



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE PUEBLA

INGENIERÍA FINANCIERA

*“Análisis y propuesta sobre la capacitación y
rotación de personal de la empresa E-Contact”*

Proyecto de Investigación Final de Carrera.

Para obtener el título de
Ingeniero Financiero

PRESENTA:

Marilin Calderón Coyotecatl.

ASESOR

M.C. José Gonzalo Ramírez Rosas.

Diciembre 2013.

Índice

Introducción	5
Planteamiento del problema.....	6
Justificación	7
Hipótesis	7
Variables.....	8
Objetivos	8
Metodología	9
Alcances y Limitaciones	10
Marco Teórico	10
Capítulo I: Los Call Center en el mundo	12
1.1 Definición	12
1.2 Origen	13
1.3 Evolución.....	14
1.4 Principales Call Center en el mundo	15
1.5 Factores de Rotación	17
Capítulo II: E-Contact	19
2.1 Antecedentes E-Contact	19
2.2 Datos Generales.....	20
2.2.1 Misión	20
2.2.2 Visión.....	20
2.2.3 Valores	21
2.2.4 Ubicación	21
2.2.5 Organigrama.....	22
2.2.6 Reconocimientos y logros	23
2.3 Análisis de ambiente.....	24

2.3.1 Análisis de ambiente externo	24
2.3.2 Análisis de ambiente interno	25
Capítulo III: Reclutamiento, selección y capacitación	27
3.1 Concepto	27
3.2 Proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa	28
3.3 Capacitación en la empresa	29
3.4 Proceso de capacitación	30
3.5 Importancia de la Capacitación	31
Capítulo IV: Operación	33
4.1 Central de Operaciones	33
4.2 Reportes e informes	34
4.3 Competencia	36
4.4 Análisis FODA	39
4.5 Aspecto Financiero	40
Capítulo V: Propuesta de reducción de Costos	41
5.1 Factores negativos en la contratación	41
5.2 Capacitadores	43
5.3 Propuestas	44
Comentarios	45
Conclusiones.....	46
Bibliografía.....	48

Índice de Tablas y Gráficas

Evolución de los Call Center	17
Países Latinoamericanos con mayor presencia en la industria	20
Razones de Rotación	21
Valores.....	24
Organigrama	25
Proceso de reclutamiento y selección.....	31
Tabla de Clientes	41
Análisis FODA	43

1. INTRODUCCION

Desde siempre la atención al cliente ha sido un aspecto importante dentro de las organizaciones, sin embargo a partir de la década de los años 90' a tomado mayor importancia gracias un popular adagio: "El cliente siempre tiene la razón" .Debido a esta tendencia se ha colocado al cliente y sus necesidades como el centro de todas las decisiones de negocios.

Según Humberto Serna Gomez el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Ahora bien, con este fin nacieron los centros de atención llamados callcenter, que se crearon de la oportunidad de brindar un servicio inmediato a través de un teléfono. Al principio tenía un carácter informativo, sin embargo debido a su creciente utilización aunado a que era una fuerte innovación tecnológica, hacía presagiar al sector un brillante porvenir.

El primer call center fue implementado por la empresa FORD en el año de 1962, a partir de esa fecha y con la evolución de las tecnologías, también se ha ido evolucionando dentro de ellos.

Pero, para poder alcanzar el éxito es fundamental el recurso humano idóneo, ya que son ellos el eslabón principal entre el cliente y la empresa, puesto que son los que están más cerca del cliente y deben ser capaces de captar sus inquietudes y saber satisfacer oportunamente las necesidades de los mismos, aunque no es tarea fácil, pues empresas de este tipo enfrentan retos como la alta rotación de personal, costos de inducción, entrenamiento y desarrollo, baja moral, desempeño de los empleados por debajo de lo óptimo, etc.

Para disipar este tipo de condiciones , la capacitación actúa como la herramienta privilegiada que además de ayudarnos a lograr lo antes mencionado también nos refuerza a progresar como empresa, a desarrollar y mejorar competencias, a incentivar hábitos positivos de trabajo y a pensar formas alternativas de gestionar y de resolver situaciones complejas.

Realizándose de una forma adecuada, puede generar valor a nuestros productos o servicios que es percibido por los clientes rápidamente y así retenerlo asegurando su lealtad.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La continua rotación de personal, genera en muchas ocasiones gastos excesivos a la organización, por este motivo es esencial crear una plantilla base, con elementos humanos que cubran todos los requisitos necesarios para permanecer dentro de ella.

3. JUSTIFICACIÓN

El estudio tendrá como fin realizar una propuesta para reducir gastos en cuanto a la rotación del personal y la capacitación de ellos, pues debido a esta acción se generan salidas de dinero que más bien podrían utilizarse para capacitar o incentivar al personal que ya labora dentro de la organización.

El procedimiento que se realiza, implica desde el área Recursos Humanos que son los encargados de reclutar al personal, entrevistarlos e indicar que personal es apto para pasar por el segundo filtro antes de tomar decisiones sobre su contratación o rechazo, hasta los capacitadores que son los encargados de instruir a los posibles ingresos, además de que el trámite es largo y se utilizan muchos formatos para llevar su control, arriesgando a que al final del curso ninguno de los aspirantes cumpla con las características para poder ser contratado.

Todos los recursos utilizados dentro de este procedimiento, podrían ser dirigidos a las campañas que se implementan en operación (Call Center) para que se pueda otorgar un servicio más eficaz y eficiente.

4 HIPOTESIS

Con la propuesta de esta metodología, se podrán realizar un reestructuramiento en cuanto a los recursos económicos utilizados en la capacitación y contratación de personal, para incentivar la eficiencia del personal que ya labora dentro de la organización.

5 VARIABLES

Variable Independiente

Los recursos humanos, que siempre son un aspecto significativo en la organización, nuestro principal objetivo será formar una plantilla base logrando aprovechar las capacidades y aptitudes del personal con el que laboramos.

Variable Dependiente

Los costos, que en Recursos Humanos se utilizan principalmente para preparar a los agentes que podrían ocupar un puesto dentro de operación, dando soporte técnico, como anteriormente se menciona, se requiere evitar salidas de dinero excesivas que se ocupan principalmente en trámites que conlleva su contratación.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer una metodología que permita que el proceso de reclutamiento sea más acertado, y que tenga como efecto el establecimiento de una plantilla base, evitando así la alta rotación de personal.

Objetivos Específicos

- a) Conocer financieramente, como se reflejan en la organización los recursos que se brindan para la capacitación.

6 METODOLOGÍA

Es necesario realizar investigaciones de campo para conocer profundamente el impacto que se está produciendo en la empresa, y proponer una posible solución al problema que se aborda.

De igual forma recurrir a personas que conozcan sobre el tema y obtener una opinión mucho más certera para poder sustentar nuestra hipótesis, pues debido al giro de la organización no existe un modelo base para manejar a su operación, por ello es indispensable conocer de viva voz, experiencias y opiniones de expertos o personas que han estado involucradas en empresas de este tipo.

El realizar un archivo en donde se documenten todo tipo de información acerca de lecturas y análisis del tema es esencial para tener suficientes datos sobre de tema.

7 ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

- El fin de realizar el estudio será formular una propuesta en donde se plantea la creación de una metodología de reducción de costos, teniendo como objetivo a largo plazo su aplicación. Impulsará también la correcta distribución de recursos económicos y utilizarlos en conservar una plantilla base de colaboradores dentro de la organización.

LIMITACIONES

- alguna de las limitaciones que tenemos es la accesibilidad que se tiene sobre los datos en general, sobre todo en Estados Financieros, pues en ellos se basará el ver como se reflejan directamente las salidas de dinero destinadas a esta la capacitación de los agentes.

8 MARCO TEÓRICO

La información que en la presente investigación se muestra estará basada en libros, artículos tanto impresos como electrónicos, revistas e incluso tesis ya realizadas que nos puedan brindar puntos clave acerca de la estructura e información sobre el tema planteado.

Será indispensable buscar artículos que nos den algún antecedente acerca del tema, pues en organizaciones de este tipo, siempre ha sido un reto la alta rotación de

personal e intentaremos lidiar con ese inconveniente de manera que propongamos una solución al punto en cuestión.

El estudio de campo será un punto crucial en la investigación, debido a que específicamente en el tema no existen textos lo suficientemente centrados, pues cada empresa que se dedica a este rubro tiene distintos modelos en cuestiones de operación.

CAPÍTULO I: Los Call Center en el mundo

1.1 Definición

Actualmente los Call Center o Contac Center, podrían llegar a confundirse, más sin embargo cada una tiene su propia definición, que en esencia se refieren al mismo tipo de servicio, pero no esta de más mencionar el significado de cada uno.

Definiremos “Call Center” como el conjunto tecnológico y administrativo que permite unificar la inteligencia de procesamiento de los sistemas informáticos y las facilidades de las llamadas telefónicas, para suministrar información a quienes llaman, en un ambiente de intimidad personal. De esta forma, el call center es el punto de “contacto” entre un cliente y la empresa por medio del hilo telefónico.

Donna Flus, en su libro *The real-time contact center*, describe que lo que hace un Contact Center es sumar nuevos canales de contacto con el cliente, como el chat, el correo electrónico y la web, al final se llega al real-time contact center, esto es, una plataforma multicanal (voz, chat, correo electrónico, web) que analiza la información del cliente en tiempo real para la mejora de decisiones, integrando las diversas áreas de la empresa.

1.2 Origen

Este servicio está vinculado a la invención del teléfono, que fuera en el año de 1876 cuando Alexander Graham Bell se llenaba de gloria al haber patentado como suya la idea de la invención de este instrumento, sin embargo, a través de los años se ha reconocido que fue un invento del italiano Antonio Meucci.

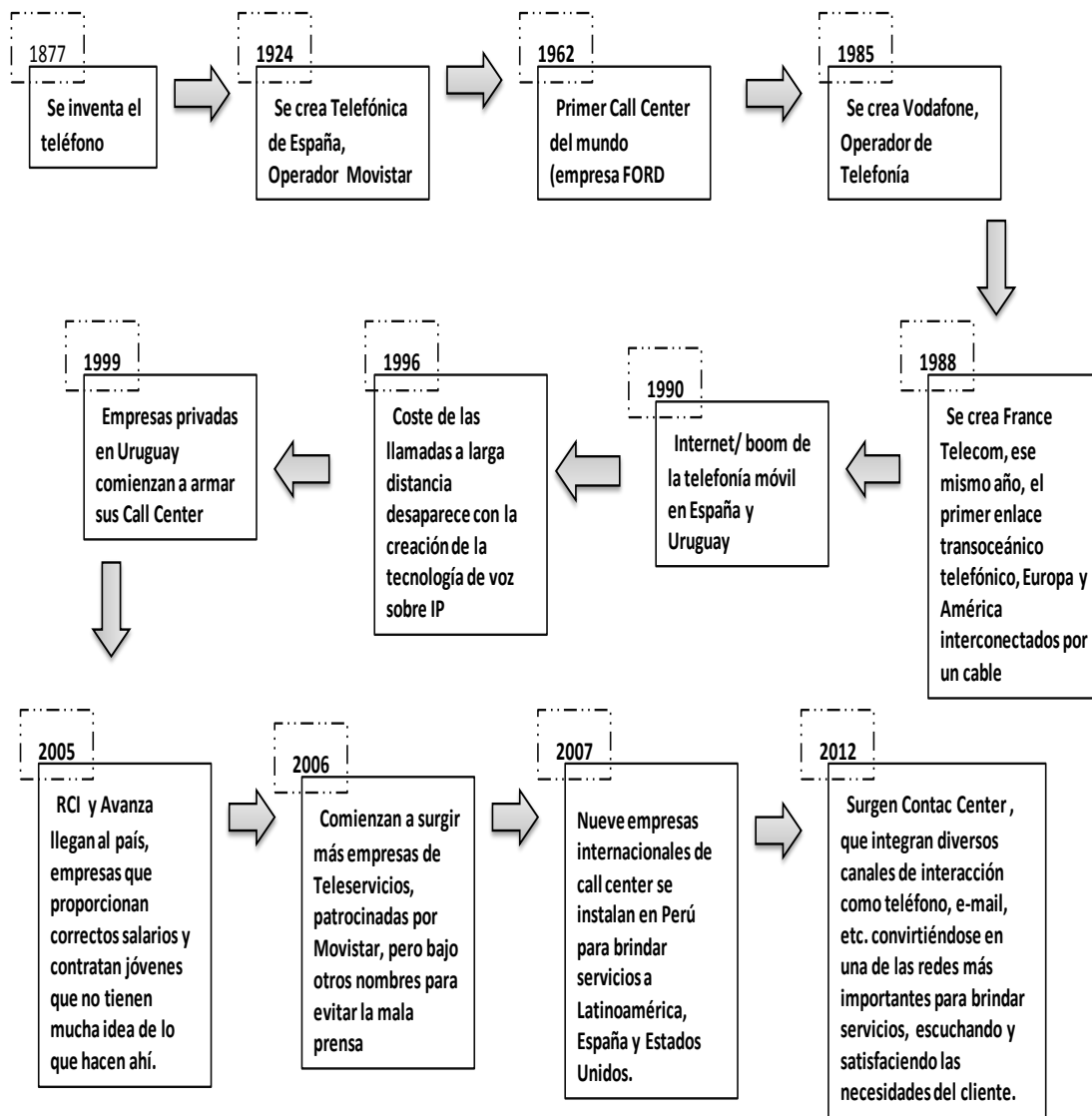
La primera vez que alguien ocupó el servicio como tal fue en 1881, año en el que el pastelero berlinés Kranler ofreció telefónicamente a sus clientes los dulces fabricados por él, consiguiendo duplicar sus ventas.

Aunque la primera gran campaña de telemarketing fue la desarrollada hasta 1962 por Lee Iacocca máximo responsable de la empresa automovilística Ford, que mediante esta herramienta consiguió entrevistas para sus vendedores, llegando a la cantidad de veinte millones de clientes.

En España la historia del Call Center está íntimamente ligada al boom de la telefonía móvil, primero con Movistar y después con Airtel y Amena.

Resumiendo los principales acontecimientos que se desarrollan en torno a la creación, y evolución de los Call Center, podemos presentarlos en el siguiente esquema:

1.3 Evolución



1.4 Principales Call Center en Latinoamérica

Latinoamérica es considerada una de las zonas que más ha crecido en la industria de los Call Center o Contact Center, realizado un análisis por país obtenemos algunas de las características más significativas dentro de este rubro.

México

- La participación que nuestro país tiene en la industria de los Call Center en LATAM es del 20% y se ha convertido en el destino preferido de los outsourcing de Estados Unidos por la vecindad con el país.
- Cuenta con un nivel de bilingüismo favorable, pero hay dificultad para encontrar mano de obra.
- Se considera una industria madura, que se está enfocando a otros negocios que generen mayor valor agregado como lo es el desarrollo de software.
- Brasil y México representan el 73% de los ingresos de la industria, hace 4 años era el 86%.

Argentina

Argentina es considerado como el país líder en América Latina, para los negocios de Call Center, cuenta con un buen nivel de recurso humano y bajo costo en comparación con otros países. El sector pasó de ocupar 6000 personas a 55000 en el 2007 y una facturación de U\$155 millones a U\$1400 en el mismo año.

Por su parte Guatemala, Belice, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá

- Tienen una participación del 4%. A pesar de que Guatemala ha hecho alto esfuerzo en presencia e imagen del país. Nicaragua sin embargo, escaso de actitud de servicio, entorno político complicado, cuenta con el recurso humano más barato de la región.

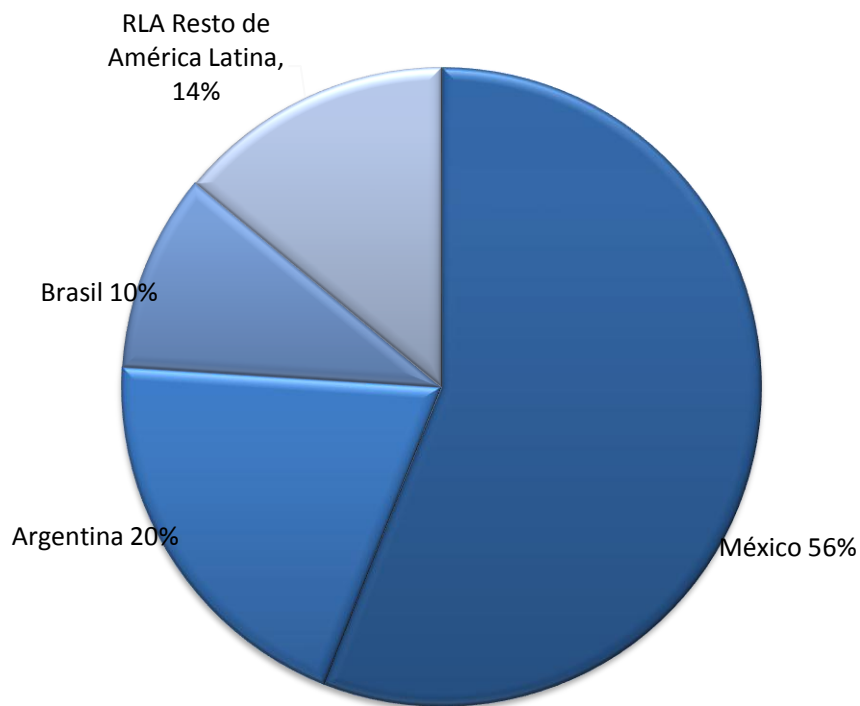
República Dominicana y Jamaica, intervienen con un 6%, que va en crecimiento por el compromiso del gobierno, cuenta también con un buen nivel de bilingüismo, Venezuela por el contrario es una región que muestra crecimientos negativos, con -2%.

Colombia

Hay mucho que decir de Colombia, debido a sus factores positivos, como lo son el bajo coste de mano de obra y alta capacidad, cuentan con el recurso humano calificado, con alto desempeño y excelente actitud de servicio, acento neutro, buena imagen del país, buena infraestructura de telecomunicaciones, pero tiene como desventaja el bajo nivel de bilingüismo, existe gran compromiso por parte del gobierno ha declarado a la industria como una de las dos más importantes.

1.5 Factores de Rotación

Para realizar el siguiente análisis se tomo en cuenta los países Latinoamericanos con mayor participación dentro de la industria de los Call Center que se dividen de la siguiente forma México, Argentina, Brasil y RLA (Resto de América Latina), definido como el bloque que incluye a Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Panamá, República Dominicana y Venezuela.



Fuente: Encuesta Benchmarking Recursos Humanos LATAM 2010

En la siguiente tabla se muestran las razones por las cuales se presenta rotación en los Centros de Contacto en el año 2010, excluyendo todos aquellos casos que

implique permanecer en la empresa, es decir rotación positiva, que deriva de un cambio de puesto dentro de la organización.

RAZONES DE ROTACIÓN	México	Argentina	Brasil	RLA (Resto de Latinoamérica)
Motivos personales	17%	9%	18%	11%
Cambio de residencia	14%	14%	14%	20%
Agente insatisfecho con el crecimiento laboral	12%	9%	9%	11%
Otras razones involuntarias/ Terminación de contrato o de proyecto	10%	18%	9%	9%
Problemas de horario	10%	11%	9%	11%
Agente insatisfecho con el salario	10%	7%	9%	11%
Abandono de trabajo	9%	16%	9%	8%
Falta de adaptación	9%	9%	9%	11%
No aprobó el training o la capacitación inicial	9%	7%	14%	8%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta Benchmarking Recursos Humanos LATAM 2010

CAPÍTULO II: E-Contact

2.1 Antecedentes E-Contact

- El 21 de noviembre de 1995 Servinext tomó el reto de crear un centro de atención telefónica en la Ciudad de Puebla, el cual comenzó con la colaboración de dos ingenieros, ellos atendían únicamente un promedio de 60 llamadas mensuales.
- Al mismo tiempo otros centros de atención se preparaban en las ciudades de Monterrey, Guadalajara y México D.F., que trabajaría en conjunto como proveedores de Call Center de Hewelett Packard.
- Sin embargo, y a pesar de su reciente inauguración en el año 1996, estos centros no pudieron perdurar durante un muy largo tiempo y a finales de ese mismo año el centro establecido en la ciudad de Guadalajara dejó de funcionar, y la operación fue absorbida por Monterrey y Puebla.
- En Agosto de 2000, Monterrey cerró operaciones, y esto provocó que la mayoría de llamadas fueran controladas por Puebla.
- El 21 de octubre del año 2000, se inició un nuevo concepto de soporte, operado a través del correo electrónico, E-Support con el propósito de brindar una solución escrita, también se inició con la construcción de un nuevo edificio que lleva el nombre de “Edificio Guadalupe (en honor a la Señora Guadalupe Esper de Abed) el cual alberga el Centro Global de Soporte contando con la más alta tecnología en sus instalaciones para brindar un excelente servicio a todos los clientes.
- En junio de 2001, se dejó de atender a Guatemala, quedando solamente con la operación de la República Mexicana en soporte telefónico y gente de habla hispana a través del correo electrónico. Actualmente el Centro

Global de Soporte capta un total de 8500 llamadas y 2500 correos electrónicos mensuales.

2.2 Datos Generales

1.2.1 Misión

La visión que E-Contact maneja es consolidarse como un centro de soluciones integrales estratégico para sus clientes.

1.2.2 Visión

Es nuestra misión ser un proveedor de soluciones IT que aporte valor en la cadena de servicios integrales de soporte y atención comprometidos con la satisfacción del cliente, buscando rentabilidad para sus socios y contribuyendo al desarrollo de nuestro personal y de nuestro entorno.

1.2.3 Valores

Valor	Concepto
Integridad	Hacer las cosas de forma correcta
Respeto	Tener consideración de los demás

Perseverancia	Realizar nuestro trabajo con el mismo entusiasmo y dedicación
Trabajo en equipo	Colaborar con los compañeros y apoyarlos
Honradez	Ser recto en nuestros actos y en el pensar
Atención	Brindar el tiempo que se merece cada quien
Liderazgo	Emprender nuestras actividades y compartir a los demás
Servicio	Ayudar en nuestro trabajo más de lo que nos solicitan
Asertividad	Ser coherentes en el pensar y en el actuar

1.2.4 Ubicación

Actualmente E-Contact se encuentra ubicado estratégicamente en tres puntos de la ciudad:

El principal centro de operación:

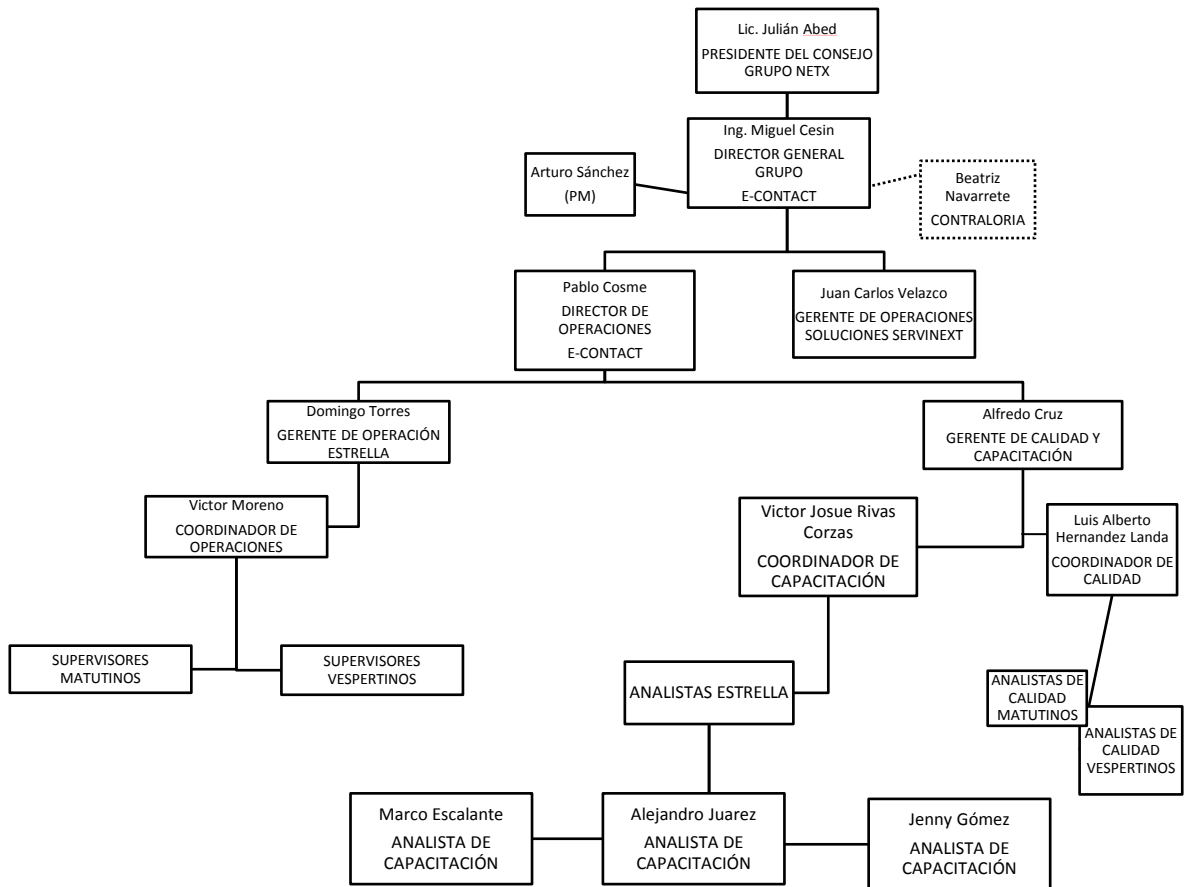
- RectaPuebla–Cholula 3802-A Ex Hacienda de Santa Teresa, San Andrés Cholula, Puebla

Y también en

- En Plaza América que esta ubicada en 51 Poniente #505-3 Col. Residencial Boulevard
- Plaza Sur situada sobre Periférico Ecológico

1.2.5 Organigrama

La organización y correcta distribución de las actividades dentro de la empresa, se ven reflejadas en el eficiente funcionamiento de toda la operación



1.2.6 Reconocimientos y logros

Algunos de los reconocimientos más importantes con los que cuenta la empresa, y que han marcado ser uno de los Call Center más importantes del país son:

- Reconocimiento de HP -

Desempeño sobresaliente, con TCE (Total Customer Experience) por arriba del 80 %

- Certificación ELTO CC – estándar LemonTree de Operación para Centros de Contacto

Unicocall center en México certificado bajo este estándar Febrero 2007

- Reconocimiento de HP a nuestro Director de Call Center, por su desempeño y dedicación sobresalientes
- Certificado de nuestro personal de Calidad bajo COPC – 2000 Standard Service Center Excellence Training Program
- Iniciativa Six Sigma

El alcance del proyecto es a nivel empresa, comenzando con operaciones, IT y procesos administrativos

La fase inicial se compone de 6 proyectos, dirigidos por un Black Belt. Se cuenta también con 14 Green Belts que maneja como fin implantar esta metodología como parte integral de su cultura organizacional

2.3 Análisis de ambiente

2.3.1 Análisis de ambiente externo

En este apartado incluiremos variables como la económica, social, política y tecnológica, de ahí el resultado será la capacidad que tiene la entidad para adaptarse a los cambios que surjan alrededor de estas condiciones.

1. Aspecto Económico

El aspecto económico muchas veces se traducen en gastos que se usan para capacitar a los empleados, o costos como papelería, incluso ocasiones que la empresa tiene que invertir en nuevos equipos, para mantenerse a la vanguardia en el servicio al cliente, pues para él se debe dar lo mejor.

2. Aspecto Social

La empresa maneja un programa en donde se realiza recolección de celulares y pilas de los mismos aparatos, que los asociados de E-Contact van cambiando o renovando conforme pasa el tiempo, preocupándose por hacer conciencia entre las personas acerca de la conservación del medio ambiente.

3. Políticos

Dado que este Call Center surge principalmente en empresas privadas no están directamente vinculados con el gobierno, por ello los cambios que se realizan en la organización de ese régimen están exentos de afectar a los centros de atención.

Ajeno a que existen normas y reformas bajo los cuales se rigen los Call Center, como lo es con cualquier tipo de asociación.

4. Tecnológicos

Los cambios que gracias a la globalización se realizan día con día en todo el mundo, no ha dejado fuera a E-Contact, que adopta cada tecnología para hacer frente a las necesidades de sus usuarios, no olvidando a sus colaboradores.

2.3.2 Análisis de ambiente interno

Aquí se incluye aspectos que se desarrollan dentro de la organización y que la afectan de una manera más directa, como es la administración, finanzas, mercadotecnia, operación.

1. Administración

La Administración podría considerarse un punto débil en la empresa ya que en ocasiones se desconoce lo que dice el reglamento interno en algunas cuestiones.

Existe duplicidad de funciones y en ocasiones los empleados desconocen quién es el responsable de realizar algunos procedimientos.

2. Finanzas

En torno a esta área externamente han surgido cambios que han traído las Reformas Hacendarias.

Por falta de situaciones como lo es el cambio de equipos que repercuten directamente a operación se han afectado las expectativas que se han ido forjando los empleados sobre los beneficios que recibirán a largo plazo.

3. Mercadotecnia

Actualmente la empresa no cuenta con un departamento de mercadotecnia, sin embargo quien se encarga de todo lo relacionado con promoción, publicaciones y demás escenarios que implican el dar a conocer a la empresa, esta en manos del departamento de comunicación.

4. Operación

En el área de operación que es el corazón de la organización se cuenta con especialistas capacitados que aportan gran información acerca de los productos de cómputo y los problemas detectados sobre ellos, ayudando de manera significativa a la solución de problemas.

Compuesto por agentes y supervisores que día a día trabajan con el único fin de satisfacer a sus clientes brindando el mejor trato y soluciones.

CAPITULO III: Reclutamiento, selección y capacitación

3.1 Concepto

Definimos reclutamiento, como un proceso, que atrae a las personas indicadas para hacer crecer a la empresa. Cabe resaltar que en este procedimiento se debe tomar en cuenta la situación actual de la organización, así como el futuro que se quiere para la misma.

De igual forma se debe planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos, y analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo. Permite también ver a varios candidatos y ponerlos a prueba a través de un proceso de selección ordenado.

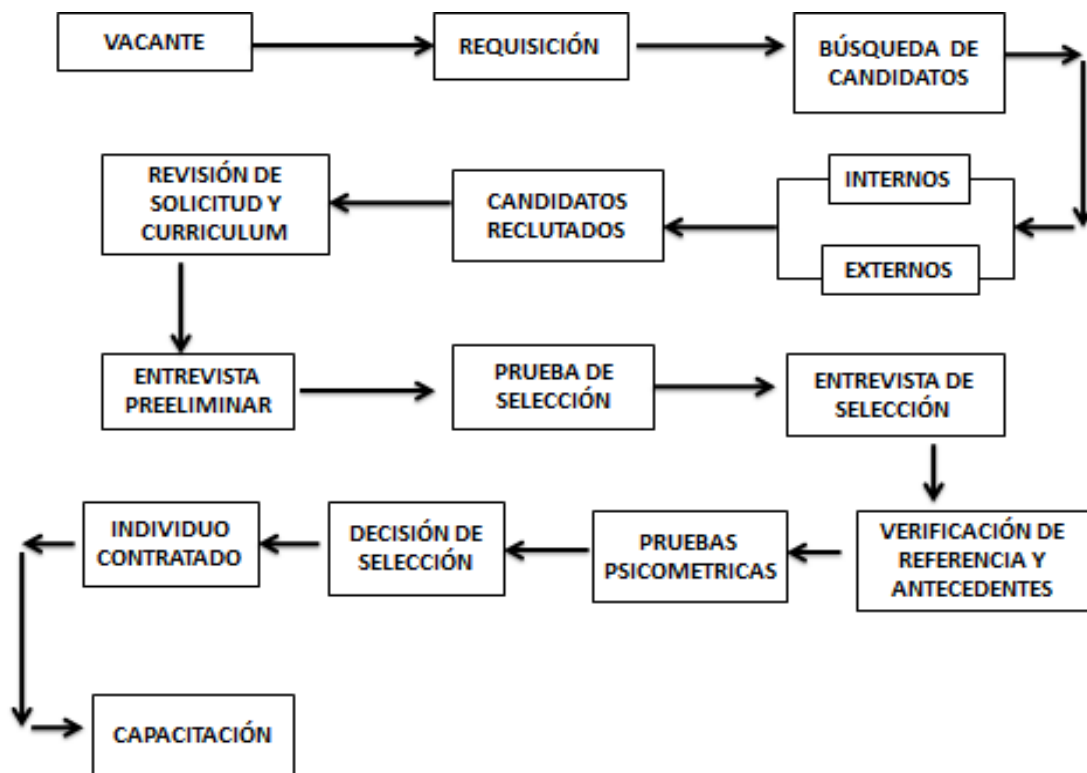
La capacitación se enfoca más en la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

Dentro de la empresa esta herramienta podría ser la base de todo, pues en varios estudios se ha confirmado que un empleado que recibe una buena capacitación e introducción a la empresa es un empleado contento, comprometido con la organización y satisfecho, esto se traduce en clientes satisfechos.

La capacitación no garantiza que las personas hagan lo que tienen que hacer, pero si que estén en mejores condiciones para hacerlo.

3.2 Proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa

Los procesos de reclutamiento y selección van de la mano con el entrenamiento que garantiza que sólo los agentes más competentes y con mayores habilidades lleguen a manejar interacciones con los usuarios finales.



3.3 Capacitación en la empresa

La empresa utiliza como modelo de capacitación “Train-the-trainer”, que asegura una transferencia efectiva y eficiente de los detalles referentes a los productos y servicios de los clientes. De acuerdo a los requerimientos de cada posición y al tipo de servicio se define el perfil de cada agente.

Dicho modelo tiene como base la experiencia de los instructores dentro del mundo real, por tanto permite la retroalimentación de los participantes y la adquisición de confianza y habilidades que cada agente necesita para ofrecer una formación efectiva.

Los principales objetivos que este modelo maneja son:

- Promover la participación de los alumnos mediante el uso de técnicas de interrogatorio eficaces.
- Evaluar las fortalezas y áreas de entrenamiento personal para trabajar en ellas.
- Definir retroalimentación efectiva.

La duración del proceso de capacitación se define en base a las necesidades específicas de cada cliente.

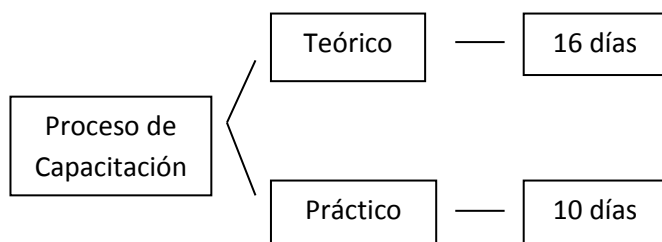
Todos los programas que maneja E-Contact se enfocan en el desarrollo de habilidades:

- Técnicas (productos y servicios del cliente)
- Comunicaciones
- Servicio al cliente

Principalmente se maneja un énfasis en cuanto al trato con los clientes, en el desarrollo de sensibilización, actitud de servicio, mediante el laboratorio de llamadas.

3.4 Proceso de Capacitación

El proceso que se sigue para preparar a los posibles nuevos ingresos es el mismo, indistintamente de la campaña a la que se dirijan, esta se compone de dos acciones principales:



Teórico

Durante la etapa teórica se utilizan herramientas que ayudan a transmitir conceptos, información, productos, sistemas de soporte, procedimientos, etc.

Asimismo mediante experiencias vivenciales le dan al individuo los conocimientos y habilidades propias para ponerlos en práctica en una fase futura

Esta etapa se compone de 5 exámenes que sirven para medir el aprovechamiento de cada uno de los capacitados y beneficia de igual forma a la depuración de los grupos, para que solamente se contraten a los más preparados.

Práctico

En la segunda etapa, los posibles ingresos entran en la interacción directa con el cliente en una llamada de prueba que es verificada por un supervisor y por un analista de calidad para ver el desempeño que se tiene durante la actividad.

En este ensayo se miden las capacidades que se tienen en cuanto a técnicas de comunicación, ventas, y sensibilización.

3.5 Importancia de la Capacitación

Un proceso fundamental en el desarrollo de los call center se observa en las capacitaciones que se brindan a los agentes. Para esto debe invertirse en entrenamientos continuos que permitan el desarrollo de diversas habilidades para aumentar el nivel de producción del centro.

Para ello existen distintos momentos durante la capacitación:

- Uno que tiene que ver con la inducción a la organización y con la entrega de materiales específicos para la campaña que se ha asignado a cada agente. Así también por una parte, la relación entre cliente y agente otorga múltiples herramientas para el desarrollo de diferentes entrenamientos, pues es de suma importancia investigar al cliente en cada campaña para poder asegurar una respuesta coherente a sus necesidades.

- Las temáticas de las capacitaciones continuas enlistan una serie de temas que atraviesa desde: tendencias en el mercado, manejo de información, confidencialidad de los datos, trato a los clientes, manejo saludable de la voz, cuidados en la posición corporal, factores que influyen en la atención de personas, consultas recibidas y atendidas, atención generalizada de clientes, entre otros.

- Los entrenamientos continuos buscan generar un destacado manejo de las herramientas informáticas que se utilizan en un call center. De este modo la inversión que realicen en la empresa podrá reflejarse en la utilización y en el aprovechamiento de las aplicaciones que se usan para la gestión de los contactos.

CAPITULO IV: Operación

Dentro de E-Contact, se considera el corazón de la organización a la Operación, pues en torno a ella maniobran las demás áreas. Aproximadamente cuenta con 209 agentes en total, que están distribuidos estratégicamente por campañas como lo son:

Estrella

Estrella Ventas

HP Ventas

Las campañas que se atienden dependerán de los clientes y de las necesidades que tenga, de ahí que este centro tenga cómo campaña principal a “Estrella”, contando con a su vez con soporte y reincidentes.

De la misma forma estos agentes están siendo supervisados durante su interacción con el cliente por 12 personas que fungen de verificadores, para atender cualquier actividad que no sea propia de los agentes.

4.1 Central de Operaciones

La central de operaciones se conforma por los elementos típicos de un Call Center, que son:

- Central Telefónica: Aparato que centraliza las llamadas que se reciben en una organización y las distribuye a los distintos puestos de trabajo.

- Servidor CTI: Que es el conjunto de software que hace las funciones de coordinar todos los componentes del Call Center. Es éste el que, por ejemplo, define a un agente telefónico en un grupo determinado, según los criterios de la distribución, o asigna instrucciones para el envío de información para los diferentes reportes de operación que se requiera.
- Servidores de base de datos: Repositorios de la información de los clientes de una organización.
- Sistema Interactivo de Respuesta de Voz. Conjunto de hardware y software que se encarga de la gestión de llamadas entrantes a una organización. Es éste el sistema que permite y facilita la entrada de mensajes hablados a los llamantes de tal forma que éstos puedan acceder a la información residente en las bases de datos de las organizaciones.
- Estación de trabajo de los agentes. Cada uno de los puestos de operación donde se ubican los agentes telefónicos para su interacción con los llamantes.

4.2 Reportes e informes

Usualmente el centro de llamadas que está formado por gerentes de operaciones y analistas, grupos de capacitación agentes de calidad, soporte de operaciones, supervisores y agentes telefónicos, etc., esta siendo monitoreado por los mismos analistas, ellos deben realizar una gestión acerca de:

- ≈ Cantidad de llamadas contestadas y rechazadas.
- ≈ Cantidad de llamadas pérdidas y desbordadas.
- ≈ Tiempo promedio de espera.
- ≈ Nivel de servicio.
- ≈ Duración de llamadas.
- ≈ Nivel de ocupación de los agentes.

Al mismo tiempo debe poder realizarse un monitoreo en tiempo real de:

- ≈ Cantidad de agentes y sus estados en tiempo real.
- ≈ Cantidad de llamadas en espera en tiempo real.
- ≈ Cantidad de líneas telefónicas ocupadas en tiempo real.

Mediante un proceso de administración en el centro de llamadas en coordinador debe poder realizar:

- ≈ Cargar y conectarse con base de datos.
- ≈ Asignar tareas a agentes y supervisores.
- ≈ Monitorear gestión de agentes y supervisores.
- ≈ Medir avances del trabajo por campaña.
- ≈ Medir productividad del trabajo por campaña.
- ≈ Análisis estadístico de tendencias en el servicio ofrecido.
- ≈ Asignar tarea a agentes y supervisores.

Los reportes se realizan diariamente para medir el desempeño de los agentes, a partir de los resultados se tomarán medidas de acción en cuanto a cambiar el scrip, sobre

la posición del agente, retroalimentación, remover de sus funciones al agente, capacitación sobre algún tema en el que se tengan dudas.

4.3 Competencia

A lo largo de toda la República Mexicana existen Centros de Contacto, que en total son aproximadamente 247, de los cuales 61% se localizan en cinco entidades.

Las principales son:

- Distrito Federal
- Nuevo León
- Estado de México
- Jalisco y Puebla

Esto según el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), específicamente en el Distrito Federal se ubican 78 unidades, es decir, 32% del total nacional; le siguen Nuevo León, con 9.3% de concentración; Estado de México y Jalisco, con 7.7% cada uno, y Puebla con 4.9%.

Según el IMT, en los estados de Tlaxcala, Zacatecas, Baja California Sur, Tabasco, Campeche, Chiapas, Colima y Morelos la participación no supera 0.4% ya que esas entidades apenas cuentan con un centro de contacto registrado.

Consultado por este diario, Jordy Mucheli Thirión, experto en el tema y académico de la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, comenta que el desarrollo del

Distrito Federal en términos urbanos hace que la alta concentración del mercado que ostenta sea irreversible, por lo menos en el corto plazo.

Del 2007 al 2011, el número de establecimientos en la industria creció 40%, según los registros.

A nivel nacional, la industria emplea a 95,636 personas directamente y genera 292,500 plazas directas.

Se estima que en el Distrito Federal y en el Estado de México por cada 100 personas que trabajan en el sector servicios uno labora en un call center.

Tal vez este esquema de negocios viene a solventar la falta de mercado laboral, principalmente, para los jóvenes, la precariedad implícita en el sector es algo de cuidado.

Y es que se dice que los centros de contacto buscan la reducción de costos operativos a toda costa, con salarios bajos y en algunos casos nula seguridad social.

Ahora bien, en cuestiones del cliente, E-Contact tiene clientes a los que les brinda distintos servicios, principalmente soporte, entre ellos destacan:

Cliente	Función	Producto/Servicio	Vol. Mensual llamadas
	Técnico y ventas de contratos, soporte y cursos educativos	Soporte a equipo de cómputo, venta de contratos de soporte a equipos registrados en HP, y cursos a empresas	89,000
Proveedor ISP	Soporte técnico	Soporte a desborde de navegación de internet	180,000
	Atención a clientes y ventas	Gestión de telefonía celular	10,500 - 153,000
	Soporte técnico	Servidores en misión crítica	5,200
	Soporte técnico y seguimiento	Soporte en equipos laptops y PC's para México y LA	200
	Soporte técnico y seguimiento	Impresoras	1000
	Atención a clientes	Préstamos y créditos personales	30,000
	Soporte técnico	Soporte, despacho de partes de mantenimiento a máquinas de juego	-
	Soporte técnico	Soporte a equipos Laptops y PC's para banco IXE	-
	Mesa de ayuda	Soporte a equipos de cómputo e impresión	-

El Cliente principal es Hewlett Packard, que sin embargo, le brindan servicio esencialmente dos centros de contacto en Puebla, por ello realiza estadísticas de Calidad mensualmente para comparar el servicio brindado por ambos centros, esto hace que exista una rivalidad que impulsa a las organizaciones, cada uno por su parte a mejorar su servicio y el soporte que se está dando.

4.4 Análisis FODA

A continuación, se presenta un análisis FODA en donde se ven reflejadas algunas de las características más destacadas con las que cuenta la empresa, tanto en el aspecto interno como externo, tocando como principales puntos la capacitación y rotación de personal.

El estudio se realizó basándonos en las condiciones que actualmente se encuentra la empresa, pues en principio se había tomado como referencia un documento que tenía algunos años ya de haberse realizado, por tanto estos datos son más actuales y más certeros.

FORTALEZAS

1. Se cuenta con una planta de trabajo grande
2. Se busca la capacitación constante del personal
3. Se cuenta con un sistema de control de calidad
4. Las políticas de operación están bien definidas
5. Cuentan con la tecnología necesaria

OPORTUNIDADES

1. Se tiene presente la inversión
2. Existe un Centro en la Ciudad de México
3. El servicio se presta en toda la República

DEBILIDADES

1. En algunos productos se tiene poco conocimiento
2. Rotación de personal
3. No hay difusión del área de mercadotecnia

AMENAZAS

1. Competencia
2. Los cambios tecnológicos son muy rápidos

4.5 Aspecto financiero

Al tener la empresa saldos positivos, es señal de un compromiso con el esfuerzo que se realiza hacia los resultados, y su participación en el mercado, innovación, ser líder, etc., aspectos que deben tenerse en cuenta conforme pase el tiempo.

La inversión es una parte fundamental de la empresa para su crecimiento y por tanto para dar un mejor servicio al cliente.

Actualmente se cuenta con una mejor atención al usuario gracias a la reciente adquisición de nuevos equipos que complementan junto con el agente una excelente calidad de soporte y trato.

CAPITULO V: Propuesta de reducción de costos

Para esto, comenzaremos situándonos con lo que ha venido siendo la esencia de nuestro trabajo, lo consideramos como el inicio de la problemática que trataremos de solucionar. La contratación.

5.1 Factores negativos en la contratación

Identificaremos factores que afectan de forma negativa en cuanto a costos se refiere para la organización. Mencionaremos los más relevantes:

1. Elegir la primera opción disponible.

Optar por la primera persona que más o menos pueda cubrir la tarea asignada para el puesto es lo más habitual, sin embargo puede también no ser la mejor alternativa pensando a largo plazo.

2. Realizar pruebas de selección.

Más allá de su CV o del desempeño que un individuo tenga en la entrevista, puede resultar valioso poner a prueba al candidato en alguna tarea o habilidad específica requerida, así como evaluar que su perfil psicológico sea apropiado para el puesto.

3. Seleccionar personal sobre o subcalificado.

En la mayoría de los casos suele pasar que la persona que esta por debajo de la preparación necesaria para realizar un trabajo, seguramente tendrá problemas para lograr un buen desempeño. Más por el contrario quien esta “demasiado calificado” puede no comprometerse lo suficiente y tomar el empleo solo como temporal en lo que encuentra uno mejor.

4. Establecer tareas y responsabilidades claras.

Desde que un empleado ingresa a la organización tiene que saber las expectativas que se tienen acerca de él, entonces la contratación es el momento clave de transmitir esta información, que será indispensable para un buen desempeño.

5. Realizar una inducción para la empresa y el puesto.

Es importante realizar una presentación general del negocio a las personas que forman parte o se vinculan con la empresa y aunque cada organización tiene su forma de hacer las cosas es esencial acompañar al nuevo empleado mostrando una visión del mercado y del puesto de trabajo en particular.

6. Generar expectativas que no se podrán satisfacer.

Es obvio que en la mayoría de las empresas se quiere retener a un elemento que cubra todos los aspectos que el puesto exige, sin embargo la mejor manera de hacerlo no es mediante falsas promesas que impliquen, por ejemplo, ascensos o aumentos futuros al comienzo de la relación laboral, ya

que por esto tiende a durar poco y pronto se puede estar ante un empleado frustrado, que difícilmente ponga lo máximo de sí para el negocio.

5.2 Capacitadores

Dado que el desarrollo de los agentes comienza directamente desde la preparación que tienen sus capacitadores, es importante que el personal que esta designado a esa área estén comprometidos y aptos para realizar la actividad.

El área de Capacitación actualmente se conforma por 5 elementos que día a día tienen como único fin preparar a los agentes para dar el mejor servicio al cliente, trabajando en conjunto con el área de Calidad que mediante monitoreos constantes evalúan el desempeño de cada agente, y se toman medidas de acción para mejorar el área.

No está de más que ellos mismos también se capaciten, aprender cosas nuevas y ponerlas en práctica para ser más dinámicos dentro de la empresa, promover y aplicar los valores de la organización.

5.3 Propuestas

Facultar a los capacitadores.

El trabajo que realizan día a día ha sido base esencial para el crecimiento del Call Center como tal, a pesar de esto, la necesidad de implementar nuevas técnicas y ser un poco más estrictos en cuanto a la contratación también depende de ellos.

Agrandar el nicho de mercado

Debido a la constante rotación de personal, es de suma importancia que reciban a personas que quieran desempeñarse con oportunidad de crecimiento dentro de la misma, por ello además de la difusión en páginas de internet, la idea de asistir a lugares muy concurridos a atraer posibles elementos, sería una opción.

Aumentar los incentivos

La organización desde ya hace algún tiempo premia a los agentes más destacados, también dentro de la parte administrativa, sin embargo aún falta poner más empeño en ese aspecto, dar al personal oportunidad de adquirir oportunidades o premios que apoyen la sana competencia,

Implementar dinámicas

La importancia de que las personas que están en contacto directo con el cliente, es de gran valor, por ello la formación de torneos, dinámicas e incluso juegos entre los colaboradores, además de ser una forma de convivencia sana, se buscare el des estrés del personal.

Comentarios

El estudio presentado está fundamentado sobre información verdadera, a pesar de que no se pudo conseguir mucho sobre el área Financiera, la empresa cuenta con fluidez y estabilidad económica, gracias al buen manejo de los recursos por parte del área administrativa.

La información que se presentó en la parte de Selección y reclutamiento estuvo asesorada por Recursos Humanos, quien proporciono datos estratégicos para el desarrollo de esta presentación.

La rotación de personal, es un aspecto que se encuentra ajeno a la empresa, sin embargo puede implementarse un plan para atraer a posibles ingresos, ya que es importante no demorar el proceso de reclutamiento, ya que en lo que se cumple el plazo y el tiempo de capacitación se perdería un rango de tiempo importante.

La coordinación de actividades tiene gran relevancia para que la empresa marche de forma adecuada, conjunta con la especificación de puestos y actividades que permitan el correcto desempeño de los trabajadores.

Conclusiones

Después de concluida la investigación, puede decirse con seguridad que la empresa se encuentra en buen momento dado que a pesar de que no tiene proyectos de expansión, está cumpliendo con sus metas y con las expectativas del cliente.

Nos encontramos que nuestro objetivo esta entrevisto, ya que comprender una plantilla base dentro de la organización se hace un poco complicado ya que hay factores externos que ésta no puede controlar, más que seguir reclutando personal, capacitar a los colaboradores que ya laboran dentro de E-Contact.

La reducción de costos es una prioridad en la empresa, sin embargo también es importante incentivar a los trabajadores para obtener resultados más positivos, ser más estricto en cuanto a los aspectos que se toman en cuenta a la hora de la contratación, pero de igual forma conseguir que más personas se interesen por trabajar ahí.

Establecer un aplantilla base dentro de la organización en cuanto a los trabajadores de operación, sería más un enfoque a retenerlos, pues la mayoría ingresa a trabajar a un Call Center por distintas razones:

- En lo que dura el tiempo que encuentre otro trabajo.
- Para adquirir experiencia y más extenso currículum.
- Por la necesidad de adquirir más ingresos.

Es decir, la mayoría de la gente que labora de agentes, tiene un proyecto a futuro que no permitiría su permanencia durante un largo periodo de tiempo, por ello el lograr retener a los ya contratados debe ser una tarea prioritaria, mediante incentivos y/o capacitaciones.

La correcta difusión de la información es también un aspecto importante ya que se debe evitar la demora y enviar la información correcta para evitar malentendidos o falta de homologación.

Bibliografía

1. Instituto Mexicano de Teleservicios. Revista E-Contact Año 7 No. 42
2. Elizabeth (Lisa) Thompson , Historia del servicio al cliente
3. Humberto Serna Gómez Doctor en Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Antioquia. Servicio al cliente: Métodos de Auditoría y medición (pág. 19) (1999) 3R Editores
4. Rafael Muñoz González Capítulo 8. Técnicas de ventas y comunicación comercial 3º Edición Marketing en el Siglo XXI
5. Laura Cukierman Capacitación y atención al cliente.
6. Sakata Ingenieros S.A Lima Perú
7. José Ignacio Ruiz Contact Center / La experiencia del cliente desde el punto de vista del Contact Center
8. Patricio Barros, Colaboración Sergio Barros, Historia de los inventos Capitulo 8: El Telégrafo y el teléfono
9. Carlos A. Mejía, Gerente General Región Andina, Evolución y Tendencias de la Industria de Contact Center en la Región CALA (Caribe y Latinoamérica)
10. Instituto Mexicano de Teleservicios, Estudio de la Gestión de Recursos Humanos en Centros de Contacto 2011

11. E-Contact Sitio Web: <http://www.econtactsol.com/sp/nuestraempresa.html>
12. Plataforma Interna E-Contact
<http://intra3.econtactsol.com/corporate/learning/course/view.php?id=2>
13. Guillermo García Pimentel (Abril 2002) Análisis Estratégico de la Empresa Servinext SA
14. Eddie Morris, Alfredo Ancajima, Servicios de Contact Center basados en offshore outsourcing, Esan Ediciones 2009 pág 15 y 17
15. Cecilia Solano Consultores, Estrategias de Capacitación
16. Lic. Arnold Araya L. MBA (Asesor y consultor de Empresas, Artículo: El Servicio y la atención al cliente
17. Francisco Corro, Artículo: Reclutamiento, entrenamiento y retención de agentes de call center y Contact Center
18. Capacitación continua en los Call Center, Luxor Technologies
19. Indicadores de Gestión. Gestión de Call Center
20. W. Steve Brown. 13 fatal errors managers make (1985) Editorial Norma
21. Jorge Sarmiento. La Llamada... El trabajo y los trabajadores de Call Center en Córdoba. Universitas Ediciones
22. Jesús Arenas Herrera. Herramientas de productividad
23. Sandra Figueroa y Simón Mario Tenzer. Cátedra Introducción a la Computación

24. ElastixTech. Sitio Web: elastitech.com

25. Raquel Díaz Belesteros. Revista:El Camino del Call Center al Contact Center Social.

26. Raquel Díaz Belesteros. Revista:El Camino del Call Center al Contact Center Social.

27. Donna Fluss. The real-Time Contact Center: Strategies, Tactics, and Technologies for Building a Profitable Service and Sales Operation

28. Segmento Call Center. Sitio Web: <http://www.segmentocallcenter.com>

29. Fernando Reich Espinosa. Plan de Negocios para un Call Center. (2010)

30. Reporte del estudio de Benchmarking Workface Optimisation (2010). Instituto Mexicano de Teleservicios.