

**ANEXOS**

## **Anexo 2. GLOSARIO**

### **Agentes (tele operadores)**

Aquellas personas que contestan las llamadas en un Centro de Llamadas. Se encargan no sólo de contestar las llamadas, también tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.

### **AHT – Average Handle Time**

Tiempo de duración de las llamadas entrantes o salientes en un Centro de Llamadas.

### **Best Practices**

Conjunto coherente de acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados.

### **Benchmarking**

Se define como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones.

### **Call Center**

Centros de Atención de Llamadas, compañías que disponen de una serie de personas que se dedican a atender llamadas o a realizar llamadas o incluso ambas tareas, el fin de estas llamas puede ser con diversos objetivos como por ejemplo, departamentos de atención a clientes, atención a reclamaciones, asistencias y soportes técnicos, departamentos que hacen encuestas, empresas de mercadeo, etc.

### **COPC (Customer Operations Performance Center)**

Es la autoridad encargada de desarrollar e implementar iniciativas que soporten un desempeño superior en ambientes de contacto intensivo con clientes medidos con el criterio de servicio al cliente, satisfacción del cliente y eficiencia operacional.

## **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.

## **CSAT – Customer Satisfaction**

Encuesta de Satisfacción al cliente que en el rubro de call centers es enviada en su mayoría vía correo electrónico, para la medición de resultados posteriores.

## **Cuenta de Servicio**

En el rubro de Centros de Llamadas, se le conoce de esta forma a las empresas que deciden establecer sus servicios de asistencia telefónica. Para nuestro proyecto, la cuenta ABC sería una cuenta de servicio.

## **Inbound**

Llamadas entrantes. Llamadas recibidas en el centro de contactos.

## **IVR (Interactive Voice Response)**

Respuesta Interactiva de Voz permite presentar un menú, a la persona que llama, a través del teclado del teléfono, por medio del cual podrá escoger la opción que encasille la respuesta o servicio buscado. Además puede sonar mensajes grabados para las llamadas en espera, para reforzar la imagen de marca o transmitir información adicional a la persona que llama.

## **KPI – Key Performance Indicator**

Indicadores de resultados de la operación.

## **Live Monitoring**

Monitoreos realizados por los agentes de aseguramiento de calidad en tiempo real, es decir justo cuando el agente tele operador está recibiendo la llamada.

**MAP – Monthly Action Plan (Plan de Acción Mensual)**

Actividad que se desarrolla dentro del SGC, cuya finalidad es la asignación de la elaboración de reportes de control y seguimiento de un KPI a determinados supervisores.

**Outbound**

Llamadas salientes. Llamadas efectuadas desde el centro de contactos, normalmente durante una campaña de telemarketing.

**POC – Point of Contact**

Persona designada como punto de contacto o referencia para la obtención de resultados específicos.

**PSICs**

Según lo establece la norma COPC, se le llama PSICs a los proveedores de servicios integrales a clientes, es decir los Centros de Llamadas o Call Centers.

**Tiempo de Espera**

En este renglón se mide el tiempo que los representantes esperan para que el sistema contacte a un cliente y le transfiera la llamada; mientras mayor es la espera, menor será la productividad del operador.

**SGC**

Sistema de Gestión de Calidad – Para efecto académico de esta manera se le conoce al programa de mejora aplicado en la empresa de estudio.

**Work Force**

Personal de trabajo cuyo objetivo es mantener la logística de horarios, staff, control de volumen de llamadas, ausentismo, asistencia, pronóstico de llamadas, tiempos en llamadas, etc., para mantener la productividad laboral del Centro de Llamadas.

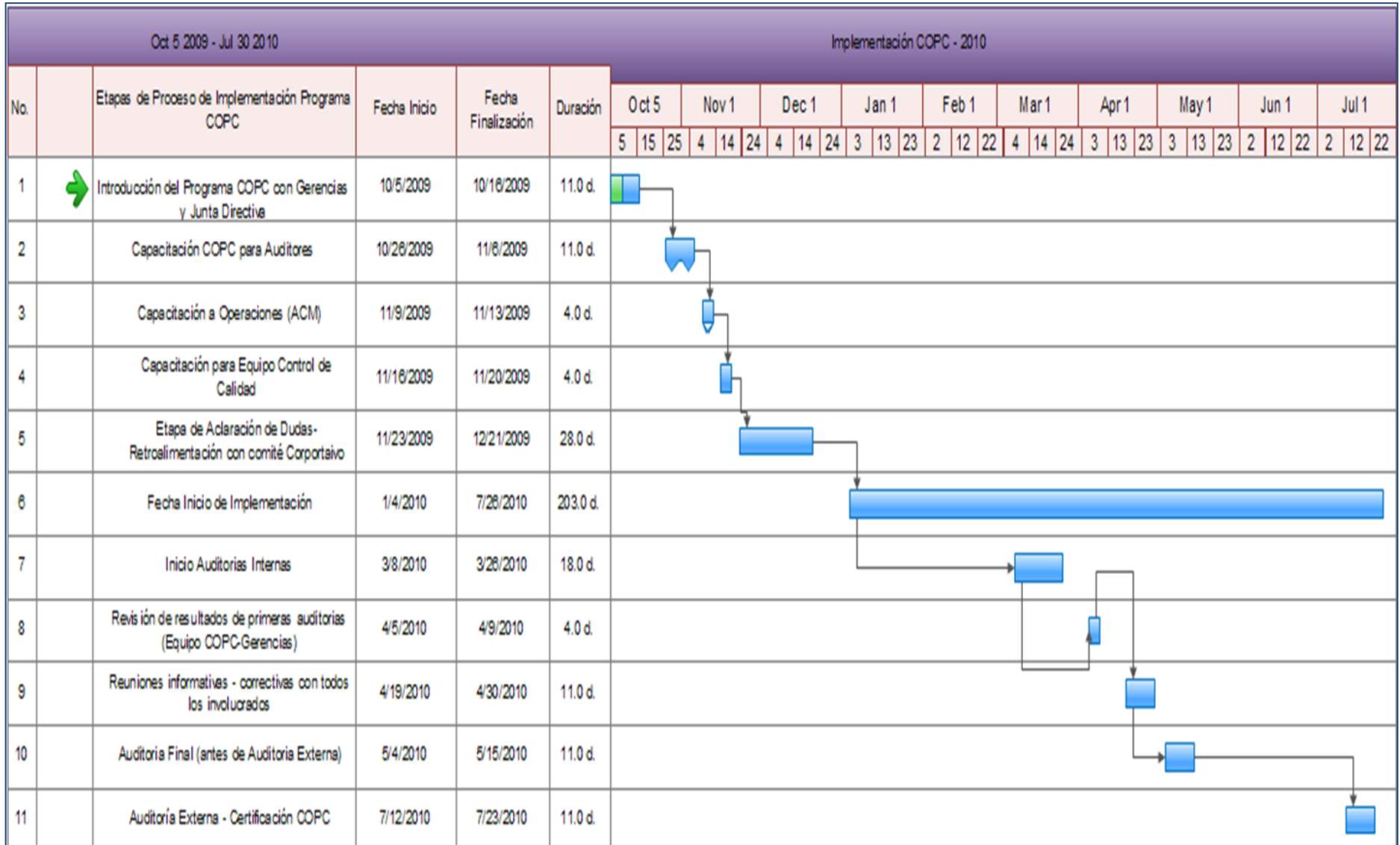
## Anexo 3. Encuesta – Entrevista realizada a los Supervisores de la Cuenta ABC.

Crterios	N°	PREGUNTA	SI	NO	NS	NR	Explique (si es necesario)
Conocimiento sobre el SGC	1	¿Sabe usted que es y para que sirve el SGC implementado en la cuenta?					
	2	¿Entiende cual es la finalidad de la implementación de dicho SGC en la compañía?					
	3	¿Con su Jefe de cuenta realiza la Reunión de Supervisores Diaria?					
	4	¿Revisan las tendencias diarias y actuales cada día?					
	5	¿Esta familiarizado Proceso de Enseñanza - Aprendizaje?					
	6	¿Utiliza el MAP ó Plan de Acción Mensual?					
	7	¿Sabe cuales son las principales actividades del MAP?					
Evaluación al trabajo con el SGC	8	¿Considera que la aplicación del SGC ayuda en su gestión diaria?					
	9	¿Considera que con su equipo logra mejorar las métricas de trabajo vía el aprendizaje de la aplicación del SGC?					
	10	¿Posee un plan de trabajo diario estructurado basado en los resultados del día anterior?					
	11	El Jefe de cuenta utiliza su tiempo y sus habilidades enseñándole nuevas herramientas, metodologías y concientizándolo sobre los KPIs.					
	12	¿Utiliza el Plan de Acción con sus agentes teleoperadores cada día?					
	13	¿Invierte su tiempo en capacitar a los agentes bajo su cargo?					
	14	¿Tiene idea que es el 80/20 y como calcularlo?					
15	¿Posee un plan de trabajo diario estructurado basado en los resultados que requiere el cliente de la cuenta?						
Conocimiento sobre la Cuenta	16	¿Sabe cuales son las metas establecidas para cada métrica de la cuenta?					
	17	¿Recibe capacitaciones sobre nuevas actualizaciones de la cuenta?					
Crterios	N°	PREGUNTA	E	B	R	D	Explique (si es necesario)
Evaluación al rendimiento del ACM (Jefe de Cuenta)	18	Puntualidad y asistencia para las Reuniones de Supervisores Diarias					
	19	Precisión y secuencia lógica en sus exposiciones					
	20	Conocimientos suficientes del tema de reuniones					
	21	Asesoría adecuada durante las reuniones					
Evaluación General	22	¿Como evaluaría la experiencia y resultados obtenidos con el SGC en su cuenta?					

## Anexo 4. Encuesta – Entrevista realizada a los agentes tele operadores de la Cuenta ABC.

Criterios	N°	Conocimiento sobre COPC	SI	NO	NS	NR	Explique (si es necesario)
<b>Conocimiento sobre el SGC</b>	1	¿Sabe usted que es y para que sirve el SGC implementado en la cuenta?					
	2	¿Entiende cual es la finalidad de la implementación de dicho SGC en la compañía?					
	3	¿Recibió algún tipo de inducción sobre el SGC?					
	4	¿Sabe que es un KPI?					
	5	¿Conoce sobre los KPI de su cuenta?					
	6	¿Conoce sobre la técnica del 80/20 que deben realizar los supervisores? ¿Se realiza?					
<b>Evaluación al trabajo de su Supervisor con el SGC</b>	7	¿Considera que su supervisor ejecuta correctamente el 80/20?					
	8	¿Su supervisor monitorea con frecuencia sus llamadas o las de su equipo?					
	9	¿Su Supervisor invierte su tiempo en capacitar a los agentes bajo su cargo?					
	10	Asistencia oportuna cuando se requiere en una llamada (Escalación con el cliente)					
	11	Conocimientos suficientes sobre la cuenta					
	12	¿Su supervisor proporciona los resultados del equipo e individuales todos los días?					
<b>Conocimiento sobre la Cuenta</b>	13	¿Conoce sobre los diferentes tipos de llamadas y/o servicios de la cuenta?					
	14	¿Conoce el tiempo establecido de llamadas?					
	15	¿Sabe cuales son las metas establecidas para cada métrica de la cuenta?					
	16	¿Recibe capacitaciones sobre nuevas actualizaciones de la cuenta?					
Criterios	N°	Pregunta	E	B	R	D	Explique (si es necesario)
<b>Evaluación General</b>	17	En términos generales, ¿como evaluaría el rendimiento ahora que se utiliza este SGC?					

## Anexo 5. Cronología del Desarrollo del SGC en CCS.



## Anexo 6. Formato Hoja de Monitoreo.

### Criterios de Evaluación:

La hoja de monitoreo esta dividida en 4 categorías a evaluar: Relación con el cliente, Resolución, Profesionalismo y la parte final que serán Puntos de Bonificación en los que los agentes tendrán oportunidad de hacer un esfuerzo más en cada llamada y ganarlos.

En cada una estas categorías, las preguntas serán calificadas como Si-No ó NM (necesita mejorar), donde Si esta ponderado con 5 puntos, No con 0 y NM con 3. También existe la ponderación N/A que dependiendo la categoría puede considerarse negativo. De esta forma se llegará a un total de 100 puntos.

Hoja De Monitoreo				
ID		Representante		Fecha
# identificación del Agente		Nombre del Agente		
Supervisor	Analista	Hora Inicio Llamada	Hora Finalización Llamada	Teléfono
ID Monitoreo		Cliente		Tipo de Llamada
I- RELACIÓN CON EL CLIENTE				
Conexión con el cliente				
		Respuesta	NOTA	Comentarios
Tono de voz amistoso, cortés		Si	5	
Demostró empatía/disculpas/buena relación con el cliente		Si	5	
Recepción y Respuesta activa				
Tono de voz de acuerdo a la situación del cliente		Si	5	
Tono de voz atento y/o sensible		Si	5	
Determinación de necesidades del cliente (emociones - servicio)		Si	5	
II- RESOLUCIÓN				
Apropiarse del caso				
Se ofrecieron opciones de solución		Si	5	
Se llevo a un acuerdo de solución		Si	5	
Dejar que el cliente sepa lo que estamos haciendo		No	0	
Comunicar al cliente nuestras expectativas hacia el/ella		NM	3	
Lograr que se cumpla				
Exactitud de resolución		NM	3	
III- PROFESIONALISMO				



Representante Cuenta			
Saludo adecuado	Si	5	
Respetuoso hacia cliente interno y externo	NM	3	
Manejo de llamada	Si	5	
Despedida	Si	5	
IV- OPORTUNIDADES - Bonus Points			
Cliente se mostró encantado hacia representante	Si	10	
Ofreció ayuda extra	Si	10	
Grabación de llamada	Si	6	
Auto-Cero	No	5	
COMENTARIOS GENERALES			
		<b>87</b>	
N° Archivo de Audio			

## Anexo 7. Hoja de Observación.

Hoja Utilizada por los Jefes de Cuenta para calificar el desempeño de sus supervisores no solo en tareas administrativas, sino también en su comunicación con sus equipos, aplicación del 80/20, etc.

Hoja de Observación							
Supervisor						Cuenta	
Observador						Fecha	
						Ultima fecha de Revisión	
	Criterios de Evaluación						
	1- No cumple	2- Cumple algunas expectativas	3- Cumple en su mayoría las expectativas	4- Cumple todas las expectativas	5- Excede el cumplimiento		
Monitoreo	Score	Comentarios (como ejemplo se muestran criterios a considerar en cada punto)					
Prioridad a los monitoreos y reportes de seguimiento		Verifica el orden en cada equipo, que los supervisores sigan el plan de acción diario, monitoreos, retroalimentación, si existe comunicación con sus agentes					
Enfoque del Monitoreo		Se observa al supervisor mientras monitorea y si realmente se enfoca en la identificación de áreas de oportunidad de los agentes					
Identificación del problema		El supervisor debe de comunicarse con el agente durante el monitoreo (mediante chat interno) ó inmediatamente se termina la llamada para aclarar las fallas encontradas					
80% del tiempo educando-monitoreando		Verificar el cumplimiento del 80/20					
5 ¿Por qué?		Verificar si se realiza esta actividad con los agentes tele operadores					
Retroalimentación	Score	Comentarios					
Manejo del Tiempo		Uso de herramienta 80/20 (basada en el principio de Pareto)					
Uso de Feedback de los analistas de control de Calidad		Solicitar ayuda de los agentes de calidad para dar seguimiento a los agentes					
Herramientas de enseñanza		No utilizar la misma con todos					
Presentación de Expectativas		Definir con cada agente las metas y expectativas esperadas de ellos/as					
Tiempo de retroalimentación		Tiempo estimado 15 minutos (puede ser mas largo depende el tipo de coaching)					
Análisis de Resultados	Score	Comentarios					
Uso de Reportes		Todos en el equipo conocen los reportes - el supervisor hace uso efectivo y creativo de ellos					
Conocimiento de KPI's		Se les informa a los agentes los KPI de la cuenta y los que están en riesgo?					
Uso del analistas de control de calidad							
Motivación	Score	Comentarios					
Percepción en el piso de operaciones		Los supervisores corrigen aquellas conductas inadecuadas en tiempos correctos - Motivan a los agentes cuando se debe					
Presencia en el piso de operaciones		Percepción de los agentes sobre la presencia del supervisor: Responsable, Motivador, Conocedor, etc.					
Visibilidad de KPI's							
Actitud							
Incentivos		Como motivan a sus equipos					
Interacción con los Agentes		Se toman el tiempo de ir y saludar a cada uno de sus agentes					
Total de Puntos							

<b>Ganados</b>							
<b>Total de Puntos Posibles</b>							
<b>Puntuación</b>							
<i>Plan de Acción:</i>							
<b>Firma del Supervisor</b>				<b>Fecha</b>			
<b>Firma del Observador</b>				<b>Fecha</b>			