

**ACTITUD DE SERVICIO EN CONTACT CENTER: UNA CARACTERÍSTICA
VITAL**

MÓNICA RESTREPO BUSTAMANTE

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
COHORTE 24
MEDELLÍN
2008

**ACTITUD DE SERVICIO EN CONTACT CENTER: UNA CARACTERÍSTICA
VITAL**

MÓNICA RESTREPO BUSTAMANTE
C.C 43 220 960

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Metodológico:
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático:
HERNÁN DARÍO CADAVID

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
COHORTE 24
MEDELLÍN
2008

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
ABSTRACT	9
GLOSARIO	11
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	17
ALCANCE	18
JUSTIFICACIÓN	19
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	21
1. CONCEPTOS CLAVES EN LA ADMINISTRACIÓN DE CENTROS DE CONTACTOS EMTELCO S.A.	23
1.1 MEDIDORES DE SERVICIO	33
1.1.1 Medidores de acceso	33
1.1.2 Medidores de velocidad en la atención	33
1.1.3 Medidores de calidad	34
1.2 MEDIDORES DE EFICIENCIA	35
1.2.1 Tiempos promedio de atención	35
1.2.2 Llamadas por hora	35
1.2.3 Porcentaje de trabajo postproceso	35
1.2.4 Porcentaje de ocupación	35
1.2.5 Porcentaje de no disponible	35
1.2.6 Adherencia al turno	35
1.2.7 Adherencia a la nómina	36
1.2.8 Tasa de ausentismo	36
1.2.9 FTE (Factor de Turno Equivalente	36
1.2.10 Rotación de empleados	36
1.3 INDICADORES DE GESTIÓN	36
1.3.1 Nivel de Servicio	37
1.3.2 Tiempo Promedio de Conversación	37
1.3.3 Promedio de Documentación	37
1.3.4 Tiempo Promedio de Abandono	38
1.3.5 Porcentaje de Ocupación:	38
1.3.6 Tráfico de Llamadas	38
1.3.7 Cola	38
1.3.8 IVR	39
2. SERVICIO AL CLIENTE DESDE UN ENFOQUE GENERAL	41
3. COMPETITIVIDAD EN CENTROS DE CONTACTOS	57

4.	ACTITUD DE SERVICIO EMTELCO S.A., UNA CARACTERÍSTICA VITAL	72
5.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	89
	BIBLIOGRAFÍA	91

TÍTULO

ACTITUD DE SERVICIO EN CONTACT CENTER: UNA CARACTERÍSTICA VITAL

AUTOR

MÓNICA RESTREPO BUSTAMANTE
C.C 43 220 960

TÍTULO QUE SE OTORGA

Especialista en Alta Gerencia

ASESORES**Asesor Metodológico:**

MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático:

HERNÁN DARÍO CADAVID

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
COHORTE 24
MEDELLÍN
2008

RESUMEN

La actitud de servicio en un Centro de Contactos, es la principal característica que toda empresa incluida dentro de este sector, debe ofrecer a sus clientes; más que ofrecerlo, debe garantizarlo en vista de que es un factor que actualmente no representa un agente de competitividad en vista de que simplemente, es un requisito para que cualquier cliente corporativo pueda subcontratar o tercerizar el servicio al cliente de sus propios clientes.

Actitud de servicio definida como la manera como los Asesores de Línea tratan al usuario con respeto, amabilidad y calidez por una parte mientras que por la parte del conocimiento, poseen un manejo completo de los productos, servicios, políticas y procedimientos del cliente corporativo al que corresponden. Con la

combinación de estos elementos, se puede garantizar que cada llamada atendida por un Asesor de Emtelco S.A., es una llamada exitosa en vista de que se produce un cierre efectivo de la misma en el primer contacto y se logra una recordación del usuario para generar experiencias memorables en este usuario.

Emtelco S.A., dentro de su misión y visión tiene claro que este aspecto debe estar impregnado en la cultura organizacional, por lo tanto, se deben sumar todos los esfuerzos de las principales área que componen la empresa para lograr que esta actitud de servicio sea una realidad en el día a día en vista de que su principal cliente corporativo y accionista como es UNE, contractualmente exige que todos y cada uno de los contactos que se realicen a través de este canal, sean efectivos en la medida en que se puedan reducir las quejas y en que las llamadas atendidas, garanticen la satisfacción total de los usuarios.

Es de esta manera entonces como la actitud de servicio no solo es responsabilidad de las personas que se encuentran en contacto directo con los usuarios, la actitud de servicio es la sumatoria de los esfuerzos de las áreas que soportan la gran responsabilidad de administrar la atención de las personas más valiosas para los clientes corporativos: clientes de los clientes.

ABSTRACT

The attitude on watch in a Center of Contacts, is the main characteristic that all company including within this sector, must offer to its clients; than to offer it more, it must guarantee it in view of that it is a factor that at the moment does not represent a competitiveness agent in view of which simply, it is a requirement so that any corporative client can subcontract or tercerizar the service to the client of his own clients.

Defined attitude on watch as the way as the Advisers of Line deal to the user with respect, amiability and calidez on the one hand whereas by the part of the knowledge, has a complete handling of products, services, policies and procedures of the corporative client to whom they correspond. With the combination of these elements, it is possible to be guaranteed that each call relied by Asesor de Emtelco S.A., is a successful call in view of which an effective closing of the same one in the first contact takes place and a recordación of the user is managed to generate memorable experiences in this user.

Emtelco S.A., within its mission and vision knows clearly that this aspect must be impregnated in the organizacional culture, therefore, all the main efforts of the area are due to add that compose the company to obtain that this attitude of service is a reality in the day to day in view of which its main corporative client and shareholder as it is UNITES, contractually demands that all and each one of the contacts who are made through this channel, are effective in the measurement in which the complaints can be reduced and in which the atendidas calls, guarantee the total satisfaction of the users.

It is this way then as the attitude on watch not only is responsibility of the people who are in direct bonding with the users, the attitude on watch is sumatoria of the efforts of the areas that support the great responsibility to administer the attention of the most valuable people for the corporative clients: clients of the clients.

GLOSARIO

AGENDAMIENTO DE CITAS: Labor en la cual el Contact Center contacta posibles clientes de un producto o servicio con el fin de realizar un primer acercamiento, obtener una cita y optimizar el trabajo de vendedores o de canales externos.

CALL CENTER: Es un centro de atención que genera y recibe llamadas atendiendo requerimientos, solicitudes, Reclamaciones de los clientes de una empresa a través del TELÉFONO.

CALLER ID: Identificación de la llamada

COLA: Es uno de los principales indicadores para la administración de una operación de entrada; está representada por los clientes que esperan para ser atendidos cuando un agente se encuentra disponible.

CONTACT CENTER: Término genérico que se refiere a centros de reservaciones, oficinas de ayuda, líneas de información o centros de Servicio al cliente, independientemente de cómo están organizadas o de que tipo de transacciones atienden, interactúan por diferentes medios de comunicación y maneja altos flujos de llamadas además de poseer herramientas especializadas para la atención de clientes, a través de Web + fax + teléfono + Chat + Video. Grupo especializado de agentes en un tema específico.

CTI: Integración del Teléfono y el Computador

EFICACIA: Es el total de llamadas contestadas, independientemente del tiempo en el que se contestaron.

INVESTIGACIONES DE MERCADO: La evaluación del comportamiento de un producto o servicio a determinado segmento.

IVR: Respuesta de voz interactiva.

LÍNEAS DE SERVICIO AL CLIENTE: Líneas de atención a usuarios para entregar información sobre productos o servicios así como recepción de quejas y reclamos.

NIVEL DE SERVICIO: Porcentaje de llamadas entrantes que se responde antes de transcurrido un tiempo específico.

OPERACIÓN BLENDING: En esta operación la empresa optimiza el recurso humano realizando llamadas de salida en el momento de bajo tráfico en las transacciones de entrada; este tipo de operación requiere de recursos tecnológicos avanzados, proceso de planeación y administración y mano de obra calificada.

OPERACIÓN INBOUND: Es la operación que se genera como resultado de que el cliente desea comunicarse con el centro de contactos para hacer una solicitud u obtener una información específica.

OPERACIÓN INHOUSE: La operación se desarrolla en las instalaciones de la empresa. Tiene como ventajas mayor confidencialidad en la información, gastos y rotación del personal mínima.

OPERACIÓN OUTBOUND: Operaciones de Contact Center de emisión o salida de llamadas o comunicaciones de datos, donde la administración y el control se ejercen principalmente sobre el número de marcaciones, contactos (efectivos o no efectivos), tonos de ocupado, bases de datos y sistemas de marcación.

OPERACIÓN OUTSOURCING: Los recursos humanos y/o tecnológicos son suministrados por un tercero.

PORCENTAJE DE OCUPACIÓN: También llamado “utilización de agentes”. Se refiere al porcentaje de tiempo en que los agentes atienden llamadas, en contraposición a esperar que ingresen llamadas.

PROMEDIO DE CONVERSACIÓN: Es el tiempo promedio invertido en una llamada, debe incluir cualquier actividad relativa a la misma fuera del teléfono.

PROSPECTACIÓN: Identificación de los prospectos para la compra de productos o servicios.

ROTACIÓN: Es un indicador que nos da cuenta de la movilidad de los empleados (deserción o cambio de puesto), tiene como posibilidades principales:

Rotación externa o negativa: Incluye los empleados que abandonan la organización, este indicador es especialmente relevante cuando cuenta con soporte a través de sus diferentes causales.

Rotación interna o positiva: Corresponde a los empleados que cambiaron de cargo, fueron promovidos, ascendidos, etc. Dentro de la empresa.

SOPORTE A CANALES: Trabajo coordinado con los canales que realizan labores de “cara al cliente” para soportar el ingreso de pedidos en sistema, consulta a centrales, entre otros.

TELECOBRANZA: Se refiere a la recordación de pago y recuperación de cartera. Tiene como ventaja que la empresa puede dedicarse a su negocio y entregar el manejo de sus clientes a una firma experta.

VENTA: A través del Contact Center se ofrecen y se venden productos o servicios

INTRODUCCIÓN

A través de esta monografía se busca brindar las herramientas necesarias para que en Emtelco S.A., la actitud de servicio en los Asesores pueda convertirse en la característica vital de la empresa, por medio de la unión de los esfuerzos de las diferentes áreas que la componen, tales como:

Gestión Humana: selección, bienestar laboral, comunicaciones y salud ocupacional.

Operaciones: en cabeza de los Ejecutivos de Cuenta, Asistentes de Cuenta y Supervisores.

Mejoramiento continuo: a través de las áreas de Monitoreo y Formación.

Tecnología.

Mercadeo.

Para desarrollar la estrategia propuesta que logre fusionar los esfuerzos de las áreas mencionadas, se tratarán cuatro capítulos en los cuales se tratan temas enfocados con los conceptos claves en la administración de un Centro de Contactos, el servicio al cliente desde un enfoque general, la competitividad dentro del entorno de los Centros de Contactos y finalmente, se define el servicio como actitud.

Adicionalmente, se propone dentro de esta propuesta, resaltar la importancia de la cultura organizacional para Emtelco S.A., ya que este es el factor principal y

primer paso para pretender garantizar la actitud de servicio en los Asesores, actores fundamentales en la relación efectiva con los usuarios de los clientes corporativos.

1. CONCEPTOS CLAVES EN LA ADMINISTRACIÓN DE CENTROS DE CONTACTOS EMTELCO S.A.

La administración de Centros de Contactos es un reto que para muchas empresas aún no ha sido del todo resuelto. Si nos enfocamos en la historia de este negocio, podemos llegar a la conclusión de que en definitiva, son negocios que han crecido directamente con las empresas para las cuales prestan sus servicios; esto, puede ser una ventaja en la medida en que de una u otra manera, se convierten en aliados casi indispensables pero sería mejor llamarlos aliados estratégicos.

En el caso de Emtelco S.A., estamos hablando de una historia que se inicia desde el año 2003 y hasta ahora, se comienza a consolidar como uno de los Centros de Contactos más importantes de la ciudad de Medellín.

Las relaciones comerciales con el cliente, es un tema que cada vez toma mayor auge. Antes de entrar a evaluar cómo son las relaciones comerciales con los clientes de Emtelco S.A., se hace necesario traer a acotación una definición clara acerca de lo que son las relaciones comerciales.

Orientación al cliente. No hay empresa/organización que se precie que no haga referencia a la orientación al cliente en su misión (o sus distintas versiones: visión, objetivo estratégico, valores, etc.) ni directivo que cuando se le pregunte por ello diga que "por supuesto, estamos orientados al cliente".

Pero, en realidad **¿de qué estamos hablando?** En primer lugar, hablar de orientación al cliente supone reconocer que estamos haciendo marketing, de hecho la orientación al cliente es la aplicación del concepto "marketing". Pero como ocurre en otros ámbitos los clásicos, siguen siendo los clásicos. Y es este caso son Kohli y Jaworski (1990), por un lado, y Narver y Slater (1990), por otro.

Para los primeros la Orientación de Mercado (no emplean el concepto Orientación al Cliente) está relacionado con la 1) generación y 2) distribución de conocimiento sobre el mercado y 3) respuesta de la organización a dicho conocimiento en forma de mejores productos, campañas de comunicación y posicionamiento.

"Market orientation is the organization-wide **generation** of market intelligence pertaining to current and future customer needs, **dissemination** of the intelligence across departments, and organization-wide **responsiveness** to it (Kohli and Jaworski, 1990)".

Para los segundos, la Orientación al Mercado es una cuestión de cultura organizacional,

"Market orientation is the **organizational culture** that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continues superior performance for the business (Narver and Slater, 1990)".

Dicha cultura organizacional se traduce a su vez en,

- Orientación al cliente (la empresa conoce al cliente y es capaz de ofrecerle productos que satisfacen sus necesidades)
- Orientación a la competencia (la empresa conoce las estrategia presentes y futuras de la competencia y utiliza dicho conocimiento para mejorar el valor aportado al cliente)
- Coordinación interfuncional (es decir, la organización emplea de forma coordinada sus recursos para mejorar el valor aportado al cliente).

De acuerdo con lo anterior, la orientación al mercado desde un punto de vista del cliente, es cuestión de cultura organizacional cada vez que se enfoca al cliente, a la competencia y a aportarle valor a sus clientes.¹

Es en este punto donde se hace necesario aclarar los siguientes conceptos:

CLIENTE: se habla de cliente cuando se refiera a clientes corporativos de Emtelco S.A.

USUARIO: se habla de usuario cuando se refiera a los clientes de los clientes corporativos.

En Emtelco S.A., podemos afirmar que la estructura organizacional está enfocada en el cliente ya que dentro de su misión y visión, este concepto está claro:

MISIÓN EMTELCO 2005 - 2009: Desarrollamos y entregamos soluciones integrales en tecnología, información y comunicaciones.

VISIÓN EMTELCO 2005 - 2009: En el año 2008, con soluciones integrales de tecnología, información y comunicaciones, seremos los aliados estratégicos de nuestros clientes.

Sin embargo y a pesar de que el cliente está incluido como factor fundamental dentro de la razón de ser y de hacia el donde Emtelco S.A. quiere llegar, la administración de este Contact Center se ve afectada por los resultados en la satisfacción general de los mismos en vista de que la relación comercial con los clientes no es lo suficientemente sólida. Al entrar a analizar las razones por las cuales estas relaciones comerciales con los clientes no generan una satisfacción

¹ Tomado de www.pnl.net.com

total, se hace necesario analizar la estructura organizacional que conforma a Emtelco S.A., actualmente cuenta con clientes pertenecientes a diferentes sectores del mercado, entre ellos están:

Líneas de Atención clientes corporativos:

UNE, EPM, EPM Bogotá, Edatel, Gazel, Municipio de Medellín, Colombia Móvil, Ministerio de Agricultura, Éxito, Bristol, Gobernación de Antioquia y Confiar.

Cada una de estas líneas de atención al cliente, son administradas por: (el número varía dependiendo del tamaño de la línea).

No solo de indicadores depende el éxito de una negociación entre Emtelco S.A. y sus clientes corporativos, es de vital importancia, que los indicadores estén acompañados por personas aptas para hacer cumplir dichos indicadores. A continuación, se definirán los roles que son fundamentales en la administración de un Centro de Contactos y que por tanto, aplican en el organigrama de Emtelco S.A.:

Ejecutivo De Cuenta: Representante de Emtelco S.A., ante el cliente. Su función es establecer relaciones comerciales adecuadas con cada cliente, buscando su satisfacción y fidelidad. Dentro de las relaciones comerciales, se encuentra la definición de los indicadores de servicio.

El Ejecutivo de Cuenta es la persona responsable de traducir las necesidades del cliente corporativo a todas y cada una de las áreas de Emtelco S.A., ya que para satisfacer dichas necesidades, se hace necesario que las áreas de apoyo, se encaminen hacia los objetivos de los clientes: formación, monitoreo, bienestar laboral, comunicaciones, salud ocupacional, tecnología, selección y nómina. Si alguna de estas áreas de apoyo falla en su gestión, la satisfacción del cliente corporativo se

verá comprometida y fácilmente optará por otras alternativas que el mercado pueda ofrecerle.

Es entonces en este punto, donde se define que el Ejecutivo de Cuenta no es solo el representante de Emtelco S.A., ante el cliente si no también el responsable de asegurar que todas las áreas se comprometan hacia el cumplimiento de los objetivos de este cliente corporativo.

El Ejecutivo de Cuenta, es el Jefe Inmediato del Asistente de Cuenta.

Asistente De Cuenta: Es el apoyo principal que tiene el Ejecutivo de Cuenta; tiene a su cargo relaciones comerciales con el cliente pero están delimitadas a lo que esté pactado en el contrato. Los Asistentes de Cuenta tienen capacidad de negociación pero principalmente en temas relacionados con solicitudes específicas del cliente corporativo y que no interfieren en la definición del contrato. Como funciones principales está velar por el adecuado desempeño de los Supervisores de Servicio y ante todo, garantizar que los requerimientos realizados por el cliente corporativo, serán cumplidos a cabalidad.

Los Asistentes de Cuenta, tienen a su cargo, los Supervisores de Servicio que son los Jefes Inmediatos de los Asesores de Servicio.

Supervisores De Servicio: Es la persona que tiene a su cargo, los Asesores de Servicio. Sus funciones se relacionan con el monitoreo de los Asesores, la atención de requerimientos del cliente corporativo que sea autorizada por el Asistente de Cuenta, el reporte de la nómina de los Asesores, el envío de correos importantes enviados por el cliente corporativo y la función más importantes está relacionada con el liderazgo de equipo ya que un Supervisor de Servicio, es medido por los resultados de su equipo de trabajo que son los Asesores.

Asesores De Servicio: Son las personas que tienen el contacto directo con los usuarios (clientes de los clientes corporativos). Bajo su responsabilidad está lo más importante para un cliente corporativo: su imagen frente a los usuarios. Un Asesor es la “cara” de los clientes corporativos. Tienen completo conocimiento de los productos, servicios, políticas y procedimientos de los clientes corporativos. Se debe caracterizar por una inigualable ACTITUD DE SERVICIO con el fin de lograr que todas y cada una de las diarias interacciones con los usuarios, sea una experiencia memorable para los mismos.

Es entonces en este punto donde comienza la carrera inagotable de lograr la satisfacción de un cliente corporativo: desde un Asesor, hasta un Ejecutivo de Servicio.

Un Asesor de Servicio debe desarrollar las siguientes competencias:

Habilidades de comunicación.

Actitud de servicio.

Conocimientos e información.

Eficiencia en el manejo de la llamada.

Verificaciones y actualizaciones.

Efectividad de la llamada.

Esta primera estructura, cuenta con áreas de apoyo que igualmente deben estar comprometidas con el cumplimiento de lo que contractualmente está establecido pero en resumen, el compromiso principal es la satisfacción del cliente.

Las áreas de apoyo definidas para tal fin son:

Área de Monitoreo: su objetivo es monitorear a cada uno de los Asesores, evalúa que el desempeño cumpla con las expectativas del cliente corporativo.

Área de Formación: si objetivo es capacitar tanto a los nuevos Asesores que ingresan a la empresa como garantizar que los Asesores que se encuentran en producción, brinden una información actualizada que se basa en los productos y servicios del cliente corporativo.

De estas dos áreas anteriores, se despliegan los siguiente roles dentro de la estructura:

Formador: Es la persona responsable de mantener formados y actualizados a los Asesores de Servicio en toda la información relacionada con productos, servicios, políticas y procedimientos de los clientes corporativos.

Monitoreador: Es la persona responsable de evaluar a los Asesores de Servicios.

Si bien la estructura organizacional está claramente definida, actualmente las personas que ocupan estos cargos no están en un 100% capacitadas para desempeñar el rol que ocupan ya que se presentan casos en los que un cliente manifiesta su inconformidad con el manejo interno que se le da a su Línea de Atención Comercial y el Ejecutivo de Servicio por el hecho de tener más de una Línea a su cargo, no tiene una solución oportuna, generando quejas y hasta reclamaciones las cuales ocasionan sanciones en las facturas que se pagan a Entelco S.A.

En el caso de los Asistentes de Cuenta, se observa una carga laboral que no es proporcional con la carga de trabajo ya que son distribuidos de forma tal que llegan a tener más de una línea a su cargo, lo que impide que puedan dedicarse de lleno a una Línea específica. Se presentan situaciones en las cuales el Ejecutivo de Servicio ante un cliente, se convierte en el mismo Asistente de Cuenta, lo que genera una imagen de confusión al poner al cliente en una

situación en la que no sabe a qué persona contactar para solicitar un requerimiento específico.

Dentro de la estructura mencionada, se encuentran también los Supervisores quienes son considerados como la “célula vital” de Emtelco S.A., pero desafortunadamente, sus responsabilidades están siendo distorsionadas: un Supervisor es la “célula vital” de un Contact Center ya que es la persona que ejerce el liderazgo frente a un grupo de Asesores determinados que son quienes tienen el contacto directo con los clientes de los clientes (usuarios). El deber ser, sería que este Supervisor pudiera mantener su atención centrada en el desempeño de sus Asesores pero la realidad es que ejerce todo tipo de funciones relacionadas con lo operativo tales como, reporte de nómina, reportes de indicadores cada determinado periodo de tiempo, distribución de turnos, solución de llamadas procedentes de clientes difíciles, Monitoreo de Asesores y manejo de personal desde la parte disciplinaria. Todo lo anterior, genera que pueda dedicarse a todo excepto al seguimiento y control del desempeño de los Asesores que tiene a su cargo. Adicional a esto, los Supervisores en Emtelco S.A., no están calibrados con respecto al logro del objetivo principal de la organización: la satisfacción total de un cliente. Esta afirmación se justifica bajo la realidad que se vive en la cual al preguntarles su opinión acerca de si una llamada tuvo actitud de servicio o no, el 90% de los Supervisores responden que fue una llamada exitosa cuando la realidad de la llamada al evaluarla con los estándares establecidos en Contact Center a través de COPC (ente principal de evaluación de desempeño de Asesores en Contact Center) a nivel mundial, no llega al 70% de satisfacción: Para Emtelco S.A., se propone monitorear bajo el esquema COPC:

Atributos de evaluación:

Apertura.

Habilidades De Comunicación.

Actitud De Servicio.

Cierre.

Manejo De Información.

Efectividad De La Llamada.

Escala de evaluación: Bueno o Malo.

Para cada una de estas variables, actualmente una llamada que se elige aleatoriamente y los indicadores no sobrepasan el 70% pero si se pregunta a un Asistente de Cuenta o a un Supervisor, la llamada fue exitosa, lo que nos trae de nuevo al punto de discusión inicial: en Emtelco S.A., no existe una coordinación de conceptos con respecto a lo que significa satisfacción total del cliente.

Ahora, pasaremos al tema de los Medidores de Servicio ya que dentro de la administración de Emtelco S.A., se hace necesario tener estos medidores con el fin de cuantificar que la relación comercial, se enfoca en la satisfacción de los clientes, quienes a su vez, exigen resultados no solo cualitativos sino también cuantitativos.

Dentro de la administración de Emtelco S.A., es importante tener presente los siguientes conceptos, teniendo en cuenta que son la base para una negociación exitosa con los denominados clientes corporativos.

En la actualidad, todos y cada uno de estos indicadores de servicio deben ser manejados en su totalidad por el Ejecutivo de Servicio, el Asistente de Cuenta y el Supervisor. Para el caso del Ejecutivo de Servicio, es claro que estos conceptos son el factor clave de negociación al momento de llegar a un contrato con un cliente corporativo. El Asistente de Cuenta debe también debe manejarlos para estar empoderado al momento de recibir un requerimiento por parte del cliente corporativo y para cumplir a cabalidad los indicadores pactados en el contrato; de esta forma, se garantizará que no habrá lugar a sanciones económicas en la

factura. El problema ahora, viene a radicar en que el Supervisor de Emtelco S.A., no está completamente enterado de la razón de ser, funcionamiento e importancia de estos indicadores, lo que repercute negativamente en los resultados alcanzados.

Los indicadores que a continuación se van a definir, son fundamentales al momento de firmar un contrato con clientes corporativos; son los indicadores que tanto se deben manejar completamente desde el Ejecutivo de Servicio hasta el mismo Asesor de Emtelco S.A.

¿Qué es administrar un Contact Center?

”Es el arte de combinar oportunamente,
la adecuada **CANTIDAD DE PERSONAL** capacitado
y los recursos de respaldo
con el fin, de administrar una carga de trabajo
correctamente prevista
con el **MEJOR NIVEL DE SERVICIO Y CALIDAD**”.²

A continuación se brindarán las definiciones de cada uno de estos indicadores teniendo en cuenta que en Emtelco S.A., tienen una aplicabilidad total al momento de definir contractualmente las condiciones para cada uno de los clientes corporativos anteriormente mencionados; estos indicadores deben ser manejados por el Ejecutivo de Servicio, Asistente de Cuenta y Supervisor.

² Tomado de Administración De Centros de Contactos a toda marcha. Brad Mayben.

1.1 MEDIDORES DE SERVICIO

1.1.1 Medidores de acceso: porcentaje de bloqueo, tasa de abandono, tiempo promedio de abandono, tiempo de espera.

Porcentaje de bloqueo: Una llamada bloqueada corresponde a aquella que no puede conectarse inmediatamente porque:

- A. No hay ningún circuito disponible en el momento que ingresa.
- B. El ACD está programado para bloquear las llamadas para que no ingresen en la cola cuando ésta acumula más llamadas que las que indica un umbral o límite definido.

Tasa de abandono: Porcentaje de clientes que cuelgan la llamada estando en la cola de espera, antes de ser atendidos por un asesor o un medio electrónico.

Tiempo promedio de abandono: Es el tiempo promedio de espera de aquellos clientes que esperaron y colgaron antes de tener contacto con un agente o un medio electrónico.

Tiempo de espera: Denota la duración de la llamada del cliente que más esperó antes de abandonar.

1.1.2 Medidores de velocidad en la atención: nivel de servicio, tiempo promedio de respuesta, tiempo de espera de las llamadas contestadas.

Nivel de servicio: Es el porcentaje de llamadas entrantes que se contestan antes de un tiempo específico.

Tiempo promedio de respuesta: Es tiempo promedio que un cliente espera para ser atendido por un asesor o un medio electrónico.

Tiempo de espera de las llamadas contestadas: Denota la duración de llamada del cliente que más esperó sin abandonar.

1.1.3 Medidores de calidad: monitoreo, nivel de satisfacción del cliente, porcentaje de cumplimiento al primer contacto.

Monitoreo: Sistema por el cual, personal calificado y entrenado para tal fin, hace seguimiento mediante intervención pasiva en las llamadas, para asegurar la calidad de gestión, identificar áreas de mejoramiento y necesidades de entrenamiento.

Nivel 1: Monitoreo silencioso en tiempo real

Nivel 2: Monitoreo con grabación

Nivel 3: Monitoreo hecho por un tercero.

Nivel 4: Encuesta a clientes.

Nivel de satisfacción del cliente: Es la calificación generada por un muestreo de la opinión de los clientes.

Porcentaje de cumplimiento al primer contacto: Es el porcentaje que representan las llamadas en las que las necesidades del cliente fueron satisfechas en un sólo contacto frente a aquellas que necesitaron de escalamiento o segunda llamada.

1.2 MEDIDORES DE EFICIENCIA

Tiempos promedio de atención, llamadas por hora, porcentaje de trabajo postproceso, porcentaje de ocupación, porcentaje de no disponible, adherencia al turno y adherencia a la nómina, tasa de ausentismo, FTE (Factor de Turno Equivalente), rotación de empleados.

1.2.1 Tiempos promedio de atención: Es el tiempo promedio invertido en una llamada, debe incluir cualquier actividad relativa a la misma fuera del teléfono.

1.2.2 Llamadas por hora: Es el promedio de llamadas contestadas en un periodo de una hora.

1.2.3 Porcentaje de trabajo postproceso: Es el porcentaje de tiempo invertido en las actividades fuera del teléfono relacionadas con las llamadas contestadas, también conocido como: "Tiempo No Listo".

1.2.4 Porcentaje de ocupación: También llamado "utilización de agentes". Se refiere al porcentaje de tiempo en que los agentes atienden llamadas, en contraposición a esperar que ingresen llamadas.

1.2.5 Porcentaje de no disponible: Es el porcentaje de tiempo del asesor de servicio en el que no está disponible para atender una llamada pero está conectado.

1.2.6 Adherencia al turno: Es un indicador de disciplina resultado del porcentaje de apego al turno de trabajo por los asesores y las desviaciones que éste tiene.

Es una medición de los agentes que están "en sus puestos" como se programó.

1.2.7 Adherencia a la nómina: Es un indicador de productividad resultado del porcentaje de tiempo que efectivamente trabaja un asesor frente al tiempo que se le paga.

1.2.8 Tasa de ausentismo: Es la relación que se establece entre el personal programado y el que realmente asiste a trabajar.

Como su nombre lo indica corresponde a las ausencias del personal durante su turno de trabajo sean estas justificadas o injustificadas.

1.2.9 FTE (Factor de Turno Equivalente): Medición que permite conocer qué tan grande es un piloto respecto a otro.

1.2.10 Rotación de empleados: Es un indicador que nos da cuenta de la movilidad de los empleados (deserción o cambio de puesto), tiene como posibilidades principales:

Rotación interna o positiva: Corresponde a los empleados que cambiaron de cargo, fueron promovidos, ascendidos, etc. Dentro de la empresa.

Rotación externa o negativa: Incluye los empleados que abandonan la organización, este indicador es especialmente relevante cuando cuenta con soporte a través de sus diferentes causales.

1.3 INDICADORES DE GESTIÓN

En Emtelco S.A., definir los indicadores de gestión correctamente, es el punto de partida para la firma de cualquier tipo de contrato con clientes corporativos.

A continuación se definirán los principales indicadores de gestión que deben tenerse en cuenta para contratar con un Centro de Contactos, particularmente, relacionando a Emtelco S.A.:

1.3.1 Nivel de Servicio: Porcentaje de llamadas entrantes que se responde antes de transcurrido un tiempo específico. En Emtelco S.A., se recomienda un nivel de servicio de 85/20, lo anterior se traduce en contestar efectivamente el 85% de las llamadas en 20 segundos. Si el porcentaje de llamadas se contestara en un tiempo mayor o menor, se asume como un incumplimiento contractual que puede llevar a penalizaciones económicas para la empresa.

1.3.2 Tiempo Promedio de Conversación: Es el tiempo que toma un Asesor en conversación en línea con su cliente. Este es uno de los indicadores más importantes en Contact Center ya que su control puede optimizar los recursos de la empresa en la medida en que con un adecuado manejo, puede lograrse conectar menos personal del planeado, lo que reduce los costos de nómina inmediatamente. El tiempo promedio de conversación, no maneja un estándar específico ya que es negociable con cada uno de los clientes corporativos según la necesidad puntual.

1.3.3 Promedio de Documentación: Es el tiempo que un Asesor tarda en documentar la información relacionada con la interacción con su cliente en los sistemas de información; aunque no hace parte del promedio de conversación porque son transacciones que se realizan post llamada, es un promedio que hace parte de la ocupación del Asesor ya que es un tiempo que está dedicando a finalizar el requerimiento inicial del cliente. Dentro de este promedio de documentación, las transacciones más comunes son la documentación de quejas y reclamos.

1.3.4 Tiempo Promedio de Abandono: Son las llamadas que se dejan de contestar en un tiempo determinado. Este tiempo de abandono, no maneja un estándar específico ya que es negociable con cada uno de los clientes corporativos según la necesidad puntual.

1.3.5 Porcentaje de Ocupación: Es el porcentaje que se define para mediar la ocupación de un Asesor, entendiéndose por ocupación, estados tales como promedio de conversación y promedio de documentación. El porcentaje de ocupación es un indicador que permite tomar decisiones frente al número de Asesores que se tiene en una línea determinada ya que si el porcentaje de ocupación es muy alto, quiere decir que es necesario tener más Asesores disponibles pero si por el contrario, el porcentaje de ocupación es muy bajo, esto indica que posiblemente, se tienen más Asesores de los que una línea puede necesitar.

1.3.6 Tráfico de Llamadas: Es el número de contactos que ingresan o dejan de ingresar al sistema en un periodo de tiempo específico.

Este tráfico tiene características muy claras en términos de cantidad y duraciones promedio, con el conocimiento y entendimiento de éste, se planea la operación de forma adecuada garantizando el buen resultado de la misma.

1.3.7 Cola: Es uno de los principales indicadores para la administración de una operación de entrada; está representada por los clientes que esperan para ser atendidos cuando un agente se encuentra disponible. La cola es el principal factor de incumplimiento de nivel de servicio ya que si no se atiende de manera adecuada, puede ocasionar un incumplimiento en el indicador pactado con los clientes corporativos.

Las colas son una realidad cotidiana en muchos centros de recepción de llamadas, donde tienen un impactos diferentes a las que se producen un

mostrador debido que los clientes, no pueden apreciar cuan larga será la espera, ni cual rápido está avanzando.

1.3.8 IVR: Respuesta de voz interactiva. Un IVR es considerado como una óptima alternativa en los Centros de Contactos ya que es utilizado para dar respuestas a inquietudes que son comunes entre los clientes y no amerita tener Asesores disponibles para dar respuesta a estas inquietudes. En Emtelco S.A., un 90% de los clientes corporativos, eligen esta opción dentro de sus contratos.

En Emtelco S.A., los indicadores de servicio son fundamentales a la hora de realizar contratos con los diferentes clientes corporativos, cada uno de estos, exige diferentes medidas en los indicadores según la necesidad que tengan.

Se hace entonces necesario mencionar las diferentes aplicabilidades que ofrece Emtelco S.A., a sus clientes corporativos con el fin de poder comprender bajo qué niveles se negocian los indicadores de servicio anteriormente mencionados:

SERVICIO AL CLIENTE: Líneas de atención a usuarios para entregar información sobre productos o servicios así como recepción de quejas y reclamos.

AGENDAMIENTO DE CITAS: Labor en la cual el Contact Center contacta posibles clientes de un producto o servicio con el fin de realizar un primer acercamiento, obtener una cita y optimizar el trabajo de vendedores o de canales externos.

INVESTIGACIONES DE MERCADO: La evaluación del comportamiento de un producto o servicio a determinado segmento.

PROSPECTACIÓN: Identificación de los prospectos para la compra de productos o servicios.

SOPORTE A CANALES: Trabajo coordinado con los canales que realizan labores de “cara al cliente” para soportar el ingreso de pedidos en sistema, consulta a centrales, entre otros.

VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS: A través del Contact Center se ofrecen y se venden productos o servicios

TELECOBRANZA: Se refiere a la recordación de pago y recuperación de cartera.

Se puede entonces concluir que las principales líneas de servicio en Emtelco S.A. son:

Servicio o Información.

Telemercadeo.

Cobranza.

Help Desk o Soporte.

Campañas de Salida.

De las anteriores líneas de producto, Emtelco S.A., entra a negociar con cada uno de los clientes corporativos, los indicadores que medirán y que garantizarán la satisfacción de sus usuarios, bien llamados: “Clientes de los clientes”.

2. SERVICIO AL CLIENTE DESDE UN ENFOQUE GENERAL

Dentro del servicio al cliente, debemos retomar los elementos fundamentales del mercadeo, ya que es en este ámbito del mercado, donde Emtelco S.A., debe estar atento pues toda empresa que no esté acorde con su entorno, simplemente, desaparece de él.

A continuación se describirán los retos del mercadeo moderno con el fin de analizar si Emtelco S.A., está apuntando a esos retos.

La competencia creciente, la evolución de la tecnología y la constante del cambio que implica variaciones en aspectos como el comportamiento de los mercados en casi todos los ambientes, hacen que los retos del mercadeo sean cada vez más, siendo una exigencia para quienes en este campo actuamos estar pendientes de lo que sucede con el propósito de hacer los ajustes adecuados, en el tiempo preciso, mientras se tiene que “combatir” la miopía y se sortean las barreras organizacionales que hacen más interesante el trabajo que orienta la generación y el mantenimiento de los mercados.

La gran mayoría de empresas que hoy compiten en el mundo han sido protagonistas de las variaciones en los sistemas administrativos, debido en muy buena parte a la práctica de teorías y “modas” que han surgido, buenas y adecuadas unas, pero inoportunas y erradas otras. Todo ello ha hecho que el día a día se haya convertido en impedimento fuerte para el desarrollo de prácticas efectivas del mercadeo, haciendo creer a ejecutivos de pequeñas y medianas empresas, principalmente, que la actividad del marketing es para las grandes, y que es muy costoso. Por ello los mitos que sobre la materia existen, han sido tema de libros, tratados, conferencias y seminarios.

Una de las más reconocidas consultoras y escritoras de la actualidad, Leslie Hamp, dice que el 90% de las llamadas pymes, no poseen áreas ni planes de mercadeo, por lo “es muy difícil llegar al destino cuando no se sabe para dónde se va”, dice, y el 90% de los que los hacen, no funcionan bien. Además, opina sobre lo que las empresas que no han iniciado actividades enmarcadas dentro de los parámetros del mercadeo moderno deben considerar para desarrollar un trabajo que sea enfocado hacia la superación de los retos que se tienen.

Sobre esas bases, consideramos que debe prestarse atención a considerar el establecimiento de un sistema de comunicaciones que permita estar en la mente de quienes conforman el mercado objetivo de manera constante y permanente, sin llegar a convertirse en elemento de cansancio. Para ello es menester construir una marca poderosa, bien cimentada, y con una personalidad que la haga fuerte.

Determinar con claridad el mercado objetivo, entendiendo que nadie es para todos, y que como afirma Jeffrey Fox, “todos los clientes no son dignos de uno y uno no es digno de todos los clientes”. Enfocarse hacia un grupo objetivo, y entender que los pequeños no deben enfrentarse cara a cara con los grandes, y que en todos los casos existen posibilidades de diferenciación que los grandes y líderes no pueden ofrecer.

La mezcla de mercadeo que se establece debe ser como un “imán” para atraer y mantener ese poder de manera constante; en otras palabras, la mezcla debe trabajar para mantener una estimulación racional permanente, razón por la cual el sistema de comunicaciones tiene que estar conformado por emoción y razón, dependiendo del mercado al cual se dirige y de los estados de demanda de los clientes, sin descuidar el análisis de los ambientes.

Para enfrentar los retos, además de lo que hemos considerado, siempre es adecuado elaborar un plan de mercadeo; éste, no tiene que tener una longitud

como muchos creen, que haga de él un documento extenso, ni tiene que ceñirse a ningún modelo de los tantos complicados que se han considerado. Como Jay Conrad Levinson dice al referirse al mercadeo de guerrilla, un plan puede plasmarse en una hoja, para que haya una guía de acciones que pueda conducir al logro de los objetivos de mercadeo. No tiene que no debe ser complicado, al contrario, debe ser muy claro y sencillo.³

Según lo anterior, tenemos que la situación de Emtelco S.A., ha sufrido diferentes cambios administrativos que de una u otra manera han afectado no solo su imagen frente a los clientes corporativos si no también su productividad:

Emtelco Contact Center surgió como uno de los puntos del programa de gobierno del Alcalde (en su momento) Luís Pérez Gutiérrez a finales del año 2002. Dentro de este programa, se encontraba la prioridad de garantizar cierto número de puestos de trabajo y empleos, cifra que realmente era bastante considerable y que por lo tanto, debía cumplirse a como diera lugar. Fue en este momento donde se hacía necesario tener un gran número de personas capacitadas en un negocio que relativamente era nuevo para la ciudad en la medida en que el personal que cuenta con experiencia es este campo, era escaso.

De esta manera, se decide involucrar al SENA en tan ambicioso proyecto y aprovechar el número de personas que se capacitan en esta Institución para lograr cumplir con la meta de puestos efectivos y personas empleadas a través de este negocio.

La dirección de Emtelco (para ese entonces no estaba definido como solo Contact Center) estuvo en manos de personas que no tenían un adecuado conocimiento y experiencia en el tema, sin embargo, como se expresa anteriormente, el negocio

³ Tomado de www.tiempodemercadeo.com

debía continuar a como diera lugar. Se realizó entonces la migración de empleados contratados por otro Centro de Contactos llamado Teledatos, el cual albergaba a todo el personal que atendía las líneas de servicio al cliente de Empresas Públicas de Medellín EEPPM, incluyendo todos sus productos y servicios tales como energía, alcantarillado, Internet, entre otros.

Desde este momento se da inicio a una de las principales problemáticas: en vista de que las directivas no poseían un adecuado conocimiento del negocio, personal directivo de la competencia en ciudad de Medellín (Teledatos S.A. y Multienlace S.A.), fue vinculado al negocio de lo que se constituyó como Emtelco S.A.

El personal que comenzó entonces a trabajar para Emtelco S.A., era todo un conglomerado de personas que pertenecían a Teledatos S.A., dirigidos ahora por personas que habían trabajado en Multienlace S.A., caracterizado en el medio de Centro de Contactos, por mantener principios y reglamentación exigentes, y contratados por una Empresa Administradora de Recurso Humano que era una alianza entre Multienlace S.A. y Teledatos S.A., la cual en su momento recibió el nombre de Contactos S.A.

Es aquí entonces donde podemos evidenciar: una nueva empresa (Emtelco S.A.), administrando una cifra de puestos y empleados nunca antes vista en tan poco tiempo en la historia de los Contact Center de la ciudad, con empleados que venían de uno de sus competidores (Teledatos S.A.) y contratados por una “alianza” para administrar personal creada exclusivamente por sus principales competidores: Teledatos S.A. y Multienlace S.A. A lo anterior, sumado el hecho de que sus directivos, venían de una cultura completamente diferente a la que estaba acostumbrados a trabajar. En resumen: empleados migrados a una nueva cultura, a una nueva empresa, trabajando bajo nuevos esquemas no solo laborales si no también salariales, en vista de que a muchos de ellos, se les redujeron sus ingresos.

Se tenía entonces una nueva empresa con sus principales competidores como los únicos administradores de su recurso humano.

Otra de las problemáticas a las que se vio enfrentada esta nueva empresa fue a la vinculación descoordinada de un gran número de aprendices del SENA: se realizó entonces una mezcla entre personal con una relativa experiencia y personal que solo por el hecho de estudiar en el SENA, tenía el derecho inefable de laborar en Emtelco S.A., sin haberse realizado la aplicación de un proceso de selección adecuado, que se ajustara a los diferentes perfiles que se requerían según el tipo de servicio para garantizar una adecuada atención al usuario.

Comenzó entonces el funcionamiento de la línea de servicio al cliente de EEPPM pero esto no solo quedaba allí; meses más tarde ingresó por la “puerta grande” uno de los clientes que, sin lugar a duda, ha marcado la historia de Emtelco Contact Center: había salido a producción la línea de servicio al cliente de una de las empresas que prometía ser la revolución de la tecnología móvil en Colombia: Colombia Móvil (se relacionará en este proyecto como CM), más conocida como OLA.

OLA comienza con un número aproximado de 1.000 personas contratadas, Emtelco S.A. y CM emprenden un comienzo apresurado y arriesgado.

Desde ese entonces, en menos de seis meses, Emtelco S.A. ya contaba con dos sedes en la ciudad de Medellín: se presentaba un crecimiento bastante acelerado y un personal contratado ya no solo por Contactos S.A. sino también por otro tipo de Empresas Administradoras del Recurso Humano: estaríamos hablando de una sola empresa pero con dos agentes externos diferentes entendido este término precisamente como Empresas Administradoras del Recurso Humano: Contactos S.A. y Eficacia S.A.

Desde este momento ya no solo se tiene la situación de cambios en el ambiente y salario laboral sino también personas contratadas por diferentes empresas, regidas por diferentes normas.

Con la evolución de la empresa y el pasar de los meses, Emtelco S.A. decide darle fin a su alianza con Contactos S.A., liquidando esta empresa y migrando a todo el personal hacia Eficacia S.A. Todos estos cambios, realizados sin ningún tipo de sensibilización, simplemente a través de información que debía ser suministrada por los actuales Jefes Inmediatos, llamados Supervisores, los cuales, no habían recibido la adecuada capacitación en su cargo, de hecho, ninguno de los Asesores lo había hecho.

Con Eficacia S.A., la permanencia no fue mayor ya que solo en unos meses el personal nuevamente debió ser trasladado a una empresa Temporal, la cual, había presentado licitación y fue la ganadora de la misma: se trataba de Acción S.A. El modo de la contratación ahora era diferente: se trataba de una empresa temporal, lo que quería decir que a nivel salarial, se encontrarían más cambios de los que se habían presentado anteriormente: cada año se realizaría una liquidación total del contrato y la antigüedad laboral sería más compleja de manejar aún, en vista de que una empresa temporal no ofrece los mismos beneficios de una Cooperativa de Trabajo Asociado o una Precooperativa.

Una vez vinculados todos los empleados por una misma empresa administradora del recurso humano, el ambiente laboral puede decirse que se estabilizó un poco pero los cambios al interior de la empresa, no terminaban de cesar: con la nueva administración municipal, hubo un periodo de tiempo en el que Emtelco S.A., no tenía una cabeza visible: las decisiones querían ser tomadas por muchos y a la hora de tomar decisiones trascendentales, no había quien las pudiera tomar. Paralelamente, las personas que se seleccionaban para el cargo de Supervisores y Asesores, continuaban siendo elegidas sin tener en cuenta un perfil establecido

y sin pasar por un proceso de capacitación adecuado, lo que de una u otra manera, incidía profundamente en el crecimiento de una “bola de nieve” que actualmente, no se ha podido erradicar y continúa siendo uno de los principales factores por los cuales Emtelco Contact Center presenta problemas de calidad en el servicio prestado a sus clientes.

Actualmente, Emtelco S.A. ha sido incluido dentro de los cambios que ha presentado EEPPM en su proceso de escisión: Emtelco S.A. hoy es Emtelco Contact Center, se dedica oficialmente al negocio de Contact Center y tiene una estructura claramente definida; situación que tardó alrededor de un año en definirse y que por lo tanto, dejó también huellas imborrables en su evolución ya que las decisiones tomadas no tenían continuidad y se caracterizaban por su tardía aprobación, lo que produjo desconfianza y falta de organización al momento de ser aplicadas.

Hoy Emtelco Contact Center cuenta con principios de contratación claros: el nuevo personal continúa siendo contratado inicialmente por la temporal Acción S.A. y aquellos que completen un año de prestar los servicios para la empresa, serán vinculados directamente por Emtelco S.A., Unidad de Negocios actual de UNE Telecomunicaciones. Más del 50% del personal que venía contratado a través de Contactos S.A. y Acciones S.A. por más de un año, fueron vinculadas directamente por Emtelco S.A.

A pesar de todos estos cambios administrativos, Emtelco S.A., cuenta con una estructura organizacional clara y con un mercado objetivo: actualmente, cuenta con un portafolio de servicios claro y ante todo, con una filosofía empresarial que consiste en no discriminar a ninguno de sus clientes por pequeños o grandes que sean; el reto ahora es posicionarse como uno de los mejores Centros de Contactos del país, demostrando que para estar en el mercado, es necesario estar a la par con sus clientes: paralelos en el enfoque del logro de objetivos y con un

plan de mercadeo lo suficientemente claro para continuar en el mercado de los Centros de Contactos experimentados y reconocidos: Multienlace, Teledatos, Atento, Contact Center Américas.

A continuación se relacionarán conceptos de servicio que pueden acercar el concepto que Emtelco S.A., espera de sus Asesores frente a su compromiso con los clientes corporativos.

¿Una empresa puede prestar buena atención y mal servicio?

¿Tenemos una cultura de atención o una cultura de servicio?

La atención se expresa a través de la actitud y el servicio se expresa a través de la conciencia.

Una excelente atención, jamás compensará el daño que causa un mal servicio.

SERVICIO se define como colmar las necesidades y expectativas de los clientes.

Las compañías de servicio extraordinario van más allá de prestar un servicio competente, crean lazos emocionales con sus clientes; los asombran y construyen lealtades arraigadas.

El servicio es primero un encuentro de almas y después, de recursos.

Las empresas pueden pagar el trabajo de la gente pero no pueden comprar sus corazones.

El trabajo se paga pero el corazón se conquista.

Nunca entregues un servicio en el que no hayas colocado toda la alegría y el fuego de tu corazón⁴.

Actualmente, Emtelco S.A., atraviesa por una situación crítica con respecto a la actitud de servicio que tienen los Asesores frente a los usuarios o clientes de los clientes corporativos:



⁴ Tomado de Hablemos claro de servicio, Iván Mazo Mejía.



Alcaldía de Medellín

MAPFRE



Todos estos clientes corporativos, dejan el contacto de sus clientes, en manos de Emtelco S.A. pero es una realidad que la actitud de servicio que prestan los Asesores, no es la esperada ya que las quejas por parte de estos clientes con respecto al servicio que se presta, cada vez son mayores.

Retomando las definiciones brindadas por Iván Mazo Mejía, las compañías de servicio extraordinario, crean lazos emocionales con sus clientes, el servicio, comienza a ser más una condición de vida que de trabajo.

En Emtelco S.A., se ha observado que los Asesores no han descubierto la importancia de su rol en la medida en que lo han convertido en simplemente recibir llamadas. No han trascendido frente a la importancia que tiene su rol.

Adicionalmente podemos sumarle a esta situación, el hecho de que los Contact Center no pueden convertirse en el “tapa errores” de los clientes corporativos. Si bien Emtelco S.A., debe realizar un trabajo interno con los Asesores de Servicio, los clientes corporativos también deben revisar sus esquemas de trabajo internos debido a que en un 80% de las reclamaciones que se reciben, son ocasionados por inadecuados procedimientos internos que no pueden ser resueltos ni mucho menos tomados por el Contact Center.

Es de esta manera como se hace necesario que al momento de una negociación, se estipule claramente las responsabilidades de las partes y más que establecerlas, es asegurar que éstas se cumplen.

Regresando a la afirmación de que se debe trabajar por mejorar la actitud de servicio en los Asesores, se convierte en característica vital, que el servicio sea más una condición de vida: una persona que no tenga actitud de servicio en su vida personal, no puede aprenderla para su desarrollo profesional pues en el servicio debe entregarse la alegría y el fuego del corazón como lo menciona Mazo Mejía en su libro Hablemos claro de servicio.

Servicio como actitud de vida, facilitaría no solo procesos de selección efectivos sino también procesos de formación, procesos de contratación y cargos efectivos, en especial para empresas como Emtelco S.A., cuya razón de ser es precisamente el servicio.

Servicio como actitud de trabajo, sería la consecuencia del servicio como actitud de vida.

Una vez teniendo empleados cuya actitud de servicio frente a los usuarios sea enfocada en su satisfacción y expectativas, se puede garantizar una satisfacción total de los clientes corporativos pero mientras la situación continúe en manos de un personal que no tiene como premisa fundamental dentro de sus vidas, la actitud de servicio, ni los planes de formación, ni las estrategias internas de motivación, ni los controles creados para dirigir las diferentes operaciones, podrán ser suficientes para intentar cambiar una situación que no solo pone en riesgo el futuro de Emtelco S.A., sino también la imagen de los diferentes clientes corporativos.

Con respecto al planteamiento que realiza el autor Mazo Mejía frente a si tenemos una cultura de atención y no de servicio, para Emtelco S.A., podríamos afirmar que aún no se ha llegado a una cultura de servicio; se está trabajando con una cultura de atención al tener personas que no sienten la necesidad de dar todo de sí para lograr una satisfacción total.

Los Asesores actualmente, sienten que hacen efectivamente su trabajo solo porque informan lo que deben informar pero no han tomado conciencia de que de su servicio depende el futuro de la empresa (hasta hoy, la Junta Directiva de Emtelco S.A., ha decidido que si no se mejora el servicio actual de los clientes actuales, no está autorizado continuar vendiendo servicios de Contact Center). Se basan solo en atender: resolver inquietudes, recibir llamadas y cumplir con guiones ya establecidos. Si estos Asesores tomaran conciencia de la importancia de servir y no solo de atender, los clientes corporativos estarían satisfechos de la labor del Contact Center pero por los resultados actuales, solo se está evidenciando que “tercerizar” esa relación con los usuarios, corre peligro con personas que no tiene el servicio dentro de su estilo de vida.

El servicio al cliente en Emtelco S.A., es la estrategia comercial más importante pues es la base de toda relación con los clientes corporativos pero existe una gran

contradicción y es que en la actualidad, la Junta Directiva de la empresa, ha decidido no permitir la venta de los servicios que ofrecen hasta no recuperar la credibilidad de servicio al cliente frente a los clientes corporativos. A pesar de los diferentes planes de acción implementados por las áreas de Gestión Humana (Selección, Bienestar Laboral, Salud Ocupacional y Comunicaciones), Mejoramiento Continuo (Formación y Monitoreo) y Operaciones, no se reflejan los resultados en la gestión que realizan los Asesores en el servicio al cliente que prestan a los usuarios.

La situación actual también se ve afectada por la presión que existe específicamente con el cliente UNE puesto que es un cliente que está cambiando toda su estrategia comercial a nivel interno en vista de la competencia que debe afrontar que es Telmex. Con estos cambios internos que en definitiva afectan la estabilidad de este tipo de empresas, el Contact Center juega un papel más que importante ya que es la medida con que se puede establecer si es capaz de compartir los retos de los clientes corporativos o si por el contrario, está condenado a terminar asumiendo los errores de un cliente corporativo por no saber implementar la estrategia comercial de una manera tan clara que pueda en cualquier momento definir en qué lugar está la responsabilidad de cada una de las partes.

El servicio al cliente entonces en Emtelco S.A., se convierte en la mejor estrategia comercial siempre y cuando se respete la autonomía de cada una de las partes, se llegue a puntos de la negociación completamente claros y ante todo, se tenga un personal altamente capacitado para conocer y gestionar los procesos internos de tal manera que un error de un Asesor pueda ser manejado a través de una realimentación oportuna por parte de su Supervisor (Jefe Inmediato), sin que se vea la necesidad de establecer por cualquier motivo un proceso disciplinario que puede terminar por finalizar un contrato de trabajo. Es en este punto donde Emtelco S.A., debe demostrar que es aliado estratégico de sus clientes y es

precisamente a través del servicio al cliente donde puede llegar a posicionar la teoría de que a una empresa no lo hacen los altos ejecutivos, que una empresa es el resultado de la unión de todos los esfuerzos y que el capital humano que tiene en su planta, es el valor máspreciado que puede ofrecer a sus clientes corporativos.

En la actualidad Emtelco S.A., pasa por una de sus mayores crisis desde su creación ya que en un momento tan coyuntural como es el posicionamiento de UNE frente a su competencia, los Asesores de Servicio no muestran capacidades de respuesta frente al cambio que se presenta y adicionalmente, la atención prestada a los usuarios, está contradiciendo las políticas de servicio al cliente de este, el cliente corporativo más importante para la empresa. La actitud de servicio en los Asesores está hoy marcada por la desmotivación, por la falta de claridad en las capacitaciones, por la falta de conocimiento de los procesos, políticas y procedimientos de este cliente y ante todo, por el ingreso permanente de personal nuevo que desconoce un negocio tan complejo como es el de las Telecomunicación y propiamente, de Contact Center.

Para poder lograr entonces una estrategia comercial enfocada en el servicio a los clientes corporativos, se debe proporcionar al nuevo personal las herramientas necesarias para desarrollar todos aquellos procedimientos vitales bajo una teoría de cero errores y además, garantizar que todos los procesos de capacitaciones, se brindarán en términos de tiempo coherentes con la duración de una capacitación adecuada. Una vez se garanticen estos aspectos, la vía contractual con el cliente será más fácil de manejar en vista de que las reclamaciones disminuirán y el personal se sentirá con las habilidades necesarias para atender a los usuarios conforme a lo estipulado.

Como premisa principal en toda negociación, se debe tener presente que los cambios inesperados de los clientes corporativos de Emtelco S.A., no solo pueden

involucrar sus áreas internas sino que también deben involucrar a los Asesores que son el contacto directo con los usuarios, son la cara al usuario y son en definitiva quienes hacen posible que una estrategia tenga los resultados esperados o por el contrario, arroje resultados en los que se pierden todos los esfuerzos de estas áreas internas.

Es por lo anterior, que dentro de las negociaciones que Emtelco S.A., realice con sus clientes corporativos, se debe tener en cuenta que a los negociadores les debe preocupar especialmente mantener una buena relación personal. Evitar a toda costa el enfrentamiento; prefieren ceder antes que molestar a la otra parte. Esta situación no es del todo ajustada a la realidad del Contact Center pues en los corredores se observa la actitud dominante de los clientes corporativos frente al personal administrativo. Se debe entonces partir del punto de que la estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir la estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

En la estrategia de "ganar-ganar" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso.

No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

En la estrategia de "ganar-ganar" prima un ambiente de colaboración. Ambiente de colaboración que debe ser retomado tanto por la parte administrativa de Emtelco S.A., como por los representantes de los clientes corporativos pues de estas premisas depende el éxito de la relación o simplemente el fracaso, la pérdida de los esfuerzos realizados y el cierre de una relación que puede llegar a convertirse en el "Know How" para ambas organizaciones.

Es esta la única manera de garantizar que todo aquello que se negocia desde las altas esferas administrativas de cada una de las partes, es coherente con el lema que se vende no solo a los clientes corporativos sino también a los Asesores de Servicio que son la célula vital del contacto con los usuarios: bajo el lema de “En Emtelco, estamos obsesionados por el servicio”, se esconde una gran responsabilidad, la cual si no se trabaja con cada uno de los Asesores, puede generar la desconfianza por parte de los clientes corporativos. Este lema trae en sí una carga de estrategia comercial bastante fuerte pero debe estar respaldada por una cultura de empresa que haga comprender a cada uno de sus integrantes, que a pesar de ser empresa, el bienestar laboral de los empleados, es también importante y que finalmente, puede reflejar una realidad concreta. Al forjar esta cultura empresarial, los clientes corporativos pueden contar con que el personal que está de contacto directo con sus clientes, es un personal motivado que busca mucho más que un salario, que va más allá de una retribución económica y que garantiza un trato adecuado no solo para sus clientes sino también para el manejo de sus procesos.

3. COMPETITIVIDAD EN CENTROS DE CONTACTOS

Antes de comenzar a hablar de lo que significa competitividad para Emtelco S.A., es importante remitirnos a la teoría que enmarca precisamente lo que significa una estrategia de carácter competitivo:

Michael Porter define cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y que por tanto, determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo en un mercado.

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados

gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.⁵

En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, Emtelco S.A., cuenta con una gran ventaja frente a sus competidores y es que sus accionistas es una de las empresas con mayor posicionamiento a nivel nacional que es UNE Telecomunicaciones, esto no quiere decir que se menosprecia a un competidor nuevo que ingrese dentro del mercado de este tipo de negocio pero no contaría con el apoyo y respaldo de este tipo de empresa.

⁵ Tomado de Las Cinco Fuerzas, Michael Porter

Emtelco S.A., tiene actualmente los siguientes tres competidores que representan su máxima rivalidad:

Multienlace S.A.: Cuenta con dos Centros de Contactos ubicados en las ciudades de Medellín y Bogotá (Colombia), con capacidad de cubrimiento nacional a través de una Red de Voz centralizada, que permite la recepción de llamadas en cualquier ciudad del país. Operación insourcing en Medellín, Bogotá y Barranquilla.

Multienlace S.A., es la competencia más fuerte para Emtelco S.A., debido a su experiencia en el mercado; ha tenido clientes de grandes proporciones tales como Bancolombia, Orbitel, Postobón, Nacional de Chocolates entre otros. Esta empresa fue adquirida hace por una empresa argentina llamada **ETON PARK CAPITAL MANAGEMENT**, lo que continúa representando un competidor de alto riesgo; de hecho, una de las estrategias más comunes en cuanto a este competidor es que el personal que ha trabajado para Multienlace S.A., es apetecido por Emtelco S.A. y viceversa.

Teledatos: Cuenta con seis sedes: Dos en Medellín y cuatro en Bogotá y un total de 2800 puestos de trabajo. Ofrece sus servicios a nivel nacional Fue el primer Contact Center del país, sumando a la fecha diez años de experiencia en el sector e internacional.

Contact Center Las Américas: Comienza operaciones como contact center en 2003 aunque desde 1993 presta atención telefónica en Servicios de Asistencia al Directorio para diferentes ciudades de Colombia. Actualmente tiene operaciones en cinco sedes: Tres en Bogotá, una en Cali y otra en Brasil. Cuenta con aproximadamente 2400 colaboradores.

Pasando al tema del poder de negociación con los proveedores, los principales proveedores de Emtelco S.A., sin duda alguna son las empresas que prestan el soporte en cuanto a tecnología. Actualmente se tiene convenio con Interactive Intelligence y Avaya. Como lo menciona Porter en su libro, sus insumos son claves para Emtelco S.A., ya que de estos depende que toda la infraestructura tecnológica ofrecida a los clientes corporativos, pueda convertirse en una herramienta fundamental dentro de las negociaciones o todo lo contrario, un punto que puede desfavorecer completamente la imagen de la empresa.

En Emtelco S.A., el poder de negociación con los compradores o como los he llamado: clientes corporativos, es uno de los factores más preocupantes para la empresa en vista de que son clientes tan estructurados internamente, que pueden lograr una reducción de precios significativa al momento de cerrar una negociación, de hecho y con el fin de que un cliente determinado no opte por la competencia, se ha llegado a una reducción de precios que ha tocado el límite y que finalmente se hace más por retenerlo que por la misma relación costo-beneficio.

Pasemos ahora al tema de la estrategia competitiva:

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave que Emtelco S.A., debe tener en cuenta al momento de diseñar una estrategia para ser competitivo frente a sus principales rivales:

Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva.

Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor.

Perfil del producto: Precio, calidad y servicio.

Análisis de la industria: El continuo avance y la emergencia de agresivos rivales plantean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones y la evolución del sector industrial en el que se participa, para construir una estrategia superior y no quedar atrapados en un juego a ciegas.

Por lo tanto, lo que se propone en Emtelco S.A., es realizar un examen que contemple los siguientes aspectos:

1. Composición del sector: Qué fuerzas intervienen en el sector: En Emtelco S.A., las fuerzas que más intervienen en el sector están lideradas por la tecnología: un Centro de Contactos que no compita a base de tecnología, está sencillamente fuera del mercado.

2. Poder e influencia de cada fuerza: En qué forma y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor presión. Para Emtelco S.A., es fundamental que la relación con sus clientes corporativos sea permanente y duradera en el tiempo pero se debe definir hasta dónde la empresa está en capacidad de ceder sin que esto influya en la rentabilidad.

3. Posición competitiva: Qué capacidad tiene Emtelco S.A., para resistir o evitar las fuerzas contrarias y cómo mejorar su posición. Se debe diseñar un mecanismo de control que permita al interior de la empresa mejorar los siguientes procesos con el fin de mejorar su posicionamiento dentro del mercado:

Capacitación de Nuevo Personal: actualmente por el afán de cumplir al cliente corporativo los indicadores pactados en los contratos, el personal recibe capacitaciones en tiempos que no son los adecuados para garantizar que este personal va a adquirir la información de una manera completa y actualizada. Se deben estructurar planes de formación con duraciones acordes a los temas solicitados, realización de prácticas a lo largo de la capacitación y un tiempo aproximado de dos días de acompañamiento donde el Formador pueda apoyar a los Asesores en la resolución de inquietudes.

Procesos de Selección: los procesos de selección deben ir acordes con los diferentes perfiles diseñados para los cargos, donde se respeten las competencias básicas que debe tener un Asesor de Servicio. Estos procesos deben ser el filtro por naturaleza en donde se pueda tomar la decisión de si una persona es o no es apta para un cargo. Si actualmente estos procesos de selección están tercerizados, se debe estructurar un contrato que pueda penalizar económicamente los incumplimientos presentados por falta de una selección adecuada basada en los perfiles establecidos.

4. Ventajas competitivas: Qué ventajas tiene Emtelco S.A., sobre sus rivales para competir en el mercado. En Emtelco S.A., se debe competir con Servicio y Tecnología, estos son los dos pilares fundamentales que brindan las herramientas necesarias al momento de conquistar un cliente corporativo.

Análisis del mercado: El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena

medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se califica como la principal fuente de oportunidad.

En el análisis del mercado para Emtelco S.A, se contemplan las siguientes partes. Panorama del mercado: Tiene como propósito ofrecer una visión amplia, que incluye una descripción de los productos manejados, de los principales grupos de compradores a los que se dirigen y de las formas de comercialización.

Los productos manejados en Emtelco S.A., son:

Servicio o Información.

Telemercadeo.

Cobranza.

Help Desk o Soporte.

Campañas de Salida.

Las formas de comercialización no están claramente definidas por lo que se propone aprovechar los medios de comercialización que utiliza UNE en vista de que esta empresa está ya posicionada en el mercado y tiene canales de venta distribuidos en toda la ciudad. La fuerza comercial se podría basar en ofrecer los servicios de UNE a nivel empresarial y adicional, ofrecer los servicios de Emtelco S.A., como valor agregado a través de la venta cruzada. De esta manera, se ofrecería a los clientes corporativos un portafolio mucho más completo del que se ofrece actualmente y se posicionaría poco a poco el nombre de Emtelco S.A., a nivel empresarial.

Segmentación del mercado: Como el mercado no es homogéneo, un trabajo clave consiste en identificar los sub-mercados o segmentos de que se compone. Para Emtelco S.A., está claramente definido que los sub-mercados son los llamados Call Centres y realmente representan una competencia fuerte pues los precios son

mucho más económicos de los que ofrece un Contact Center al ofrecer servicio únicamente de recepción de llamadas pero que en definitiva pueden ser la opción perfecta para un cliente corporativo. En este caso, Emtelco S.A., debe tener claro qué tipo de clientes pueden llegar a optar por esta solución solo para diseñarles un plan comercial que pueda adaptarse a lo que este tipo de clientes puede llegar a necesitar.

Mercado Meta: está representado por el segmento (o grupo de segmentos) hacia el que conviene dirigir la atención de la empresa, decisión que se apoya en los siguientes criterios:

Atractivo: De acuerdo al tamaño, crecimiento y rentabilidad previsible del segmento.

Accesibilidad: Que el segmento sea alcanzable de acuerdo a los medios de distribución, promoción y ventas de que se dispone.

Capacidad: Que la empresa tenga los recursos y habilidades para servir apropiadamente ese espacio.

Competitividad: Que la posición que se tenga frente a las distintas fuerzas no sea desfavorable.⁶

Para Emtelco S.A., puede enfocarse al mercado meta de aquellos clientes que no estén en capacidad de manejar las relaciones de servicio al cliente de sus clientes, adicional, aquellos cuya administración del recurso humano sea demasiado desgastante por lo que su razón de ser no sea ni el servicio al cliente ni la administración del recurso humano.

⁶ Tomado de Estrategia Competitiva, Michael Porter.

Dentro de estas definiciones que se describen, es importante resaltar la parte de la capacidad ya que en este momento, Emtelco S.A., precisamente por no tener la capacidad en cuanto a recursos para sus clientes: no cuenta con la cantidad de puestos ni soporte tecnológico de plataforma para Contact Center, debe subcontratar otros contacts center: se propone entonces optar por alternativas que tengan su misma razón de ser: centros de llamadas y que adicional, cuente con la infraestructura de puestos y de tecnología que pueda soportar la demanda de los clientes corporativos.

Es importante tener en cuenta que una verdadera ventaja competitiva depende tanto del tipo de industria como del posicionamiento alcanzado frente a la competencia. Existen solo dos formas de obtener una verdadera ventaja competitiva: a través de costos bajos y por la diferenciación.

Para poder desarrollar una estrategia competitiva es fundamental conocer varios factores: el promedio de la rentabilidad de la industria y de cada uno de los competidores dentro de ella; la estructura de esa industria a largo plazo, es decir, por qué tiene un promedio de rentabilidad elevado, si lo tiene o por qué no; cuáles con las barreras existentes para entrar en el negocio.

Una empresa tiene formas de obtener ventaja frente al mercado:

Diferenciar sus productos para poder establecer un precio más elevado. Implica poder ofrecer un valor exclusivo a sus clientes, a partir de características y tecnologías superiores. Esto puede significar tener costos más altos pero no es importante en la medida en que el precio final superior sea mayor que el costo extra de ofrecer un valor único.

Tener los costos más bajos: la empresa puede decidir pasar a algunas de las reducciones de costos hacia los precios, pero costos menores significan mayores márgenes.

La ventaja competitiva solo puede ser entendida observando las actividades. Las empresas deben ser capaces de identificar dónde se encuentran las ventajas y las desventajas de la compañía. Por eso, es necesario estudiar qué actividades específicas proporcionan una verdadera ventaja competitiva en cuanto a los costos o a la diferenciación.

Esta diferenciación principalmente en Centros de Contactos, la debe realizar el servicio que se presta a los clientes de los clientes corporativos y este servicio es prestado por los Asesores, es por esto, que afirmo que no solo es tener en cuenta competir con precios para buscar una mayor rentabilidad, en Emtelco S.A., se debe competir con el servicio que prestan los Asesores. Esto es lo que hará a la empresa diferente de su competencia porque prácticamente en cuanto a tecnología, todos los Centros de Contactos del sector nacional, prestan el mismo servicio.

Dentro del tema de la competitividad para Emtelco S.A., se hace fundamental que el recurso humano que presta sus servicios, esté altamente motivado para ser competitivo. Desde este punto, es desde donde se debe comenzar en la empresa a ser competitivos puesto que si Emtelco S.A., cuenta con la infraestructura necesaria como puestos de trabajo, personal capacitado, plataforma tecnológica de alta calidad, un sistema de procesos lo suficientemente claro para garantizar servicios de calidad y los suficientes clientes corporativos para rentabilidad pero no cuenta con Asesores motivados y si lo podemos llamar “apasionados” por su trabajo, todos los esfuerzos estarán perdidos puesto que estaríamos hablando de una empresa que no puede ser competitiva porque su personal no está preparado para representarla en el mercado a través de su desempeño frente a la

competencia. Aquí puede radicar una de las variables por las cuales Emtelco S.A., es competitiva pero podría ser mucho más de lo que es en la actualidad.

Si comparamos los Asesores de Servicio de otros Centros de Contactos o principales competidores como lo son y han estado anteriormente mencionados: Multienlace S.A., y Teledatos S.A., podemos encontrar grandes diferencias. Estos Asesores se ven identificados con su empresa, a pesar de que los niveles salariales no son muy diferentes entre los tres, hay una diferencia radical: la capacitación para nuevo personal es paga mientras que en Emtelco S.A., independientemente de la duración de estas sesiones iniciales, no se reconoce si no un subsidio de transporte estimado en \$1.800 pero solo para personal que cumpla con 16 días de capacitación en adelante. Es desde este punto desde el cual podemos observar que desde el momento en que estas personas ingresan a trabajar en Emtelco S.A., lo están haciendo frente a una situación de desventaja comparándolo con sus competidores.

La competitividad entonces no solo la genera el tipo de tecnología, la capacidad en cuanto a infraestructura; estamos observando que la competitividad de Emtelco S.A., también depende en un alto grado, del capital humano con el que cuenta. No estamos hablando que la motivación la genera solo el dinero y en esta parte, es muy importante tener claridad: el dinero particularmente observado como el salario, es una pieza fundamental pero está demostrado que así el salario que se gané no sea el deseado, un ambiente laboral que le permita a las personas sentirse acogidas, importantes, capaces de corregir errores, comprometidas con los objetivos corporativos y dispuesto a respetar las decisiones, está mucho más motivado que un personal que simplemente se ajusta a las decisiones por obediencia o por simple temor a perder el empleo.

Una dirección que esté en capacidad de lograr un personal motivado y con sentido de pertenencia, está en capacidad de competir con las mejores armas frente al mercado.

Realizando un breve sondeo en Emtelco S.A., se evidenció que 20 de las 35 personas encuestadas no se sienten a gusto con las directrices oficializadas por parte precisamente de las directivas. Las principales razones que brindaron fueron:

- “En esta empresa solo se preocupan por garantizar los niveles de servicio para no perder plata”
- “aquí solo saben abrir procesos disciplinarios, hay otras maneras de lograr que la gente responda como debe ser en su trabajo.
- “Usted con el que hable, está buscando trabajo en otra parte”.
- “Uno se queda por la necesidad pero por nada más”.

Con base en todas estas respuestas, se concluye que de esta manera y con un clima organizacional tan pesado con el actual, vamos concluyendo el porqué los clientes corporativos se quejan tanto del servicio que los Asesores de servicio brindan a sus clientes y es profesamente que la empresa para la que están trabajando “no les duele”, está vista como la fuente de ingresos pero no como la fuente de satisfacción personal.

Es de esta manera, como Emtelco S.A., está perdiendo competitividad en el mercado y a esto, se le puede sumar la situación real de que si en caso de que la competencia ofrezca empleo hasta por menos salario, el personal no lo duda y toma la decisión de irse, llevándose toda su experiencia y conocimiento.

Es de esta manera cómo podemos comprobar que la competitividad no está solo en los recursos, planeaciones estratégicas, acciones definidas de cómo conocer el

mercado, de cómo conquistarlo, de cómo ser los mejores; la competitividad también la garantiza el personal que está convencido de su empresa por que la conoce, porque se siente parte de ella, porque la construye día tras día y porque finalmente, tiene la capacidad de “enamorar” a sus empleados.

Como propuesta a solucionar esta situación, se tendrían como base los siguientes parámetros:

- Una manera de llegar a los empleados, más cordial: haciéndoles sentir que merecen todo el respeto y que por este motivo, ellos participan de la realidad empresarial.
- Aplicando procesos disciplinarios pero después de haber brindado a los empleados las herramientas necesarias para saber que se están equivocando que deben cumplir con los objetivos propuestos.
- Un clima laboral menos contaminado en la medida en que las directivas de la empresa dan ejemplo de que son seres íntegros.

Desde estos tres aspectos se puede construir un modelo de competitividad fuera de lo que la teoría ha demostrado porque se está trabajando bajo los parámetros de valoración del capital humano.

¿En qué otros aspectos debe Emtelco S.A., ser competitivo?

No solo en el sentido de pertenencia y motivación de sus empleados, no solo en sus precios, estrategia competitiva, planeación estratégica, recursos disponibles... Emtelco S.A., debe ser también competitivo en el “Know How” de su personal, regresamos de nuevo a la afirmación de que el capital humano sigue siendo un factor clave dentro de la competitividad de las empresas.

Emtelco S.A., debe invertir en la capacitación para su personal fundamentalmente en la parte directiva ya que se presentan casos de personal que se encuentra en cargos vitales para la organización pero que no cumplen con los perfiles diseñados para dichos cargos, dejando a los grandes clientes corporativos en manos de personal que no tiene las competencias adecuadas para el trato con este tipo de clientes. Si una empresa no está preparada para tener directivos preparados, va a tener unos soportes completamente infundados y que finalmente, harán que los grandes clientes corporativos, puedan contar con la competencia al momento de buscar alternativas en Centros de Contactos.

El “Know How” del personal puede convertirse para las empresas en una de las principales herramientas para competir ya que se puede comparar con una especie de “hoja de vida” para la empresa, donde adicional a los productos y servicios que tiene para ofrecer, está en capacidad de brindar un valor agregado fundamentado en personal altamente calificado para desempeñar la labor primordial en toda relación comercial: la labor de negociación.

Si Emtelco S.A., define dentro de sus objetivos el cumplir con un personal altamente calificado para desempeñar las funciones directivas, estaría aportando en un sin número de beneficios en la competitividad para el sector y más en estos momentos donde uno de sus principales competidores como lo es Multienlace S.A., está internacionalizándose al ser ya propiedad de argentinos.

Personal calificado no solo se refiere a los títulos que tengan por sumar los empleados en sus hojas de vida, personal calificado también se refiere a la axiología que se desarrolle en la empresa: está demostrado que los valores al ser parte de la personalidad de una ser, harían también parte de la personalidad de una empresa.

Cada vez entonces entramos a demostrar que la competitividad no solo depende de la teoría que mostraba al inicio del capítulo, estamos concluyendo que este tema tan discutido, puede trabajarse no solo a través de la estructura y modelos definidos sino también desde el análisis de la misma actualidad empresarial. Un análisis que parte en Emtelco S.A., pero que finalmente puede ser aplicado para cualquier tipo de empresa.

4. ACTITUD DE SERVICIO EMTELCO S.A., UNA CARACTERÍSTICA VITAL

Al asimilar estos dos conceptos, logramos entender al servicio como una convicción profunda del prestador del mismo enfocada a un objetivo determinado, que consiste en satisfacer la necesidad del cliente.

Lo anterior, requiere que el servicio no sea visto como una actividad o una obligación que cumplir, sino como una disposición del prestador del servicio que proviene de una condición propia de su naturaleza consistente en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Cuando definimos el servicio como una actitud no podemos entenderlo como una mercancía que se vende para generar ingresos, sino como una prestación humana encaminada a la satisfacción de necesidades y soy reiterativa en este concepto porque es fundamental entenderlo como una convicción profunda, esto es, como una característica natural de los seres humanos y no como un elemento externo que se puede transmitir fácilmente, es necesario que los prestadores sean consientes de la importancia de asumir el servicio como una actitud.

En las empresas es común encontrar que el servicio es asumido como una obligación exigida por el mercado para ser competitivos frente a las demás empresas que participan en le mismo sector, lo cual degenera el servicio y disminuye ostensiblemente la calidad en su prestación, al punto que no invierten mayores recursos en este valor.

Por el contrario, las compañías que asumen el servicio como una actitud otorgan a sus clientes un valor agregado que no se puede calcular, generando beneficios para ambas partes, ya que el objetivo de dichas empresas no es simplemente

vender sus productos sino satisfacer necesidades, elemento fundamental para el éxito de las corporaciones.

Cuando una empresa entiende que su fin principal está por encima de generar utilidades, logra incursionar con mayor éxito en el mercado porque asume una actitud de servicio que ningún otro puede igualar al punto de generar un servicio social que le permite a la sociedad mejorar su calidad de vida y como consecuencia la empresa obtiene los resultados financieros que espera.

Esto es fundamental para entender la importancia del servicio y el porqué debe ser asumido como una actitud y no como una obligación o como una mercancía.

Los contact center, como bien sabemos, son empresas dedicadas a la prestación de servicios, por lo que podemos deducir que este valor es el producto que venden a sus clientes, de ahí que deben asumirlo como una actitud con el objetivo de prestar un servicio de calidad, es decir, los contact center, deben asumir el servicio como una convicción y no como una mercancía aunque su objeto sea la comercialización del mismo.

EMTELCO S.A., no ha asumido el servicio como una actitud sino como una mercancía y no ha desarrollado estrategias encaminadas a preparar a sus funcionarios y en especial a los asesores en asumir el servicio como una característica que todo prestador del mismo debe tener.

En este punto es importante resaltar que los contact center actúan frente al mercado como si fueran sus clientes, es decir, se encargan de atender a los clientes de las empresas que contratan a los contact center como si fueran ellos mismos, con el objetivo de generar un mayor entendimiento ilustrare este tema con un ejemplo: EPM contrata con EMTELCO S.A., para que este reciba las

llamadas de los clientes de EPM como si fuera el mismo EPM el que está atendiendo al usuario.

El no asumir el servicio como una actitud le ha generado múltiples dificultades a EMTELCO S.A., frente a sus clientes, porque al prestar el servicio como una mercancía está deteriorando la imagen de estos últimos frente al mercado pues EMTELCO S.A., en muchos casos, es la cara visible de sus clientes ante los usuarios y en otros es el contacto de los usuarios con la empresa a la que ellos han utilizado como proveedor de servicios o de mercancías.

Los asesores de los contact center deben ser personas que tengan actitud de servicio, es decir, que lleven el servicio en su sangre, que lo asuman como una condición de su propia naturaleza y adicionalmente estas compañías deben capacitarlos suficientemente en prestación del servicio, para que se estructuren y de este forma representen eficientemente los intereses de los clientes.

Es así como los contact center deben realizar una selección minuciosa del personal que van a contratar para la prestación del servicio, con el objetivo de contratar aquellos que naturalmente están hechos para servir y luego capacitarlos suficientemente en la materia.

Es precisamente en la selección del personal donde EMTELCO S.A., es débil pues no realiza las pruebas que determinen que personas tiene actitud de servicio y adicionalmente solo capacitan a los asesores una vez en servicio, precisamente cuando ingresan a la compañía, lo cual es otro error porque al personal es indispensable capacitarlo periódicamente en esta materia para que mantengan dicha actitud y no desfallezcan con la cotidianidad del trabajo.

Como propuesta para que la actitud de servicio en Emtelco S.A., sea una característica que pueda verse impregnada en todos los Asesores de Servicio se plantea el siguiente esquema:

Redefinir el objetivo y rol actual de las áreas que conforman las relaciones más directas que tienen los Asesores de Servicio:

BIENESTAR LABORAL: Elaborar y Ejecutar actividades, programas y planes de promoción y prevención en: Salud, Recreación, Familia y Cultura, con el propósito de incrementar calidad de vida de nuestros empleados y facilitar herramientas para el desarrollo humano en la Organización.

Se propone además, el desarrollo de las siguientes actividades:

Propiciar la motivación y disposición del Recurso Humano, para el abordaje que se realizará a través de los distintos planes y programas de bienestar laboral.

Incrementar los niveles de motivación por la labor realizada y el logro.
Eleva los niveles de productividad y eficiencia.

Promover el desarrollo personal y profesional.

Fortalecer el apersonamiento de la labor, el compañerismo, la sinergia, y la alianza en pro de un objetivo común.

Mejorar el clima laboral, favoreciendo la interiorización de procedimientos, parámetros y esquemas propios del desempeño del negocio.

Elaborar planes de reconocimiento: programas dirigidos a:

Efectuar reconocimiento a quienes consiguen destacarse por sus competencias personales y laborales como: **Eficacia, Eficiencia, Productividad, calidad.**

Generar sentido de pertenencia, y motivar el desarrollo profesional invitando al personal a potenciar sus aptitudes

Mejorar la Calidad de Vida generando retos en pro del desarrollo profesional.

Programa Destacados: El programa de destacados sería un reconocimiento mensual a los mejores empleados, quienes obtienen más posibilidades de ascenso al interior de la compañía, además de una Mención de Honor con copia a la Hoja de vida y participan de los ENCUENTROS TRIMESTRALES DE DESTACADOS.

Programas de vinculación emocional: Incrementar la identificación con la compañía tanto para el empleado como para su grupo familiar a través de reconocimiento y conmemoración de ocasiones especiales. Propiciar gratitud, y vinculación emocional a través de manifestaciones de afecto por parte de la compañía. Se destacarían las siguientes fechas:

- Cumpleaños
- Día de la Mujer
- Día del padre y la Madre
- Día de Los Niños
- Día del Amor y Amistad

Programas recreativos: Programas dirigidos a:

Potenciar el dinamismo, y la energía que caracteriza a nuestro recurso humano a través de espacios de integración y recreación que conduzcan a la

autorrealización a través de beneficios enmarcados en los núcleos sociales y familiares.

Promover la salud mental a través de espacios de integración y sano esparcimiento.

Los principales programas recreativos que se proponen son:

Jornadas Deportivas y Recreativas

Vacaciones Recreativas

Día de la Familia

Implementación de Línea T (la voz del Asesor): Un canal de información que permite que todo el personal sea escuchado, creando un camino hacia la mejora continua, a través de un espacio de participación.

La línea T además sería un servicio que podrá ser empleado por todos los miembros de la compañía en cada una de sus sedes haciendo uso de la intranet: Minerva o de una casilla de correo electrónico.

Las principales interacciones de la Línea T serían: Información general sobre Procesos, Documentación y Tiempos de respuesta, Atención de Quejas e inconformidades, Sugerencias y propuestas de Mejoramiento.

COMUNICACIONES: Se proponen como objetivos principales:

Lograr que los directivos y empleados nuestra organización entiendan y empleen de forma permanente la Comunicación como elemento vital dentro de nuestra compañía.

Dar mayor posicionamiento y reconocimiento al área de Comunicaciones dentro del Contact Center, con el fin de establecer procesos claros de comunicación en las diferentes áreas de trabajo que nos permitan alcanzar, los objetivos perseguidos por nuestra organización.

Elaborar e implementar actividades que permitan mejorar las relaciones de comunicación en el Contact Center entre ellas la creación de nuevos medios de comunicación y la evaluación de los ya existentes, además de cumplir con los objetivos básicos de la comunicación que son: Informar, enseñar, estimular, motivar, persuadir, convencer, divertir y entretener.

Convertir al área de Comunicación en aliada estratégica de la Gerencia con el fin de alinear los objetivos propuestos de la organización con el actuar diario de los empleados del Contact Center.

Teniendo como públicos objetivos a:

Ejecutivos de Cuenta

Asistentes de Cuenta

Supervisores de línea

Coordinadores

Asesores de línea

Área de Recurso Humano

Área Administrativa

Área de de Tecnología

Adicionalmente, se implementarían, dándoles mayor peso dentro de la relación con los Asesores, los siguientes medios de comunicación internos: Intranet, correo electrónico y carteleras institucionales. A través de estos medios se puede realizar

la divulgación de las actividades que motivan y crean sentido de pertenencia en los Asesores: Vacaciones Recreativas.

Jornadas deportivas, encuentro de destacados, Moto paseo, Día del niño, Fiesta navideña, Valor del mes, Celebración de Cumpleaños, Ganadores valor del mes, Felicidades por cumpleaños.

FORMACIÓN: Desarrollar planes de acción y estrategias alrededor del diagnóstico encontrado en cada una de las líneas y su desempeño para así orientarlos hacia los objetivos del cliente y aportar al posicionamiento organizacional.

La Estructura para el área de Formación propuesta sería que los Formadores que actualmente forman en competencias propias de Contact Center, puedan también formar la parte de producto para cada una de las líneas de Emtelco S.A., la distribución que se propone es la siguiente:

De esta manera, se estaría garantizando que la carga de trabajo para los Formadores es proporcional al número de Asesores por línea y que adicionalmente, es también proporcional a la información que se presenta día a día.

Dentro de la propuesta para estructurar al área de Formación, se dispondría de un Formador especializado en los temas que para todos los clientes corporativos son críticos:

Televentas y Telemercadeo.

Cobranzas y Retención.

DISTRIBUCIÓN FORMADORES		
FORMADOR	LÍNEA(S)	PILOTOS
Herber Andrés Carrero Cadavid	UNE	Soporte Datos Empresarial
		Soporte Técnico Internet Personas
		Soporte Técnico Internet Corporativo
		Soporte Técnico Internet Masivo
Camilo Ernesto Hernández Pulgarín	UNE	Información y Ventas Telefonía
		Consulta Interna Servicios Especiales Telefonía Asistidas
Mauricio Correa Hincapie	UNE-EPM	Atención Quejas y Orientación a la Factura UNE
		Front Orientación a la Factura EPM
		Atención de Quejas EPM
		Planes de financiación
		Información y Ventas Empresarial UNE
		Te Guío
Fabio Andrés Carrasquilla Palacios	UNE	Centro de relevos
Cristian Camilo Giraldo Ramírez	UNE	Información y Ventas Hogares
		Información y Ventas C3 (PYMES)
Héctor Jaime López Velásquez y Jonatan Andrés Estrada Ruiz	UNE	Información y Ventas Movilidad
		Soporte Técnico Televisión y Telefonía
		Mesa de Ayuda Masivo
		Mesa de Ayuda Corporativo
Héctor Jaime López Velásquez y Jonatan Andrés Estrada Ruiz	UNE	GAC
		Cobranzas
		LEM
		LEE
		Virtual Pin
		Chat
		Prepago Nacional
		Prepago Internacional
		Masivo
		LEI
		Corporativo
		Línea Soporte a Canales Masivo
		Línea Soporte a Canales Corporativo
		Agendamiento
		Información y Ventas Personas
Jonatan Andrés Estrada Ruiz		Campañas de Salida
Mónica Sorelly Rendón Urán	EPM	DAÑOS Y FRAUDES ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO
		DAÑOS Y FRAUDES DE ENERGIA
		SOLICITUDES GAS
		CANALES EXTERNOS EGA
		DAÑOS GAS
		CAMPAÑAS DE SALIDA EGA
		ENRUTADORES
		EMPRESARIAL EGA
Jorge E. Laverde Ossuna	Compartido todas las líneas: Telemercadeo, Cobranzas y capacitación Supervisores	
Ana María Osorio Gómez	Confiar, Gobernación de Antioquia, El Mundo, Ministerio de Agricultura, Municipio de Medellín, Bristol, Éxito, Alkomprar.	
Lina Marcela Urrego Rúa		
Jorge Alberto Vuilleumier Salazar	Colombia Movil	
Lina María Velásquez Arias	Coordinara Intranet CM	
Wilson Andrés Vélez Agudelo	Coordinador Intranet CM	
Margarita María Torres Restrepo	Edatel-Gazel	
Diana Carolina Bolivar Henao	EPM Bogotá	
Jesús Enrique Zapata García	Secretaría Educación	

En el capítulo 2 se mencionaba que UNE es el cliente corporativo con mayor incidencia en estos momentos para Emtelco S.A., por este motivo y según las necesidades actuales de la empresa, se propone el siguiente esquema para Formación en la Línea de Servicio al Cliente de UNE:

PILOTO	NÚMERO DE ASESORES	FORMADOR	NÚMERO DE PERSONAS POR FORMADOR
COSTAVISION	16	Formador 1.	186
PROMISIÓN	28		
ORBTEL MESA DE APROVISIONAMIENTO	19		
ORBTEL MESA DE AYUDA CORPORATIVO	15		
ORBTEL MESA DE AYUDA MASIVO	72		
SOPORTE TÉCNICO TELEVISIÓN Y TELEFONÍA HOGARES-C3	36		
SOPORTE TÉCNICO EMPRESARIAL	7	Formador 2 y 3.	112
SOPORTE TECNICO INTERNET C3	44		
SOPORTE TÉCNICO INTERNET MASIVO	173		
CAMPAÑAS DE SALIDA TELEVENTAS CORPORATIVO	39	Formador 4.	151
CAMPAÑAS DE SALIDA TELEVENTAS MASIVO	112		
MOVILIDAD	2	Formador 5, 6 y 7.	156
INFORMACIÓN Y VENTAS C3	60		
INFORMACIÓN Y VENTAS EMPRESARIAL	8		
INFORMACION Y VENTAS HOGARES	370		
INFORMACIÓN Y VENTAS PERSONAS	3		
REFERIDOS	4		
RETENCIÓN HOGARES	23	Formador 8.	147
ORIENTACIÓN Y RECLAMACIONES A LA FACTURA	147		
ORBTEL COBRANZAS	42	Formador 9.	119
CAMPAÑAS DE SALIDA COBRANZAS	30		
CAMPAÑAS DE SALIDA GESTION CONTACTOS	28		
CAMPAÑAS DE SALIDA TELEMERCADEO CORPORATIVO	4		
CAMPAÑAS DE SALIDA UNE	15		
ORBTEL AGENDAMIENTO	28	Formador 10 y 11.	131
ORBTEL CANALES CORPORATIVO	24		
ORBTEL CANALES MASIVO	47		
ORBTEL CORPORATIVO	16		
ORBTEL INFOCHAT	4		
ORBTEL MAIL	4		
ORBTEL MASIVO	46		
ORBTEL PREPAGO NACIONAL-INTERNACIONAL	26		
ORBTEL VIRTUAL PIN	10		
CENTRO DE RELEVOS	3		
CONSULTA INTERNA SERVICIOS ESPECIALES TELEFONÍA	6		
INFORMACIÓN Y VENTAS TELEFONÍA	46		
CAMPAÑAS DE SALIDA TELEVENTAS INTERNACIONAL	2		
TOTAL ASESORES	1559		

De esta manera, se estarían agrupando los Formadores por conocimiento y por número de personas en cada una de las líneas, así se garantiza un flujo de la información coherente con la estructura formativa.

SELECCIÓN: El área de Selección tendría como objetivo verificar y participar en los procesos de selección realizado por la empresa administradora del recurso humano para ofrecer de esta manera a los clientes corporativos de Emtelco S.A., personal idóneo para los cargos solicitados.

Desde el área de Selección se deben definir los perfiles básicos para los cargos de Emtelco S.A., se propone la estructura de perfil para los cargos base dentro de la Subdirección de Operaciones, son considerados, la célula primordial de la empresa y se han definido en detalle en los capítulos anteriores:

CARGO DE ASESOR:

ASESOR	
Estudios Básicos	Técnicos, Tecnólogos o Estudiantes de carreras universitarias del 3 al 6 semestre de cualquier área
Estudios complementarios	Manejo de Ambiente Windows (Excel, Word, Power Point, Internet) ortografía, digitación
Experiencia Previa	En servicio al cliente

Lo más importante en la selección de una Asesor es verificar que los estudios básicos, complementarios y experiencia previa, se cumplan a cabalidad pues se ha observado que ingresa personal a la empresa sin cumplir con estos requisitos.

CARGO: SUPERVISOR:

SUPERVISOR	
Estudios Básicos	Profesionales, Estudiantes del 9 semestre en adelante de carreras Administrativas
Estudios complementarios	Manejo de Ambiente Windows (Excel, Word, Power Point, Internet)
Experiencia Previa	Preferiblemente en manejo de personal y contact center

Lo más importante dentro del cargo de Supervisor es garantizar que se cumplan los requisitos exigidos ya que se han presentado casos en los que el personal que es ascendido para este cargo, no cumple con el perfil; esto trae consecuencias muy graves para la operación de Emtelco S.A., en vista de que es precisamente por esta razón por la que un Supervisor no conoce la manera cómo administrar su personal, no conoce la manera cómo administrar los indicadores de la que línea por la cual debe responder, no conoce del tema de nómina y en cuanto al manejo del personal se presentan debilidades que terminan en generar un clima laboral inadecuado para el logro de los objetivos organizacionales.

Es también importante hablar del tema de las competencias que se deben desarrollar para cada uno de estos cargos. Las competencias garantizar que una persona es apta para desarrollar una labor específica, por lo anterior, a continuación se proponen las competencias que debe tener el cargo de Asesor y Supervisor:

COMPETENCIAS PARA ASESOR:

ASESOR
Escucha al cliente Escuchar y atender Empatía Autocontrol
Identifica problemas Pensamiento analítico Toma de decisiones Búsqueda de información
Asesora y resuelve Orientación al cliente Orientación a resultados Flexibilidad Autoconfianza Proactividad Identificación con la organización

La premisa fundamental de todo Asesores es que tenga ACTITUD DE SERVICIO.

Un Asesor debe tener la habilidad de escuchar a su cliente activamente con el fin de poder solucionar el requerimiento que solicita.

Un Asesor debe tener la habilidad de identificar los problemas con el fin de enfocar el requerimiento del cliente hacia lo que realmente le está solicitando.

Un Asesor debe tener orientación al cliente para prestarle un servicio de satisfacción total, debe ser proactivo puesto que puede evitar que un cliente disgustado opte por irse para la competencia.

COMPETENCIAS PARA SUPERVISOR:

SUPERVISOR
Lidera a otros Liderazgo Desarrollo de otros Dirección de personas Consistencia
Apoya solución de problemas Pensamiento Analítico Trabajo en equipo Búsqueda de información Empatía
Asegura Resultados Orientación a resultados Autoconfianza Iniciativa

Un Supervisor de Línea debe tener todas las características del liderazgo pues es el “Coach” de su equipo de trabajo. Sus Asesores debe responder a su estilo de administrar y esta respuesta se debe observar en el logro de las metas y objetivos. Además, la Orientación a Resultados es la competencia que garantiza la ejecución de los objetivos y metas organizacionales.

MONITOREO: Sistema por medio del cual, personal calificado interviene pasivamente la calidad de las llamadas con el fin de asegurar la calidad del servicio acordes a los niveles de servicio exigidos por Emtelco S.A.

Por medio del monitoreo se identifican las oportunidades de mejoramiento que permitan alcanzar insistentemente los requisitos de calidad demandados por los clientes corporativos.

Los siguientes aspectos pueden lograr que el monitoreo de las llamadas sea efectivo:

Justicia y ecuanimidad.

Evaluar críticamente.

Ponerse en el lugar del usuario final.

Ponerse en el lugar del cliente corporativo.

Dimensionar el impacto de un error detectado.

Adicionalmente, se debe actuar con los resultados de Monitoreo de la siguiente manera:

Determinar si la atención fue satisfactoria.

Si no lo fue, se debe retroalimentar inmediatamente.

Definir un plan de acción cuantificable.

Tomar acciones consistentes.

Una vez mencionados los alcances de cada una de las áreas que intervienen directamente en la relación con los Asesores, es importante también proponer las siguientes estrategias que pueden ayudar a garantizar que la actitud de servicio es un componente vital en un Centro de Contactos:

SESIONES DE NECESIDADES DE MEJORAMIENTO: En estas sesiones participarían mensualmente las áreas de Formación, Monitoreo, Comunicaciones y Operaciones con el fin de analizar los resultados de Monitoreo del mes inmediatamente anterior con el fin de proponer planes de acción que contribuyan al mejoramiento de los indicadores de cada una de las líneas.

De estas sesiones de mejoramiento deberán tener un control a través de actas en el que se pueda llevar un estricto seguimiento de cada uno de los planes de acción definidos.

Al mes siguiente antes de iniciar con los resultados, se hace necesario verificar el cumplimiento de los planes de acción definidos y propuestos por cada una de las áreas con el fin de validar si hay incumplimientos para programar las actividades de tal forma que puedan llevarse a cabo o si por el contrario, se da cumplimiento a cada una de las actividades definidas.

CLIENTE OCULTO ADMINISTRATIVO: Se puede diseñar una estrategia de cliente oculto administrativo para las líneas de Emtelco S.A., que estén en alto riesgo. Este cliente oculto sería diseñado por los Formadores con el fin de que cualquier persona del área administrativa independientemente de si conoce o no el producto de la línea seleccionada, esté en capacidad de realizarlo.

Sería una estrategia en vivo, o sea, con llamadas reales; con entregables de lo observado y con la siguiente planilla de propuesta para su ejecución:

Cliente										
ID	Línea	Nombre Asesor	Apellido Asesor	Supervisor	Efectividad de la Llamada	Actitud De Servicio	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Observación

Al finalizar se realizaría una tabulación de resultados con Asesores y llamadas reales con el fin de realizar las retroalimentaciones respectivas y tomar las medidas necesarias.

ACTIVIDAD NO TE QUEMES: Esta actividad se basa en que un Asesor es elegido al azar para escuchar sus propias llamadas en compañía de su jefe

Inmediato que es el Supervisor. Esta sesión estaría acompañada de la Jefe del área de Mejoramiento Continuo.

Una vez escuchada la llamada, se procedería a que el Asesor realice una autoevaluación de esta llamada. Posterior, la persona que debe continuar la actividad es el Supervisor quien debe realimentar al Asesor según lo que considera necesario.

La sesión debe finalizar con el criterio de la Jefe de Oficina de Mejoramiento Continuo quien debe avalar el desempeño de ambas figuras y en la misma sesión, realizar las recomendaciones necesarias bajo los parámetros de calidad del servicio establecidos en Emtelco S.A.

De esta actividad también deben definirse planes de mejoramiento que serán controlados por el área de Monitoreo.

La razón de ser de un Contact Center. Prestar los servicios que no están directamente relacionados con el objeto de la empresa pero que son necesarios en su actividad comercial, con el objetivo de que la empresa se dedique exclusivamente a los que sabe hacer.

5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

- Dentro de una negociación entre un cliente corporativo y un Centro de Contactos, se hace necesario establecer claramente los indicadores que harán parte de esta negociación. Entre ellos están principalmente, definir los niveles de servicio, la eficacia, el promedio de conversación, el porcentaje de ocupación y la rotación. Adicional a este tipo de indicadores es fundamental establecer las escalas de evaluación para los Asesores en el parámetro de la actitud de servicio ya que se debe estipular el peso de esta variable dentro del sistema general de Monitoreo. Del cumplimiento de estos indicadores dependerá que la relación con los clientes corporativos quede establecida de una manera clara.
- La cultura del servicio se basa en la premisa que sostiene que las compañías de servicio extraordinario, crean lazos emocionales con sus clientes, el servicio, comienza a ser más una condición de vida que de trabajo y es precisamente en este aspecto donde Emtelco S.A., debe centrar su planeación estratégica pues si no se logra que el servicio haga parte de la cultura organizacional, será complejo establecer que este tipo de cultura se transmita al exterior de la empresa, específicamente, hacia los usuarios de los clientes corporativos.
- La verdadera competitividad para Emtelco S.A., no puede estar basada en el portafolio de productos y servicios ya que en el mercado de los Centros de Contactos, este tipo de portafolio, están en capacidad de ofrecerlo cualquiera de los competidores de la empresa. La estrategia competitiva de Emtelco S.A., se debe basar en la generación de estrategias internas, a través del apoyo y unión de las diferentes áreas, que hagan a la organización diferente en cuanto a garantizar a los clientes corporativos, la satisfacción total de sus usuarios.

- La actitud de servicio no puede ser gestionada únicamente por parte de los Asesores de Servicio de Emtelco S.A., se hace necesario que este aspecto se incluya dentro de las metas y objetivos de todas y cada una de las áreas que soportan el Centro de Contactos, de lo contrario, sería una estrategia completamente desenfocada e incoherente. Es por esto, que se hace necesario que la empresa dirija todos los esfuerzos hacia un mismo objetivo: garantizar la satisfacción total de los usuarios de los importantes Clientes Corporativos.

BIBLIOGRAFÍA

MAYBEN, Brad. Administración De Centros de Contactos a toda marcha.

MAZO MEJÍA, Iván. El precioso don del servicio.

_____. Hablemos claro sobre servicio.

PORTER, Michael E Ventaja Competitiva.

_____. Estrategia Competitiva.

_____. Ser competitivo.

Revista econtact. <http://www.imt.com.mx/recontact/index.php>