



**VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

---

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**“Beneficios económicos y Resultados operacionales de la  
implementación de un SGC a un Centro de Llamadas”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTRO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**ASESOR:**

Msc. JULIO ENRIQUE VALLE

**PRESENTADO POR:**

GONZÁLEZ DÍAZ BRENDA JACQUELINE

MARTINEZ DIAZ JOSÉ LUIS

**Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica.**

**Agosto de 2012**

## INDICE

Resumen Ejecutivo .....	1
Aclaraciones. ....	2
Objetivos . ....	3
Alcance .....	3
Metodología .....	5
<b>I. Definición de un Centro de Llamadas .....</b>	<b>7</b>
<b>II. Estructura Organizacional .....</b>	<b>9</b>
A. Estructura Organizacional de la Cuenta de Estudio .....	13
B. Giro de la Cuenta .....	14
C. Descripción del Proceso de Llamadas .....	15
<b>III. Sistema de Gestión según COPC para los Centros de Llamadas.....</b>	<b>17</b>
A. Términos según COPC .....	21
<b>IV. Relación entre la Norma COPC e ISO 9001:2008 .....</b>	<b>23</b>
<b>V. Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma COPC</b> <b>para el Centro de Llamadas CCS y enfocado en la cuenta ABC .....</b>	<b>26</b>
A. Fases del SGC para el Centro de Llamadas .....	30
B. KPI's – Key Performance Indicators .....	38
C. KPI's establecidos en el SGC .....	38
<b>VI. Resultados sobre la percepción (encuestas de satisfacción) de los</b> <b>Supervisores y Agentes Tele Operadores hacia el SGC en CCS .....</b>	<b>41</b>
A. Resultados de Encuestas	
1. Supervisores .....	42
2. Agentes Teleoperadores .....	46

B. Análisis de KPI's antes, durante y después de la Implementación del SCG en CCS .....	49
<b>VII. Resultados de Auditoria 2011 .....</b>	<b>54</b>
<b>VIII. Resultados con Incidencia económica en CCS .....</b>	<b>59</b>
<b>IX. Conclusiones .....</b>	<b>63</b>
<b>X. Recomendaciones .....</b>	<b>67</b>

## Resumen Ejecutivo

Entre las apuestas laborales que han destacado en los últimos años en nuestro país se ubica en el rubro de los Centros de Llamadas, también conocidos como “call centers”, compañías que ofrecen sus servicios a empresas radicadas en su mayoría en Latinoamérica y Estados Unidos.

Debido al alto nivel de competencia y demanda laboral que se ha registrado en estos Centros de Llamada, así como también al exitoso resultado obtenido hablando de beneficios económicos y operacionales, estas compañías se han visto en la necesidad de integrar a sus lineamientos de trabajo, estrategias de desarrollo que garanticen y fortalezcan la calidad en sus servicios.

Muchos de estos Centros de Llamada han logrado este objetivo mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la normativa denominada “Norma COPC-2000 Para proveedores de Servicios Integrales a Clientes (PSICs)”; de sus siglas en inglés Customer Operations Performance Center (COPC)

En este trabajo se determina el nivel de repercusión que tienen las acciones de calidad sobre los resultados obtenidos en un Centro de Llamadas antes, durante y después de la implementación de un Sistema de Gestión de calidad basado en la norma COPC (Anexo 1) que finalmente logró la certificación del mismo.

Se detallan los aspectos más importantes considerados por la norma para el cumplimiento del SGC, así como su nivel de madurez en la actualidad.

## Aclaraciones

1. Como un acuerdo de confidencialidad del Centro de Llamadas que facilitó la información para el desarrollo de este proyecto, se protegen el nombre del Centro de Llamadas y sus clientes, sustituyéndolo con nombres ficticios, siendo los siguientes:
  - Nombre del Centro de Llamadas:  
Contact Center Solutions – CCS
  - Nombre de la Cuenta de servicio:  
Airline Business Company – Cuenta ABC



2. Debido al nivel de especialización de esta industria es necesario aclarar ciertas siglas, nomenclaturas, conceptos pertinentes a los Centros de Llamadas, en tal sentido dentro de los anexos se ha establecido un glosario de términos (Anexo 2) para una mejor comprensión de este documento.

## **Objetivo**

Realizar un análisis comparativo sobre el impacto en la mejora de resultados económicos y productivos de un Centro de Llamadas tras la implementación de un SGC para determinar si es un factor clave que aporte ganancias en la mejora operativa de toda la organización y que se vea reflejado no solo a nivel interno, sino que tenga una proyección a nivel nacional e internacional.

## **Alcance**

Nuestro trabajo de aplicación no pretende establecer un manual para la implantación de un SGC, por el contrario, la intención del mismo será demostrar cómo el desarrollo adecuado de una norma ya sea como SGC ó como modelo de Best Practices para la mejora continua de una empresa, proveerá al final de un tiempo estimado beneficios que se verán reflejados tanto en su economía como en su crecimiento en el mercado.

Como se ha mencionado anteriormente, el caso de estudio se basa en un Centro de Llamadas, que a partir de Octubre de 2009 estableció las primeras bases para desarrollar su SGC con un proyecto adaptado a la norma COPC. De este enunciado, se deduce entonces que la empresa debería de haber presentado avance en sus resultados en comparación a los años anteriores, por lo que nuestro caso de estudio tiene como alcance presentar estos resultados en función de rentabilidad, utilidad, cartera de clientes, fidelización de clientes y sus resultados operacionales.

Nos enfocaremos en una de las cuentas de mayor auge de esta empresa, cuyo destino final de servicio es atender en su mayoría la región estadounidense y Latinoamérica. Es de nuestro conocimiento que esta cuenta ha sido de las mejores proyectadas a nivel interno en cuanto a desarrollo de procesos (previamente no estandarizados), desarrollo de competencias del personal y con muy buenos resultados operativos.

Por ello, evaluaremos cuál ha sido su dinámica de trabajo, si de alguna manera se percibe la presencia de alguno de los principios de calidad que permitieran el buen desempeño. Se estudiarán también los cambios, las reacciones ante la implantación del SGC, cómo fue su aceptación y los resultados obtenidos, si se dio en el tiempo establecido, lo que aún falta por realizar ó qué aspectos no se están realizando adecuadamente aun, teniendo presente el modelo de procesos estandarizados basados en una norma específica.

Con éste proyecto, se pretende contribuir por una parte a nuestro conocimiento en la práctica sobre la implantación y desarrollo de un SGC, y de igual manera en el aporte sustancial que se hará a la empresa sobre lo observado durante el análisis de resultado de la misma, aporte que finalmente esperamos sea de beneficio en su formación constante por lograr una mejora continua eficaz.

## Metodología

El proyecto comienza con la definición y el diagnóstico de los elementos que conforman un Centro de Llamadas localizado en nuestro país desde el 2006, la formación de su fuerza laboral, competencias y desarrollo, hasta definiciones sobre la terminología utilizada en este ámbito laboral.

Se determinará el nivel de repercusión que tienen las acciones de calidad sobre los resultados operacionales empleados con un **Sistema de Gestión de Calidad**, el cual significa *“Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”*<sup>1</sup>. De esta forma un Sistema de Gestión de Calidad, permitirá gestionar la eficacia, es decir gestionar el *“grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”*<sup>2</sup>.

Para validar la eficacia de este SGC fue necesario tomar en consideración diferentes elementos claves de la norma COPC desde el año 2008, este Sistema de Gestión de Desempeño (COPC) es un conjunto de prácticas de gestión y capacitación para operaciones de servicio centradas en el cliente; es decir que brindan un marco de trabajo para el cuidado y la satisfacción de los mismos. El documento de referencia lleva el mismo nombre COPC-2000 y está basado en el Premio Nacional a la Calidad “Malcolm Baldrige”<sup>3</sup>, de los Estados Unidos, adaptado para cubrir las necesidades de la industria de Centro de Llamadas.

---

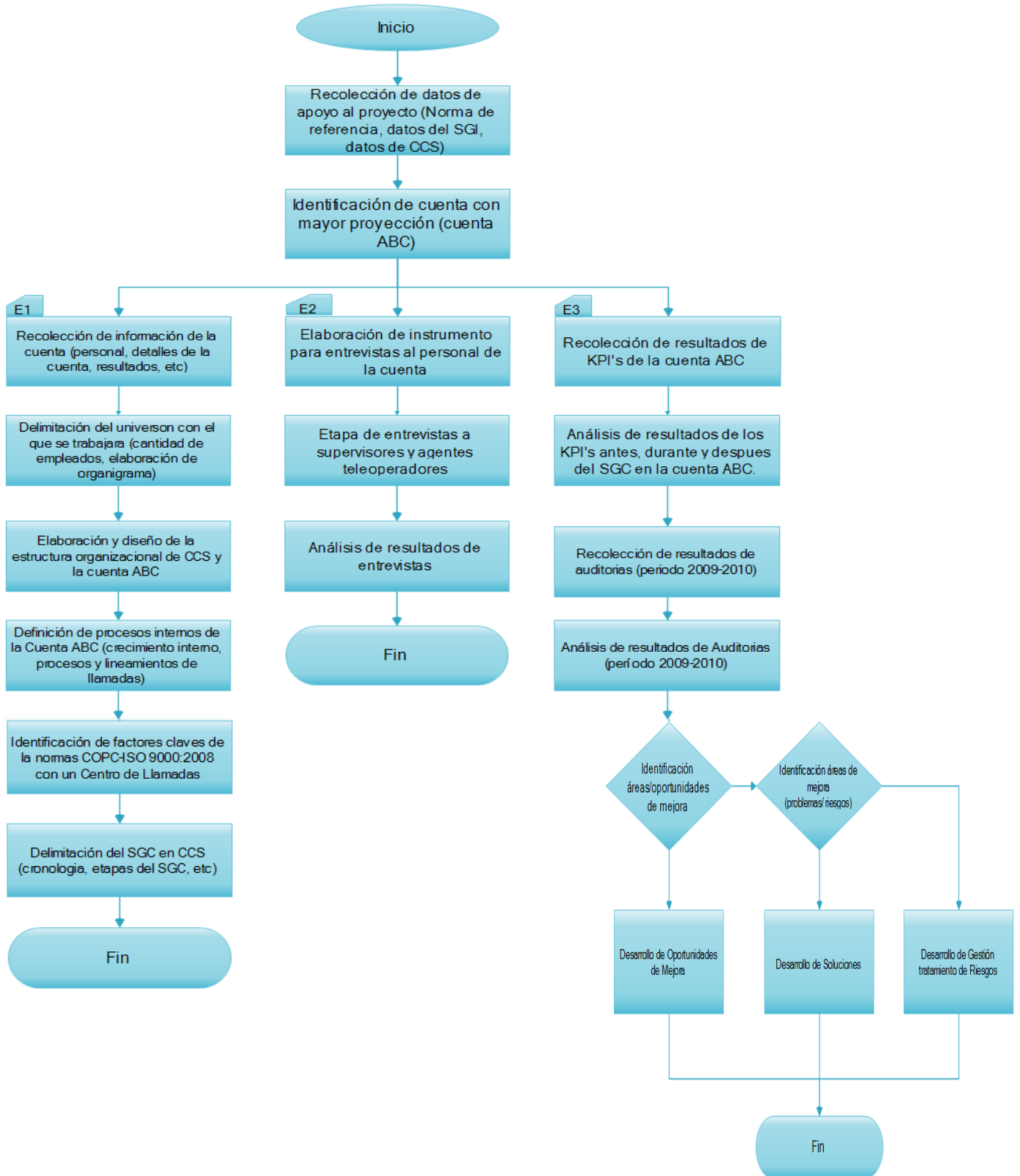
<sup>1</sup> Norma ISO 9000-2005 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO.

<sup>2</sup> Norma ISO 9000-2005 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO.

<sup>3</sup> **Malcolm Baldrige** – Modelo estadounidense para la Gestión de Calidad, considerado como el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses.

Se detalla a continuación un diagrama con el desglose de las tres etapas de desarrollo del proyecto con el Centro de Llamadas (Figura 1)

Figura 1. Metodología de Desarrollo del Proyecto



# **I. Definición y Descripción general de un Centro de Llamadas**

---

Una empresa denominada como Centro de Llamadas (conocido también como “call center”) es aquella donde el personal de trabajo (conocidos en este ámbito como “agentes tele operadores”), se encuentra altamente capacitado para ofrecer servicios de diferente tipo: soporte técnico, servicio al cliente, facturación. Todo esto a través de la recepción de llamadas entrantes (conocidas como “inbound”) ó caso contrario, por medio de llamadas salientes (conocidas como “outbound) desde y/o hacia los clientes, socios comerciales, compañías asociadas u otros, en su mayoría localizados fuera de donde radica el centro de llamadas, tal es el caso de nuestro país, que con frecuencia los países a los que se brinda servicio son Estados Unidos, Canadá, México y algunos de Latinoamérica.

El Centro de Llamadas es una oficina centralizada que se utiliza con el propósito de recibir y transmitir un amplio volumen de llamadas y pedidos a través del teléfono, vía email o chat. Además, puede actuar independientemente ó estar interconectado a otros a través de redes de datos, pudiendo operar desde cualquier parte del mundo las 24 horas los 7 días de la semana. Es importante mencionar que dentro de las áreas mas comunes que se brindan en este ambiente destacan los de soporte técnico, tele marketing y servicio al cliente: siendo las principales reservaciones, cobros o asistencia en línea. Sin embargo para nuestro proyecto, nos hemos enfocado en un Centro de Llamadas que presta sus servicios únicamente en las áreas de soporte técnico y servicio al cliente.

## **II. Estructura Organizacional CCS**

---

Para el desarrollo de este trabajo, haremos uso de un Centro de Llamadas localizado en El Salvador y que actualmente cuenta con una amplia fuerza de trabajo que le ha permitido posicionarse entre los mejores a nivel nacional.

Localizado en la ciudad de San Salvador desde el año 2006, dicho Centro de Llamadas también tiene presencia a nivel latinoamericano con 10 centros más en 7 países. Cuando se comenzó a laborar en nuestro país, en este Centro de Llamadas se contaba con una sola cuenta de servicio<sup>4</sup> y con un aproximado de 50 empleados; con el tiempo y gracias a los buenos resultados operacionales, se dio la oportunidad de crecimiento, lo cual permitió ampliar la cartera de clientes a 5 cuentas en total hasta el día de hoy, de las cuales 3 son dedicadas exclusivamente para servicio al cliente y para las otras 2, el servicio brindado es de soporte técnico.

No obstante, a pesar del crecimiento laboral y de un buen posicionamiento en el mercado, parte de la visión de la alta dirección se proyecta en el deseo de brindar siempre el mejor servicio posible, y que finalice en los mejores resultados de las encuestas de Satisfacción al cliente - CSAT (customer satisfaction), basado en la ideología de que es más difícil y costoso atraer nuevos clientes que retener a los existentes, se decide que si querían ser los líderes en brindar el mejor CSAT, entonces debían estar capacitados para lograrlo.

Es así, como nace el proyecto de la implementación de un SGC basado en una norma de procesos estandarizados que les permitiera asegurar calidad en su trabajo para brindar calidad en sus servicios.

---

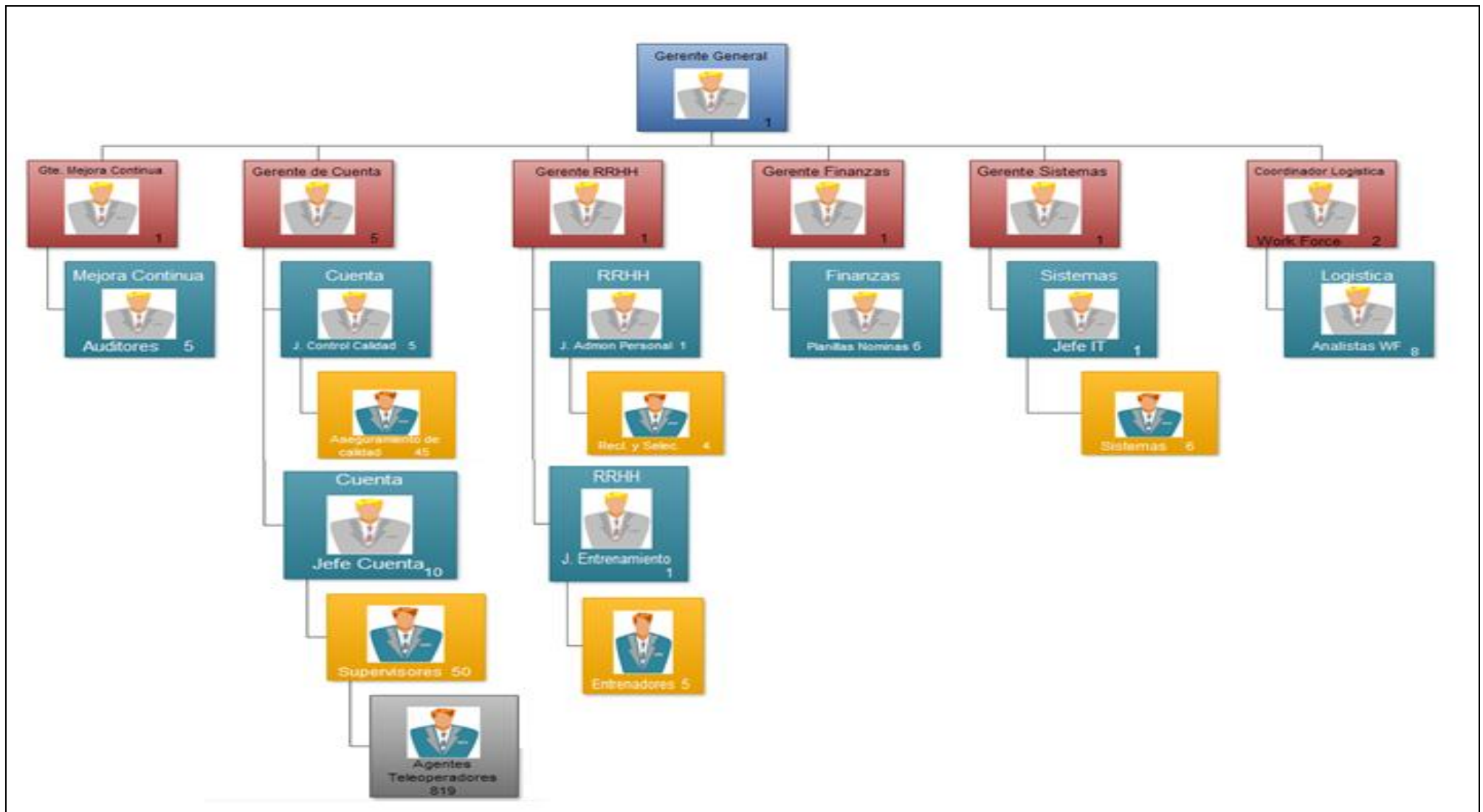
<sup>4</sup> **Cuenta de servicio** - nombre con el que se conoce a las empresas que deciden proveer sus servicios a través de los Centros de Llamadas.

A pesar de que el alcance del SGC incluye a todas las cuentas del Centro de Llamadas, éste trabajo estará enfocado en una de las cuentas de mayor auge de esta empresa, cuyo destino final de servicio es atender clientela radicada en Estados Unidos y Latinoamérica. Es de nuestro conocimiento que esta cuenta, ha sido de las mejores proyectadas a nivel interno en cuanto a desarrollo de procesos (previamente no estandarizados), desarrollo de competencias del personal y con muy buenos resultados operativos.

Actualmente, se cuenta con 978 empleados distribuidos en las siguientes áreas y detallados en el Organigrama Organizacional del Centro de Llamadas (Figura2).

- Gerente General
- Gerentes de Cuenta
- Gerente Mejora Continua – ***quien actualmente en CCS desarrolla la labor de Representante de la Dirección (RD) del SGC.***
- Gerente Financiero
- Gerente RRHH
- Gerente Sistemas
- Jefes de Cuenta
- Jefes de Control de Calidad
- Jefe de Entrenamiento
- Supervisores
- Analistas de Control de Calidad
- Agentes Tele operadores
- Coordinadores de Work Force
- Analistas de Work Force
- Personal de Finanzas
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Entrenadores

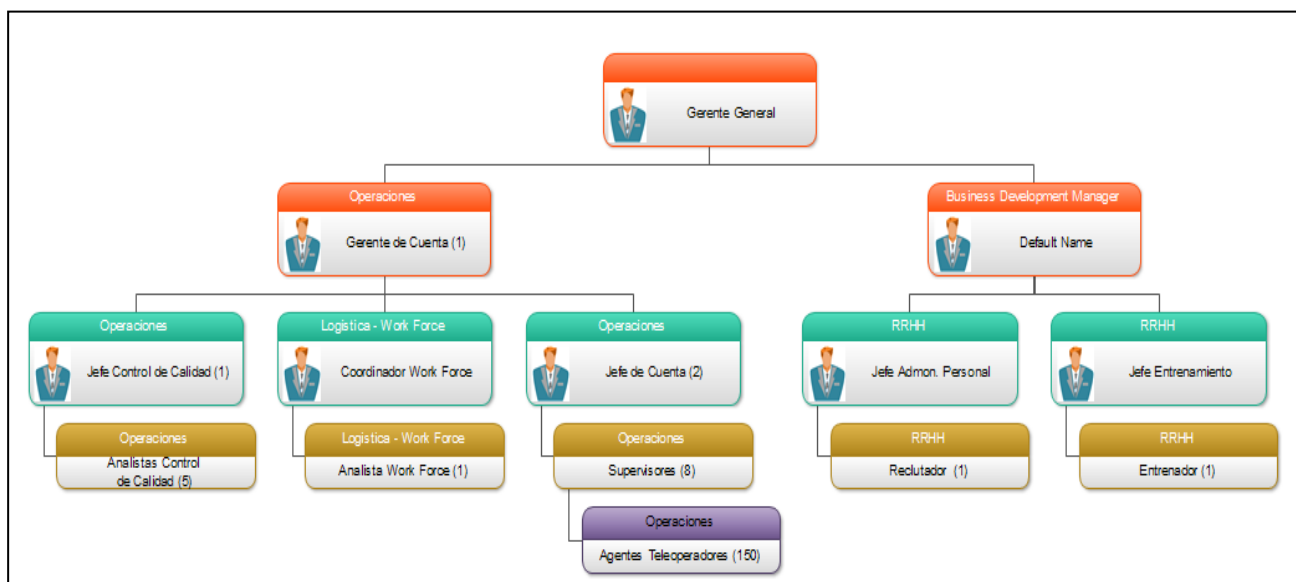
Figura 2. Organigrama General



## A. Estructura Organizacional de la Cuenta ABC

El crecimiento del Centro de Llamadas se ha visto reflejado en gran medida en la cuenta ABC, la cual al momento de la realización de este trabajo cuenta con un total de personal operativo de 170 personas, de las cuales se dividen en 150 agentes tele operadores, 8 Supervisores, 2 Jefes de Cuenta (1 por cada turno), 1 Jefe de Control de Calidad, 5 analistas de control de Calidad, 1 analista de Work force, 1 reclutador, 1 entrenador y 1 Gerente de Cuenta, tal y como se muestra en la figura 3.

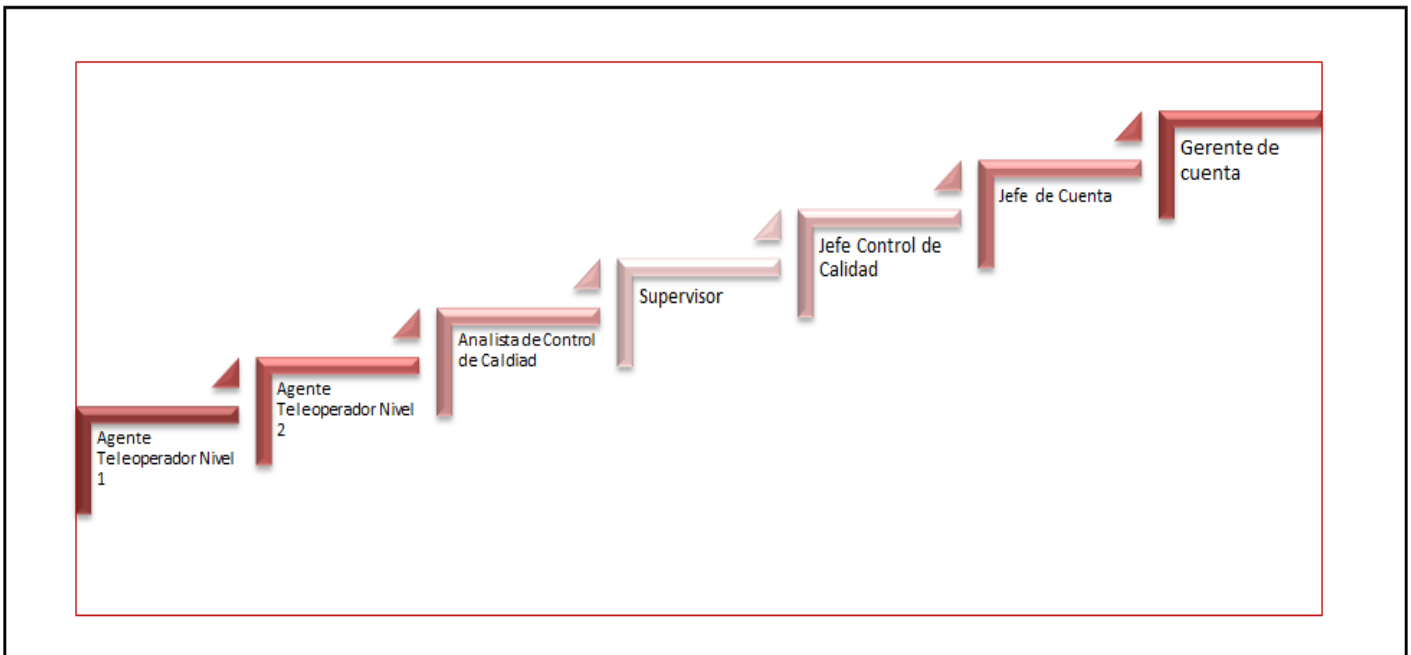
Figura 3. Organigrama Interno de la Cuenta ABC



Las casillas que no tienen número son porque no son contempladas como parte de los colaboradores para el cliente externo (cuenta), sin embargo para efecto de Organigrama se muestran las jefaturas de ellos.

Dado los niveles de crecimiento, se ha establecido a nivel interno de cada cuenta una escala de crecimiento laboral que refuerce y promueva el deseo de superación ya que uno de los principales requisitos para optar a esta escala dependerá en gran medida del desempeño del personal. Para la cuenta ABC, se detalla dicha escala en la Figura 4.

Figura 4. Escala de Crecimiento Interno de la Cuenta ABC



## B. Giro de la Cuenta ABC

Se trata de atención al cliente, dirigido a las personas residentes en Sur América y a los 22 estados que conforman el Oeste de EE.UU a través de dos tipos de llamadas recibidas: de carácter informativo y/o resolutivo.

### Llamadas Informativas:

Serán consideradas todas aquellas llamadas en las que únicamente se brinde información básica sobre el cliente, verificación y cualquier otro dato informativo referente al giro de la cuenta y del usuario final.

### Llamadas Resolutivas:

Son aquellas llamadas en las que se requiere de un proceso mas detallado según corresponda al motivo de la misma. Por lo general este es el tipo de llamada mas largo considerando que existe la posibilidad de que el agente tele operador no solo sea un informante, sino también un guía para el usuario final a la hora de resolver el inconveniente por el cual se llama.

### C. Descripción del Proceso de Llamadas

Como ya se mencionó antes, se consideran las llamadas **resolutivas y/o informativas** y en ambos tipos se requiere que el personal de servicio proporcione toda la información solicitada, haciendo uso de ciertas normas establecidas por el departamento de control de calidad, las cuales son:

- Saludo al cliente presentándose a si mismo y la empresa del cliente (cuenta ABC).
- Escuchar atentamente.
- Demostrar empatía ante el requerimiento/problema.
- Recapitular el requerimiento/problema antes de proceder a resolver para asegurar que se entendió el motivo de la llamada.
- Asegurarse de confirmar información confidencial con el cliente (siguiendo proceso de verificación establecidos).
- Resolución del requerimiento/problema.
- Ofrecer la encuesta de satisfacción al cliente.
- Despedida presentándose a si mismo y la empresa del cliente (cuenta ABC).

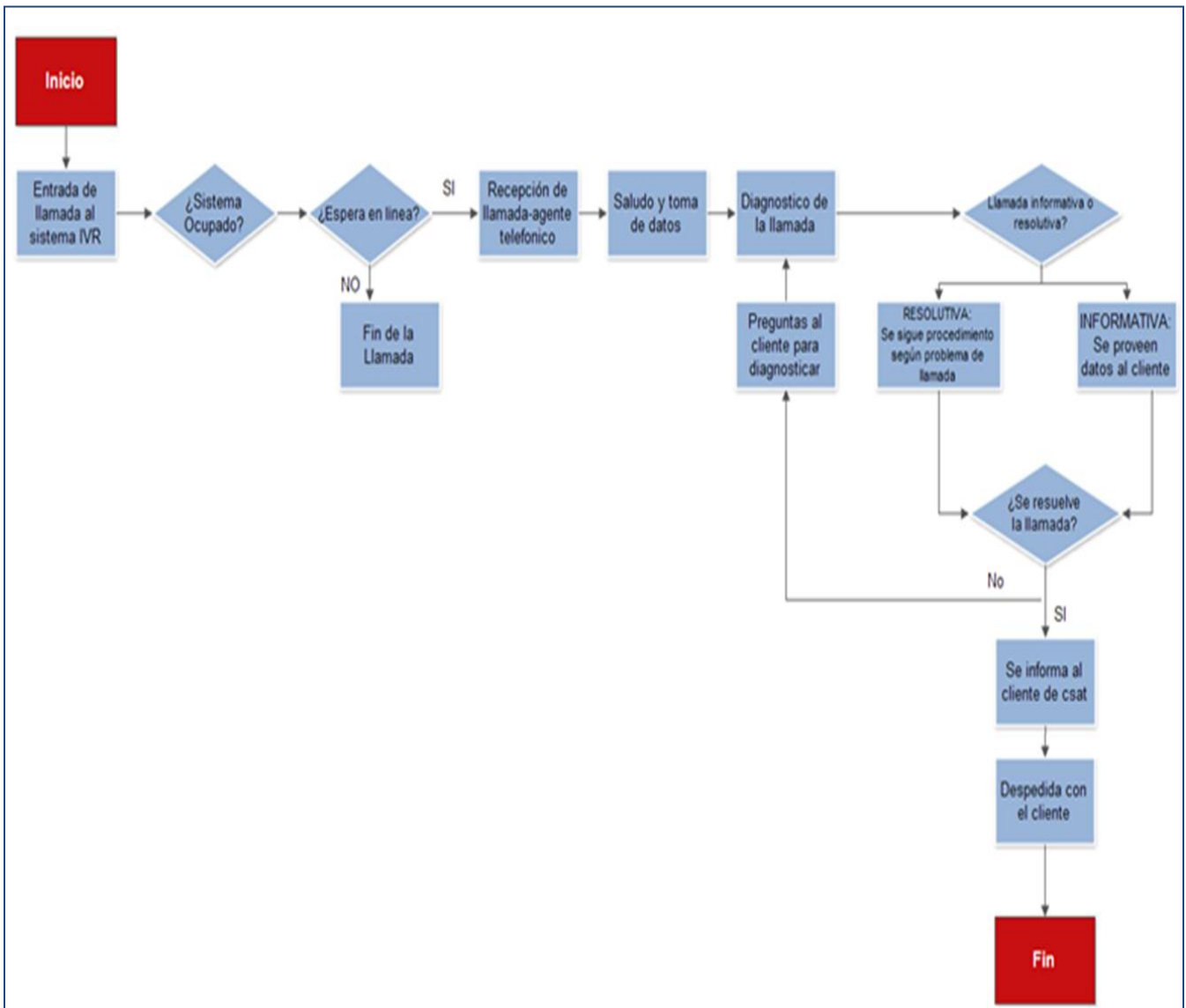
En la figura 5, se detalla el proceso que todo agente tele operador debe realizar al momento de recibir una llamada una vez que esta entra al IVR<sup>5</sup>.

A continuación se especifican también posibles escenarios en los cuales no se resuelva de inmediato la llamada y los pasos a seguir de ser este el caso, que por el giro de la cuenta ABC resulta un proceso bastante sencillo y básico de seguir.

---

<sup>5</sup> **IVR – Interactive Voice Response (Respuesta de Voz Interactiva)** Sistema automatizado que los clientes utilizan para seleccionar lo que desean realizar durante la llamada: consulta de pagos, asistencia técnica, información general, etc.

Figura 5. Diagrama Recepción de llamadas



Para cada tipo de llamada se tiene una meta establecida de tiempo que los agentes tele operadores deben de cumplir de acuerdo a los lineamientos propios de la cuenta.

En el caso de las llamadas Informativas el tiempo establecido es de tres minutos, quince segundos y para las llamadas resolutivas de cuatro minutos, treinta segundos.

### **III. Sistema de Gestión según COPC para los Centros de Llamadas**

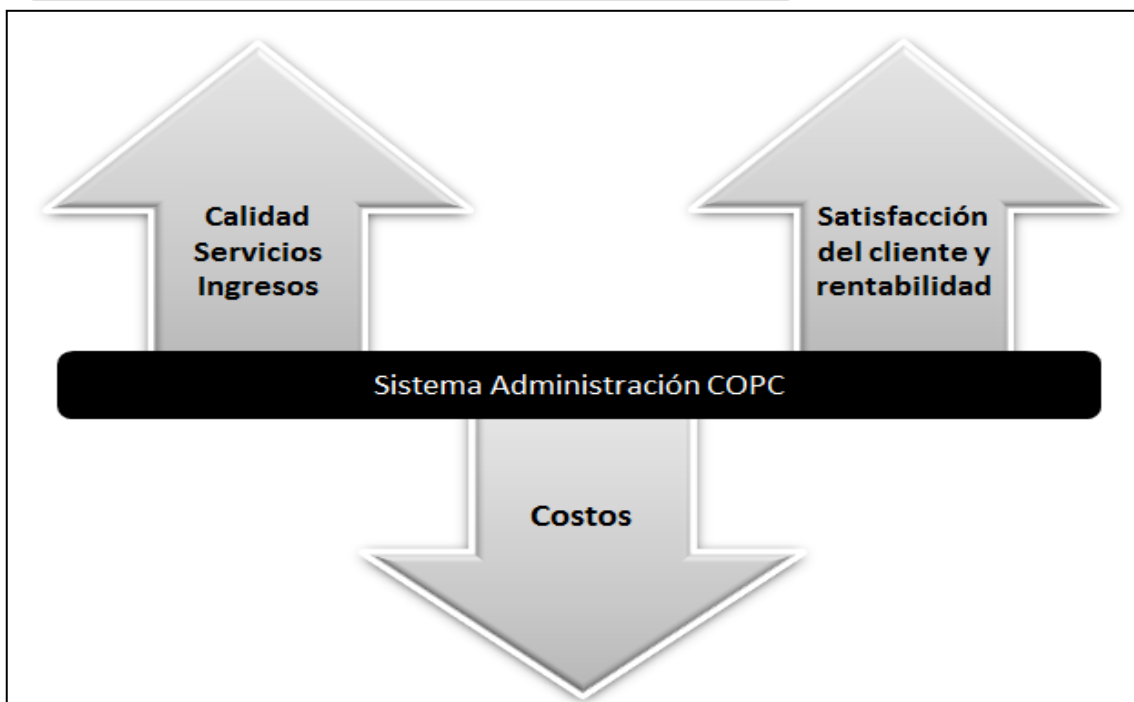
---

El Modelo del Sistema de Gestión de Calidad COPC, es un conjunto de prácticas de gestión, métricas/mediciones claves y capacitación para operaciones de servicio centradas en el cliente, diseñado 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.

La Figura 6 <sup>6</sup> muestra el modelo de un sistema de administración de la calidad basado en la norma COPC.

**Figura 6. Sistema de Administración basado en COPC**



---

<sup>6</sup> Fuente: Norma COPC 2000 para Proveedores de Servicios Integrales a Clientes (PSiCs)

Esta figura hace énfasis del modelo COPC en la Mejora del servicio, calidad, ingresos, satisfacción del cliente y rentabilidad, que a continuación se detallan:

El **Servicio** es la velocidad con que se hacen las cosas desde la perspectiva del cliente. Puede ser cuánto se tarda en hablar con un agente en vivo ó cuánto tarda en recibirse una respuesta por e-mail.

La **Calidad** es hacer las cosas con precisión en el primer intento (por ej.: respuesta correcta a una consulta, ingreso correcto de un pedido, envío del producto correcto a la dirección correcta).

La generación de **Ingresos** se da en centros de ventas y cobranzas.

El **Costo** generalmente se focaliza en la eficiencia y en el costo por unidad incurrido por el PSIC<sup>7</sup> para proveer un producto o servicio. El costo es diferente del precio. El precio representa lo que un PSICs podría cobrar por sus servicios o la carga de costo transferida a la corporación matriz.

La experiencia demuestra que los centros que implementan exitosamente el Sistema de Gestión de Performance COPC pueden reducir costos significativamente al mismo tiempo que mantienen ó mejoran la calidad del servicio y la satisfacción del cliente y del usuario final.

El Sistema de Calidad según COPC establece una estructura de trabajo clara dentro de la cual puedan definir implementar esfuerzos hacia la mejora.

Define requisitos mínimos operacionales y de gestión como por ejemplo, parametrización de resultados, registro, seguimiento y control de los mismos,

---

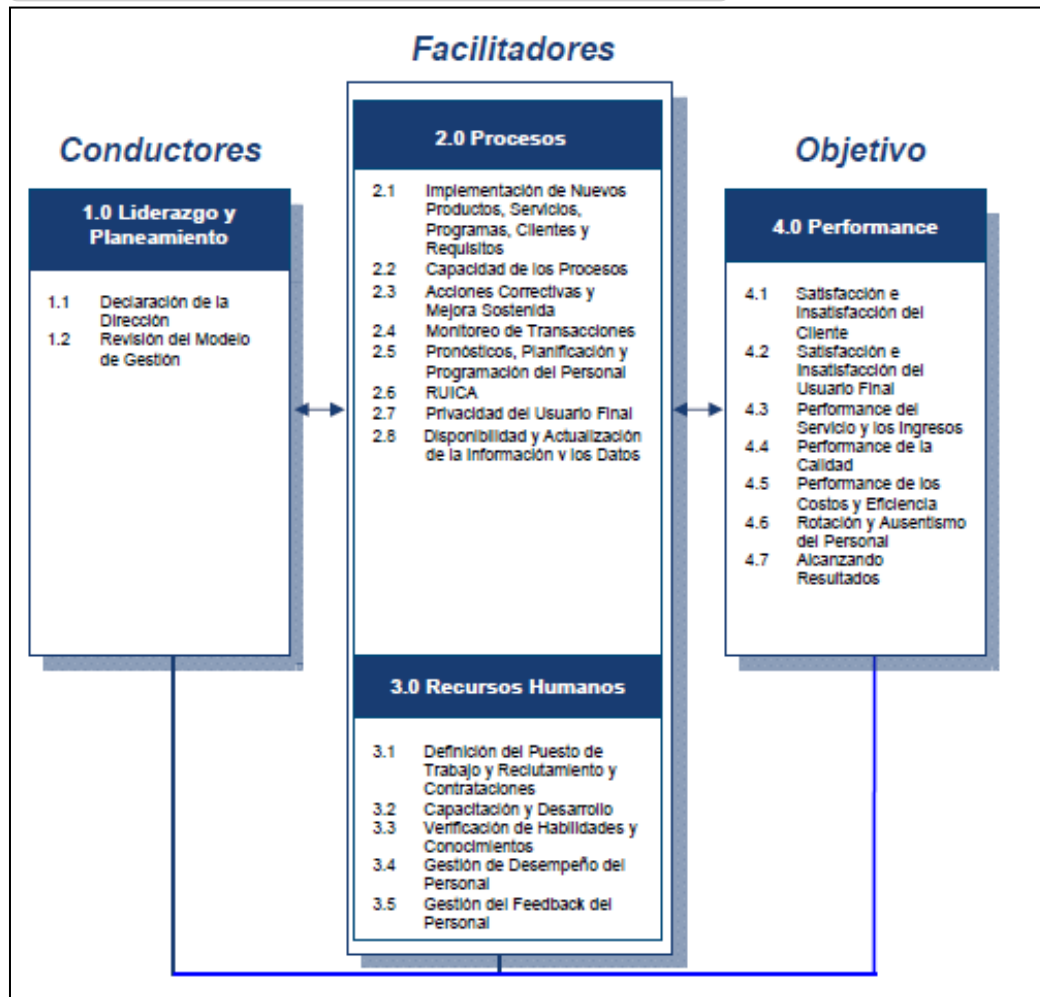
<sup>7</sup> **PSICs**: proveedores de servicios integrales a clientes, conocidos en este proyecto como cuentas de servicio; para nuestro caso de estudio la cuenta ABC.

que los centros de llamadas necesitan poner a punto para asegurar que los servicios que proveen tengan alta probabilidad de alcanzar consistentemente los requisitos demandados por sus clientes y usuarios finales.

A lo largo de la Norma COPC hay evidencia manifestada de que se puede mejorar el servicio y la calidad, con ello aumentar los ingresos al mismo tiempo que se reduce el costo.

De igual forma, COPC establece su propia Estructura de Trabajo fundamentada en 4 elementos claves con los cuales se pretende alcanzar el éxito en el cumplimiento de la norma. (Figura 7) <sup>8</sup>

**Figura 7. Estructura de Trabajo de la norma COPC**



<sup>8</sup> Fuente: Norma COPC 2000 para Proveedores de Servicios Integrales a Clientes (PSiCs)

La Estructura que presenta COPC, esta definida en la misma norma como “un Modelo de Gestión de Performance Integrado, el cual esta evidenciado sobre todo el cuarto elemento: Performance (desempeño), que requiere la medición y gestión de las métricas necesarias para que un PSIC pueda evaluar su desempeño.” (Norma COPC-2000 V.4.3)

De acuerdo a la norma COPC, la medición del desempeño de un Centro de Llamadas o PSICs servirá para conocer el nivel alcanzado en momentos específicos y también para realizar comparaciones apropiadas, que pueden ser:

- Benchmarking<sup>9</sup>.
- Promedios ya establecidos en la Industria de Call Centers.
- Objetivos propios del Call Center o PSICs.

De esta forma, Contact Center Solutions (CCS), estableció su formato de auditoria y puntuación de resultados, tomando en consideración cada uno de estos elementos, que a su vez fueron personalizados de acuerdo al enfoque de CCS, ya que uno de los objetivos del Comité Corporativo<sup>10</sup> era diseñar su propio SCG para ser aplicado en cada una de las oficinas de CCS a nivel internacional.

---

<sup>9</sup> **Benchmarking:** en Administración de empresas puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones

<sup>10</sup> **Comité Corporativo:** Equipo de Auditores certificados COPC, y propios de CCS, localizados en Argentina, encargados de dar seguimiento a cada uno de los Centros de Llamadas de la región Latinoamericana.

## A. Términos según COPC

El Modelo de Gestión de Performance COPC y las Normas se basan en la siguiente terminología y relaciones (esquemáticas en la Figura 8.)<sup>11</sup>:

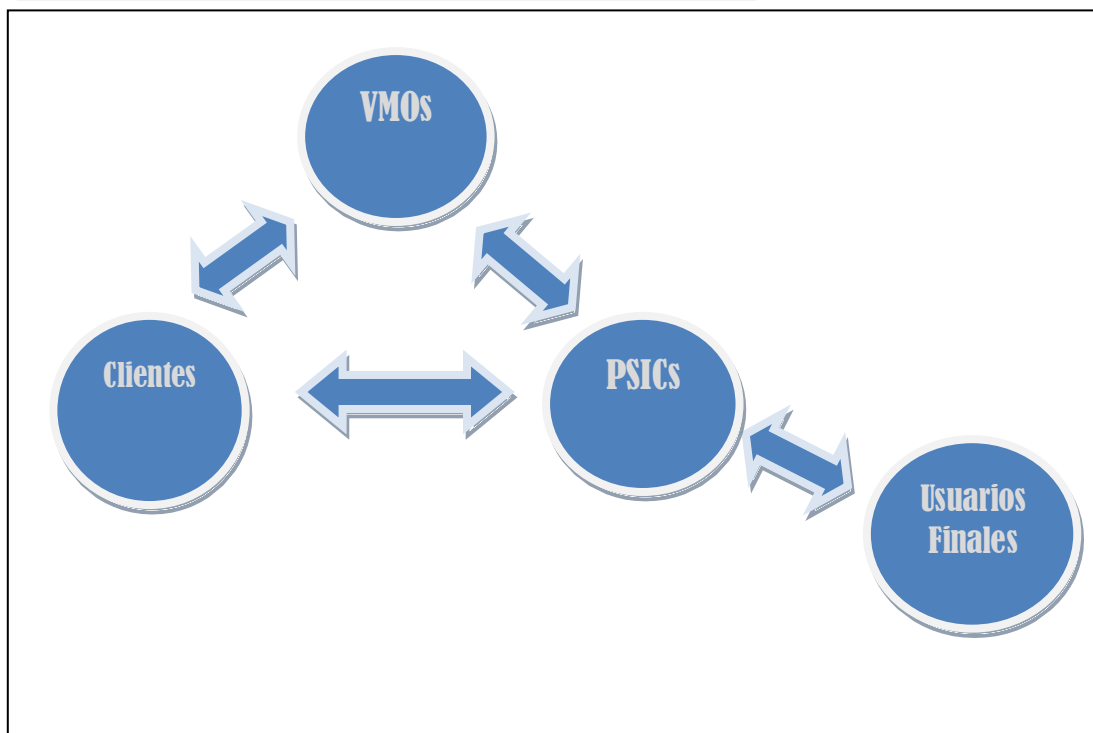
- **Proveedores de Servicios Integrales al Cliente (PSICs):** Los Proveedores de Servicios Integrales al Cliente – PSICs, incluyen la mayoría, sino todos, los tipos de entornos de servicio. Los PSICs proveen servicios a usuarios finales de parte de sus clientes.
- **Clientes:** Los clientes son a) organizaciones 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.
- **Organizaciones de Gestión de Proveedores (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.
- **Organizaciones de Gestión de Proveedores:** Organizaciones e individuos, generalmente dentro de la empresa del cliente, responsables de la gestión de una porción de los programas de la Empresa con PSICs. Clientes de los clientes.
- **Usuarios Finales:** Los usuarios finales son los clientes de PSICs internos y los usuarios de los Clientes del PSIC externo. Pueden ser consumidores,

---

<sup>11</sup> Fuente: Norma COPC 2000 para Proveedores de Servicios Integrales a Clientes (PSICs)

negocios, organizaciones ó los minoristas, distribuidores y especialistas que constituyen un canal de distribución.

Figura 8. Modelo de Gestión de Performance COPC



## **IV. Relación entre COPC e ISO 9001:2008**

---

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad para el modelo ISO 9001:2008 que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño y que COPC también aplica, estas son los siguientes:

- **Enfoque al Cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

## Como se relaciona COPC con ISO 9001:2008

La norma COPC está relacionada a la Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2008, en los temas que a continuación se listan:

- Liderazgo y compromiso de la dirección.
- Gestión de procesos.
- Medición de la satisfacción del cliente.
- Revisión por la dirección.
- Diseño de productos.
- Mejora continua.
- Medición de los procesos.
- Satisfacción del cliente.
- Calidad del Servicio.
- Certificación.

Se realizo el siguiente análisis sobre las diferencias entre COPC e ISO 9001:2008, obteniendo como las mas relevantes y aplicables a este trabajo:

Área	Norma ISO 9001	Norma COPC
<b>Aplicación</b>	ISO 9001 es una norma genérica aplicable a cualquier tipo de organización	COPC es una norma específica para Call Centers.
<b>Relación Ingreso-Costos</b>	ISO 9001 no hace énfasis (establecimiento de requisitos) en relación a los ingresos y costos	COPC hace énfasis en relación a los ingresos y costos, los establece como métricas de desempeño y principal objetivo para hacer uso de esta norma.
<b>Definición del modelo</b>	ISO 9001 se define como un Sistema de Gestión de la Calidad.	COPC se define como un Modelo de Gestión del Desempeño Integrado.
<b>Política de Calidad</b>	ISO 9001 establece una política de Calidad.	COPC no establece la formulación de una política de la calidad.
<b>Objetivo</b>	- La demostración de la capacidad de cumplir los requisitos del cliente y los requisitos reglamentarios.	Enfocada directamente en mejorar la rentabilidad del negocio y la satisfacción de clientes (Ya que es un modelo de gestión específico para operaciones de contacto con clientes)
	- El aumento de la satisfacción del cliente a través de la aplicación efectiva del sistema.	
<b>Requisitos de Documentación para certificar</b>	-Declaraciones de una política y objetivos de calidad documentadas.	Procedimientos requeridos dentro de la Norma.
	- Un manual de la calidad	
	- Procedimientos requeridos dentro de la Norma.	
<b>Responsable</b>	<b>RD</b> Responsable de la Dirección, persona designada por parte de la Alta Dirección.	Auditor COPC Certificado.

**V. Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma COPC para el Centro de Llamadas CCS y enfocado en la Cuenta ABC**

---

De acuerdo a lo establecido en la norma COPC, el objetivo primordial es la optimización simultánea de costos e ingresos, así como de los procesos internos que mejoren la eficiencia en la productividad de sus operadores y líderes, que al final del camino garanticen un servicio de calidad a sus clientes.

Con este fundamento el comité corporativo decidió llevar a cabo el SGC en CCS. Es de nuestro conocimiento, que no se realizó una etapa de diagnóstico de la situación por parte de los auditores y comité corporativo, pero si se realizaron las actividades necesarias para asegurar un buen desarrollo del SGC. En la figura 9, se presentan mediante un diagrama de Gantt cada una de las etapas y el tiempo de duración que se llevaron a cabo a lo largo del proceso de implementación del SGC en CCS.

Para llegar a la certificación bajo la norma antes mencionada, fue necesario y fundamental que el equipo de operaciones de CCS fuera participe de todo un proceso de adquisición de estas prácticas de mejora que garantizaran no solamente que su aplicación era la correcta, sino también, que el grado de desempeño alcanzado fuera capaz de competir con los estándares de otros centros de llamadas que utilizan COPC a nivel internacional. Parte de las actividades realizadas durante el proceso de implementación fueron las capacitaciones a todo el personal necesario (ver Anexo 5)

Los responsables en capacitar al personal del Centro de Llamadas fueron los auditores internos, quienes a su vez en meses anteriores fueron enviados a Argentina, donde se reunieron con el Comité Corporativo para recibir toda la asesoría y conocimiento necesario sobre este SGC. Una vez realizadas todas las capacitaciones necesarias, se ejecutaron también auditorías iniciales como parte de una práctica-revisión a lo que ya se conocía del sistema para la identificación de fallas y áreas de mejora, evaluaciones de seguimiento, capacitaciones sobre las técnicas de apoyo para llevar a cabo el sistema y también de herramientas estadísticas para la obtención de resultados. Finalmente, en Mayo de 2010 se realizó una auditoría final de carácter interno para validar el funcionamiento del

programa antes de la certificación por parte del comité corporativo, programada para Julio del mismo año.

### **A. Fases del SGC para CCS.**

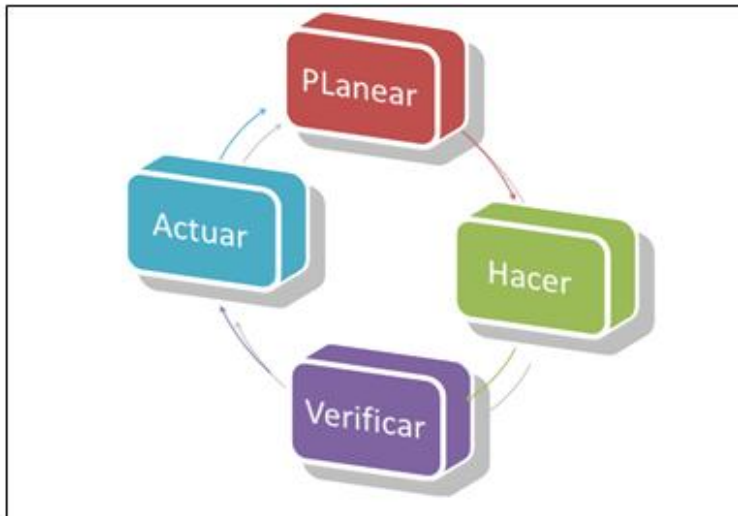
La presentación de este SGC, se resume en 5 etapas, cada una de ellas contiene las diferentes actividades y responsables en desarrollarlas y enfocadas en 12 KPI's previamente establecidos por CCS. Es importante enmarcar que como en todo programa de calidad, es posible observar que la elaboración de este sistema esta basado ó contiene las bases del ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) de Edward Deming<sup>12</sup> (Figura 9), el cual significa:

- **(P) Planear:** establecer los objetivos y los procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **(H) Hacer:** implementar los procesos.
- **(V) Verificar:** realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos y servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto o servicio e informar los resultados.
- **(A) Actuar:** tomar acciones para el mejoramiento continuo del desempeño de los procesos.

---

<sup>12</sup> **Edwards Deming** (1900 – 1993) conocido como el Gurú de la Calidad, fue un estadístico y asesor en gestión de la calidad, de origen norteamericano, es conocido principalmente porque ayudó a revitalizar la industria japonesa en los años posteriores a la II Guerra.

Figura 9. Ciclo PHVA



Por ello en la siguiente imagen (Figura 10) se presenta como se ubican y enlazan a su vez cada una de etapas para CCS, información que será detallada mas adelante.

Figura 10. Fases del SGC de CCS



Como se puede apreciar en la figura 10, todas las etapas tiene como punto de dirección los indicadores claves de desempeño, de sus siglas en inglés KPI's (Key

Performance Indicator), los cuales son los que determinan el parámetro de la mejora.

Dichas etapas del SGC para CCS se describen a continuación:

## 1. EVALUACIÓN

Esta fase hace la revisión y determinación de la situación actual con base a resultados del día previo.

Para el desarrollo de esta etapa, en el piso de operaciones donde se desarrolla el proceso de gestión de la cuenta ABC, y que sus principales actividades son las siguientes:

### a. Revisión de Resultados Diaria:

Reuniones diarias entre Jefes de Cuenta y sus respectivos supervisores según el turno.

**Tiempo máximo:** 30 minutos (recomendable que sea siempre a la misma hora)

**Lugar:** debe ser el mismo todos los días, de preferencia al centro del piso de operaciones

**Temas a considerar:** Resultados por equipo y cuenta del día anterior, establecer prioridad de métricas a trabajar en el día, distribución del personal, ausentismo, cualquier otro tema de importancia.

Será recomendable realizar una reunión con las mismas características por semana para una revisión general en la que se discutan los puntos más relevantes surgidos a lo largo de la semana: actualizaciones del servicio, llamadas comunes que estén presentando posibles fallas o agentes con bajos resultados.

### b. Plan de Enseñanza – Aprendizaje

Plan de acción realizado por el Jefe de cuenta con el objetivo de desarrollar las competencias y habilidades de sus supervisores, proporcionado nuevas

metodologías y herramientas de seguimiento y control a los resultados que estén orientados a la mejora de los KPI's.

## **2. PLANEACIÓN**

Esta etapa es en la cual se da la elaboración de la agenda diaria de los supervisores y que requiere como etapa fundamental que sean incluidos los planes de acción, monitoreos programados y las estrategias a utilizar en la ubicación física de los agentes tele operadores en su lugar de trabajo, conocido también como mampara o cubículo.

## **3. EJECUCIÓN**

Se presenta el desarrollo de actividades diarias, según lo establecido en la agenda, siendo las mas claves por el hecho de tener que ser programadas con anticipación los monitoreos remotos o también conocidos como "live-monitoring", que son aquellos en los que se escucha la llamada en tiempo real; y los monitoreos grabados que tienen la ventaja de poder ser reprogramados en caso de surgir una actividad de mayor urgencia durante el día.

En esta etapa, se pretende de esta forma, hacer uso de la modalidad 80/20 (principio de Pareto<sup>13</sup>), la cual consiste en que cada supervisor deberá invertir el 80% de su tiempo en actividades de apoyo como las mencionadas anteriormente, y el 20% restante, será implementado en las actividades de carácter administrativo: cuadrar asistencias, faltas, verificar horarios y herramientas.

Será necesario también la programación de la respectiva retroalimentación según los resultados del monitoreo. Todo debe estar debidamente documentado en el formato establecido y considerando ciertos criterios de evaluación (ver Anexo 6

---

<sup>13</sup> **Wilfredo Pareto** fue un italiano economista del siglo XIX que enunció la regla del 80-20 y que es una herramienta de la Calidad, que orienta a que el 80% de los defectos radican en el 20% de las causas ocurridas en un proceso.

#### **4. ASEGURAMIENTO – VERIFICACIÓN**

Es la revisión constante de resultados durante el día y revisión del trabajo en todos los niveles de la cuenta (Gerentes, Jefaturas, Supervisores, Control de Calidad, Agentes tele operadores).

En esta etapa se auditara el desarrollo de las reuniones programadas y realizadas por el Jefe de Cuenta (según el turno) con sus respectivos supervisores.

Se recomienda lo siguiente para dichas reuniones:

- Que sean en el mismo lugar y a la misma hora todos los días.
- No debe exceder de 15 minutos.
- Todos los supervisores deben de participar.
- Realizarla por lo menos 3-4 horas después de la Revisión Diaria de Resultados.
- En esta reunión se tocaran temas relacionados a: resultados durante el turno, cambios en los planes de acción, temas prioritarios que surjan durante el turno, cualquier otro tema o ayuda requerida por los supervisores.

A diferencia de la Revisión Diaria de Resultados, en esta reunión, los supervisores no deben de tener nada preparado con anticipación, dado que el objetivo es tratar temas imprevistos.

Esta etapa esta dirigida en su mayoría al Jefe de Cuenta, que adicional a la reunión antes mencionada, debe dedicar parte de su tiempo a observar (Jefe de Cuenta) el comportamiento y desarrollo de sus supervisores, el cual documentará en un formato ya establecido (ver Anexo 7).

## 5. MAP (Monthly Action Plan / Plan de Acción Mensual)

Esta es una de las etapas más importantes en el SGC, ya que tal y como se muestra en la Figura 10, todas las etapas están enfocadas en la mejora de los KPI's y de procesos establecidos. De igual forma, trata de desarrollar en cada uno de los supervisores: actitud, talento, responsabilidad y compromiso.

Esta es una actividad en la que se asigna a un grupo de supervisores uno de los KPI's de la cuenta para que elaboren un plan de mejora que contenga las etapas principales de un PHVA.

Para esta fase también existen actividades específicas:

- a. Junta con el Punto de Contacto (POC)<sup>14</sup>
- b. Elaboración del plan de acción asignado a 1-2 supervisores para el desarrollo y seguimiento del mismo. Puede asignarse un KPI por supervisor.
- c. Reunión Semanal con el Jefe de Cuenta para seguimiento
- d. Reunión Mensual con el Jefe de Cuenta para seguimiento
- e. Reunión Semestral (con el comité corporativo)

Todas estas reuniones se realizan en el centro del piso de operaciones (cuenta ABC), se desarrolla una breve presentación de cada equipo de supervisores con KPI's asignados para brindar la información de seguimiento y planes de acción ejecutados a lo largo de la semana y mes.

---

<sup>14</sup> **POC – Point of Contact:** Punto de referencia que facilite la información para el desarrollo, control y seguimiento del KPI. Ejemplo, personal del área de reportes, base de datos, etc.

## **B. KPI's – Key Performance Indicators**

De acuerdo al SGC utilizado en CCS se tienen definidos una serie de KPI's, los cuales cubren todas las áreas de cada cuenta en las cuales se debe de tener un control estratégico que influya en los niveles de satisfacción para el cliente externo e interno. No obstante, no todos estos KPI's aplican para todas las cuentas, esto dependerá de factores como el giro de la cuenta, antigüedad, cantidad de personal, etc. Para la cuenta ABC aplican siete KPI's.

## **C. KPI's establecidos en el SGC**

En total son doce KPI's que son utilizados en CCS, a continuación se detallan cada uno de ellos:

- **Service Level / Niveles de Servicio**  
Determina el porcentaje de llamadas contestadas una vez que estas entran al IVR (Interactive Voice Response)
- **Contacts per Hour / Contactos por hora**  
Llamadas recibidas y/o contestadas por hora.
- **Average Handle Time (AHT) / Tiempo en llamadas**  
Tiempo que demoran las llamadas (la meta dependerá del giro de la cuenta).
- **Sales / Ventas**  
(Porcentaje de ventas – dependerá del giro de la cuenta).
- **First Call Resolution (FCR) / Resolución en la primera llamada**  
Mide el porcentaje de llamadas reincidentes (por el mismo problema) en un parámetro de 48 horas, después de la primera llamada.
- **Conversion Rate / Porcentaje de Conversión**  
Aplica únicamente a las cuentas relacionadas con ventas, y sirve para determinar el porcentaje de ventas realizadas durante un rango determinado (mensual, diario, semanal, etc.).

- **Abseenteism / Ausentismo**

Medición de las faltas reportadas. Es necesario mencionar que cada cuenta determina los tipos de faltas consideradas para ausentismo (incapacidades, permisos con o sin goce de sueldo, faltas injustificadas, faltas parciales, etc.).

- **Attrition / Nivel de Bajas**

Medición de las bajas reportadas de acuerdo a los motivos (renuncias, despidos).

- **Customer Satisfaction (CSAT) / Satisfacción del cliente**

Encuesta de Satisfacción al cliente. De este mismo KPI se puede determinar el nivel de Insatisfacción.

- **Scheduled Adherence / Adherencia programada**

Medición de cumplimiento de la jornada (Tiempo programado / Tiempo real)

- **Client Satisfaction / Satisfacción del cliente externo**

Medición de la satisfacción de nuestros clientes externos en base a nuestro trabajo realizado.

- **Employee Satisfaction / Satisfacción del empleado**

Medición de los niveles de satisfacción de nuestros empleados con la cuenta y el Centro de Llamadas.

Para la cuenta ABC, aplican siete de estos KPI's, ya que como se establece en el capítulo II "Estructura Organizacional", la cuenta ABC es de Servicio al Cliente. Los KPI's que no aplican, se debe a que son para servicios de tele marketing, y por otra parte no son requeridos por el cliente externo (cuenta ABC)

A continuación se detallan los siete KPI's que aplican para la cuenta ABC:

- **Attrition – Bajas.**
- **Absenteeism – Ausentismo.**
- **Adherence (ADH) – Adherencia.**
- **Average Handle Time (AHT) – Tiempo en Llamadas.**

- **FCR (First Call Resolution) – Resolución en la primera llamada.**
- **Service Level – Nivel de Servicio.**
- **CSAT – Encuesta de Satisfacción del Cliente.**

De igual manera se detallan los KPI's (5) que no aplican y las razones por las que no serán considerados dentro de este SGC:

- **Contact per Hour / Contactos por hora**  
No es requerimiento del cliente llevar un control de este dato.
- **Sales / Ventas**  
Aplica para servicio tele marketing.
- **Conversion Rate / Porcentaje de Conversión**  
Aplica para servicio tele marketing.
- **Client Satisfaction / Satisfacción del Cliente Externo**  
No es requerimiento del cliente llevar un control de este dato.
- **Employee Satisfaction / Satisfacción del Empleado**  
No es requerimiento del cliente llevar un control de este dato.

Una vez realizadas cada una de las etapas del SGC, para la realización de la auditoria final, el comité corporativo solicita los siguientes requerimientos:

- Las auditorias del SGC contemplan 10 criterios a evaluar, todos basados en los lineamientos propios de la cuenta y considerando aspectos de la norma COPC  
El puntaje se divide en 2 partes:
  - **Cumplimiento de actividades - Procesos (40%)**
  - **Logro de resultados KPI's - Desempeño (60%)**
- Las auditorias internas deben de realizarse cada mes (con su respectiva documentación).

## **VI. Resultados sobre la percepción (encuestas de satisfacción) de los Supervisores y Agentes Tele Operadores sobre el SGC en CCS**

---

Uno de los principales objetivos de nuestro trabajo, es tomar en consideración la percepción de los involucrados sobre la implementación del SCG en CCS, razón por la cual se estableció una etapa para entrevistas y encuestas con un grupo de supervisores y agentes tele operadores de la cuenta ABC, considerando que en ellos recae el desarrollo pleno del SGC, cuyo propósito es mejorar los resultados en su desempeño diario.

Para este propósito, se elaboraron las encuestas (Anexo 3 y 4) destinadas como ya se hizo mención, para supervisores y agentes teleoperadores. En ambos casos se pretendía identificar el nivel de conocimiento, comprensión, familiaridad y compromiso que se tiene hacia el SGC, además era nuestro objetivo también saber si para ellos este proyecto realmente había significado una mejora a su desempeño o no.

Con los resultados obtenidos, podemos determinar que tanto supervisores y agentes tele operadores están en su mayoría satisfechos y de acuerdo con la implementación del SGC, tanto así que los niveles de conocimiento sobre el SGC son bastante aceptables, considerando también que no todos recibieron una capacitación formal sobre el mismo, sin embargo de acuerdo a los resultados de las encuestas ambos perfiles tienen marcados niveles de insatisfacción en lo que respecta a la supervisión y seguimiento de los mismos líderes de este proyecto, ya que esto demuestra de alguna forma falta de interés y compromiso, lo cual conlleva a pensar que en algún momento este sentir podría verse reflejado también en el desempeño de los supervisores y agentes tele operadores.

A continuación se detalla cada una de las encuestas para ambos perfiles y las respuestas obtenidas en cada una de las áreas consideradas en nuestra evaluación.

## A. Resultados de Encuesta

### 1. Supervisores

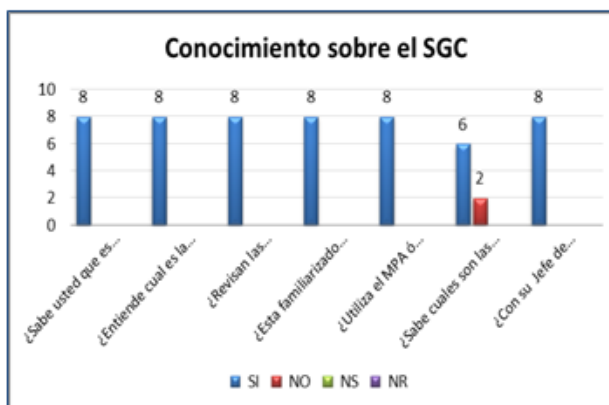
Para la encuesta de supervisores, se dividió en cinco categorías:

- Dos de ellas destinadas al conocimiento y percepción hacia el SGC
- Al conocimiento propio de la cuenta
- Evaluar al Jefe de Cuenta en relación al SGC
- Evaluación general del SGC

Realizamos la entrevista a los 8 supervisores de la cuenta, obteniendo los siguientes resultados por cada categoría de la encuesta

#### a. Conocimiento del SGC

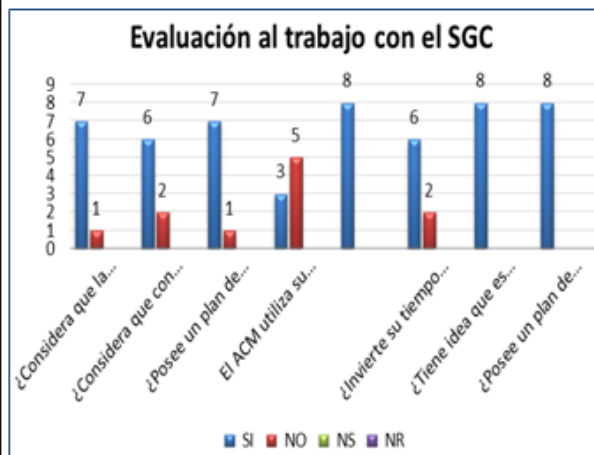
PREGUNTA	SI	NO	NS	NR
¿Sabe usted que es y para que sirve el SGC implementado en la cuenta?	8			
¿Entiende cual es la finalidad de la implementación de dicho SGC en la compañía?	8			
¿Con su Jefe de cuenta realiza la Reunión de Supervisores Diaria?	8			
¿Revisan las tendencias diarias y actuales cada día?	8			
¿Este familiarizado Proceso de Enseñanza - Aprendizaje?	8			
¿Utiliza el MAP o Plan de Acción Mensual?	8			
¿Sabe cuales son las principales actividades del MAP?	6	2		
Total general de respuestas	54	2		



Es notable que todos conozcan sobre el SGC y las diferentes actividades que forman parte de su desarrollo, por lo que se esperaría que los resultados de desempeño de cada uno sean de acuerdo a las metas establecidas, así también que el nivel de fallas en las auditorias sea mínimo.

## b. Evaluación al trabajo del SG

PREGUNTA	SI	NO	NS	NR
¿Considera que la aplicación del SGC ayuda en su gestión diaria?	7	1		
¿Considera que con su equipo logra mejorar las métricas de trabajo vía el aprendizaje de la aplicación del SGC?	6	2		
¿Posee un plan de trabajo diario estructurado basado en los resultados del día anterior?	7	1		
El Jefe de Cuenta utiliza su tiempo y sus habilidades enseñándole nuevas herramientas, metodologías y concientizándolo sobre los KPIs.	3	5		
¿Utiliza el Plan de Acción con sus agentes teleoperadores cada día?	8			
¿Invierte su tiempo en capacitar a los agentes bajo su cargo?	6	2		
¿Tiene idea que es el 80/20 y como calcularlo?	8			
¿Posee un plan de trabajo diario estructurado basado en los resultados que requiere el cliente de la cuenta?	8			
Total general de respuestas	53	11		



Consideramos que esta es la sección de preguntas más importante, ya que los resultados indican que a pesar de lo visto antes en relación al conocimiento del SGC, este no garantiza el buen desempeño. En su mayoría los supervisores califican de forma positiva, no obstante no todos lo consideran efectivo, factor muchos de ellos comentaron se debe a la falta de tiempo, falta de organización y en algunos casos falta de seguimiento de los mismos auditores.

## c. Conocimiento sobre la Cuenta

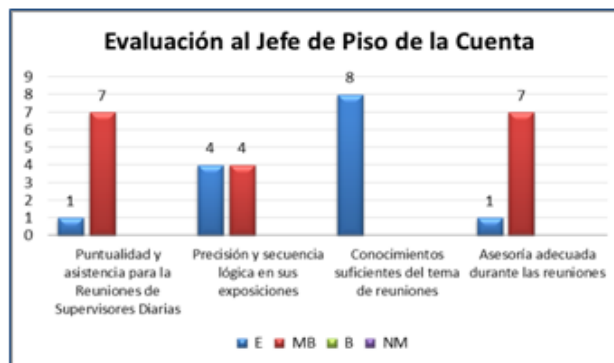
PREGUNTA	SI	NO	NS	NR
¿Sabe cuales son las metas establecidas para cada métrica de la cuenta?	8			
¿Recibe capacitaciones sobre nuevas actualizaciones de la cuenta?	2	6		
Total general de respuestas	10	6		



Lamentablemente la Cuenta ABC como actividad de mejora, no proporciona capacitaciones de actualización o retroalimentación a su personal, lo cual puede ser factor clave en algunas fallas de su desempeño, sin embargo, sabemos que el personal toma las medidas necesarias para mantenerse informado a través de boletines informativos, comunicados o calibraciones.

#### d. Evaluación al Rendimiento al Jefe de Cuenta

PREGUNTA	E	MB	B	NM
Puntualidad y asistencia para las Reuniones de Supervisores Diarias	1	7		
Precisión y secuencia lógica en sus exposiciones	4	4		
Conocimientos suficientes del tema de reuniones	8			
Asesoría adecuada durante las reuniones	1	7		
Total general de respuestas	14	18		
E= Excelente MB= Muy Bueno B=Bueno NM=Necesita Mejorar				



Una de las etapas del SGC recae casi en su totalidad en el Jefe de Cuenta y en base a estos resultados es casi predecible que las actividades de dicha etapa no tendrán resultados completamente satisfactorios si consideramos que la mayoría de respuestas los califican con un desempeño “muy bueno” y no “excelente”.

#### e. Evaluación General al SGC

PREGUNTA	E	MB	B	NM
¿Como evaluaría la experiencia y resultados obtenidos con el SGC en su cuenta?	2	6		
Total general de respuestas	2	6		
E= Excelente MB= Muy Bueno B=Bueno NM=Necesita Mejorar				



El SGC fue calificado por la mayoría como “muy bueno”, teniendo un alto nivel de probabilidad que los motivos sean las limitantes antes mencionadas.

## **Análisis de Resultados de Encuesta de Supervisores**

De acuerdo a los resultados obtenidos, es posible apreciar en las primeras dos categorías de la encuesta, que a pesar de que la mayoría de supervisores parece tener conocimiento pleno del SGC y como desarrollarlo, existen variantes en su evaluación con respecto a la mejora de su desempeño laboral con el uso del mismo, datos que no son completamente representativos considerando que en la mayor parte de preguntas más del cincuenta por ciento de encuestados está de acuerdo con haber presentado mejor desempeño y resultados luego de implementar el SGC a sus actividades diarias. El único dato que sí resulta interesante de hacer mención es que existe descontento en el seguimiento y apoyo brindado del Jefe de Cuenta hacia ellos con relación a los KPI's o enseñanza de nuevas herramientas o metodologías de trabajo.

Este último dato se confirma aún más en la cuarta categoría, en la que se evalúa el rendimiento del jefe de cuenta, donde la mayor parte de preguntas se les ha calificado como Muy Bueno, factor que puede ser el influyente para que en la última categoría "evaluación general del SGC", seis de los ocho supervisores lo consideren como Muy Bueno y no Excelente como herramienta de ayuda a la mejora de sus resultados.

### **2. Agentes Tele operadores**

De igual manera, la encuesta realizada a los agentes teleoperadores está dividida en tres categorías:

- a. Medir el conocimiento sobre el SGC
- b. Evaluación al desempeño del supervisor con el uso del SGC
- c. Conocimiento sobre la cuenta y su apreciación general sobre el SGC.

Cabe mencionar que se realizó esta encuesta a diez agentes teleoperadores seleccionados al azar para garantizar una mejor comprensión de los resultados.

## a. Conocimiento del SGC

Pregunta	SI	NO	NS	NR
¿Sabe usted que es y para que sirve el SGC implementado en la cuenta?	6	4		
¿Entiende cual es la finalidad de la implementación de dicho SGC en la compañía?	7	3		
¿Recibió algún tipo de inducción sobre el SGC?		10		
¿Sabe que es un KPI?	10			
¿Conoce sobre los KPI de su cuenta?	10			
¿Conoce sobre la técnica del 80/20 que deben realizar los supervisores? ¿Se realiza?	10			
<b>Total general de respuestas</b>	<b>43</b>	<b>17</b>		



En el caso de los agentes tele operadores el nivel de conocimiento del SGC es diferente ya que ellos no tienen asignada una capacitación sobre el tema, sin embargo los supervisores han demostrado su compromiso con la empresa y con sus agentes al ser ellos mismos quienes de acuerdo a las entrevistas se dedicaron a informar a sus equipos al respecto.

## b. Evaluación al trabajo del Supervisor con el SGC

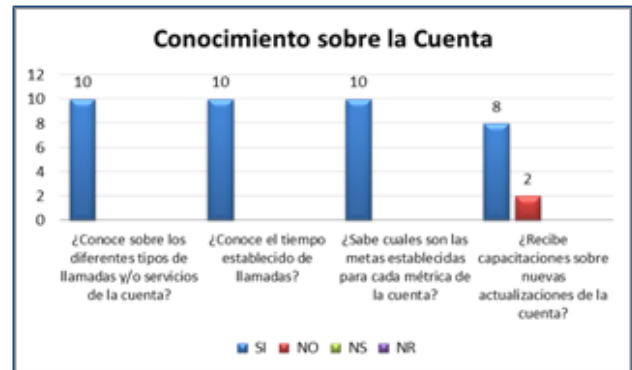
Pregunta	SI	NO	NS	NR
¿Considera que su supervisor ejecuta correctamente el 80/20?	7	3		
¿Su supervisor monitorea con frecuencia sus llamadas o las de su equipo?	8	2		
¿Su Supervisor invierte su tiempo en capacitar a los agentes bajo su cargo?	6	4		
Asistencia oportuna cuando se requiere en una llamada (Escalación con el cliente)	10			
Conocimientos suficientes sobre la cuenta	10			
¿Su supervisor proporciona los resultados del equipo e individuales todos los días?	10			
<b>Total general de respuestas</b>	<b>51</b>	<b>9</b>		



En comparación a la evaluación al Jefe de Piso, la percepción hacia el desempeño de los supervisores es bastante buena y las preguntas en las que no se considera así, en base a entrevistas realizadas se debe al tiempo disponible y en algunas ocasiones a la saturación de actividades del mismo SGC.

### c. Conocimiento sobre la Cuenta

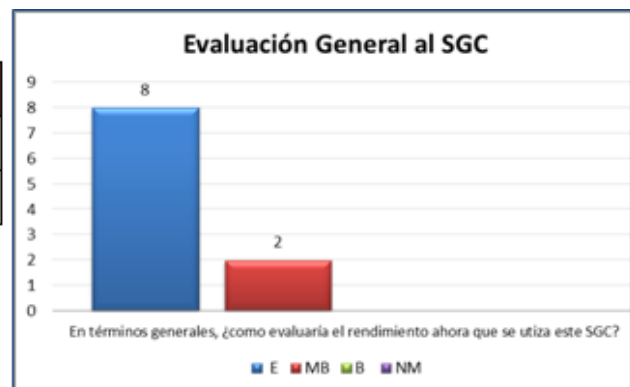
Pregunta	SI	NO	NS	NR
¿Conoce sobre los diferentes tipos de llamadas y/o servicios de la cuenta?	10			
¿Conoce el tiempo establecido de llamadas?	10			
¿Sabe cuales son las metas establecidas para cada métrica de la cuenta?	10			
¿Recibe capacitaciones sobre nuevas actualizaciones de la cuenta?	8	2		
Total general de respuestas	38	2		



Al igual que para los supervisores, la cuenta ABC no proporciona capacitaciones adicionales, la única es la del proceso de inducción.

### d. Evaluación General al SGC

Pregunta	E	MB	B	NM
En términos generales, ¿como evaluaría el rendimiento ahora que se utiliza este SGC?	8	2		
Total general de respuestas	8	2		



La percepción de los agentes tele operadores sobre el SCG es bastante positiva, la mayoría percibió un mejor funcionamiento de las actividades de sus lideres, así como una mejora en sus propios resultados.

## **Análisis de resultados de encuestas de agentes tele operadores.**

De las encuestas realizadas a los agentes teleoperadores, logramos percibir que a ellos no se les brinda ninguna capacitación sobre el SGC, sin embargo la mayoría de ellos, conoce el tema gracias a la información brindada por sus supervisores. Y, como caso contrario de la percepción de los supervisores hacia los Jefes de Cuenta, los agentes si manifiestan que ha existido una mejora en el desempeño de sus líderes, que hay mayor comunicación y un alza en la mejora de resultados, por lo que es comprensible también que ocho de los diez encuestados evalúen al SGC como excelente herramienta de mejora.

El mayor aporte que podemos hacer tras conocer la percepción de supervisores y agentes teleoperadores es la confirmación de la importancia que tiene que los líderes no solo de la organización, sino del proyecto, se involucren completamente en el desarrollo y seguimiento. En este caso particular, podemos concluir que si existe un alto grado de satisfacción al sistema y los resultados obtenidos en desempeño y métricas, pero no completamente hacia sus líderes, lo cual de no ser corregido con rapidez, puede llevar a la deriva un proyecto como este.

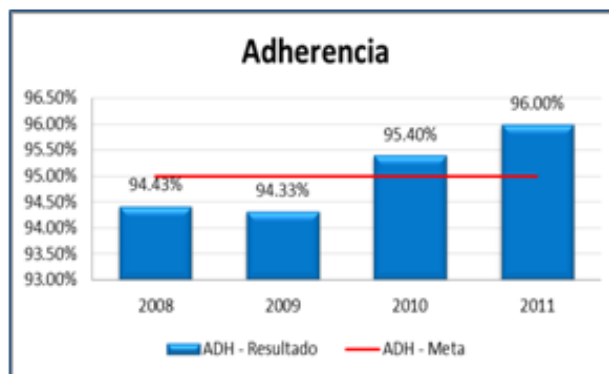
### **B. Análisis de KPI's antes, durante y después de la Implementación del SCG en CCS.**

A continuación se presentan los resultados obtenidos tanto en los KPI's que aplican a la cuenta, como en las auditorias realizadas durante los años 2008-2009-2010-2011 para realizar una evaluación de la situación previa a la implantación de SGC, durante y después del mismo. Esto con el objetivo de validar cuan efectivo ha sido este proyecto para los resultados operacionales, así como para los beneficios económicos producidos por la cuenta.

## 1. KPI's:

### a. Adherencia:

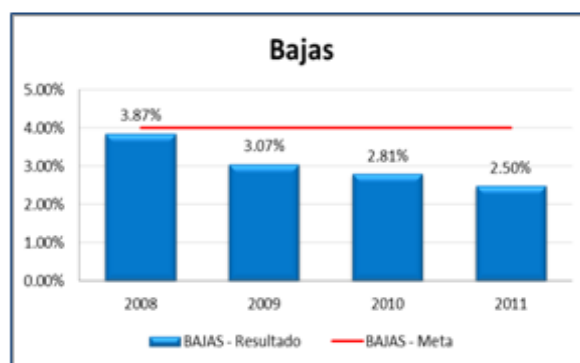
Adherencia		
Año	Resultado	Meta
2008	94.43%	>95.00%
2009	94.33%	>95.00%
2010	95.40%	>95.00%
2011	96.00%	>95.00%



El gráfico de Adherencia demuestra que luego de más de un año de la implementación del SGC, se sobrepasa la meta establecida del 95%, es decir se están cumpliendo los tiempos establecidos en cuenta a las entradas, salidas, almuerzo, descanso.

### b. Bajas

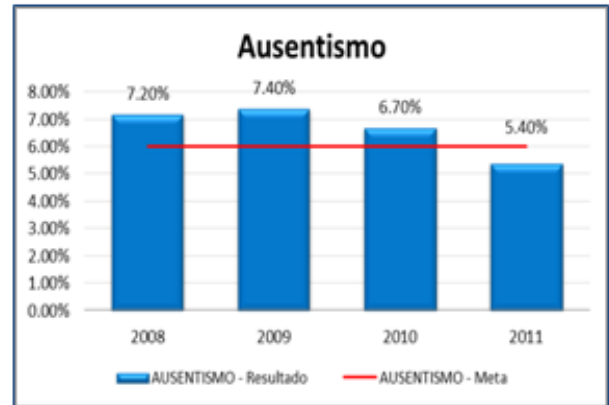
BAJAS		
Año	Resultado	Meta
2008	3.87%	<4.00%
2009	3.07%	<4.00%
2010	2.81%	<4.00%
2011	2.50%	<4.00%



El gráfico de Bajas, demuestra que se está cumpliendo el propósito de mantener al personal ya capacitado y no incurrir en costos de capacitación en nuevo personal. Por otro lado es importante destacar que si el porcentaje de bajas ha disminuido luego del SGC, existe una gran posibilidad de en los agentes teleoperadores el nivel de satisfacción interno, es decir hacia el ambiente de trabajo y sus resultados incrementó como resultado de una mejor cultura y fidelización hacia la empresa misma.

### c. Ausentismo

AUSENTISMO		
Año	Resultado	Meta
2008	7.20%	<6.00%
2009	7.40%	<6.00%
2010	6.70%	<6.00%
2011	5.40%	<6.00%



El ausentismo es uno de los puntos medulares a mejorar, y es que solamente el último año refleja una disminución, es decir se siguen manteniendo las faltas registradas (incapacidades, faltas injustificadas, permisos sin goce o con goce). No obstante, al igual que con el porcentaje de bajas, se percibe una baja considerable si comparamos con el año 2008, es decir se ha creado una mayor concientización hacia el trabajo en los empleados.

### d. First Call Resolution – FCR

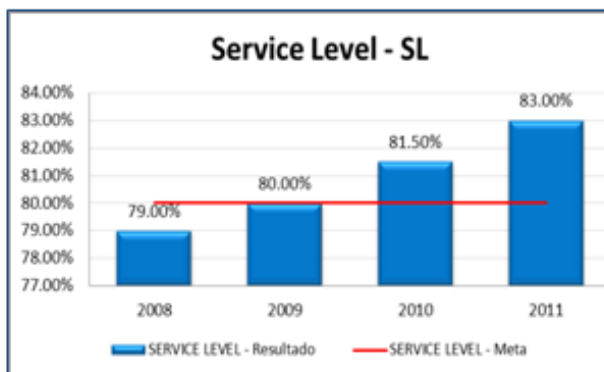
FCR		
Año	Resultado	Meta
2008	90.60%	>85.00%
2009	89.30%	>85.00%
2010	87.40%	>85.00%
2011	87.00%	>85.00%



El gráfico demuestra que no se tienen llamadas reincidentes, desde la implementación del SGC se solventa en el primer contacto con el cliente, lo cual es un excelente indicador de la buena ejecución de los procesos internos de cada tipo de llamada: a menor reincidencia de llamadas, mayor satisfacción del cliente interno y externo.

### e. Service Level

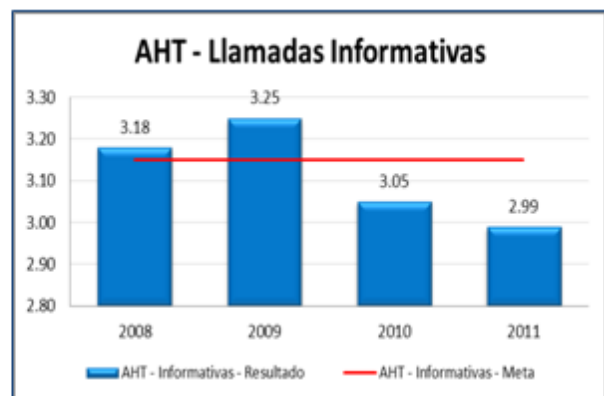
SERVICE LEVEL		
Año	Resultado	Meta
2008	79.00%	>80.00%
2009	80.00%	>80.00%
2010	81.50%	>80.00%
2011	83.00%	>80.00%



Desde la implementación del SGC se puede apreciar un incremento en el nivel de servicio, es decir del compromiso hacia el cliente como resultado de una nueva cultura entre todo el personal de CCS.

### f. AHT - Llamadas Informativas

AHT Llamadas Informativas		
Año	Resultado	Meta
2008	3.18	<3.15
2009	3.25	<3.15
2010	3.05	<3.15
2011	2.99	<3.15



Las llamadas Informativas indican una disminución, en este caso positiva, de los tiempos en llamada que cumplen con la meta requerida por el cliente. Podemos decir que esto es el resultado de factores claves como la disminución del porcentaje de bajas en la cuenta, lo que conlleva a contar con personal de experiencia y vasto conocimiento en los procesos internos; por ende los tiempos en llamada se cumplirán con mayor exactitud no solo refiriéndonos a la meta en tiempo, sino también en calidad de servicio

## G. AHT- Llamadas Resolutivas

AHT – Llamadas Resolutivas		
Año	Resultado	Meta
2008	6.70	<4.30
2009	6.60	<4.30
2010	5.00	<4.30
2011	5.40	<4.30



Las llamadas de tipo Resolutivas son una oportunidad de mejora, y es que aunque se tiene implementado el SGC no se logra llegar a la meta, lo que nos lleva a necesidad de que sea aplicado un plan de acción correctivo para este KPI.

## H. CSAT

CSAT		
Año	N° Cuentas	Meta
2008	88.00%	>91.00%
2009	86.00%	>91.00%
2010	85.00%	>91.00%
2011	91.90%	>91.00%



La mejora reportada en los KPI's anteriores no solo refleja el buen desarrollo del SGC, sino que es posible apreciar también como cada uno de estos alcances, aportan considerablemente en la percepción y satisfacción del cliente final, dando como resultado un incremento positivo en las encuestas de satisfacción al cliente- CSAT.

## **Análisis de resultados de KPI's**

Para realizar el análisis de los KPI's, utilizamos los resultados operativos que se obtuvieron de CCS durante el periodo 2008-2011, lo cual comprueba como la implantación de un proyecto de calidad ayuda a la mejora de resultados. Si bien es cierto, no todos sucedieron con una secuencia de mejora continua, es decir en algunos casos se vieron retrocesos en los resultados a través de los años, aun así, es importante reconocer que de los 7 KPI's evaluados en la cuenta, 6 de ellos están sobre el la meta establecida a los años 2010-2011, tiempo después de la implantación del SGC, lo cual a su vez demuestra el nivel de madurez a casi 2 años de la implantación del mismo, el cual en su mayoría ha sido de excelentes resultados en desempeño y procesos.

No obstante, el KPI que todavía no se ha logrado controlar completamente es el Average Handle Time (AHT) – Tiempo en Llamadas, del tipo Resolutivas, y si consideramos que este es un KPI que demuestra en gran medida el desempeño de los agentes tele operadores, esto nos lleva a preguntarnos entonces: ¿Qué es lo que falla y la razón por la que no se ha podido lograr?, en donde concluimos que por tratarse de llamadas “resolutivas”, es decir que pueden o no implicar mas pasos dentro del proceso normal de llamada, los tele operadores prefieren sacrificar el tiempo que la calidad, no importa sobrepasar el parámetro permitido de tiempo para resolverles, entienden que lo importante es que el cliente finalice la llamada y sobre todo al final sea evidente su nivel de satisfacción, y es por eso que los resultados de FCR-First Call Resolution han mejorado considerablemente.

Por otro lado, si retomamos los resultados de encuestas de los supervisores, existe una deficiencia en el seguimiento de los Jefes de Cuenta en relación a la ayuda que les brindan para la aplicación de mejores herramientas de control, seguimiento a los resultados y asistencia a las reuniones diarias que sirven para actualizaciones referentes al servicio (este ultimo dato de acuerdo a las entrevistas), lo cual puede ser un factor clave en la falla de este KPI si

consideramos que si no se da este tipo de información, será difícil controlar el manejo del tiempo dada la cantidad de dudas que los mismos agentes tele operadores tendrán.

## **VII. Resultados de Auditorias 2011**

---

En el proceso de recolección de información, –fue posible obtener el formato de auditorias (Figura 11.) y los resultados obtenidos mensualmente de la cuenta correspondiente al año 2011 (Figura 12), mismos que sirvieron para enlazar el análisis de resultados de los KPI's con las auditorias.

**Figura 11. Formato de Auditoria**

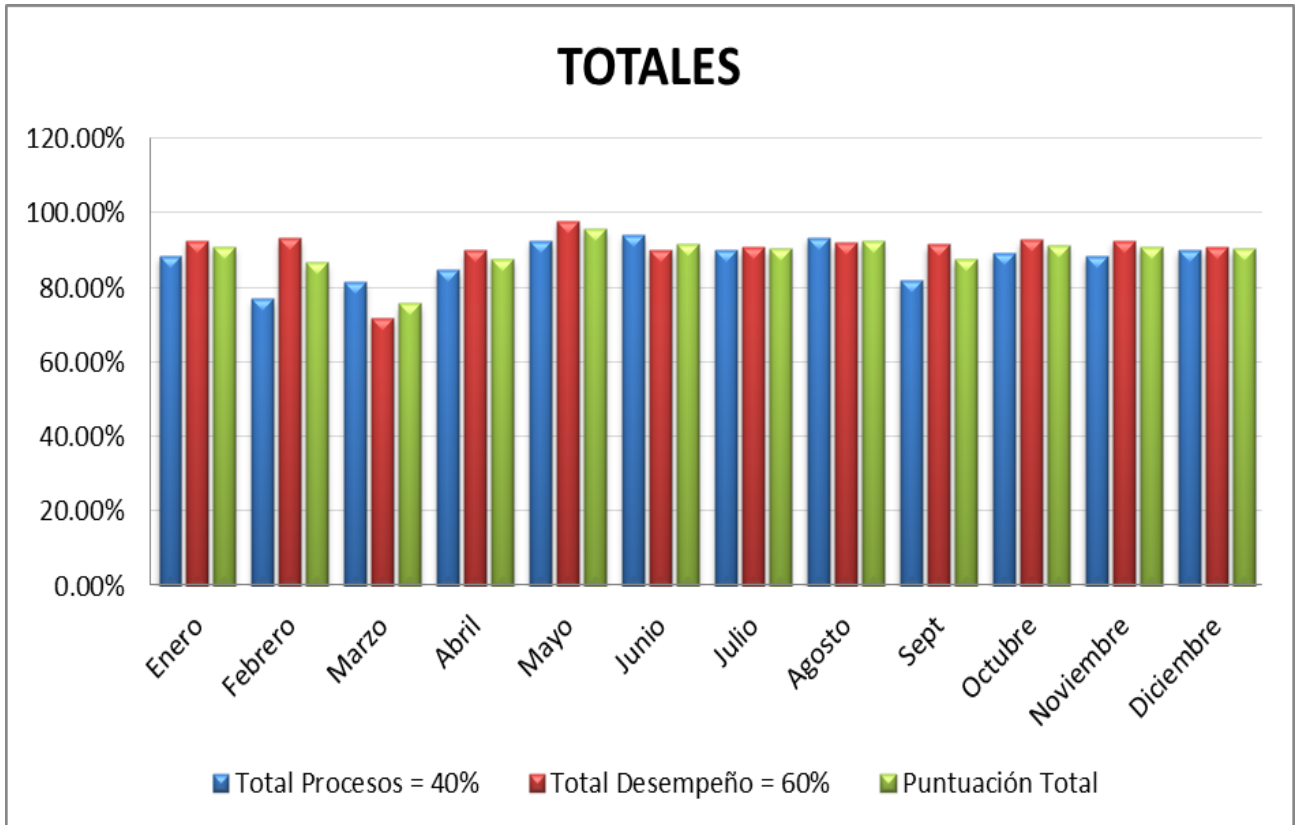
<b>Criterios a Evaluar</b>	<b>Puntaje Obtenido</b>	<b>Puntos Disponibles</b>	<b>% Obtenido</b>	<b>Resultado Mes Anterior</b>	<b>% Mejora</b>
<b>Conocimiento de SGC</b>					
Revisión de resultados diaria					
Revisión de resultados semanal					
Plan de acción de agentes					
Estrategias de ubicación					
Monitoreos - Retroalimentación					
<b>Gestión</b>					
Lista de verificación					
MAP					
Asignación y seguimiento de KPI					
<b>Total Procesos = 40%</b>					
<b>Total Desempeño = 60%</b>					
<b>Puntuación Total</b>					

Figura 12. Resultados de Auditoría 2011

<b>Criterios a Evaluar</b>	<b>META</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Sept</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>Conocimiento de SGC</b>	80.00%	100.00%	66.67%	83.33%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	83.33%	100.00%	100.00%	100.00%
<b>Revisión de resultados diaria</b>	100.00%	100.00%	81.25%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	93.75%
<b>Revisión de resultados semanal</b>	85.00%	100.00%	<b>66.67%</b>	<b>66.67%</b>	<b>83.33%</b>	<b>66.67%</b>	<b>66.67%</b>	<b>66.67%</b>	<b>66.67%</b>	83.33%	<b>66.67%</b>	100.00%	100.00%
<b>Plan de acción de agentes</b>	85.00%	100.00%	<b>75.00%</b>	<b>68.75%</b>	<b>68.75%</b>	<b>87.50%</b>	93.75%	87.50%	93.75%	62.50%	93.75%	100.00%	81.25%
<b>Estrategias de ubicación</b>	90.00%	100.00%	<b>50.00%</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	75.00%	100.00%	75.00%	100.00%	100.00%	100.00%
<b>Monitoreos – Retroalimentación</b>	85.00%	<b>75.00%</b>	81.25%	100.00%	81.25%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	87.50%	<b>75.00%</b>	<b>75.00%</b>	87.50%
<b>Gestión</b>	85.00%	90.48%	88.10%	78.57%	92.86%	90.48%	95.24%	90.48%	95.24%	80.95%	92.86%	90.48%	90.48%
<b>Lista de verificación</b>	100.00%	100.00%	50.00%	75.00%	50.00%	100.00%	100.00%	75.00%	100.00%	75.00%	100.00%	100.00%	100.00%
<b>MAP</b>	90.00%	<b>57.14%</b>	<b>58.33%</b>	<b>64.29%</b>	<b>64.29%</b>	<b>75.00%</b>	<b>88.00%</b>	<b>86.00%</b>	<b>85.71%</b>	<b>83.33%</b>	<b>78.57%</b>	<b>57.14%</b>	85.71%
<b>Asignación y seguimiento de KPI (mensual)</b>	90.00%	92.59%	93.33%	72.00%	90.00%	98.00%	90.00%	90.91%	92.00%	91.67%	92.86%	92.59%	90.91%
<b>Total Procesos = 40%</b>		<b>88.71%</b>	<b>77.05%</b>	<b>81.45%</b>	<b>84.68%</b>	92.62%	94.26%	90.16%	93.55%	81.97%	89.52%	88.71%	90.32%
<b>Total Desempeño = 60%</b>		92.59%	93.33%	72.00%	90.00%	98.00%	90.00%	90.91%	92.00%	91.67%	92.86%	92.59%	90.91%
<b>Puntuación Total</b>		<b>90.68%</b>	<b>85.25%</b>	<b>76.73%</b>	<b>87.44%</b>	<b>95.31%</b>	<b>92.15%</b>	<b>90.60%</b>	<b>92.77%</b>	<b>86.83%</b>	<b>91.2%</b>	<b>90.6%</b>	<b>90.6%</b>

Con los datos mensuales para cada criterio de la auditoria, se elaboró un grafico (Figura 13) que reflejara los resultados obtenidos en las dos principales categorías: Desempeño y Procesos, así como el resultado general de la cuenta.

**Figura 13. Resultados Procesos – Desempeño – Puntuación Total**



Es evidente que la categoría de Desempeño ha tenido resultados favorables y constantes a lo largo del año, caso contrario a la categoría de Procesos que refleja inconsistencia por lo menos en cinco meses.

Es así como de estos resultados nos es posible también comprender y poder afirmar que efectivamente la falta de seguimiento a los KPI's por medio de las actividades establecidas en la etapa uno y cinco del SGC (Evaluación y MAP respectivamente) que sugiere un detallado seguimiento no solo de los supervisores, sino también de los Jefes de Cuenta para reforzar elementos

claves de la cuenta ABC como serian las actualizaciones en el servicio o cualquier otro dato que permita hacer mas eficientes los procesos de llamadas, son los factores claves que han afectado a la mejora del KPI AHT y que de alguna manera también no permitieron la mejora continua del CSAT, que a pesar de estar en meta actualmente, en el periodo 2009-2010 presentó una leve baja en los resultados, que en 2011 podemos decir se vio reforzada por el cumplimiento de estas etapas de los supervisores hacia sus equipos.

Parte de la madurez del SGC en CCS responde al hecho de tener identificados dentro de sus procesos de auditorias, etapas en las cuales se tienen destinadas actividades que responden a la identificación de áreas u oportunidades de mejora y de riesgos, mismas que procederán con el desarrollo de las gestiones correspondientes de corrección o prevención, y que al final establecen un ciclo de mejora continua para CCS.

De esta manera y con los resultados de las auditorias mensuales, en las etapas o categorías del SGC en las que todavía se tienen algunas deficiencias, se procede con ayuda de los auditores a la realización de actividades para mejorar y asegurar un mejor rendimiento en el futuro.

## **VIII. Resultados con Incidencia Económica en CCS**

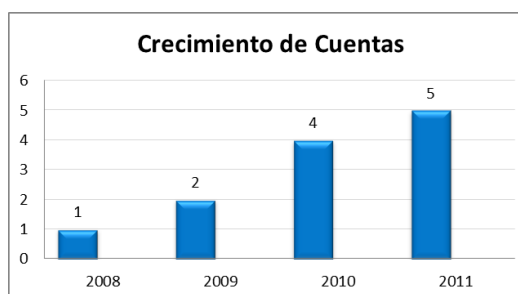
---

Como bien lo indica el tema de este trabajo, nuestro objetivo es también demostrar que los beneficios obtenidos al implantar un Sistema de Gestión de Calidad, serán no solo de carácter operacional, sino también económicos, que al final es uno de los factores más influyentes y determinantes de la Dirección de cualquier empresa cuando su búsqueda es mejora y crecimiento.

A continuación se detallan esos factores claves que le han significado satisfactoriamente crecimiento, mejor posicionamiento y rentabilidad a la empresa misma.

### 1. Crecimiento de Cuentas

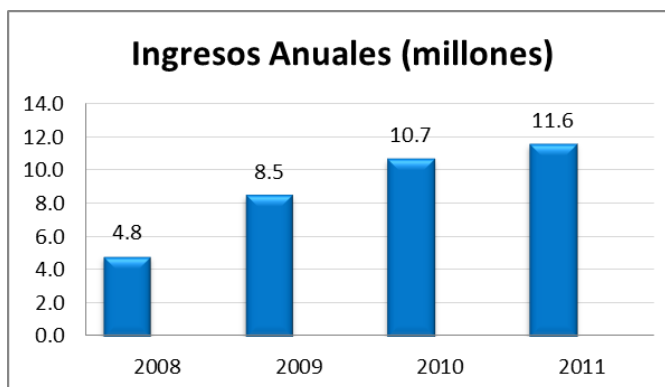
AÑO	N° Cuentas
2008	1
2009	2
2010	4
2011	5



CCS ya contaba en sus inicios con buen servicio, calidad en el capital humano y otros elementos estratégicos como la ubicación y cuentas de alto reconocimiento, sin embargo en un año su crecimiento solo fue de una cuenta. Una vez establecido el SGC, la mejora de resultados y su constancia en ellos, le valió a CCS un mejor posicionamiento a nivel internacional, así como el crecimiento gradual entre 2010-2011 con 3 cuentas mas para un total de 5 cuentas en la actualidad. Vale mencionar que es de nuestro conocimiento que también se encuentran en negociaciones para la apertura de sus servicios a 2 cuentas mas de prestigiosas empresas en Latinoamérica, lo cual no solo genera valor de imagen a la empresa, sino también significa mayor crecimiento laboral, oportunidades de trabajo en el país, posicionamiento interno y externo, y todo como resultado de una buena implantación de un SGC.

## 2. Ingresos anuales

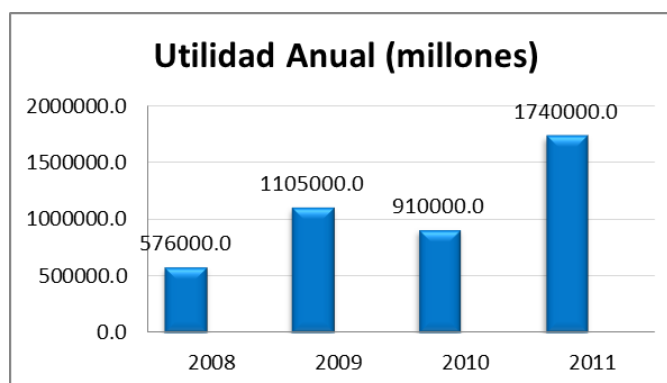
AÑO	Ingresos Anuales (millones de dólares)
2008	4.8
2009	8.5
2010	10.7
2011	11.6



Es evidente que gracias al crecimiento presentado en las cuentas de CCS, también sus ingresos anuales se verían reflejados a la alza, y es que a medida que el desarrollo del SGC y la empresa misma van madurando, esto trae consigo un mejor desempeño y responsabilidad, por ende incrementa la cantidad que recibe por la venta de sus servicios, considerando también que el crecimiento no es solo de tener mas cuentas, sino que dentro de cada una de estas cuentas también se están realizando crecimientos internos de agentes teleoperadores gracias a los buenos resultados obtenidos y percibidos por el cliente externo.

## 3. Utilidad Anual

AÑO	Utilidad (millones de dólares)
2008	576000.0
2009	1105000.0
2010	910000.0
2011	1740000.0

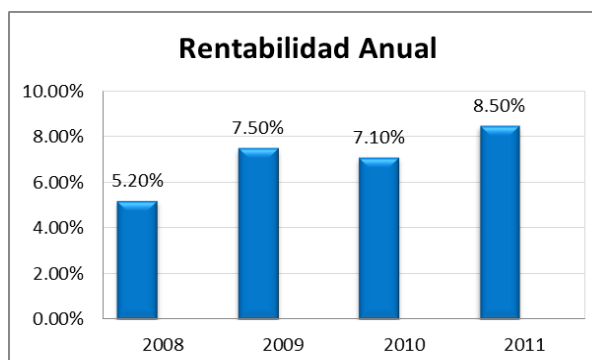


La utilidad anual son los beneficios económicos que se van distribuidos para los socios, luego de restar los gastos e impuestos. Después de implementar el SGC y como se ve reflejado en los ingresos, estos también tienen una clara tendencia a la alza, sin embargo es importante mencionar que en el 2010 se

percibe baja debido a la inversión realizada durante el crecimiento de CCS: mobiliario y modificaciones al local, inversión que al final es de beneficio a la empresa considerando que esto proyecta con mayor fuerza a CCS como uno de los mejores y mas rentables centros de llamadas del país, también reflejados en el siguiente esquema con crecimiento positivo para la empresa en los resultados porcentuales anuales de rentabilidad.

#### 4. Rentabilidad Anual

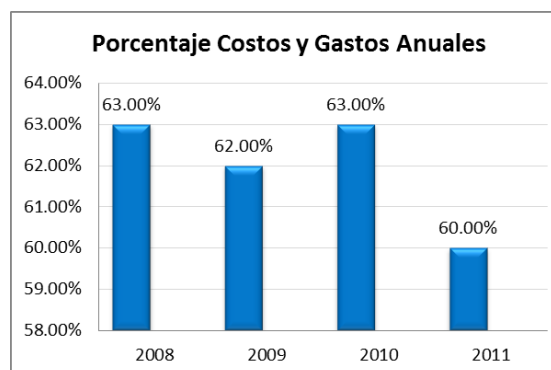
AÑO	Rentabilidad
2008	5.20%
2009	7.50%
2010	7.10%
2011	8.50%



Se evidencia que el capital de riesgo de los inversionistas es favorable con el crecimiento sostenido de los niveles de rentabilidad en el período evaluado comparado con el equivalente de tasas bancarias en productos de captación.

#### 5. Porcentaje Costos y Gastos Anuales

AÑO	% Costos - Gastos
2008	63.00%
2009	62.00%
2010	63.00%
2011	60.00%



Al igual que en los puntos cuatro y cinco, hacemos énfasis que para la operación de CCS ha sido necesario realizar en periodos estratégicos desembolsos, en los cuales los costos han sido relacionados a las prestaciones de servicio, así como los gastos administrativos, sin embargo todo en beneficio del crecimiento operacional y finalmente a la mejora económica de la empresa, que notablemente se refleja en el punto tres de los ingresos anuales de CCS.

## **IX. Conclusiones**

---

Es importante mencionar que CCS ha realizado una aceptable transición desde los inicios del SGC hasta su situación actual mediante una adecuada concientización sobre una cultura enfocada a la calidad de servicio, que le ha permitido desarrollar importantes fortalezas a lo largo de su desarrollo y aportes de gran valor: personal capacitado y conocedor de cada una de las etapas del sistema, procesos planificados y estandarizados, definición de responsabilidades, capacitaciones y desarrollo de competencias, entre otros.

Parte de los beneficios operacionales que se han registrado en CCS después de establecer un modelo de gestión e implementarlo bajo los lineamientos de la norma COPC han sido los siguientes:

- Incremento en la satisfacción del cliente que decide contratar los servicios de CCS para establecer su call center al prestar un servicio de mayor calidad con respecto a la competencia.
- Al tener sus procesos de trabajo de llamadas, se reducen los costos al evitar reprocesos y gestionando la gran mayoría de solicitudes de los clientes en su primera llamada.
- De igual manera se evitan costos de rotación de personal al garantizar que se tiene el personal necesario y capacitado adecuadamente para la operación.
- Satisfacción de los empleados al tener los recursos necesarios e información actualizada de los procesos de la cuenta.
- Al implementar procesos de gestión de la calidad basado en la norma COPC, ayuda a la adecuada organización de la información y a que se estandaricen los procesos de manera que el usuario perciba un servicio de similares características cada vez que se contacte con el Centro de Llamadas.

De esta manera se hace evidente como una empresa considerada como pequeña en sus inicios, puede llegar a evolucionar en todos sus componentes claves: crecimiento laboral, crecimiento internacional, posicionamiento, rentabilidad e ingresos, gracias a una visión enfocada en la gestión de la calidad y la mejora continua.

## **X. Recomendaciones**

---

A continuación se presentan las recomendaciones a la empresa a fin de hacer completamente efectivo este sistema y se considera que de no ser corregidas, podrían causar fallas en un corto plazo, según se listan:

- Se carece de seguimiento por parte de los Jefes de Cuenta en etapas importantes del sistema: reuniones, actualización de información del servicio.
- Falta de seguimiento y documentación por parte de los supervisores en algunas actividades, lo que se ve reflejado en bajos resultados de la revisión semanal.
- Los planes de acción se realizan, sin embargo no existe documentación.
- Falta de seguimiento a la actividad del Plan de Acción Mensual (MAP- Monthly Action Plan) por parte de los Jefes de Cuenta.
- A pesar de tener bien establecido el enfoque a calidad, no se identificó un plan de acción correctivo hacia el KPI no controlado hasta la fecha.
- La cuenta ABC, no brinda programas de capacitación al personal.
- No existe una capacitación sobre el SGC para los agentes teleoperadores, ellos conocen del proyecto gracias a los supervisores.