina,	
4	Comunicar al personal que se incluirá nueva métrica de eficiencia	1 Semana	Jefe de Contact Center	Que el personal este consiente de la nueva métrica que será medida	Reporte de Desempeño con inclusión de nueva métrica	Verificar la comunicación enviada	Jefe de Procesos		
5	Inclusión de nueva métrica en revisión de indicadores de las reuniones matutinas de los lunes	1 Semana	COI	Tomar acciones que contribuyan a mejorar la eficiencia de las transacciones diferidas y la satisfacción del cliente	Reporte de Desempeño con inclusión de nueva métrica	Verificar que en la reunión matutina los Team Leaders revisen con sus equipos esta métrica	Jefe de Calidad		

11.21 RESULTADOS/ Desempeño de los PCA

CRITERIO		4	RESULTADOS					
REQUISITO		4.7	Desempeño de los PCA's					
OBJETIVO		Lograr que todos los procesos que ayudan a los PCRC se encuentren alineados y buscando la mejora						
ACCION DE MEJORA		Levantamiento de reportería sobre PCAs						
No.	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Realizar evaluación de los PCA que no se están midiendo o se miden con métricas distintas a la norma	2 Semanas	Jefe de Procesos	Tener claro cuáles son los PCA que el Contact Center tiene asociados	Reporte de Jefe de Contact Center	Verificación de los procesos elegidos	Gerente de Contact Center	
2	Establecer los objetivos para cada una de las métricas definidas	2 Semanas	Gerente de Contact Center y COI	Establecer un objetivo que sea alcanzable para el negocio	Datos de cada PCA	Verificar que se incluyan todos los PCA identificados anteriormente	Jefe de Procesos	
3	Definir la reportería que estarán recibiendo para control de PCA, Gerente de Contact Center y dueños de los PCA	2 Semanas	Gerente de Contact Center/COI	Contar con un reporte fácil de leer, comprensible y que ayude a tomar decisiones	Datos de cada PCA	Revisión de bosquejo de reportería	Jefe de Procesos	
4	Elaboración de los reportes automáticos de métricas de PCA	2 Semanas	COI	Contar con un reporte fácil de leer, comprensible, que ayude a tomar decisiones y que esté disponible para los interesados	Base de datos de PCA	Verificar que se estén realizando los reportes necesarios	Jefe de Calidad	
5	Comunicar al personal interesado sobre las nuevas métricas que se estarán utilizando sobre PCA	1 Semana	Training	Que el personal este consiente de las nuevas métricas que serán medidas	Nuevo reporte de PCA	Verificar la comunicación enviada	Jefe de Procesos	
6	Programar reuniones de Revisión de resultados de PCA	1 Semana	Jefe de Procesos	Tomar acciones de mejora sobre los resultados obtenidos	Sala Proyector Reportes Listos	Verificar que se encuentren agendadas las revisiones	Gerente de Contact Center	

11.22 RESULTADOS/ Resultados

CRITERIO		4	RESULTADOS					
REQUISITO		4.8	Alcanzando Resultados					
OBJETIVO		Alcanzar la mejora que lleve a la entidad a ser un Contact Center de alto desempeño en el país						
ACCION DE MEJORA		Medir cada mes resultados						
No .	FASES/TAREAS	PLAZO	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	COMENTARIOS
1	Definir reporte global de indicadores de la Norma (cuadro de mando integral)	2 Semanas	COI	Sontar con un único reporte que globalice los resultados de toda la entidad	Bases de datos y reportes automáticos de cada indicador	Verificar elaboración del reporte	Jefe de Procesos	Para alcanzar resultados se necesita que todos los puntos anteriores se vayan ejecutando
2	Envío a Gerencia de Contact Center y director	1 Semana	COI	Que Gerencia Contact Center y Director tengan visibilidad global del desempeño de los indicadores de la norma	Bases de datos y reportes automáticos de cada indicador	Verificación de agendamiento de envío	Jefe de Procesos	
3	Diseño de reporte de Control de Entregables	1 Semana	COI	Que se lleve un tracking de todas las acciones que se van tomando para mejorar los resultados de los indicadores y exista un compromiso de ejecución			Jefe de Procesos	
4	Agendar revisión de resultados globales bimensual	1 Semana	Jefe de Procesos	Que Gerencia Contact Center y Director en conjunto con equipo de implementación de norma vayan revisando resultados y colocando acciones que los lleven a alcanzar los resultados	Bases de datos y reportes automáticos de cada indicador Minuta de reunión anterior Control de Entregables	Revisión de programa de reuniones	Gerente de Contact Center	
5	Revisión anual de verificación de resultados esperados	1 Semana	Jefe de Procesos	Revisar al final del año si se logró alcanzar los objetivos de cada una de las métricas de la norma	Bases de datos y reportes automáticos de cada indicador Minuta de reunión anterior Control de Entregables	Revisión de programa de reuniones	Gerente de Contact Center	

12. CONCLUSIONES

- Para implementar el Sistema de Gestión de Calidad del Centro de Contacto basado en la Norma COPC PSIC v5.1, la alta dirección de Tigo El Salvador debe de gestionar la provisión de los recursos necesarios para lograr el objetivo, ya que algunas de las propuestas planteadas en el plan de implementación implican inversión económica.
- Implementar completamente la Norma COPC PSIC v5.1 en el Centro de Contacto de Tigo El Salvador sería de gran beneficio ya que se conseguiría mejorar la calidad, incrementar la eficiencia, mejora del servicio, reducción de transacciones, mejorar el compromiso del personal y aumento de ingresos; factores que están incluidos en las metas cruciales de la empresa.
- Los ítem de la Norma que actualmente su nivel de implementación es inferior al 75% son los siguientes: Desarrollo de Planes de Negocios, Revisión Interna de la Norma COPC PSIC v5.1, Procesos, Procedimientos y Metodología; Acciones Correctivas y Mejora Sostenida, Monitoreo de Transacciones, Pronósticos Planificación y Programación del Personal, Tecnología, Gestión del Desempeño de Vendors y Proveedores Claves, Continuidad del Negocio, Gestión del Desempeño del Personal, Gestión de Feedback del Personal, Rotación y Ausentismo del Personal, Desempeño del Servicio, Desempeño de la Calidad, Desempeño de las Ventas, Desempeño de los Costos y Eficiencia, Desempeño de los PCAs. Los cuales representan el 57% de los Ítems de la Norma.
- Los ítems de la Norma que cuyo nivel de implementación es alto o completo son los siguientes: Declaración de la Dirección, Gestión de Cambios, Cumplimiento, Reportes e Integridad de los datos, Definición del Puesto de Trabajo, Formación y Desarrollo, Verificación de Habilidades y Conocimientos, Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final, que representan el 43% de los Ítems de la Norma.

- Entre los factores principales de los ítems de la Norma que tienen un bajo o ningún nivel de implementación de La Norma son la carencia de un enfoque apropiado, falta de planificación y falta de mediciones de métricas importantes que sirven para la toma de decisiones para mejorar los resultados.
- Para la realización del diagnóstico, se diseñó una herramienta en Excel la cual evalúa cada uno de los ítems a implementar según la Norma COPC PSIC v5.1, y permite obtener el nivel de implementación por Ítem; dicha herramienta pueda ser utilizada genéricamente por cualquier Centro de Contacto que desee conocer su situación actual respecto a la norma en mención.
- Para los ítem que presentan un nivel de implementación inferior al 75%, se ha diseñado un plan que permita reducir la brecha existente entre la situación actual y lo establecido por la Norma COPC PSIC v5.1.

13. RECOMENDACIONES

- Es necesario el compromiso de la dirección si se quiere llevar a cabo el plan de implementación de la norma. La Dirección debe estar comprometida con la Norma y hacer que las personas bajo su jerarquía trabajen para el mismo fin.
- Como complemento al presente estudio se recomienda sustentar todos los cambios propuestos a través de análisis costo - beneficio. Contar con esta información es de vital importancia para lograr concientizar a las personas involucradas.
- Es importante continuar actualizando los benchmarks de cada métrica, analizar cuáles son las mejores prácticas que se están realizando a nivel mundial en empresas de alto desempeño.
- Antes de implementar es necesario hacer una campaña estratégica de comunicación y concientización sobre la norma a todo el personal, desde RACs, mandos medio y alta gerencia.
- El fin último de la norma es alcanzar resultados; para lograrlo es necesario que se ejecuten las acciones de mejora necesarias que contribuyan a mejorar las métricas mes a mes. Si estas solo se miden, pero no hay acciones concretas, no logrará por si misma alcanzar los resultados esperados.

14. GLOSARIO

<p><i>Auditoría de Procesos, de punta a punta</i></p>	<p>Auditorías de PCRCs que siguen el proceso desde el primer pasó del proceso hasta la finalización del mismo. Estas auditorías muchas veces cruzan múltiples departamentos dentro del PSIC, incluyendo a aquellos fuera de la entidad, así como a los proveedores clave.</p>
<p><i>Calidad</i></p>	<p>Es hacer las cosas correctamente en el primer intento (por ejemplo, brindar la respuesta correcta a una consulta, ingresar un pedido correctamente, y enviar el producto correcto a la dirección correcta)</p>
<p><i>Callback (Procesamiento de Devolución de llamadas al usuario final)</i></p>	<p>Llamada saliente para contactar a un usuario final que el RAC debe efectuar como consecuencia de una acción previa del PSIC, la cual, a su vez, está relacionada directamente con una llamada entrante previa del usuario final.</p>
<p><i>Centro de Contacto con Clientes (CCC)</i></p>	<p>Call centers, Centros de Servicio al Cliente, Centros de Soporte Técnico, Help Desks, Centros de Cobranzas, Centros de Telemarketing, Centros de respuesta electrónica, Centros de Soporte de Ventas, Centros de Pedidos de Clientes, etc., que manejan contactos con usuarios finales de diferentes tipos (llamadas entrantes, llamadas salientes, fax, correo, e-mail, transacciones Internet y cualesquiera otras interacciones electrónicas con usuarios finales).</p>
<p><i>COI</i></p>	<p>Customer Operations Intelligence. Esta es una unidad dentro de la organización especializada en generar análisis y reportes sobre el comportamiento de los clientes que llaman al Contact Center Tigo y además generar todas las métricas de desempeño, calidad, ventas, eficiencia y satisfacción.</p>
<p><i>Contact Center (CC)</i></p>	<p>Es como se llama el Call Center Tigo.</p>
<p><i>Control Estadístico de Proceso (SPC)</i></p>	<p>Enfoque estructurado que utiliza herramientas estadísticas para minimizar la variación y mejorar el desempeño del proceso (cuando no se alcanzan los objetivos). Dentro de las herramientas SPC más comunes se incluyen Six Sigma, DMAIC, Cpk, en otras.</p>
<p><i>Costo</i></p>	<p>Generalmente focaliza en la eficiencia y el costo por unidad incurrido por un PSIC para suministrar un producto o servicio. El costo se diferencia del precio. El precio representa lo que un PSIC debe adicionar por sus servicios o la carga del costo transferida a la empresa matriz.</p>

<i>Costos de Ausentismo</i>	Típicamente incluyen: Costos de tiempo adicional, horas extra necesarias para compensar por el personal ausente, Costos de aumento de la dotación en el dimensionamiento, personal adicional necesario para compensar por las ausencias, Costos de productividad perdida, horas fuera del trabajo, Costos asociados con el ausentismo: un pobre Nivel de Servicio, disminución de los Ingresos, incremento de los pagos atrasados u otros indicadores de desempeño.
<i>Cumplir</i>	Alcanzar los requisitos detallados de los Ítems individuales de la Norma COPCPSIC.
<i>Customer Operations. /Customer Operations Dashboard</i>	Es la Dirección a la que pertenece el Contact Center Tigo dentro de la compañía Tigo. Normalmente llamado así dentro de la cultura Tigo. Son Reportes que presentan una imagen amigable y entendible para cualquiera que contienen las métricas que se miden en la compañía.
<i>Entregables</i>	Compromisos adquiridos en las reuniones de revisión de problemas o métricas. Deben tener Descripción, fecha de entrega y responsable.
<i>Enfoque</i>	Los procesos, prácticas y procedimientos que el PSIC debe desarrollar e implementar de forma tal de cumplir con los requisitos de la Norma COPC PSIC
<i>Entidad</i>	Es una empresa, organización u operación de servicio que está aplicando o buscando la certificación de la norma COPC PSIC. Para el caso del estudio es el Contact Center Tigo en sus llamadas entrantes de servicios móviles.
<i>Erlang</i>	Sistema utilizado en Contact Center para desarrollar pronósticos y programación del personal que atiende llamadas
<i>Errores Críticos</i>	Errores que causan que una transacción entera sea defectuosa. Generalmente, éstos son los errores que causarán que el usuario final deba volver a contactar al PSIC o que resultan en un gasto innecesario para el usuario final (Errores Críticos del Usuario Final), el PSIC o el Cliente (Errores Críticos del Negocio).
<i>Errores Críticos de Cumplimiento</i>	Errores que hacen que una transacción entera se considere defectuosa porque se encuentra en contra de las regulaciones o leyes imperantes y pudiera causar problemas a nivel personal o de la empresa.
<i>Errores Críticos para el Negocio</i>	Todo aquello que desde la perspectiva del negocio causa que una transacción sea defectuosa, por ejemplo: Una transacción que resulta en un costo innecesario para el negocio, Una transacción que resulta en una pérdida innecesaria para el negocio.

<i>Errores Críticos para el Usuario Final</i>	Todo aquello que desde la perspectiva del usuario final causa que una transacción sea defectuosa, ejemplo: No resolver el problema (sin importar si esto requiere o no repetir una transacción), Maltratar al cliente, Falla en comunicarse con claridad.
<i>Errores No Críticos</i>	Errores que no hacen que la transacción entera sea considerada defectuosa. Ejemplos: errores en profesionalismo, habilidades blandas y errores en el ingreso de determinados datos.
<i>Intelligent Voice Response/ Interactive Voice Response (IVR)/ Voice Response Units (VRU)</i>	Hay varias interpretaciones para la sigla IVR, Intelligent Voice Response, Interactive Voice Response y Voice Response Units (VRU). Es un árbol de decisión electrónica (es decir, por tonos, correo de voz o reconocimiento de voz) que se usa para derivar a un usuario final a información automatizada o bien a la cola apropiada de RACs.
<i>IT Líder o RAC Líder</i>	Área de tecnología o informática de Tigo Comúnmente el cargo dentro de una entidad que es parcialmente RAC y parcialmente responsable de la gestión de las funciones de primera línea del equipo, como el monitoreo, coaching, ser el referente/experto con relación a los productos o procedimientos/ políticas, manejo de llamadas escaladas, etc.
<i>Límite de Especificación</i>	Se utiliza cuando un proceso deberá gestionarse alrededor de una banda objetivo en vez de un único valor de objetivo. El Límite de Especificación Superior (USL) determinará el resultado más alto permitido y el Límite de Especificación Inferior (LSL) determinará el resultado más bajo permitido de un proceso.
<i>Mejora Sostenida</i>	Tres puntos consecutivos de datos que se encuentren estadística y significativamente por sobre el nivel de desempeño previo. Los tres puntos no tienen que demostrar una mejora sucesiva (es decir, no se requiere que cada punto demuestre un mejor desempeño que el punto previo) pero los tres puntos de datos tienen que encontrarse estadística y significativamente por sobre el nivel de desempeño previo.
<i>Mejores Prácticas</i>	La experiencia de primera mano de COPC recabada a partir de Auditorías y revisiones realizadas en todo el mundo y a lo largo de los diferentes sectores de la industria y/o negocios. Representan el mejor enfoque, proceso o método observado por COPC para abordar requisitos específicos de la Norma COPC PSIC, o de un proceso realizado en un centro de contacto o centro de distribución.
<i>Métricas de Eficiencia</i>	Se refiere a unidades de input (usualmente horas laborales o costos) dividido por unidades de output (usualmente cantidad de transacciones, tiempo o ingresos). También denominadas

	métricas de productividad.
<i>Modelo de Gestión de Desempeño</i>	La estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos requeridos para asegurar el desempeño global de servicio, calidad, ingresos y costos; en particular, en relación con alcanzar de manera consistente los requisitos de clientes y usuarios finales.
<i>Monitoreo de Transacciones</i>	Revisión de estilo, formato, profesionalismo, conocimiento y precisión de la información tal como el RAC la provee a los usuarios finales (ver 2.4 Monitoreo de Transacciones). Para llamadas, esto normalmente se hace a través de la observación de llamadas reales, tanto de al lado como remotas. Para E-mails o correo, esto generalmente se hace revisando las respuestas que se le dieron a las inquietudes de los usuarios finales.
<i>Nivel de Servicio</i>	Una medición que expresa el porcentaje de transacciones a las que se atiende en un período específico. Por ejemplo, para un call center, un nivel de servicio 80/30 especificaría que se atiende o atenderán un 80% de las llamadas dentro de los 30 segundos. El Nivel de Servicio puede ser un objetivo o una medición del desempeño real.
<i>Outsourcing</i>	Termino normalmente utilizado para referirse a personal contratado por medio de un tercero. No forman parte de la planilla directa de la compañía.
<i>Programa</i>	Un programa es un soporte provisto para un servicio o producto específico para un cliente específico. Los clientes individuales por lo general cuentan con múltiples programas. Éstos pueden ser servicios provistos a diferentes divisiones o departamentos dentro de la organización del cliente, un servicio similar provisto para diferentes productos, diferentes servicios provistos para el mismo producto o campañas individuales. Los programas deberían ser definidos primordialmente (aunque no exclusivamente) en base a la estructura de la organización del cliente y del PSIC. Cuanto más clara es la estructura de la organización, mayor es la posibilidad de que el PSIC tenga diferentes programas. Así, un PSIC que use dos equipos diferentes para un mismo cliente probablemente tenga dos programas para ese cliente.
<i>PSICS</i>	Proveedores de Servicios Integrales a Clientes.
<i>Representante de Atención al Cliente (RAC)</i>	Representante de Atención al Cliente, o RAC, es un término utilizado en la Familia de Normas COPC PSIC para referirse al personal que procesa transacciones de usuarios finales en un centro de contacto con el cliente (por ej.: llamadas, e-mails, consultas por internet, faxes, correo, etc.). Otros términos alternativos usados frecuentemente en la industria

		son los de agentes, representantes de servicios técnicos, comunicadores, consultores y cyber agentes.
<i>Representante de Soporte Técnico (RST)</i>		COPC utiliza este término intercambiamente con RAC, agente, representante, u otros términos usados para referirse al personal de línea que maneja los contactos con el usuario final.
<i>Recruitment RUICA</i>		Area de reclutamiento de Tigo People para Contact Center Es la sigla utilizada por COPC Inc. para designar la recolección, el análisis y el uso de los datos de desempeño para permitir al PSIC alcanzar sus objetivos de servicio, calidad, costos y objetivos de satisfacción (según sea el caso).
<i>Sesiones de Calibración</i>		Reuniones durante las cuales las personas responsables del monitoreo de transacciones comparan y debaten acerca de los puntajes de transacciones seleccionadas para asegurar consistencia en la puntuación. Estas sesiones incluyen evaluaciones cuantitativas de la consistencia en la puntuación mediante la comparación respecto de un indicador o referente al nivel del atributo y su correlación con la satisfacción del usuario final y los puntajes provistos por los clientes.
<i>Team Leader</i>		Nombre de puesto en el Contact Center Tigo de las personas que tienen a su cargo un grupo de RACs
<i>Tiempo medio de espera (TME)</i>		Es la cantidad de tiempo promedio que los usuarios finales esperan en cola antes de que su llamada o consulta por chat sea atendida por un RAC. A los propósitos de comparación, COPC sugeriría también que esta métrica incluya el tiempo del menú de IVR y tiempo de atención automatizado. Debido a que las llamadas abandonadas pueden distorsionar el valor de esta métrica, es importante aclarar si forman parte de este cálculo y si es así de qué manera.
<i>Tiempo operativo medio (TMO)</i>		El tiempo promedio que le lleva al RAC procesar una transacción. Esto incluye el tiempo de conversación con el usuario final, colocar al usuario final en hold (Tiempo en Hold), y completar la transacción luego de que el usuario final haya concluido su participación en la transacción (wrapping).
<i>Tigo People Training</i>		Es el área de Recursos Humanos de Tigo. Es el área de entrenamientos del Contact Center Tigo.
<i>Usuario Final</i>		Los usuarios finales son los clientes de los PSICs internos y los clientes de los Clientes de los PSICs externos. Pueden ser consumidores, empresas, negocios, organizaciones de campo, o los minoristas, distribuidores y especialistas que constituyen un canal de distribución.
<i>Utilización de RACs</i>		Una métrica de eficiencia que representa el tiempo que los RACs se encuentran ocupados en una interacción con el

cliente o están esperando una interacción entrante con el cliente como un porcentaje del tiempo que se paga a los RACs (esto no incluye licencia con goce de sueldo ni descansos no pagos).

15. BIBLIOGRAFIA

15.1 Referencia de la norma aplicable

- COPC Inc., C. I. (2011). Norma COPC PSIC El sistema de Desempeño basado en Resultados para organizaciones en su interacción con clientes. Florida: KENWIN.

15.2 Bibliografía

- Centros de Contacto. (n.d.). Revista Contact Center. Consultado el 21 de febrero 2014, a partir de <http://www.contactcentersonline.com/>
- *Sistema IVR - Interactive Voice Response. (n.d.). IVR. Consultado el 22 de febrero 2014, a partir de https://www.terasens.com/ivr_system.asp*
- *COPC Inc. | Global Consulting, Training and Certification. (n.d.). COPC Inc Home Comments. Consultado el 22 de febrero 2014, a partir de <http://www.copc.com/>*

ANEXO 1

PROGRAMA DE ENTREVISTAS CON PERSONAL CLAVE

PROGRAMA DE ENTREVISTAS	CRITERIOS A INDAGAR	L	M	MI	J	V	L	M	MI
PUESTO A ENTREVISTAR		09-dic-13	10-dic-13	11-dic-13	12-dic-13	13-dic-13	16-dic-13	17-dic-13	18-dic-13
DIRECTOR CUSTOMER OPERATIONS	1, 2, 3, 4	Mañana							
GERENTE CONTACT CENTER	1,2,3,4	Tarde							
JEFE CONTACT CENTER	1,2,3,4		Mañana						
RECRUITMENT SPECIALIST	3,4		Tarde						
JEFE DE TRAINING	3,4			Mañana					
JEFE DE COI	4			Tarde					
JEFE DE PROCESOS	1, 2,3,4				Mañana				
JEFE DE CALIDAD	2, 4				Tarde				
JEFE DE PLANNING	2,4					Mañana			
TEAM LEADER EQUIPO TIGO MOBILE	2,3,4					Tarde			
TEAM LEADER SOPORTE MOBILE	2,3,4						Mañana		
EJECUTIVO 1 EQUIPO TIGO MOBILE	2,3,4						Tarde		
EJECUTIVO 2 EQUIPO TIGO MOBILE	2,3,4							Mañana	
EJECUTIVO 1 EQUIPO SOPORTE MOBILE	2,3,4							Tarde	
EJECUTIVO 2 EQUIPO SOPORTE MOBILE	2,3,4								Mañana

ANEXO 2

Herramienta de Diagnóstico de la Norma COPC PSIC

CATEGORIA DE LA NORMA	EVALUACION	EVIDENCIA
1. Liderazgo y Planeamiento		
1.1 Declaración de la Dirección	Consenso Evaluadores	
Requisitos	100%	Evidencia
La misión, visión o propósito debe de contener: satisfacción del cliente, satisfacción del usuario final, servicio, calidad, ventas (ingresos), costos	Cumple	Cuenta con una misión y visión que incluyen: satisfacción del cliente, servicio y calidad.
1.1.2 El PSIC debe asegurarse que el comportamiento de gerentes y empleados se encuentren alineados con la declaración de la dirección	Cumple	Cumple porque cada gerencia establece sus metas y acciones para cumplir con el plan anual de Tigo. Se realiza cascadeo de las metas crucialmente importantes.
1.1.3 Debe asegurarse que los departamentos individuales trabajen juntos efectivamente y que sus metas y acciones estén alineadas con la declaración de la dirección y entre sí	Cumple	Cumple porque cada departamento y empleado establece sus metas y acciones para cumplir con el plan anual de Tigo. Se realiza cascadeo de las metas crucialmente importantes.
1.2 Desarrollo de Planes de Negocio	Consenso Evaluadores	
Requisitos	46%	Evidencia
1. Los procesos para desarrollar los Planes Anuales de Negocios de Departamentos y de Entidad incorporan análisis de: <ul style="list-style-type: none"> a) Todas las métricas requeridas listadas en los Anexos 1, 2 y 3 	No Cumple	Para desarrollar los planes anuales se toman en cuenta los reportes de los resultados de las métricas, pero no se miden todos los indicadores establecidos en los anexos 1, 2 y 3 de la Norma. B)si la cumple: porque siempre se están buscando nuevas oportunidad de servicios c)
b) Nuevas oportunidades de productos y de servicios emergentes.	Cumple	Tigo siempre está en la búsqueda de nuevas oportunidades de servicios innovadores en el país.
c) Estrategia de reducción de llamadas al CCC y su potencial impacto satisfacción del usuario final y costos.	Cumple	Si se tiene una meta de reducción de llamadas, aumentar la autogestión, disminuir reclamos para poder utilizar ese tiempo en promocionar productos y vender.

d) Oportunidades en Redes Sociales y su potencial impacto en la satisfacción del usuario final, ingresos y costos.	No Cumple	A pesar que si se cuenta con un área específica que ve las Redes Sociales no se le ha dado la importancia requerida ni se cuenta con una adecuada planificación al respecto o planes especiales.
e) Oportunidades de Responsabilidad Social Empresaria y su potencial impacto en el PSIC, su empresa y partes interesadas	Cumple	Orientado a la transparencia de las actividades, Tigo implementa auditorias constantes que buscan fraudes por falsedad de datos, malversación de fondos, corrupción, etc. Además existe un área específica que realiza actividades de RSE.
1.2.2 Los Planes Anuales de la entidad o Departamentos deben detallar el enfoque del PSIC respecto a las Redes Sociales, que incluye: a) El nivel de involucramiento que el PSIC puede o no tomar en la Red Social.	No Cumple	No se cuenta con un enfoque, sino que se deja a discreción del ejecutivo encargado de las redes sociales. Se cuenta con lineamientos mínimos para identificar las transacciones.
b) Si el PSIC participa en una Red Social: (i) Los sitios a ser monitoreados y la frecuencia de estos monitoreos.	Cumple	Hay agentes exclusivos atendiendo a los clientes que escriben en redes sociales.
(ii) El criterio usado para determinar qué tipos de transacciones el PSIC responderá o enviará a los individuos o departamentos apropiados.	No Cumple	No hay un enfoque de atención definido.
(iii) Los procesos a utilizarse para asegurar que lo siguiente se ejecute de manera apropiada: 1. Los sitios se monitorean efectivamente. 2. Las transacciones se identifican y procesan apropiadamente.	No Cumple	Al no existir un enfoque, existen dudas sobre la efectividad de la atención de cada transacción
1.2.3 Los planes anuales de la entidad y departamentos deben detallar el enfoque del PSIC en cuanto a responsabilidad social empresaria. Este enfoque debe incluir: a. El nivel que el PSIC puede o no tener en responsabilidad social empresaria	No Cumple	No existe documentación al respecto difundida al Contact Center
b. Si el PSIC tiene un compromiso en responsabilidad social empresaria: i. Las áreas de responsabilidad social empresaria a abordarse, por ejemplo, trabajo, derechos humanos, medio ambiente, filantropía, diversos etc.	No Cumple	No existe documentación al respecto difundida al Contact Center

ii. Una declaración del compromiso en cada área	No Cumple	No existe documentación al respecto difundida al Contact Center
iii. Identificación de las partes apropiadas del enfoque, en los requisitos para Vendors y Proveedores Clave desarrollado en 2.8 Gestión del Desempeño de Vendors y Proveedores Clave	No Cumple	
iv. Los procesos utilizados para garantizar que el PSIC, sus Vendors y Proveedores clave adhieren a las exigencias del compromiso de responsabilidad social empresaria	No Cumple	
v. Comunicación del compromiso del PSIC al personal, Vendors, Proveedores Clave y si es apropiado el público	No Cumple	
c. Si la empresa y el PSIC tienen compromisos de responsabilidad social empresaria:	No Cumple	
i. Estos compromisos no deben estar en conflicto	No Cumple	
ii. El PSIC puede tener el mismo compromiso que la empresa	No Cumple	
1.2.4 El proceso del PSIC para el desarrollo de los Planes Anuales de Negocio de la Entidad y de los Departamentos debe asegurar que:	Cumple	
a) Los planes de la Entidad y de los departamentos sean consistentes y se apoyen entre sí.		
b) Gerentes y supervisores entienden sus responsabilidades específicas para llevar a cabo las acciones de los planes.	Cumple	Dado que los planes los desarrolla la Alta Dirección y los transmiten en cascada, los planes de cada área son coherentes entre sí para lograr los objetivos establecidos.
1.2.5 Los Planes Anuales de Negocios de la Entidad y de los Departamentos deben estar documentados y contener cada uno:	Cumple	La empresa cuenta con el sistema Bussines Operations Center, que centraliza la información de los indicadores de desempeño de la organización, preparar resultados y los envía para que sean evaluadas y comparadas con otras operaciones Tigo a nivel regional.
a) Objetivos Financieros Cuantificados: Objetivos para mejorar la productividad y la eficiencia, incrementar los ingresos, reducir los costos, o ajustarse a un presupuesto, pueden considerarse objetivos financieros.		Los resultados son analizados en una reunión con la gerencia general donde cada uno de los responsables o involucrados rinde cuentas y toma acciones a seguir. Esta reunión es una vez

		al mes. Si se cuenta con objetivos financieros y no financieros.
b) Objetivos No Financieros Cuantificados: Se deben establecer objetivos para aquellas métricas de la Categoría 4.0, Resultados que se relacionan con la declaración de la dirección y con el plan de negocios anual de la entidad.	Cumple	
1.2.6 Para cada objetivo cuantificado, financiero y no financiero, el PSIC debe definir: a) Las acciones que se deben tomar para alcanzar el objetivo	Cumple	
b) Los hitos para la implementación de estas acciones.	Cumple	Se realizan planes para alcanzarlos
c) Los gerentes que serán responsables de la implementación.	Cumple	En el plan se detalla lo necesario para alcanzar los objetivos establecidos.
1.3 Definición de Objetivos	Consenso Evaluadores	
Requisitos	75%	Evidencia
El PSIC debe tener un enfoque para definir objetivos para todas las métricas listadas en los Anexos 1, 2 y 3 que asegure alto desempeño y mejora sostenida, donde la mejora sostenida conduciría a resultados en satisfacción del usuario final o financieros. 1.3.1 Para todas las métricas requeridas, los objetivos deben ser identificados claramente y se debe proveer suficiente información para distinguir las tendencias.	No Cumple	Las métricas adoptadas poseen objetivos, pero no se han implementados todas las métricas establecidas en los anexos 1, 2 y 3. Se está evaluando y mejorando los aspectos que se miden pero hay varios que quedan fuera.
1.3.2 El PSIC debe definir los objetivos a niveles de alto desempeño a menos que haya un conflicto con la declaración de dirección de la entidad.	Cumple	Los objetivos son definidos por el alto mando.

1.3.3 Los datos comparativos se deben actualizar cada dos años.	Cumple	Si cumple, se realizan diferentes actualizaciones de acuerdo al tipo de métrica, se pueden tomar datos de trimestres móviles o años móviles
1.3.4 Los objetivos se deben revisar periódicamente y donde los resultados son rutinariamente mejores que el objetivo y la mejora sostenida mejoraría la satisfacción del usuario final, el objetivo se debe mejorar.	Cumple	Los objetivos son revisados cada 3 meses , con el fin de mejorar.
1.4 Revisión de los Resultados del Negocio	Consenso Evaluadores	
Requisitos	75%	Evidencia
El PSIC debe tener y usar un enfoque documentado para revisar el desempeño de planes de negocios y objetivos.		
1.4.1. Los objetivos y los resultados deben ser conocidos por el personal apropiado.		
a) Esto incluye el requisito de que el personal apropiado del PSIC entienda la validez estadística de las métricas que usan que estén basadas en muestras. Este entendimiento debe incluir conocimiento de la precisión (intervalo de confianza) de los resultados del desempeño muestreado.	Cumple	Diariamente se registran y revisa el desempeño de los indicadores claves de desempeño y son dados a conocer a las personas correspondientes para la mejora. Las evaluaciones métricas se realizan utilizando un sistema informático que da confianza en los resultados obtenidos.
1.4.2. El enfoque para la revisión de los resultados del negocio debe incluir:		
a) Análisis formal mensual del desempeño en resultados respecto de los planes del negocio y los objetivos, para todas las métricas requeridas.	Cumple	Periódicamente se realiza un análisis de los resultados de las mediciones, el cual es insumos para la toma de decisiones en cuanto a las acciones a realizar para mejorar y también para demostrar como las acciones tomadas han permitido la mejora en el desempeño.
b) Tomar Acciones si los resultados caen por debajo del objetivo.	Cumple	Los indicadores establecidos son monitoreados y dependiendo de los resultados que estos presentan se toman acciones de mejora, con el fin de mantenerlos en los límites deseados.
c) El PSIC debe ser capaz de demostrar la mejora sostenida como resultado de sus acciones.	No Cumple	No se está demostrando sobre todas las métricas medidas, que exista en verdad una mejora sostenida.
1.5 Revisión Interna de la Norma COPC PSIC	Consenso Evaluadores	
Requisitos	0%	Evidencia

<p>El PSIC debe llevar a cabo una revisión abarcativa del uso e implementación de la Norma COPC PSIC (sistema de gestión de desempeño) al menos anualmente, y debe tomar acciones para corregir deficiencias y desvíos identificados en esta revisión.</p> <p>1.5.1 Como mínimo la revisión interna de la Norma COPC PSIC debe: a) Ser conducida anualmente</p>	No Cumple	Actualmente no hay revisiones al nivel de implementación de la Norma COPC PSIC.
b) Evaluar el cumplimiento con todos los requisitos de la Norma COPC PSIC	No Cumple	Se han implementado algunos requisitos de la Norma pero no en la totalidad
c) Producir hallazgos que incluyan evidencia documentada de "cumplimiento" y de "no cumplimiento" con la Norma COPC PSIC y oportunidades de mejora tanto para procesos como para desempeño.	No Cumple	Ya que actualmente no se ha implementado en la totalidad la Norma COPC no se ha incorporado como enfoque la revisión continua del sistema. No se hace ni para los procesos que ya están implementados
1.5.2 El PSIC debe implementar acciones correctivas para áreas de no cumplimiento que representan deficiencias y desvíos en alcanzar los requisitos de la Norma COPC PSIC.	No Cumple	Las acciones que se toman están basadas directamente a la consecución de los objetivos planteados, no se toma en cuenta directamente si se cumple o no los requisitos de la Norma COPC PSIC
PROCESOS		
2.1 Gestión de Cambios	Evaluación	
Requisitos	76%	Evidencia
<p>El PSIC debe tener un enfoque de gestión de cambios estructurado para controlar los cambios que se realizan en la provisión de servicios al cliente.</p> <p>2.1.1 El PSIC debe tener un enfoque estructurado para identificar futuros cambios.</p>	Cumple	El área de calidad constantemente está monitoreando los resultados que se obtienen, e realizan estudios para analizar los cambios que se podrían presentar tanto del ambiente interno como externo de la empresa.
2.1.2 El PSIC debe desarrollar un criterio de decisión claro para determinar si los cambios son importantes o menores.	Cumple	Hay una unidad de calidad que visualizan cuales son los cambios importantes para mejorar la calidad ofrecida a los usuarios.

<p>2.1.3 Para cambios importantes y nuevos productos, servicios, programas, requisitos de clientes o de usuarios finales o sistemas el enfoque debe:</p> <p>a) Definir requisitos y objetivos nuevos o modificados.</p>	<p>Cumple</p>	<p>El área de calidad junto con otras áreas que influyen en el desempeño del Centro de Contacto y de la satisfacción de los usuarios finales, definen requisitos y objetivos, las métricas asociadas, comunican los cambios, se aseguran que los procesos son diseñados para alcanzar los requisitos y objetivos, y dan seguimiento.</p>
<p>b) Identificar los PCRCs y PCAs relevantes (y sus métricas asociadas) requeridos por el Cliente y la Norma COPC PSIC, así como los Puestos CRC y las habilidades mínimas asociadas a los mismos.</p>	<p>Cumple</p>	
<p>c) Asegurar que los cambios son comunicados a los usuarios finales y al personal en puestos CRC afectados, de forma precisa y puntual. Esto requerirá formación formal del personal CRC si las habilidades mínimas son afectadas.</p>	<p>Cumple</p>	
<p>d) Asegurar que los procesos son diseñados para alcanzar los requisitos y objetivos.</p>	<p>Cumple</p>	
<p>e) Crear un cronograma para implementar los requisitos (por ej.: instalar infraestructura, desarrollar software y vínculos de datos, contratar y formar personal, comunicarse con los usuarios finales)</p>	<p>Cumple</p>	
<p>f) Realizar una auditoría temprano en la implementación para asegurar que los procesos están controlados y para verificar que el producto, servicio, programa o sistema cumple con los requisitos del cliente, del PSIC, del usuario final, y con todos los requisitos pertinentes de la Norma COPC PSIC.</p>	<p>No Cumple</p>	<p>No hay evidencia que lo demuestre</p>
<p>g) El PSIC debe hacer el seguimiento de la puntualidad de la implementación y demostrar que se cumplió con los hitos de implementación. Durante la implementación el PSIC debe:</p>	<p>Cumple</p>	
<p>(i) Hacer el seguimiento de la implementación puntual de los componentes del programa.</p>	<p>Cumple</p>	
<p>(ii) Hacer el seguimiento del desempeño real y comparar estos</p>	<p>No Cumple</p>	<p>No hay evidencia que lo demuestre</p>

resultados con los objetivos de desempeño.		
(iii) Identificar causas controlables y no controlables cuando los objetivos de desempeño no se alcancen. Se deben tomar acciones para encarar las causas controlables.	No Cumple	No hay evidencia que lo demuestre
(iv) Establecer un objetivo para puntualidad que sea consistente con la declaración de la dirección del PSIC y el plan de negocios anual de la entidad.	No Cumple	
2.1.4 Para cambios menores, incluyendo cambios menores a los programas, procedimientos, sistemas o información: a) Debe existir un enfoque estructurado para asegurar que, en forma precisa y puntual, los cambios son comunicados a todo el personal que necesita los datos y la información para desarrollar sus tareas efectivamente y a los usuarios finales que se vean afectados. El enfoque debe incluir mecanismos para:	Cumple	Se cuenta con un programa que permite compartir la información requerida por cada persona (dependiendo de los privilegios en el sistema y de las funciones de cada quien), controla los accesos.
(i) Proveer datos e información relevantes a todos los usuarios finales y personal que sea apropiado.	Cumple	
(ii) Realizar cambios a los datos e información (ya sea algo requerido por los clientes o usuarios finales, o algo generado internamente).	Cumple	
(iii) Comunicar estos cambios a todos los usuarios finales y personal relevante de manera puntual y verificar que el personal entiende y usa los nuevos datos e información.	Cumple	
(iv) Evitar que el personal realice modificaciones no autorizadas.	Cumple	
(v) Remoción de datos e información obsoleta.	No Cumple	Actualmente existe documentación en la intranet, disponible para el personal, la cual ya está obsoleta
h) El proceso de cambios del PSIC debe incluir un criterio de decisión claro para determinar en qué punto se requiere formación y verificación formal del personal en los puestos CRC.	Cumple	Es parte del proceso de lanzamiento de nuevos productos y capacitaciones

b) El proceso de cambios del PSIC debe incluir un criterio de decisión claro para determinar en qué punto se requiere formación y verificación formal del personal en los puestos CRC.	Cumple	Es parte del proceso de lanzamiento de nuevos productos y capacitaciones
2.2 Procesos, Procedimientos y Metodologías	Consenso Evaluadores	
Requisitos	11%	Evidencia
El PSIC debe asegurar que sus PCRCs están definidos y operan efectivamente para lograr objetivos consistentemente. 2.2.1 Cada PCRC debe incluir procedimientos claros que tengan altas probabilidades de alcanzar: a) Los requisitos del Cliente, del usuario final y del PSIC y	No Cumple	No se cuenta con procedimientos o políticas al respecto
b) Los objetivos o límites de especificación.	No Cumple	No se están alcanzando los objetivos
2.2.2 El PSIC debe poseer un enfoque que asegure que los procedimientos para cada PCRC se realizan: a) De la forma en que se propusieron.	No Cumple	Al no contar con procedimientos establecidos y de acuerdo a las entrevistas, cada RAC realiza los escalamientos de manera diferente y gestiona de manera diferente.
b) De una manera consistente a través de los diferentes turnos y equipos de trabajo, Ej.: el PSIC debe minimizar la variación.	No Cumple	hay variación entre los diferentes RACS
2.2.3 Para aquellos PCRCs donde el PSIC tiene bajo desempeño, el PSIC debe demostrar que puede mejorar el desempeño de los procesos, en parte a través del uso de del proceso de Mejora Sostenida descrito en el ítem 2.3 Acciones Correctivas y Mejora Sostenida. Como parte de este proceso de mejora, el PSIC debe: a) Gestionar la variación	No Cumple	No se realiza ninguna evaluación de punta a punta. Existe una iniciativa pero está basada en valoraciones del equipo y no en datos numéricos o estadísticos.
b) Determinar si se requieren cambios para mejorar el proceso.	No Cumple	
2.2.4 El PSIC debe auditar formalmente sus PCRCs. a) Cada PCRC debe someterse a una evaluación detallada de punta a punta al menos anualmente.	Si Cumple	el área de calidad realiza estas evaluaciones semestralmente

b) Se deben documentar los resultados de la auditoría y se los debe informar a las personas pertinentes, quienes, a su vez, deben tomar acciones correctivas sobre todas las deficiencias identificadas.	Cumple	Se realizan mesas de trabajo multidisciplinarias para resolver los problemas relevantes
c) Los PCRCs ejecutados por vendedores están también sujetos a este requisito de auditoría. Si el PSIC no puede realizar la auditoría, debe buscar y revisar evidencia (por ej., informe de hallazgos de la auditoría), al menos una vez al año, que indique que el vendedor ha realizado auditorías de rigurosidad comparable a la requerida.	No aplica	
2.3 Acciones Correctivas y Mejora Sostenida	Consenso Evaluadores	
Requisitos	71%	Evidencia
El PSIC debe utilizar un enfoque estructurado para identificar y resolver las causas raíz del bajo desempeño para aquellas métricas que no alcanzan consistentemente los requisitos y objetivos. 2.3.1 El PSIC debe utilizar un enfoque estructurado de resolución de problemas para la mejora de procesos que: a) Defina el problema.	No Cumple	No cuenta con un enfoque estructurado. Se realizan las evaluaciones de acciones correctivas y de mejora pero de una manera desordenada. No todas las personas clave del negocio realizan la aplicación estructurada de este enfoque.
b) Analice los datos para determinar las causas.	Cumple	Si se está realizando análisis de datos para determinar problemas
c) Desarrolle e implemente soluciones.	Cumple	si se realizan acciones e implementan soluciones
d) Monitoree y evalúe los resultados.	Cumple	
2.3.2 El PSIC debe: a) Aplicar esta metodología a las métricas de Servicio, Calidad, Eficiencia o Costo, Ventas, Satisfacción del Cliente y Satisfacción del Usuario Final que no estén alcanzando el nivel de resultados en $\frac{3}{4}$ partes de los períodos de tiempo.	No Cumple	El enfoque se aplica a ciertas métricas (las crucialmente importantes) pero a las demás no se les da la importancia que realmente tienen a pesar que pueden impactar en la satisfacción del usuario final y de los costos para la empresa.
b) Usar un proceso estructurado de priorización para tomar acciones en aquellas iniciativas de mejora que tienen las mayores probabilidades de impacto en el PSIC, Cliente o Usuario Final.	Cumple	Normalmente se utiliza Pareto para priorizar acciones

c) Ser capaz de demostrar que el desempeño ha mejorado como resultado de sus esfuerzos por mejorar los procesos.	Cumple	Se realiza presentación de resultados de las mejoras.
2.4 Monitoreo de Transacciones	Consenso Evaluadores	
Requisitos	52%	Evidencia
2.4.1 El enfoque de monitoreo del PSIC tanto al nivel del programa como al nivel del RAC debe asegurar que: a) Se monitorean todos los tipos de transacciones del usuario final (por ejemplo: llamadas, faxes, correo, e-mail, Internet, etc.)	Cumple	Se realizan monitoreos constantes, provenientes de un plan estructurado y de objetivos definidos. Al personal encargado de monitorear se calibra cada vez que se detecta alguna deficiencia, también son capacitados constantemente para disminuir llegar a la descalibración.
b) Se lleva a cabo tanto el monitoreo al lado como el remoto de forma continua. El monitoreo al lado no puede ser sustituido por aplicaciones de captura por imagen y de grabación de voz.	Cumple	
c) La metodología utilizada para seleccionar la muestra de transacciones a ser monitoreada no es engañosa.	Cumple	
d) Toda la información ofrecida y recibida por los RACs (por ejemplo: información que los RACs ingresan en los sistemas de información) se incluye en el monitoreo.	Cumple	
e) Se debe monitorear y evaluar a la Precisión Error Crítico para el Usuario Final, la Precisión Error Crítico para el Negocio y la Precisión Error Crítico de Cumplimiento como componentes diferentes.	No Cumple	Se está presentando un solo valor sin distinguir cual PE es de UF , negocio y cumplimiento
(i) El PSIC debe definir los errores críticos para Usuario final a través de un análisis de los impulsores clave de la Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final (ver Ítem 4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final)	Cumple	Los atributos que se evalúan dependen de las encuestas de satisfacción
(ii) El PSIC debe poder demostrar la relación a nivel del atributo entre su desempeño en Precisión Error Crítico para el Usuario Final y los resultados de Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final (ver Ítem 4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final)	No Cumple	No se están haciendo este tipo de análisis

(iii) Los Errores Críticos para el Negocio deben estar relacionados con otras mediciones de resultados del negocio (ej., costos).	No Cumple	No se está relacionando errores críticos del negocio detectados en monitoreo con costos
f) Debe existir un claro umbral de resultados, por ejemplo pasa/no pasa, que debe, como mínimo, basarse en los puntajes del RAC en Precisión Error Crítico para el Usuario Final, Precisión Error Crítico para el Negocio y Precisión Error Crítico de Cumplimiento. Un RAC no puede aprobar el monitoreo si comete Errores Críticos.	No Cumple	La evaluación por RAC se está haciendo por porcentajes y no por criterio pasa/no pasa
g) Se forma al personal que realiza el monitoreo y se lo calibra al menos trimestralmente utilizando un enfoque cuantitativo que mide la calibración a nivel del atributo en comparación con un referente o indicador estándar. La calibración debe asegurar ambos:	No Cumple	Anteriormente si se tenía esta práctica, pero han dejado de realizarla.
i) Puntajes de referencia o indicadores que reflejen lo experimentado por el usuario final (es decir, los puntajes otorgados por los monitores en Precisión Error Crítico para el Usuario Final no deben ser significativamente diferentes de aquellos recibidos en 4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final y aquellos brindados por el cliente).	No Cumple	No se está realizando ningún análisis de la correlación entre PECUF contra la Satisfacción e Insatisfacción
ii) Consistencia en la evaluación entre los diferentes monitores.	No Cumple	No los están calibrando
h) Las evaluaciones y puntajes suministrados por los monitores a los RACs se revisan continuamente a fines de asegurar la consistencia con el referente o Norma.	Cumple	
2.4.2 El PSIC debe analizar los resultados de monitoreo y tomar acciones al nivel del programa. a) El PSIC debe establecer una frecuencia de monitoreo en base a la comprensión de las implicancias estadísticas de su tamaño de muestra.	Cumple	Se cuenta con un plan de monitoreo, que incluye las acciones a tomar dependiendo de los resultados obtenidos, se aplica técnicas estadística para el análisis de los datos.
b) El PSIC debe identificar problemas al nivel del programa que impacten al desempeño.	No Cumple	No se realizan análisis a nivel de programa. Solo se evalúa a nivel individual por cada RAC.
c) Se deben tomar acciones al nivel del programa a los fines de mejorar el desempeño.	No Cumple	
2.4.3 El PSIC debe analizar los resultados de monitoreo y tomar acciones al nivel del RAC individual. a) Se debe monitorear a cada RAC de	Cumple	Se cuenta con una bitácora con el historial de cada RAC, los feedback tanto positivos como negativos, se les dan a conocer el resultado, se les provee

forma continua.		coaching individual.
b) Se debe monitorear al menos una vez por semana a los nuevos RACs durante por lo menos su primer mes en el puesto.	Cumple	
c) Debe haber un plan para la comunicación a los RACs de los hallazgos de todas las transacciones monitoreadas, incluyendo feedback tanto positivo como negativo. El plan debe especificar los cronogramas y la forma de suministro de este feedback.	No Cumple	Porque no se está brindando el feedback positivo de manera estructurada
d) Los RACs que aprueban el monitoreo de transacciones deben recibir los resultados de todos sus monitoreos y deben ser asistidos por un coach individualmente (one-on-one) en al menos una muestra de transacciones que alcance el objetivo.	No Cumple	Si lo hacen, pero solo con las transacciones negativas donde no se alcanza el objetivo.
e) Los RACs que no pasan el monitoreo de transacciones deben: i) Ser asistidos por un coach individualmente (one-on-one) en todas las transacciones que no alcancen el objetivo.	Cumple	
ii) Ser monitoreados más frecuentemente a los fines de determinar si la desaprobación es un caso aislado o sintomático de bajo desempeño.	Cumple	
f) Para aquellos RACs que repetidamente desapruaban los monitoreos de transacciones, se deben implementar acciones correctivas. El enfoque del PSIC para la toma de acciones correctivas debe contar con la opción de remoción de RACs que repetidamente cometen errores críticos en el manejo de transacciones con el usuario final, hasta que se tome una acción correctiva efectiva.	Cumple	
2.5 Pronósticos, Planificación y Programación del Personal	Consenso Evaluadores	
Requisitos	57%	Evidencia

<p>2.5.1 Desarrollo de Pronósticos: El PSIC debe comprender su volumen histórico, TMO o tiempo de manejo de transacciones y reductores y debe pronosticar el volumen futuro para cada tipo de transacción (por ej. llamadas, e-mail, Internet, fax, correo) con la frecuencia que sea apropiada basándose en el modelo utilizado para establecer los requisitos de demanda (2.5.2). El PSIC debe medir y aplicar RUICA (ver glosario) a la precisión de las siguientes entradas pronosticadas para la creación de programaciones. Estos pronósticos deben considerar el tiempo de desfase para la creación de programaciones.</p> <p>a) La Precisión de Pronósticos de Volumen de transacciones – Como mínimo la precisión del pronóstico de volumen debe ser calculada a nivel del intervalo</p>	<p>Cumple</p>	<p>Se cuenta con un sistema que permite hacer predicciones del volumen y tiempo de manejo de transacciones para prepararse con la programación que permita cubrir satisfactoriamente la demanda.</p>
<p>b) La Precisión del de Pronósticos de TMO o tiempo de manejo – Como mínimo la precisión del pronóstico de TMO o tiempo de manejo debe ser calculada a nivel diario</p>	<p>Cumple</p>	
<p>2.5.2 Requisitos de Demanda: El PSIC debe utilizar dos modelos cuantitativos.</p> <p>a) El PSIC debe usar un modelo cuantitativo para determinar la cantidad de personal requerido (frecuentemente denominado modelo de plan de capacidad). El cálculo de la cantidad de personal requerido, se debe realizar con la suficiente anticipación como para permitir los tiempos necesarios para reclutar y formar al nuevo personal.</p>	<p>Cumple</p>	<p>El sistema informático permite realizar pronósticos para determinar la cantidad de personal que se requerirá en el futuro cercano (aprox. dos meses de anticipación).</p>
<p>b) El PSIC debe usar un modelo cuantitativo para crear programaciones para el personal requerido (usualmente denominado modelo de programación de gestión del work force [WFM]).</p>	<p>Cumple</p>	<p>Si cuentan con la herramienta Erlang que realiza la programación automática</p>
<p>c) Ambos modelos deben incorporar pronósticos de 2.5.1 para: (i) Tiempo Medio Operativo (TMO) o Tiempo de Manejo de Transacción. (ii) Volumen (iii) Reductores (iv) Objetivo de Nivel de Servicio o Duración de Ciclo</p>	<p>Cumple</p>	<p>El sistema Erlang ya toma en cuenta estos parámetros</p>

<p>2.5.3 Programación a) Se deben establecer e implementar programaciones que minimicen la variación entre los requisitos de demanda (de 2.5.2) y la capacidad de dotación para los siguientes intervalos:</p>		<p>El sistema informático facilita la programación de los ejecutivos de tal forma que se cubra la demanda en los diferentes intervalos, a excepción de cuando se producen sucesos imprevistos.</p>
<p>(i) Tiempo Real: intervalos de 30 minutos.</p>	<p>Cumple</p>	
<p>(ii) Transacciones Diferidas: Intervalos apropiados para el objetivo de duración de ciclo</p>	<p>Cumple</p>	
<p>b) El enfoque de programación del PSIC debe:</p>		
<p>(i) Considerar ambos su objetivo de Nivel de Servicio y su objetivo de Eficiencia/Costos</p>	<p>Cumple</p>	
<p>(ii) Describir claramente las “reglas” para minimizar el sobre-dimensionamiento o el sub-dimensionamiento al nivel de los intervalos. Estas reglas deben ser consistentes con la declaración de la dirección del PSIC e implementarse según diseño.</p>	<p>Cumple</p>	<p>Se cuenta con reglas para el sobre dimensionamiento y sub dimensionamiento</p>
<p>c) Periódicamente, el PSIC debe (al menos semestralmente):</p>		
<p>(i) Evaluar sus reglas de programación y sus prácticas de trabajo para identificar aquellas reglas/prácticas que están limitando su capacidad de planificar la dotación de acuerdo a los requisitos de demanda pronosticados.</p>	<p>Cumple</p>	<p>De hecho esta evaluación se realiza mensualmente</p>
<p>(ii) Cambiar sus reglas de programación y sus prácticas de trabajo con el fin de minimizar la variación entre los requisitos de demanda pronosticados y la capacidad de dotación.</p>	<p>Cumple</p>	<p>Se realizan cambios constantes de acuerdo al comportamiento de la demanda</p>
<p>d) Las programaciones resultantes deben implementarse según diseño.</p>	<p>Cumple</p>	

<p>2.5.4 Gestión en Tiempo Real – El PSIC debe utilizar un enfoque estructurado para:</p> <p>a) La planificación y programación del personal de corto plazo (por ej., día y/o semana corriente) cuando el plan para el día y/o semana corriente es inconsistente con los datos utilizados para crear la programación original (cerrada) (por ej., si se estima que el ausentismo, TMO, formación o volumen será más alto que el originalmente pronosticado.).</p>	Cumple	
<p>b) Tomar acciones durante el día cuando el desempeño real es significativamente diferente de los supuestos utilizados para crear el pronóstico y/o la programación (por ej., los volúmenes de transacciones o el TMO [Demanda] se encuentran significativamente por encima o por debajo de los niveles pronosticados).</p>	Cumple	
<p>c) La toma de acciones cuando se presentan condiciones anormales (por ej., disminución de la disponibilidad/lentitud o fuera de servicio de las telecomunicaciones o sistemas)</p>	Cumple	
<p>d) La medición y gestión de la Adhesión (Oferta) a nivel del intervalo</p>	No Cumple	No se está midiendo la adhesión a nivel de intervalo. Nadie audita este tema.
<p>2.2.5 Asignación de Transacciones - El PSIC debe:</p> <p>a) Usar un enfoque estructurado documentado para la asignación de transacciones (esto puede incluir la asignación de transacciones entre centros o dentro de los centros) en los escenarios más probables, incluyendo:</p>	No Cumple	No se cuenta con un enfoque estructurado para la asignación de transacciones.
<p>(i) Operaciones Normales dentro de niveles pronosticados.</p>	No Cumple	
<p>(ii) Condiciones anormales que puedan presentarse.</p>	No Cumple	
<p>(1) Los volúmenes de transacciones o el TMO están significativamente por encima o por debajo de los niveles pronosticados.</p>	No Cumple	

(2) Disminución de la disponibilidad/lentitud o fuera de servicio de los centros, telecomunicaciones o sistemas.	No Cumple	
(3) Niveles de planificación muy por debajo o por arriba de lo programado (por ej.: mal tiempo)	No Cumple	
b) Revisión del enfoque estructurado de asignación de transacciones al menos cada 3 meses y hacer los ajustes necesarios para asegurar que las políticas y procedimientos optimizan el desempeño de la red PSIC/RAC. Esta revisión debe considerar la precisión de ruteo del IVR.	No Cumple	
c) Ruteo de transacciones a centros específicos, colas, y RACs de acuerdo al enfoque estructurado. Esto incluye la consideración del uso de ruteo en base a las habilidades.	No Cumple	
d) Donde el PSIC está gestionando un entorno de cola compartida, se debe monitorear el desempeño global al nivel de la red y del centro en tiempo real, incluyendo según sea apropiado:	No Cumple	
(i) Puntualidad: Nivel de servicio/TME, Tasa de abandono y Pendientes.	No Cumple	
(ii) Ocupación y/o Utilización	No Cumple	
e) Tomar acciones correctivas cuando el desempeño no alcanza los requisitos.	Cumple	Se toman estrategias cuando no se llega a los valores objetivos.
2.6 Cumplimiento	Consenso Evaluadores	
Requisitos	100%	Evidencia
2.6.1 El PSIC debe tener una política de privacidad documentada que considere cualquier requisito legal y defina: a) Cómo se asegurará el cumplimiento con los requisitos regulatorios Internacionales, Nacionales, Estatales y Federales. b) Cómo se protegerá la privacidad del usuario final.	Cumple	
2.6.2. El PSIC debe documentar sus procedimientos para reforzar el cumplimiento y proteger la privacidad del usuario final.	Cumple	

2.6.3 El PSIC debe verificar que estos procedimientos son implementados según diseño, que aseguren efectivamente el cumplimiento y protejan la privacidad del usuario final.	Cumple	
2.6.4 4. Cualquier violación de cumplimiento o de la política de privacidad debe ser considerada un Error Crítico.	Cumple	
2.7 Tecnología	Consenso Evaluadores	
Requisitos	40%	Evidencia
2.7.1 Para cada Sistema de Contacto con Clientes (por ej.: IVR de Ruteo de Llamadas, IVR de Auto Atención, Sitios Web de Auto Servicio, Auto Help y Auto soporte) que el PSIC utiliza, el PSIC debe asegurar que: a) El sistema debe someterse a una evaluación de aceptación por parte de los usuarios a fin de asegurar que logra el soporte al usuario que se pretende de manera correcta y eficiente.	No Cumple	Nunca realizan encuestas de satisfacción con el IVR al usuario final
b) El PSIC debe definir un ciclo regular de revisión del sistema para asegurar que el mismo se encuentra actualizado respecto de los cambios que se producen en el negocio y que el sistema funciona según diseño.	No Cumple	Desde hace 2 años no cambian el IVR
c) Se debe hacer la medición de la satisfacción respecto del sistema: (i) La Satisfacción del Usuario Final respecto del sistema debe incluirse en las encuestas de Satisfacción del Usuario Final y se deben tomar acciones sobre los Insatisfactores del Usuario Final. (ii) Se debe recabar feedback del personal de primera línea del PSIC en relación con la usabilidad y funcionalidad del sistema.	No Cumple	
d) El PSIC debe medir y gestionar todas las métricas requeridas en el Anexo 1 y 2 para el sistema que aplique.	No Cumple	Se miden varias métricas, pero hay algunas métricas como escalamiento, puntualidad, etc. Que no se están midiendo
e) La tecnología e implementación debe ser diseñada para mejorar la interacción con usuario final. (i) La información recogida a través del sistema debe ser usada por los RACs o el sistema para encargarse de las necesidades del usuario final.	Cumple	Si se tiene un buen sistema de llamadas por RAC y por autogestión

(ii) Las instrucciones y comandos requeridos deben ser consistentes con las comunicaciones externas y/o el lenguaje intuitivo; por ej., si el sistema utiliza un término específico, el usuario entiende correctamente qué es lo que significa.	Cumple	
(iii) El sistema debe poder permitir su recuperación si el usuario comete un error en el ingreso de datos; es decir, los usuarios que utilizan el sistema deben poder retornar a un comando o menú previo cuando el proceso que seleccionaron no es el que querían o no lo comprenden.	Cumple	
2.7.2 Para todos los Sistemas de Producción, (por ej.: Sistemas Telefónicos/Conmutadores Telefónicos, Líneas de Telecomunicaciones e Infraestructura de Red, Discadores Predictivos Salientes, Base de Conocimientos, Sistemas CRM, Sistemas de Gestión de Email, soluciones proactivas/reactivas de Redes Sociales) usados por el PSIC, el PSIC debe: a) Medir y gestionar todas las métricas requeridas en el Anexo 2	No Cumple	Tiene varias métricas pero no cuenta con todas
b) Contar con un enfoque estructurado respecto del manejo de caídas de servicio de los sistemas, incluyendo redundancia.	No Cumple	
2.7.3 Para todos los Sistemas de Soporte (por ej.: Monitoreo de Calidad /Monitoreo de Transacciones, Sistemas de Reporte, Sistemas de Recursos Humanos) usados por el PSIC, el PSIC debe: a) Asegurar que la tecnología se utiliza al máximo de su capacidad para mejorar la satisfacción del Usuario Final, del Cliente, del PSIC, y Calidad, Servicio y Eficiencia.	Cumple	
2.8 Gestión del Desempeño de Vendors y Proveedores Clave	Consenso Evaluadores	
Requisitos	100%	Evidencia
2.8.1 El PSIC debe contar con una definición documentada (tal como un contrato, un acuerdo de niveles de servicio o una carta) de sus requisitos para cada vendor o proveedor clave.	No Aplica	

<p>2.8.2 Para los vendedores la declaración de requisitos debe incluir lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identificación de las áreas de requisito clave (por ej.: servicios, calidad, costos y volumen) b) El tipo de soporte que el PSIC requiere c) Tipos y volúmenes anticipados de transacciones d) La medición del PSIC del éxito del vendedor incluyendo métricas clave del negocio y objetivos e) La provisión para la Continuidad del Negocio en caso de interrupción del servicio f) Cumplimiento de requisitos legales y regulatorios 	No Aplica	
<p>2.8.3. El PSIC debe analizar trimestralmente el desempeño de cada uno de sus vendedores o proveedores clave. El PSIC debe brindar feedback de desempeño por escrito a cada uno de sus vendedores o proveedores clave al menos una vez cada 6 meses.</p>	No Aplica	
<p>2.8.4. Se deben desarrollar planes de acciones correctivas en los casos en que el desempeño de un vendedor o proveedor clave fuera deficiente.</p>	No Aplica	
2.9 Continuidad del Negocio	Evaluación	
Requisitos	0%	Evidencia
<p>2.9.1 El PSIC debe conducir una evaluación de riesgo de los problemas potenciales que puedan amenazar el correcto funcionamiento de la operación de contacto con clientes, y desarrollar planes de contingencia para los problemas con más probabilidades de acontecer.</p>	No Cumple	
<p>2.9.2 Interrupciones Menores de Servicio: El PSIC debe establecer un plan documentado que clarifique su enfoque con respecto de la continuidad del servicio y la integridad de los datos durante las interrupciones de hasta seis horas de duración, tales como las provocadas por fallas en el suministro de energía o un desperfecto en las computadoras o en el sistema de telecomunicaciones.</p>	No Cumple	

<p>a) Los planes para la continuidad del servicio deben estar alineados y ser consistentes con los enfoques de Gestión en Tiempo Real y Asignación de Transacciones bajo condiciones anormales (ver Ítem 2.5 Pronósticos, Planificación y Programación)</p>	<p>No Cumple</p>	
<p>b) Se debe poder demostrar que estos planes han sido efectivos, ya sea por medio de simulación o por sucesos reales, en los últimos doce meses.</p>	<p>No Cumple</p>	
<p>2.9.3 Interrupciones de largo plazo: El PSIC debe establecer un plan documentado que clarifique su enfoque con respecto al reinicio de las operaciones después de hechos de desastre natural, incendio u otros eventos de fuerza mayor que interrumpen la prestación del servicio durante más de seis horas. Estos planes deben incluir procedimientos para:</p> <p>a) Mantener o restaurar el servicio. b) Asegurar la integridad de los datos durante la transición. c) Minimizar el tiempo de inactividad</p>	<p>No Cumple</p>	
<p>2.9.4 El personal correspondiente debe comprender cabalmente el enfoque para la recuperación tanto de las interrupciones menores como las de larga duración y este enfoque debe incluir objetivos claros de restauración de:</p> <p>a) Líneas telefónicas, PBXs, conmutadores y distribuidores automáticos de llamadas (ACD). b) Servidores y computadoras. c) Aplicaciones de software utilizadas en la prestación de servicios y productos. Transacciones electrónicas, incluyendo todo tipo de interfaces de comercio electrónico.</p>	<p>No Cumple</p>	
<p>2.10 Reportes e Integridad de los Datos</p>	<p>Consenso Evaluadores</p>	
<p>Requisitos</p>	<p>100%</p>	<p>Evidencia</p>

2.10.1 Para todas las métricas requeridas, el PSIC debe asegurar que los datos: a) Son Recolectados b) Son Íntegros. Todos los datos deben ser: (i) Significativos: Reflejan lo que el requisito pretende medir. (ii) Objetivos: La metodología usada para recolectar los datos no es engañosa. (iii) Precisos: Numéricamente correctos y no engañosos. (iv) Representativos: Reflejan la población subyacente.	Cumple	
2.10.2. Los reportes deben estar disponibles para el personal apropiado.	Cumple	
RECURSOS HUMANOS		
3.1 Definición del Puesto de Trabajo	Evaluación	
Requisitos	100%	Evidencia
3.1.1 Para cada Puesto CRC, el PSIC debe demostrar que las habilidades mínimas y los conocimientos requeridos son los apropiados para el puesto y que cubren todas las habilidades y los conocimientos requeridos para desempeñarse en el mismo, no solamente aquellos requeridos para ser contratado para la posición.	Cumple	
3.1.2. Las habilidades mínimas y conocimientos requeridos para desempeñarse en el puesto deben ser verificables (ver 3.4 Verificación de Habilidades y Conocimientos).	Cumple	
3.2 Reclutamiento y Contrataciones	Evaluación	
Requisitos	75%	Evidencia
3.2.1. El PSIC debe establecer una lista de requisitos mínimos de contratación de las personas a ser contratadas para cada Puesto CRC.	Cumple	
3.2.2 Los enfoques de reclutamiento y contratación del PSIC deben identificar y reclutar exitosamente personas con estos requisitos mínimos.	Cumple	
3.2.3 Aquellos reclutados con estos requisitos mínimos de contratación deben tener una alta probabilidad de desempeñar exitosamente sus Puestos CRC.	Cumple	

3.2.4 El PSIC debe medir y gestionar Puntualidad de Reclutamiento y una métrica de Calidad de Reclutamiento para mostrar que el reclutamiento está controlado (ver Anexo 2 para más detalles).	No cumple	
3.3 Formación y Desarrollo	Consenso Evaluadores	
Requisitos	100%	Evidencia
3.3.1. Para todo el personal en todos los Puestos CRC, se debe brindar formación para todas las habilidades mínimas y los conocimientos requeridos para los Puestos CRC (ver 3.1 Definición del Puesto de Trabajo y 3.2 Reclutamiento y Contrataciones), a menos que el personal sea contratado con esas habilidades y conocimientos mínimos.	Cumple	
3.3.2. El PSIC debe definir formalmente un enfoque para la formación y desarrollo para todos los Puestos CRC. El enfoque del PSIC debe: a) Identificar el marco o la metodología (ej.: aula, en cola, entrenamiento en el puesto de trabajo (OJT), o en base a computadora). b) Enumerar las habilidades específicas y conocimientos requeridos para cada habilidad mínima. Por ejemplo, si la habilidad mínima es “cómo usar el sistema de la computadora”, las habilidades específicas y conocimientos incluirían una lista de todos los programas, información y datos que un RAC necesitaría para acceder al sistema de la computadora. c) Identificar al personal autorizado a proveer la formación. d) Definir un resultado deseado o requerido que pueda ser verificado (ver 3.4 Verificación de Habilidades y Conocimientos).	Cumple	
3.3.3 Deben existir re-formaciones formales para el personal existente si cambian los requisitos de habilidades y conocimientos.	Cumple	
3.3.4. EL PSIC debe medir y gestionar una métrica de Calidad de Formación para mostrar que la formación para puestos CRC es efectiva (ver Anexo 2 para más detalles).	Cumple	

3.3.5 Al menos anualmente el PSIC debe revisar la efectividad de la formación de Racs y tomar acciones. Esta revisión debería considerar, sin limitarse a, tasas de aprobación, desempeño en la operación de quienes aprobaron la formación, tiempo insumido por nuevos contratados para alcanzar resultados aceptables de calidad y eficiencia.	Cumple	
3.4 Verificación de Habilidades y Conocimientos	Evaluación	
Requisitos	100%	Evidencia
3.4.1 Para todo el personal en todos los Puestos CRC (incluyendo personal existente) todas las habilidades mínimas y conocimientos definidos en 3.1 Definición del Puesto de Trabajo, deben ser verificados previamente a la autorización al personal para realizar el trabajo.	Cumple	
3.4.2 El proceso de verificación de habilidades de todo el personal que desempeña Puestos CRC, debe incluir: a) Umbrales objetivos de desempeño relacionados con los requisitos mínimos para el puesto (incluyendo todas las habilidades y conocimientos mínimos) b) El personal que pasa los umbrales mínimos de desempeño, debe ser capaz de desempeñarse satisfactoriamente en el puesto (por ej., aprobar el monitoreo de transacciones) c) Documentación (ej. exámenes, resultados, fechas) que pueda ser auditada. d) Planes de acción para el personal que falla en demostrar las habilidades y los conocimientos requeridos. e) El personal indefinido y temporario que se desempeña en roles similares debe ser verificado de la misma manera. f) Re-verificaciones anuales de habilidades y conocimientos. g) Re-verificaciones de habilidades y conocimientos en función de cambios en programas, procedimientos, sistemas, etc.	Cumple	
3.5 Gestión de Desempeño del Personal	Evaluación	
Requisitos	100%	Evidencia

<p>3.5.1. Para personal indefinido y temporario en puestos RACs, el PSIC debe:</p> <p>a) Al menos trimestralmente, conducir una revisión del desempeño de cada RAC relativa a los objetivos de cada RAC (por ej., adhesión a la programación, puntaje de monitoreo de transacciones TMO, ausentismo, etc.) e identificar aquellas áreas de mejora.</p> <p>b) Desarrollar y asegurar la implementación efectiva de los planes de mejora, para las áreas en las que el RAC no está alcanzando los niveles de objetivo.</p>	No aplica	
<p>3.5.2. Para todo el personal en Puestos CRC, con fechas de finalización superior al año:</p> <p>a) El PSIC debe llevar a cabo, al menos anualmente, una revisión formal/abarcativa de cada desempeño individual respecto de los objetivos e identificar áreas de mejora.</p> <p>b) Para los RACs, las evaluaciones deben considerar y ser consistentes con los resultados de la verificación de habilidades y conocimientos (ítem 3.4) y del monitoreo de transacciones (ítem 2.4).</p> <p>c) Las evaluaciones deben apoyar a la declaración de la dirección del PSIC y los objetivos de resultados del negocio.</p>	Cumple	
3.6 Gestión del Feedback del Personal	Consenso Evaluadores	
Requisitos	50%	Evidencia
3.6.1 Requerir Proactivamente Feedback en Forma Trimestral	Cumple	El feedback se entrega cada semana a todos los RACs
3.6.1.A La revisión de feedback incluye atributos de satisfacción, rotación y ausentismo, desempeño	No Cumple	Se están realizando feedback pero no se toma en cuenta los atributos de rotación y ausentismo. Los demás atributos si se incluyen
3.6.1. B Encuesta de Satisfacción del empleado al menos Anual.	Cumple	Se realizan encuestas de satisfacción de los empleados dos veces al año.
3.6.2 Involucra a RACs y Supervisores en oportunidades de mejora de procesos	Cumple	Se involucra a RACs y Supervisores en temas donde se evidencie una oportunidad de mejora de procesos
3.6.3 Evalúa, analiza y toma acciones correctivas de acuerdo al feedback que tengan impacto significativo sobre el compromiso del empleado y el desempeño del negocio	No Cumple	No se están realizando acciones generales respecto a los feedbacks entregados, o identificando problemas que abarquen a todos los RACs.

3.6.4 Planificación de carrera de los RACs y Supervisores	No Cumple	Se están realizando planes, pero los mismos no han sido implementados aun. Ya se tiene adelantada la metodología que se implementará.
3.7 Rotación y ausentismo del personal	Consenso Evaluadores	
Requisitos	30%	Evidencia
3.7.1 Evalúa el impacto del desempeño del Reclutamiento en los resultados de la rotación y ausentismo	Cumple	Se mide la rotación, pero no se está midiendo por que los ejecutivos se van antes, si fueron las personas correctas, si fueron exitosos.
3.7.2.A La medición de la rotación se mide por categoría del personal para RACs y Supervisores y se analiza al menos trimestralmente. Los RACs que se mueven de un programa a otro son considerados rotación a nivel de programa	No Cumple	No se mide la rotación por categoría. Si miden la rotación mensual por todo el STAFF pero no por RACs ni Supervisores.
3.7.2.B La rotación se reporta como un porcentaje anualizado	Cumple	si se reporta anualizada
3.7.2.C Se incluye las desvinculaciones voluntarias como las involuntarias en la rotación	Cumple	Se incluye desvinculaciones voluntarias como involuntarias
3.7.2.D En posiciones temporarias , se definen las desvinculaciones voluntarias o involuntarias antes de la fecha definida para la finalización de la posición.	No aplica	No se incluyen posiciones temporarias
3.7.2.E Se realiza el seguimiento de la posición sea ocupada por un empleado fijo o de una firma de contratación de personal	No Cumple	No se distingue entre posiciones fijas y outsourcing. La gran mayoría de empleados son outsourcing a excepción de algunos supervisores.
3.7.3.B La medición del ausentismos se realiza a nivel de entidad y a nivel de programa al menos trimestralmente	No Cumple	No se realiza medición de ausentismo
3.7.3.C Se excluye de la medición de ausentismo a los líderes, supervisores y otros puestos CRC.	No cumple	No se mide el ausentismo, no hay una medición sobre este tipo de puestos.
3.7.3.D Se mide el ausentismo tanto para personal fijo como personal de una firma de contratación	No Cumple	No se está midiendo para ninguno
3.7.4 Se mide y gestiona las métricas de rotación de RACs, ausentismo de RACs y rotación de supervisores para mostrar que están bajo control	No Cumple	La única que se mide es la rotación, el ausentismo no se mide de manera formal.
RESULTADOS		
4.1 Satisfacción e Insatisfacción del Usuario Final	Consenso Evaluadores	
Requisitos	100%	Evidencia

4.1.1 Identificar, Evaluar, Entender la Importancia Relativa de cada atributo	Cumple	Se está alcanzado los resultados de satisfacción, hay reportes, se les mide a los RACs de manera individual. Se toman acciones para mejorarla
4.1.2 Cuantificar la Satisfacción e Insatisfacción Global & por Atributos	Cumple	
4.1.3 Medir mensualmente y analizar trimestralmente	Cumple	
4.1.4 Objetivos consistentes con la declaración de la dirección	Cumple	
4.1.5 Muestras Representativas	Cumple	
4.1.6 Muestras de todo tipo de transacciones	Cumple	
4.2 Satisfacción e Insatisfacción del Cliente	Consenso Evaluadores	
Requisitos	100%	Evidencia
4.2.1 Cuantificar la Satisfacción e Insatisfacción Global & por Atributos	NO APLICA	No aplica el ítem, sin embargo posee nota 100% pues al no aplicar es como ganarse el puntaje automáticamente
4.2.2 Medido y Analizado al menos Anualmente	NO APLICA	
4.2.3 Objetivos	NO APLICA	
4.2.4 Evaluación de todo el personal del cliente	NO APLICA	
4.2.5 Definición de queja	NO APLICA	
4.2.5.A Recabados, Clasificados, registrados y analizados trimestralmente	NO APLICA	
4.2.5.B Recolectar datos de insatisfacción del 100% de los clientes y programas	NO APLICA	
4.2.5.C Tomar acción.	NO APLICA	
4.3 Desempeño del Servicio	Consenso Evaluadores	
Requisitos	50%	Evidencia
4.3.1 Para cada PCRC del anexo 1 el PSIC debe usar todas las métricas de servicio correspondientes listadas en el anexo 1	No Cumple	Se usan al menos 2 pero no se está midiendo la tasa de escalamiento
4.3.2 Las métricas cumplen con lineamientos del Anexo 1	No Cumple	Las que se miden sí cumplen.
4.3.3 usar todas las métricas requeridas por los clientes que no están listadas en Anexo 1	Cumple	Se mide aquellas métricas que solicita la dirección de Customer Operations
4.3.4 100% de los datos & analizados mensualmente - Los datos deben ser actualizados	Cumple	
4.3.5 Objetivos alineados con la Declaración de la Dirección	Cumple	
4.3.6 Objetivos para cada métrica basados en organizaciones de alto desempeño	No Cumple	Algunas métricas si son bajo estándares de alto desempeño pero no se están midiendo todas
4.4 Desempeño de la Calidad	Consenso Evaluadores	

Requisitos	50%	Evidencia
4.4.1 PCRCs listados en Anexo 1	No Cumple	Se cumple solo para algunas métricas
4.4.2 Las métricas cumplen con lineamientos del Anexo 1	No Cumple	Se cumple solo para algunas métricas
4.4.3 usar todas las métricas de calidad requeridas por los clientes que no están listadas en Anexo 1	Cumple	
4.4.4 Datos analizados mensualmente - Los datos deben ser actualizados	Cumple	
4.4.5 Objetivos alineados y consistentes con la Declaración de la Dirección y el plan de negocio anual	Cumple	
4.4.6 Objetivos para cada métrica basados en organizaciones de alto desempeño	No Cumple	No se están basando en las recomendaciones de COPC, ellos fijan el valor.
4.5 Desempeño de las ventas	Consenso Evaluadores	
Requisitos	67%	Evidencia
4.5.1 PCRCs listados en Anexo 1 utilizar todas las métricas de ventas	No Cumple	Se cumple solo para algunas métricas
4.5.2 Las métricas de ventas cumplen con lineamientos del Anexo 1	No Cumple	Se cumple solo para algunas métricas
4.5.3 usar todas las métricas de ventas requeridas por los clientes que no están listadas en Anexo 1	Cumple	
4.5.4 Datos analizados mensualmente - Los datos deben ser recabados el 100% no se permiten muestras	Cumple	
4.5.5 Datos se mantienen continuamente para todas las métricas de ventas	Cumple	
4.5.6 Objetivos consistentes con la Declaración de la Dirección y el plan de negocio anual	Cumple	
4.6 Desempeño de los costos y eficiencia	Consenso Evaluadores	
Requisitos	29%	Evidencia
4.6.1 PCRCs listados en Anexo 1 utilizar todas las métricas de costos y eficiencia	No Cumple	Se cumple solo para algunas métricas
4.6.2 Las métricas de costos y eficiencia cumplen con lineamientos del Anexo 1	No Cumple	Se cumple solo para algunas métricas
4.6.3 usar todas las métricas de costos y eficiencia requeridas por los clientes que no están listadas en Anexo 1	No Cumple	Se cumple solo para algunas métricas
4.6.4 Datos analizados mensualmente - Los datos deben ser recabados el 100% no se permiten	No Cumple	No cumple el ítem por que no todas las métricas están bajo esta modalidad

muestras		
4.6.5 Datos se mantienen continuamente para todas las métricas de costos y eficiencia	No Cumple	No cumple el ítem por que no todas las métricas están bajo esta modalidad
4.6.6 Se entiende el ahorro potencial por alcanzar ganancias en eficiencia	Cumple	
4.6.7 Objetivos consistentes con la Declaración de la Dirección y el plan de negocio anual	Cumple	
4.7 Desempeño de los PCA's	Consenso Evaluadores	
Requisitos	43%	Evidencia
4.7.1 Para cada PCA del anexo 2 se usan todas las métricas listadas en dicho anexo	No Cumple	Se cumple solo para algunas métricas
4.7.2 Las métricas del anexo 2 usadas cumplen con los lineamientos del anexo 2	No Cumple	Se cumple solo para algunas métricas
4.7.3 Uso de todas las métricas de PCAs requeridas por los clientes, que no están listadas en anexo 2	Cumple	Se cumple solo para algunas métricas
4.7.4 Se recaba el 100% de la información. El muestreo no es permitido a menos que lo especifique el anexo 2	No Cumple	No cumple el ítem por que no todas las métricas se están midiendo
4.7.5 Objetivos consistentes con la Declaración de la Dirección y el plan de negocio anual	Cumple	
4.7.6 Se establecen objetivos de rotación y ausentismo basados en el entendimiento de los costos y el impacto de cada una en el servicio, calidad, satisfacción. Si se usan datos comparativos, deben ser actualizados cada dos años.	Cumple	
4.7.6 Se establecen objetivos para todas las métricas de PCA, basados en organizaciones comparativas de alto desempeño. Estos datos comparativos deben recabarse cada 2 años mínimo.	No Cumple	No cumple el ítem por que no todas las métricas se están midiendo
4.8 Alcanzando Resultados	Consenso Evaluadores	
Requisitos	0%	Evidencia
4.8.1.A Se alcanzan o exceden los objetivos en un 50% de las métricas de desempeño	No Cumple	Por el hecho de no contar con todas las métricas requeridas, o colocarles objetivos a discreción. No cumple todo el ítem
4.8.1.B Se alcanza o exceden los niveles de desempeño o muestran tendencia sostenida a la mejora en un 75%	No Cumple	

4.8.2.A Se alcanzan o exceden los niveles objetivos o muestran tendencia a la mejora en las métricas en cada locación de la entidad	No Cumple
4.8.2.B Se alcanzan o exceden los niveles objetivos o muestran tendencia a la mejora en las métricas en cada servicio	No Cumple