



Facultad de Ciencias Económicas

Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas

# LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES

María Eugenia Fernández

Tutor  
Hernán Toniut

Mar del Plata  
Octubre 2012

# Índice General

---

<b>Resumen</b>	5
<b>Abstract</b>	6
<b>Capítulo I Protocolo</b>	7
Área	8
Tema	8
Fundamentación	8
Problema	8
Desagregación del Problema	8
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
<b>Capítulo II Diseño Metodológico</b>	
Tipo de Investigación	14
Universo	14
Unidad de análisis	14
Muestra	15
Fuentes primarias	17
Fuentes secundarias	17
Instrumentos de relevamiento de datos	18
Entrevista	19
Encuesta	20
<b>Capítulo III Marco Teórico</b>	
Estado de la cuestión	24
Teorías	32
Introducción	33
Empresas de telecomunicaciones <i>call center</i>	34
Manual de Procedimientos	35
Calidad	26
Teorías de la Calidad	37
Definición de Calidad Total	41
Teoría de la Calidad Total	41
Evolución	41
<i>Kaizen</i> y Mejoramiento de la Calidad	43
Indicadores	44
Control	35
Cliente Interno	47
Factores que influyen en la calidad del cliente interno	47
Reclutamiento de personal en un <i>call center</i>	48
Habilidades requeridas	49
El perfil de los teleoperadores	49
Selección de personal	49
Capacitación	50
La misión de la capacitación	51
Capacitación en un <i>call center</i>	51
Motivación	52
Claves para motivar y retener a los empleados de Un <i>call center</i>	52
Motivación de empleados de un centro de llamadas	53
Caso de estudio: Atento S.A	54
Glosario de definiciones	59

<b>Capítulo IV</b>		
	Resultado del Trabajo de Campo	60
<b>Capítulo V</b>		
	Conclusiones y Recomendaciones	76
	Recomendaciones generales	79
<b>Anexo</b>		
	Bibliografía	81

# Resumen

El origen de la calidad surgió con la era de la revolución industrial a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Época en que surgieron las grandes empresas que tenían la necesidad de definir nuevas formas de organización. Posteriormente aparecen nuevas tendencias y etapas evolutivas que han contribuido en gran parte a que el empresario comprenda al consumidor en sus gustos y necesidades.

Hoy en día muchas de las organizaciones han centrado sus esfuerzos en gestionar un sistema de calidad que contribuya en su implementación al mejoramiento de la posición competitiva, mejoramiento de la imagen corporativa ante el entorno, y el incremento de la confianza de los clientes actuales y potenciales.

En el presente trabajo se analizaron los indicadores de medición de la calidad en el servicio de atención al cliente en las empresas de telecomunicaciones, las necesidades del cliente en la atención telefónica, y los mecanismos de evaluación de la calidad. Para lograr mejorar la calidad de atención al cliente.

Como conclusión se puede mencionar que la atención al cliente, es uno de los factores que más se debe cuidar en la organización, para muchas empresas la calidad de atención constituye entre otras cosas la base del éxito. Por lo tanto se sugiere fidelización con el cliente, conociendo cuáles son sus necesidades, manteniéndolo satisfecho y logrando mejora continua en la atención.

# Abstract

The origin of the quality arose with the age of the industrial revolution at the end of the 18th century and beginning of the 19th century. Epoch that there arose the big companies that had the need to define new forms of organization. Later there appear new trends and evolutionary stages that they have contributed largely that the businessman understands the consumer in his tastes and needs.

Today many of the organizations have focused their efforts in managing a quality system that contribute to their deployment to the improvement of the competitive position, improving corporate image to the environment, and the increase in the confidence of current and potential customers.

In the present work there were analyzed the indicators of measurement of the quality in the service of attention to the client in the companies of telecommunications, the needs of the client in the telephonic attention, and the mechanisms of evaluation of the quality. To manage to improve the quality of attention to the client.

As a conclusion it is worth mentioning that the attention to the customer, it is one of the factors that more care must be in the organization, for many companies the quality of care is among other things the foundation for success. Therefore, it is suggested that loyalty with the client, knowing what your needs are, keeping it happy and achieving continuous improvement in care.

# Capítulo I

## Protocolo

---



**Área Temática:**

Administración de la producción y *marketing*

**Tema:**

La Calidad de atención al cliente en las empresas de telecomunicaciones.

**Fundamentación:**

Se encuentra en la necesidad de ofrecer respuestas a la disconformidad planteada por clientes del sector corporativo (empresas) en referencia a los servicios de atención telefónica, ya que la calidad es una de las estrategias más importantes para la competitividad de las empresas, por lo tanto se convierte en un elemento diferenciador en el mercado, agregando valor para el cliente. Se tendrá en cuenta las necesidades de los clientes con el fin de prestar un servicio que cumpla con sus expectativas. Ofreciendo además este análisis, la posibilidad de mejorar el posicionamiento de la empresa como prestadora del servicio en el mercado

**Problema:**

¿Cómo mejorar la calidad de atención a los clientes de telefonía móvil en Mar del Plata en el sector corporativo en Atento S.A.?

**Desagregación del Problema:**

- 1- Mejorar la calidad
  - 1.a Concepto de la calidad: Teorías

Siguiendo a Deming La calidad se define como un grado predecible de uniformidad y dependencia a un bajo costo y de acuerdo al mercado.<sup>1</sup>

Para Juran algo tiene calidad si resulta ser adecuado a su uso. <sup>2</sup>

Para Taguchi, es la mínima pérdida provocada por el producto a la sociedad desde que se envía el mismo.<sup>3</sup>

---

1 Roberto Carro.- Daniel González. “**Administración de la producción y las operaciones**” Segunda edición. 2006. Pincu. Industria Argentina. 44p

2Edición.2006. Pincu. Industria Argentina. 44p

Ibid

3 ibid

Por otro lado Feigembaun la define como una manera de gestionar la organización.<sup>4</sup>

Según Hoshin consiste en prevenir y corregir fallas y no convivir con ellas, mientras que Crosby define la calidad como la adecuación a los requerimientos y concordancia con los requisitos.<sup>5</sup>

Según Flood calidad significa encontrar los requerimientos del cliente, los formales e informales al menor costo, a la primera y siempre.<sup>6</sup>

También existe un enfoque llamado calidad total implementado por Kaoru Ishikawa el cual dice que la función de calidad de una empresa está integrada por el conjunto de responsabilidades destinadas a asegurar que los productos se | obtienen con los niveles óptimos de calidad.<sup>7</sup>

#### 1.b Mejora de la calidad: Tipos de mejora de la calidad

##### **Mejora Continua (kaizen):**

*“el término Kaizen, “Kai” que significa cambio y “zen” que quiere decir para mejorar. Así podemos decir que kaizen es mejoramiento continuo. Su objetivo es incrementar la productividad controlando los procesos mediante la reducción de tiempos de ciclo, la estandarización de criterios de calidad, y de los métodos de trabajo por operación”.*<sup>8</sup>

##### **Cero Defectos:**

*“pone el énfasis en hacer las cosas bien la primera vez. Se trata de mentalizar a todos los que intervienen en el proceso para que las cosas se hagan siempre con absoluta perfección.”*<sup>9</sup>

##### **Círculos de calidad:**

---

4 Roberto Carro. - Daniel González Gómez. “Administración de la producción y las operaciones.” p.45

55 ibid

6 ibid.

7 Roberto Carro. - Daniel González Gómez. “Administración de la producción y de las operaciones” p. 43

8 Roberto Carro. – Daniel González Gómez. “Administración de la producción y de las operaciones” p. 50/51

9 Roberto Carro. – Daniel González Gómez. “Administración de la producción y de las operaciones” p.53

*“se trata de un movimiento ascendente y voluntario, sin imposición desde arriba. La aplicación de los círculos de calidad se ve favorecida por la existencia de un método que permite, paso a paso, la formación de los participantes en las técnicas de control de calidad y el inicio gradual de la aplicación de estas técnicas.”<sup>10</sup>*

**Seis Sigma:**

*“es una estrategia para el aumento de la competitividad de las organizaciones a través de la mejora continua de la calidad, con énfasis en la aplicación de herramientas estadísticas para la eliminación de defectos.”<sup>11</sup>*

---

10 Roberto Carro – Daniel González Gómez. “**Administración de la producción y de las operaciones**” p.54

11 Roberto Carro – Daniel González Gómez. “**Administración de la producción y de las operaciones**” p.58

Atención al cliente:

Estado en el que una organización cumple y/o excede las demandas, solicitudes, y necesidades de sus clientes.

Proceso de comunicación interno, orientado a la percepción, información y orientación en las necesidades de los clientes

2- Sector corporativo:

Segmento específico dentro del conjunto de clientes, distinguido por características peculiares en cuanto a su capacidad de consumo (gobierno, empresas, profesional.

3- *Atento S.A.*

Es una de las más importantes compañías de contact center. Es responsable por la relación entre empresas, sus clientes y usuarios, a través de la plataforma tecnológica y de procesos que permiten la interacción a través de variados canales de atención

4- Mar del Plata

**Objetivo General:**

1- Analizar las distintas vías o metodologías para mejorar la calidad de atención al cliente en el sector empresas en Atento S.A.

**Objetivos Específicos:**

- 1- Analizar indicadores de medición de calidad en los servicios de atención al cliente de las empresas de telecomunicaciones.
- 2 - Analizar las necesidades del cliente en la atención telefónica.
- 3- Determinar mecanismos de evaluación de calidad en los servicios de atención al cliente de las empresas de telecomunicaciones
- 4- Proponer un sistema de mejora de calidad para la atención al cliente

## Capítulo II

# Diseño Metodológico

---



### *Tipo de Investigación*

El presente estudio es exploratorio y descriptivo ya que se evalúan los distintos componentes a investigar y se mide cada uno de ellos, para poder describir lo que se investiga.

### *Universo*

El universo está compuesto por los clientes corporativos de telefonía móvil situados en la ciudad de Mar del Plata en la empresa Atento S.A.

### *Unidad de Análisis*

Empresas a las que se les provee el servicio de atención al cliente, a través de un *call center* para asistir y resolver cualquier cuestión relativa a dichos clientes.

#### Listado de empresas:

Agemar SRL  
Kramp S.A.  
Las Taguas SRL  
Cámara Argentina de Industrias  
electrónicas  
Grupo Dec S.A.  
American Truck  
S.I.A. Ingeniería S.A.  
Argentina Salud Y Vida  
Bosco Rodolfo y Bosco M.  
Insured Argentina S.A.  
Soluciones y Emprendimientos S.R.L  
Kaizen S.A.  
López Silvia Leana  
Artecnica S.R.L.  
SVC. Corporate Finance S.A.  
Diquegas S.A.  
Greenex S.S.  
Buccio Héctor  
J.M.Minería S.A.  
De la Serna Gustavo  
Grupo F.D.K. S.R.L.  
Ganadera Aberdinangus  
Damiani S.R.L.  
Kartun S.A.C.I.A.  
Kapsi Norma

Giavibal S.R.L.  
Oeste Recor S.A.  
Zeniquel Marcos  
Alfredo Ledesma  
Dico Gas S.R.L.  
Grafica Mitre  
M. Santamaría Construcciones  
Pascal Sosa  
B J C S.R.L.  
Pulses and Food SRL  
Lappco S.A.  
UBS Trading SA.  
Ready Sistemas de Copiado  
Cooperativa de Provisión  
YPA SRL  
Castro y Regini SA.

### *Muestra*

La muestra seleccionada será representativa. El tipo de muestreo será probabilístico (aleatorio), ya que todos y cada uno de los elementos de la población tendrán la misma probabilidad de ser seleccionados.

Por lo tanto, se realizará un muestreo aleatorio simple, y de dicho listado, se seleccionará al azar las empresas (clientes corporativos de telefonía móvil Atento S.A.) que serán objeto de estudio.

Para realizar la elección de las empresas, se procedió a colocar en una bolsa papelitos con los nombres de las mismas y se seleccionaron al azar 35 de las 41 empresas lo que representa el 85 % de la población.

La muestra queda conformada con las siguientes empresas:

American Truck  
Argentina Salud y Familia  
Artecnia SRL  
Alfredo Ledesma  
BJC SRL  
Bosco Rodolfo y Bosco  
Buccio Héctor  
Cámara Argentina de Industrias Electrónicas  
Castro y Regini S.A.  
Cooperativa de Provisión  
Damiani S.R.L

Diquegas S.A.  
Dico Gas S.R.L  
Ganadera Aberdinangus  
Giavibal S.R.L  
Grafica Mitre  
Greenex S.A.  
Grupo Deck S.A.  
Grupo F.D.K S.R.L  
Insured Argentina  
J.M. minería S.A.  
Kaizen S.A.  
Kartun S.A.C.I.A  
Kramp S.A.  
Lappco S.A.  
Las Taguas S.A.  
M. Santamaría Construcciones  
Oeste Recor S.A.  
Pulses and Food S.R.L  
Ready Sistemas de Copiado  
S.I.A. Ingeniería S.A.  
Soluciones y Emprendimientos S.R.L  
SVC Corporate Finance  
UBS Trading S.A.  
YPA S.R.L

## *Fuentes*

### *Fuentes primarias*

Las fuentes primarias se obtendrán de las entrevistas en profundidad, y de los cuestionarios realizados a clientes corporativos o empresas Atento S.A.

### *Fuentes Secundarias*

Las fuentes secundarias se obtendrán de los diversos avisos publicados en los principales diarios y de las publicaciones en páginas web.

Otra de la fuente secundaria que se utilizara serán las estadísticas oficiales suministrada por el organismo de Defensa al Consumidor.

Entre las denuncias realizadas en Defensa del Consumidor la telefonía celular, lidera el *ranking* de las denuncias de los consumidores.

Este organismo recibe muchas denuncias mensuales de todo tipo, siendo las denuncias de telefonía celular las que ocupan el primer lugar.

Según las estadísticas brindadas por este organismo, los consumidores realizan denuncias en su gran mayoría por facturación, a esto se puede agregar que las compañías no cumplen con lo estipulado en los planes contratados por los clientes, ya que firman un contrato por determinados planes por determinados importes y al recibir sus facturas pueden observar que no es lo contrato con la compañía de telefonía móvil.

Otra de las denuncias es por el mal funcionamiento de internet, la mayoría es por la lentitud en buscar o recibir información ya sea buscando datos en las páginas web, como en la recepción de los mails.

También podemos encontrar denuncias realizadas por el mal funcionamiento del servicio de sms (envío y recepción de mensajes de texto), refiriendo al servicio de envío y recepción de mensajes de texto.

Otra de las denuncias según estadísticas del organismo de Defensa del Consumidor es la falta de señal en zonas alejadas del centro, refiriéndose a la periferia de la ciudad. Y a la falta de cobertura en algunas de las rutas.

### *Instrumentos de relevamiento de datos*

Los instrumentos a utilizar para la recolección de datos será en una primera etapa realizar tres entrevistas en profundidad.

Las entrevistas serán realizadas a una sola empresa, y a una persona de cada nivel jerárquico de la empresa de la empresa elegida: nivel directivo, nivel medio y nivel operacional.

Al realizar un muestreo aleatorio. La selección de la empresa para realizar las entrevistas será al azar.

Las entrevistas será la principal fuente para formular la encuesta, que luego se realizará a las empresas de la muestra.

Utilizare las fuentes secundarias para obtener información relacionada con el tema a investigar de las diversas notas de los diarios La Nación, El Clarín, La Capital entre otros

Los diversos periódicos nos brindaran la información de los principales informes realizados por los clientes de telefonía móvil.

Con la información obtenida de los principales periódicos y la suministrada por el organismo de Defensa al Consumidor se formulara el cuestionario con preguntas cerradas y abiertas para que el cliente empresa manifieste de esta forma la calidad de atención que percibe al realizar un llamado al *call center* y ser atendido por un asesor.

Las encuestas se dejaran en las empresas mismas se dejaran en cada empresa y se recogerán a los tres días posteriores. O se mandaran por mail, según lo que cada una desee.

El tiempo utilizado para responder las preguntas de la encuesta será de diez minutos aproximadamente.

Se estima que el tiempo utilizado para llevar y retirar las encuestas será de 200 horas.

Por último, en lo que respecta al plan de análisis, éste será efectuado luego de la recolección de datos obtenidos.

**Entrevista:**

Cargo del empleado:

- 1- ¿Cuáles son los motivos más frecuentes por el cual usted llama al *call center*?
- 2- ¿El servicio se ajusta perfectamente a sus necesidades como usuario? ¿Por qué?
- 3- ¿Qué aspectos mejoraría del servicio de atención al cliente?
- 4- ¿Cuáles son las consultas/ reclamos más frecuentes que usted realiza al llamar al *call center*?
- 5- ¿Está conforme con el servicio de atención al cliente? ¿Qué propondría para mejorar la atención?

**ENCUESTA****Nombre de la Empresa:**

1- ¿Cuáles son los reclamos que frecuentemente realiza?

Marque con una cruz. Elija la opción más conveniente.

Reclamos de envío de mensajes de texto.....

Reclamos de facturación.....

Reclamos del servicio de internet.....

Reclamos por falta de señal.....

Reclamos por falta de cobertura.....

Reclamos de funcionamiento de equipos.....

Otros.....

2- ¿Qué grado de importancia le da a los siguientes indicadores? Ingrese el número según el grado de importancia.

Muy Importante 1, Importante 2, Poco Importante 3, Nada Importante 4.

	Grado de Importancia
*Respuesta a los reclamos	.....
*Tiempo de espera	.....
*Cordialidad	.....
*Resolución en la comunicación	.....
*Información brindada	.....
*Disposición	.....
*Conducción y liderazgo	.....



7- ¿Está de acuerdo en recibir promociones vía mensajes de texto? En caso de ser afirmativo indique que tipo de promociones desea recibir.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8- ¿Está conforme con el servicio de atención al cliente?

Si .....

No .....

## Capítulo III

# Marco Teórico

---



*Primera parte*

# **Estado de la Cuestión**

---

En la primera parte del capítulo III se verifica el estado de la cuestión. En ella podemos encontrar la descripción y los análisis de estudio relacionados con el tema a investigar.

**1-Redacción de secretos en red.com**, publicado el 18 de enero de 2007 (Publicación)

“Call centres: ¿Por qué vuelven locos a los clientes?” en:  
<http://www.secretosenred.com/articles/3363/1/Call-centers-por-que-vuelven-locos-a-sus-clientes/Pagina1.html>

Síntesis: La mala atención en *call centers* es uno de los principales motivos por los que muchos terminan cambiando su operador de telefonía celular. La baja calidad se debe a las erradas políticas de capital humano que se aplican en el rubro. Estas políticas, además de generar un servicio deficiente, terminan siendo extremadamente costosas.

**2-Revista especializada contexto** (Publicación)

“Gestión de Calidad” [http://www.contexto.com.ar/nota.asp?edicion=185&id=6848&rubro=&id\\_rubro=102](http://www.contexto.com.ar/nota.asp?edicion=185&id=6848&rubro=&id_rubro=102)

Síntesis: La implementación de normas estandarizadas de calidad, llevará a mejorar la atención al cliente

3-Navia Javier

**“Es la atención, estúpido”**

martes 12 de junio de 2007 (artículo) en:  
[http://buscador.lanacion.com.ar/Nota.asp?nota\\_id=916681&high=call%252520center](http://buscador.lanacion.com.ar/Nota.asp?nota_id=916681&high=call%252520center)

Síntesis: El *call center* de su banco o de su empresa de cable no pertenece ni a su banco ni a su empresa de cable. Es una subempresa contratada para asistir a los clientes, pero con casi ningún contacto con otras áreas de la compañía, con lo que le resulta generalmente imposible asistir a los clientes. Se limitará a darle un número de reclamo.

Está claro por qué tantas empresas privatizadas no alcanzaron en atención al cliente el nivel esperado: las compañías privadas adquirieron casi todos los vicios del Estado. Demoras para cumplir con los plazos pactados, imposibilidad para acceder a un responsable, monopolios, máquinas contestadoras y disculpas que nunca se dejarán oír. Con el Estado o con privados, ése será siempre el karma del cliente argentino.

4-kaoru Ishikawa

**“Un experto en calidad total”** (artículo) en:

<http://www.revistafacultades.com.ar/dispatch.php?action=nota&id=275>

Las siete herramientas estadísticas básicas de la calidad

- 1) Hoja de control: Es una herramienta de recolección de datos.
- 2) diagramas: Gráficos que muestran la distribución de frecuencia de una variable, y los valores que difieren.
- 3) Diagrama de Pareto: Su objetivo es mostrar los factores más significativos del proceso bajo estudio.
- 4) Diagrama de correlación y dispersión: Búsqueda de relaciones entre las variables que están afectando al proceso.
- 5) Gráficos de Control: Gráfico que permite estudiar la evolución del desempeño de un proceso a lo largo del tiempo.
- 6) Estratificación: Técnica utilizada para separar datos de diferentes fuentes e identificar patrones.
- 7) Diagrama Espina de Pescado o Diagrama Ishikawa. Este diagrama identifica las causas de un efecto o problema y las ordena por categorías.

5-González Ferro, Ignacio

Lunes 16 de marzo de 2006

**Contact center: “Control de calidad para el éxito”.** (Estudio) en:

<http://www.sergiorodsevich.com.ar/index.php?>

[option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=44](http://www.sergiorodsevich.com.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=44)

El Departamento de Calidad dentro de un *Call-Contact Center* se ocupa de monitorear los contactos con los clientes para luego dar un *feedback* de lo ocurrido en el plan de mejora continua. El compromiso con la Calidad es una tarea continua y programada que requiere una especialización. Se desarrolla a partir de un plan que

comienza y finaliza en ciclos que se suceden. Antes de comenzar con la función se deben realizar grandes esfuerzos inherentes a; documentación de procesos, definición de objetivos, metodologías de trabajo, normas y políticas de atención, adquisición de herramienta de software soporte o bien la utilización inicial de un grabador, etc.

6-Heller Martín E.

**“Claves para lograr la calidad, productividad, consistencia y rentabilidad”**

(Artículo) en:

[http://www.hellerconsulting.com/Art\\_8.htm](http://www.hellerconsulting.com/Art_8.htm)

Claves para lograr la calidad, productividad, consistencia y rentabilidad

Síntesis: La calidad en la atención al cliente comienza desde que un prospecto se contacta por primera vez con la empresa, a través de sus representantes. La duración de dicho período se extenderá por todo el tiempo en que el cliente perciba que la mejor atención y satisfacción la encuentra en la empresa proveedora, más allá de la restante oferta de sus competidores del mercado.

El teléfono, constituye una excelente herramienta de comunicación para satisfacer a prospectos y clientes, siempre que sea utilizado profesionalmente. En caso contrario, puede ahuyentar diariamente a numerosos clientes potenciales por una "mala praxis" en su utilización.

5 criterios básicos de calidad en atención telefónica:

1. Toda llamada entrante no debería repicar más de 3 veces
2. Si se utiliza un mensaje grabado para las llamadas entrantes, éste debe ser con calidad, cordial y breve; preferentemente no ofrecer más de 4 opciones y contar con una opción de atención personalizada, la que debe ser atendida antes del tercer timbre luego de seleccionarse por el prospecto o cliente.
3. La recepción de llamadas debe ser cordial y agradable al oído (sonreír al hablar) y establecer con objetividad y claridad los nombres de los interlocutores, sus empresas y, fundamentalmente, el motivo de la llamada para poder transmitirse directa y únicamente, con el responsable de atender con eficiencia su inquietud.
4. Al término de cada llamada, el prospecto o cliente debe quedar satisfecho por el contenido de las respuestas recibidas, más allá de sus expectativas iniciales. Esto genera que se grave en su mente una imagen de calidad y eficiencia respecto a la empresa, sus productos o servicios.
5. Cada llamada atendida, debe quedar registrada en un sistema computarizado, para ser almacenada en la carpeta virtual de cada cuenta. De esta forma, todo responsable de su empresa sabrá cuándo llamó y por qué motivo lo hizo cada uno de sus clientes actuales y potenciales con el fin de satisfacerlos con su respuesta.

7-Redacción del servicio comercial de Estados Unidos en Argentina (Publicación)

**“Atención al cliente”** en:

[http://www.comerciousa.org/argentina\\_editable/Importar\\_Empresa\\_AtencionalCliente.asp](http://www.comerciousa.org/argentina_editable/Importar_Empresa_AtencionalCliente.asp)

En toda organización, la calidad de la atención al cliente está directamente relacionada con su éxito. Escuchar, entender, estar predispuesto a ofrecer soluciones, respetar, ayudar, apreciar y recordar al cliente son algunas de las actitudes que hacen a una buena atención al cliente. Además, un cliente que percibe una alta calidad de atención, muy probablemente vuelva a recurrir a su empresa para futuras compras, produciendo la denominada fidelización del cliente.

8-Redacción de Estrategia Consultoría y Estrategia Magazine. Desde Corrientes y Misiones. Argentina. Publicado 15/02/2002

**“La calidad en la atención al cliente”** en:

<http://www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0002/marketing.asp>

Síntesis: La calidad de atención al cliente es hoy en día la principal diferencia entre empresas competidoras para atraer o rechazar compradores. En el momento de la compra, muchas veces es más importante la calidad en la atención que el precio, el ambiente, la presentación del producto u otros factores.

Si definimos CALIDAD desde el punto de vista del consumidor, podemos decir que es la relación entre Percepción y Expectativa.

9-Diana Fontanez

Reglas para un excelente servicio de atención al cliente (artículo) en:

<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/reglas-para-la-excelencia-en-el-servicio-cliente.htm>

1. Comprométete a un servicio de calidad.
2. Conoce tu producto o servicio.
3. Conoce a tus clientes.
4. Trata a las personas con respeto y cortesía.
5. Nunca discutas con un cliente.

6. No los hagas esperar.
7. Da siempre lo que has prometido.
8. Asume que los clientes están diciendo la verdad.
9. Enfócate en hacer clientes, no en hacer ventas.
10. Haz que sea fácil la compra.

10-Jaquetz Jorovitz, **La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente**

España, McGraw-Hill Editorial. 1991

Capítulo 5 página 45

<sup>12</sup>*“La imagen de la empresa, por consiguiente es sus servicios, se transmite, en el sentido más literal de la palabra, en cada una de las decenas de llamadas telefónicas que recibe diariamente. Hay que gestionar el servicio “teléfono”. Se empieza por enunciar una lista completa de los parámetros que entran juego desde el momento en que se descuelga el auricular hasta que se logra la total y absoluta satisfacción del que llama”.*

---

12 Jaques Horovitz. **La calidad del servicio a la conquista del cliente**. España, editorial McGraw Hill.1991 capítulo 5, p. 45

11-Botero, Luis. **El Servicio al Cliente debería ser una actividad estratégica en las empresas** (artículo) publicado el 24/04/09 En:

[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_servicio\\_al\\_cliente\\_deberia\\_ser\\_una\\_actividad\\_estrategica](http://www.degerencia.com/articulo/el_servicio_al_cliente_deberia_ser_una_actividad_estrategica)

Síntesis: La atención al cliente tiene una función primordial de administrar el único activo estratégico el mismo cliente. Cuando el cliente perciba que merece la atención suficiente frente a sus consultas, reclamos y que la misma sea continua siente que su proveedor es serio, eficiente, el producto o servicio también lo será y comentara su experiencia.

12-Lema Marcelo Vazquez. **La Calidad en la atención de clientes corporativos**

(artículo) publicado el 5/03/09 en:

[http://www.degerencia.com/articulo/la\\_calidad\\_en\\_la\\_atencion\\_de\\_clientes\\_corporativos](http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad_en_la_atencion_de_clientes_corporativos)

Síntesis: La Calidad en el servicio y la Tecnología en la información son dos factores más explotados en la búsqueda y captación de nuevos clientes en el área corporativa. Para diseñar calidad de servicio primero se debe determinar cuáles son los requerimientos del cliente. Se debe identificar cual es la necesidad y trabajar en el diseño adecuado de procesos de prestación de servicios que permitan su consecución eficaz, también se debe evaluar el nivel alcanzado en el servicio.

13-Rodriguez, Francisco. **El Servicio al Cliente** (artículo) publicado el 5/03/08 en:

<http://www.crecenegocios.com/el-servicio-al-cliente/>

Síntesis: Actualmente lo que buscan los consumidores ya no es solo un buen producto y calidad, sino también una buena atención, amabilidad, servicio rápido entre otros. Cuando el cliente encuentra buena calidad en sus productos y a esto le suma la buena atención quedara satisfecho y además de volverá a comprarnos y nos recomendará. Pero si el cliente resulta insatisfecho y recibe un mal trato hablara mal de nosotros, por lo tanto hoy en día es fundamental brindar un buen servicio o atención al cliente

14-Rencoret, Lisette. **Call Centres: Proyección de Inversiones para Argentina**

(artículo) publicado el 16/03/09 en:

<http://www.mujeresdeempresa.com/tecnologia/090301-call-centers-proyeccion-en-argentina.asp>

Síntesis: Es muy amplia la gama de servicios que ofrecen los centros de contactos o Call Center. Toda transacción que no requiera contacto físico con el

cliente es posible realizarla a través o desde un contact center. Entre los servicios más habituales son: atención de consultas y reclamos, -ventas y/o promociones, mesa de ayuda técnica, encuestas y tele cobranzas entre otras.

15-Alcaide, Juan Carlos. **Alta Fidelidad**, (artículo) Año 2002 en:

[http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/beneficios\\_atencion\\_cliente.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/beneficios_atencion_cliente.msp)

16-Redacción de I2 credit n°69 Publicado en el año 2009. (Publicación) en:

<http://www.i2credit.com/es/notas/2009-02-00/la-calidad-de-la-atencion-al-cliente-en-el-sector-bancario-en-epocas-de-crisis/>

17-Rodríguez Ramírez, Francisco. **Las Pymes deben consentir a sus clientes**.

(Publicación) Año 2009, en:

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/03/06/las-pymes-deben-consentir-a-sus-clientes>

18- Salomón Genaro. Revista Inter.-Forum. **La Atención al Cliente: el éxito o el fracaso** publicado en junio del 2009. en:

[http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/090202com\\_cliente\\_gds.html](http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/090202com_cliente_gds.html)

*Segunda parte*  
**Teorías**

---

## Introducción

En toda organización, la calidad de la atención al cliente está directamente relacionada con su éxito. Dependerá del tipo de sector y actividad en la que esta se desarrolle para determinar los objetivos a seguir para brindar un servicio óptimo.

Dentro del sector terciario de la economía encontramos a las empresas de servicios definidas como aquellas que engloban todas las actividades económicas que se relacionan con los servicios materiales no productivos de bienes. No compran bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Algunos ejemplos de empresas se encuentran divididos en subsectores como el comercio, Actividades Financieras, Servicios Personales, Servicios a Empresas, Función Pública, Telecomunicaciones (especialmente los medios personales, telefonía), Tecnologías de Información y la comunicación (TIC) etc.

Las características particulares de las empresas de servicios son:

\_ La Intangibilidad del servicio (los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler).

\_ La Inseparabilidad del servicio (los servicios no se pueden separar de sus proveedores).

\_ La Variabilidad del servicio (la calidad de los servicios va a depender de quienes, de donde, de cuando y como se proporcionan).

\_ La Naturaleza perecedera del servicio (no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior).

Dentro de este marco anteriormente detallado se encuentran las Empresas de telecomunicaciones (*Call Center*).

## Empresas de Telecomunicaciones (*Call Center*)

El *Call Center* es una unidad funcional dentro de la empresa o bien una empresa en sí misma, diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad.

### La oferta y la demanda de servicios de *call center*

Son variados los servicios que ofrecen las empresas de *call center*, para clientes locales y extranjeros, e incluyen:

- \_ Atención de clientes (*customer care*),
- \_ Atención de reclamos,
- \_ toma de pedidos, *telemarketing*,
- \_ Televentas,
- \_ Investigación de mercado,
- \_ Cobranza,
- \_ CRM<sup>13</sup> i
- \_ Fidelización,
- \_ mesas de ayuda (*help desk*),
- \_ Control de calidad y gestión y administración de bases de datos.

Según sea el tipo de servicio que ofrecen, los centros de llamado pueden clasificarse en:

a) *call center inbound* o de entrada, (donde los teleoperadores reciben llamadas de los clientes);

b) centros de llamado *outbound*, o *call center* de salida, (vale decir, que efectúan llamadas orientadas principalmente al *telemarketing*)

---

<sup>13</sup>CRM (*Customer Relationship Management*): es un modelo de negocio cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas, de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes. (**sector corporativo**)

c) *call center blending* o *bidireccionales*, (que cuentan con agentes telefónicos que hacen y reciben llamados indistintamente).

Características del proceso de trabajo:

- \_ Rutinización
- \_ Baja autonomía
- \_ Alto control

El trabajo de los teleoperadores de *call center* es realizado sobre la base de pautas estrictas de atención denominadas **instructivos** y que dependen del tipo de servicio que entregue. Estos protocolos de atención consisten en un guión estructurado utilizado para guiar y estandarizar el diálogo telefónico, indicando paso a paso el procedimiento a seguir para realizar cada operación. Son pautas que fijan la forma de establecer la relación con el cliente y las fórmulas de lenguaje que deben emplearse, y actúan también como mecanismo de control para evaluar el desempeño.

Existen así **procesos estandarizados** para llevar a cabo los servicios, por lo tanto, el trabajo del teleoperador es guiado y pauteado por normas a seguir. La estandarización es hacer del proceso de trabajo algo único, un producto con identidad propia y entregarlo de manera que se distinga del resto. Llevarlo a cabo bajo pautas estrictas de atención permite obtener un trabajo alineado y ordenado.

Manual de Procedimientos

El objetivo de un Manual de Procedimiento es dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con el servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y gestión cliente.

El manual de procedimientos está relacionado con el objetivo que tiene la empresa en lograr la mayor eficiencia de los procesos productivos para la entrega del servicio a sus clientes con calidad.

Uno de los objetivos que se propone en la elaboración de los documentos es que la terminología que se exponga en los mismos, utilizara una forma comprensible para los asesores. Siendo estos útiles y que se empleen en la práctica, por lo tanto es mejor darle sencillez que complejidad.

Los procedimientos documentados del sistema de Gestión de Calidad deben formar la documentación básica utilizada para la gestión estratégica y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de gestión de la calidad.

Estos procedimientos describen las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad en el proceso, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

Algunos de los principales objetivos que se persigue con la elaboración de manuales de procedimientos son:

- \_Entrenar y/o adiestrar a sus empleados.
- \_Definir responsabilidades y autoridades.
- \_Regular y estandarizar las actividades de la empresa, optimizar el uso de los recursos.
- \_Apoyar las decisiones gerenciales mediante actividades de control e información cuantitativa.

## **Calidad**

Escuchar, entender, estar predispuesto a ofrecer soluciones, respetar, ayudar, apreciar y recordar al cliente son algunas de las actitudes que hacen a una buena atención al cliente. Además, un cliente que percibe una alta calidad de atención, muy probablemente vuelva a recurrir a su empresa para futuras compras, produciendo la denominada fidelización del cliente.<sup>14</sup>

Los expertos coinciden en reconocer la necesidad de mejorar la calidad de los productos y también de los servicios para poder permanecer en el mercado y a su vez ser competitivos. En lo que frecuentemente no se coincide es en la forma de lograrlo.

Algunos piensan que la mejora se dará con el solo hecho de exigir la calidad en el trabajo que desempeña cada uno de los miembros de la organización.

Las distintas personas interpretan la calidad en forma diferente. En términos formales podemos decir que la calidad la define el cliente, es el juicio o percepción que este tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto o servicio.

---

14 [http://www.comerciousa.org/argentina\\_editable/Importar\\_Empresa\\_AtencionalCliente.asp.-](http://www.comerciousa.org/argentina_editable/Importar_Empresa_AtencionalCliente.asp.-)

## Teorías de la Calidad

1- Siguiendo a Deming La calidad se define como un “grado *predecible de uniformidad y dependencia a un bajo costo y de acuerdo al mercado.*”<sup>15</sup>

Deming aportó 14 puntos de Gestión de Calidad.

1-Crear un habito de constancia en la y mejoría de productos y servicios, teniendo como objetivos volverse más competitivos y permanecer en el mercado para continuar dando trabajo a la gente.

2-Adoptar la nueva filosofía. Los gerentes deben aprender sus responsabilidades y tomar el liderazgo hacia el cambio.

3-Dejar de depender de la inspección para alcanzar la calidad. Eliminen la necesidad de inspeccionar a gran escala mediante integrar la calidad dentro del producto desde un principio.

4-Terminar con la práctica de comprar cosas en base al precio. En su lugar minimizar el costo total. Concentrarse en un solo proveedor para cada materia prima y generar una relación de larga duración basada en la confianza y fidelidad.

5-Mejorar constantemente y para siempre los procesos de planeación, producción, y servicio. Mejorar la calidad y productividad.

6-implementar capacitación en el trabajo a los obreros y gerentes.

7-Adoptar e instituir liderazgo. El objetivo de la supervisión debe ser el de ayudar a la gente, las máquinas y los dispositivos a hacer un trabajo mejor. La supervisión de niveles gerenciales y la de los trabajadores de producción necesita una renovación total.

8-Eliminar el miedo de tal forma que la gente haga el mejor esfuerzo de trabajar con efectividad porque ellos quieren q la empresa tenga éxito.

9-Romper las barreras entre la gente de los distintos departamentos o categorías. Todos deben trabajar como equipo y anticiparse a posibles problemas de producción o de uso de los productos o servicios.

10-Eliminar los “slogans” o frases hechas, exhortos y metas para los trabajadores pidiéndoles cero defectos y nuevos niveles de productividad. Esos exhortos solo crean relaciones adversas, ya que la mayoría de las cuales de baja calidad y productividad corresponden al sistema y por tanto están fuera del control de los trabajadores.

---

<sup>15</sup> W. Eduardo Deming “**Calidad, Productividad y Competitividad**” Ediciones Díaz de Santos S.A. 1989, p. 143

11-Eliminen metas numéricas para los trabajadores y para la gerencia

12-Retiren las barreras que le roban a la gente el orgullo de su mano de obra y sus logros personales, eliminen los sistemas anuales de comparación o de méritos.

13-Instituyan un programa vigoroso de educación y de automejoramiento para cada quien

14-Pongan a cada quien en la empresa a trabajar en el logro de la transformación. La transformación es el trabajo de todos.

- 2- Según Juran algo tiene calidad “si *resulta ser adecuado a su uso*”<sup>16</sup>. A esto agrego su trilogía de la calidad, consistente en la planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad, el concepto de autocontrol y la secuencia universal de mejoramiento.

Cuando ya existe un proceso se empieza con acciones de control y cuando el proceso es nuevo, con las de planeación.

Acciones de control: para poder mejorar un proceso, necesitamos primero tenerlo bajo control.

Acciones de mejora de nivel: van encaminadas a cambiar el proceso para que nos permita alcanzar mejores niveles promedio de calidad y para esto tenemos que enfocarnos en las causas comunes más importantes.

Acciones de planeación de calidad: Se trabaja para integrar todos los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación que normalmente llevamos del proceso. Estos cambios pueden ser para satisfacer los nuevos requerimientos que haga el mercado.

Planeación de la calidad:

\*Hay que identificar quien es el cliente

\*Identificar sus necesidades

Para realizar un cambio se debe seguir la siguiente secuencia:

- Es necesario probar que el cambio significativo es necesario.
- Identificar los proyectos que van a justificar los esfuerzos para alcanzar una mejora.
- Organizarse para asegurar que tenemos los nuevos conocimientos requeridos, para tener una acción eficaz.

---

<sup>16</sup> Roberto Carro.- Daniel González. “**Administración de la producción y las operaciones**” Segunda edición. 2006. Pincu. Industria Argentina. 44p

- Analizar el comportamiento actual.
- Si existe alguna resistencia al cambio se debe negociar
- Tomar las acciones correspondientes para implementar la mejora
- Instituir los controles necesarios para asegurar los nuevos niveles de desempeño

Deming y Juran sostienen que la mayoría de los problemas de una empresa son culpa y responsabilidad de la administración y no de sus trabajadores, porque son los administradores quienes no han podido organizar el trabajo para que los empleados tengan un sistema de autocontrol.

3- Por otro lado Feigenbaum la define como una *“manera de gestionar la organización.”*<sup>17</sup>

Es el creador del concepto control total de calidad, en el que sostiene que la calidad no solo es responsable del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para poder constituir así la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya está todo hecho.

Se entiende por sistema de calidad a la estructura de trabajo operativa acordada en toda la organización documentada con procedimientos integrados técnicos y efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral y la información de la empresa para asegurar la satisfacción al cliente sobre la calidad.

Siguiendo a Feigenbaum existen principios para la implementación del sistema de gestión de calidad, ellos son:

*“Plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente; desarrollo de un proceso de mejora continua, en las actividades y procesos llevados a cabo por la empresa; total compromiso de la dirección y un liderazgo de todo el equipo directivo; participación de todos los miembros de la organización y fomentar el trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total; identificación de los procesos de la organización; toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión.”*<sup>18</sup>

---

17 Roberto Carro.- Daniel González. **“Administración de la producción y las operaciones”** Segunda. p.44

18 Feigenbaum. **Control de Calidad total.** Editorial McGraw-Hill. 1983. p. 36

- 4- Para Taguchi, calidad es la mínima pérdida provocada por el producto a la sociedad desde que se envía el mismo.<sup>19</sup>

Su contribución más importante ha sido la combinación de métodos estadísticos y de ingeniería para conseguir rápidas mejoras en costos y calidad mediante la optimización del diseño de los productos y sus procesos de fabricación.

- 5- Según Hoshin consiste en prevenir y corregir fallas y no convivir con ellas, mientras que Crosby define la calidad como la adecuación a los requerimientos y concordancia con los requisitos.<sup>20</sup>

Philip Crosby implementa la palabra prevención como una palabra clave en la definición de la calidad total. Ya que el paradigma que Crosby quiere eliminar es el de que la calidad se da por medio de inspección, de pruebas y de revisiones. Esto originaría pérdidas tanto de tiempo como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección esto está preparando al personal a fallar, así que “hay que prevenir y no corregir”.

Propone cuatro pilares que debe incluir un programa corporativo de calidad, los cuales son:

Participación y actitud de la administración. La administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la organización y si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se verá motivado.

Administración profesional de la calidad. Deberá capacitarse a todos los integrantes de la organización, de esta manera todos hablaran el mismo idioma y pueden entender de la misma manera cada programa de calidad.

También implementa catorce pasos de la administración de la calidad, ellos son:

- Compromiso con la dirección
- Equipos de mejoramiento de la calidad
- Medición de la calidad.
- Evaluación del costo de la calidad.
- Concientización de la calidad.
- Equipos de acción correctiva.
- Comités de acción.

---

<sup>19</sup> ibid

2020 Hoshin, **Control de Calidad total**. Editorial McGraw-Hill, p.32

- Capacitación.
- Día cero defecto.
- Establecimiento de metas.
- Eliminación de la causa de error.
- Reconocimiento
- Consejo de calidad
- Repetir el proceso de mejoramiento de calidad.

También manifiesta que se debe apoyar al personal que se esforzó de manera sobresaliente en el cumplimiento del programa de calidad.

La calidad total es el concepto más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo.

#### Definición de Calidad Total

Se conoce como calidad total un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua

Mediante la evolución de la calidad se comprenderá que la misma fue cambiando de acuerdo a las siguientes eras: La era de inspección, la era del control estadístico del proceso, la era del aseguramiento de la calidad y la era de la administración estratégica por calidad total donde en esta última se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor. La evolución se tendrá en cuenta para desarrollar y comprender las teorías de la calidad.<sup>21</sup>

Para el desarrollo del trabajo se tendrá en cuenta el enfoque de la teoría de la calidad total

#### Teoría de Calidad Total

#### Evolución:

---

<sup>21</sup>Daniel Rojas Ramos "Gestión de la calidad" en:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>.-

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se les puso marcas, y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación. Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambio, el taller dio lugar a la fábrica de producción masiva, ya sea de artículos terminados o de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción.

La era de la Revolución Industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario, esto se llevaba a cabo para indicar los productos que no se realizaban bajo los estándares deseados.

A partir del siglo XIX y las primeras tres décadas del siglo XX se enfocaban en la producción. Con las aportaciones de Taylor la función de producción se separa de la producción, los productos se caracterizan por sus partes y el mercado se vuelve más exigente. Este cambio en el proceso de producción trajo cambios en la organización. Fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos en forma masiva.

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial, originaron el control estadístico de calidad, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección. A los inspectores se les dio herramientas con implementos estadísticos. A los inspectores se les dio herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreo y graficas de control. Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban problemas de calidad verdaderamente grandes.

La necesidad llevo al control total de la calidad. Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficientemente eficaz como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados como mejorar la calidad y mejores costos. Esto hizo revisar las decisiones regularmente en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimiento, y finalmente detener la producción cuando fuera necesario. Además proporciono la

estructura en la que las primeras herramientas de control pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad y otras técnicas relacionadas con el campo del control moderno de la calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

La calidad total es el concepto más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que han sufrido el término de calidad a lo largo del tiempo. Se conoce como calidad total un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua.

También para el desarrollo del trabajo se utilizara el proceso de mejora continua.

#### Kaizen o mejoramiento de la calidad:

El termino *kaizen*, “*kai*” significa cambio y “*zen*” quiere decir para mejorar. Así podemos decir que *kaizen* es mejoramiento continuo. Su objetivo es incrementar la productividad controlando los procesos mediante la reducción de tiempos de ciclo, la estandarización de criterios de calidad, y de los métodos de trabajo por operación.

Uno de los principales obstáculos para incrementar el *kaizen* es la impaciencia de la gerencia por ver resultados inmediatos, no solo en el área elegida sino en todo la planta. El otro tema es la incapacidad de la organización para apoyar y reconocer los equipos de mejoramiento. El tercer obstáculo y el más importante es la falta de seguimiento por parte de la alta gerencia.

Por lo tanto el *kaizen* sin embargo puede ser la respuesta para muchos gerentes a corto plazo con poca inversión, siempre y cuando se decidan a correr los riesgos de:

- Reconocer que existe un problema
- Crear una organización basada en equipos
- Mejorar sus procesos humanos y productivos
- Comprometerse con la filosofía del kaizen

Si no se reconoce ningún problema tampoco se reconoce la necesidad de mejoramiento

El proceso de mejoramiento continuo, se puede representar por el círculo de Deming o Shewart. Este consta de cuatro etapas: Planear, hacer, verificar y actuar.

Planear: significa definir el proyecto, analizar la situación actual, analizar causas potenciales, planificar soluciones.

Hacer: nos referimos a implementar soluciones.

Verificar: medir resultados, estandarizar el mejoramiento

Actuar: documentar la solución.

### Indicadores de la calidad

También se desarrollaran los indicadores de la calidad para poder medir la misma y de esta manera poder cuantificar el grado de satisfacción en la atención ofrecida al cliente y recibida por el mismo.

Los indicadores proporcionan una base cuantitativa para los asesores tendientes a conseguir mejoras en la atención y los procesos que son provistos en la atención de los clientes.

Se entiende por asesor a toda persona que desarrolla sus actividades dentro de un *call center* evacuando todas las consultas reclamos o solicitudes de los clientes.

La elección de un buen indicador de medida es fundamental para saber dónde partimos y ver la evolución de la actuación.

Para determinar la calidad percibida por el cliente en el sector corporativo, se realizará un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas para que el cliente empresa manifieste de esta forma la calidad de atención que percibe al realizar un llamado al *call center* y ser atendido por un asesor.

De esta manera se podrán determinar las necesidades planteadas por los clientes, teniéndose en cuenta las mismas para implementarlas en el proceso de mejora de atención.

En concordancia con los objetivos se propondrá un sistema de mejora de calidad para la atención al cliente.

La dirección debe estar consciente de que la planificación del sistema de gestión de la calidad deberá incluir una serie de aspectos dentro de los cuales están: los objetivos de la calidad, el enfoque al cliente, cumplir con los requisitos legales y de reglamentos. Deberá definir en procesos de la organización las responsabilidades, los recursos, los indicadores, así como los documentos y registros.

## Control

Las empresas de call center utilizan también diferentes métodos para controlar y supervisar los procesos de trabajo, con el fin de obtener los niveles de utilidad esperados y resguardar la calidad de los servicios entregados. En los distintos tipos de servicios ofrecidos, el trabajo exige constante supervisión. La información obtenida de las entrevistas realizadas, tanto a gerentes de call center como a dirigentes y trabajadores del sector, da cuenta que además de la vigilancia directa que ejercen los supervisores sobre la labor de los agentes.

En muchas empresas de call center se emplean cámaras de vigilancia que supervisan constantemente los puestos de trabajo. Existe también un reloj que indica el tiempo, medido en segundos, durante el cual los teleoperadores deben efectuar las distintas atenciones, y que no debe sobrepasar el tiempo medio de operación (TMO).

El TMO mide la duración de las llamadas atendidas o realizadas, desde que éstas son asignadas a un agente, hasta que finaliza la atención, incluyendo el tiempo de trabajo posterior a la conexión telefónica. La cronometrización del tiempo de trabajo alienta a los agentes a ser más productivos; pero, al mismo tiempo, los expone a un estrés muy alto, que suele derivar en agotamiento, puesto que de la duración de una llamada depende en parte la evaluación del desempeño de los teleoperadores.

También se utiliza un software de tecnología IP, que permite realizar seguimiento de las comunicaciones. Monitorear, entrenar o interrumpir una llamada e incluso, grabar conversaciones en línea, saber qué están haciendo los agentes, ver en tiempo real sus estadísticas y conocer cómo están desarrollando los servicios, son algunas de las posibilidades que ofrecen estos sistemas<sup>22</sup>

Para evaluar las prestaciones se emplean distintos criterios. Primero, que la atención sea realizada ajustándose al instructivo o protocolo estándar de atención al cliente. De esta forma, las pautas de atención no sólo se utilizan para guiar el trabajo,

---

<sup>22</sup> La tecnología de los grandes al alcance de las Pymes". En Revista Gerencia. Diciembre, 2005. En:

<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=3&num=288>

sino que actúan también como mecanismo de evaluación que permite calificar el desempeño de los agentes. Entre otros factores examinados están también la atención personalizada, la eficiencia y la eficacia, la amabilidad y cordialidad, el hablar y modular bien, el tono de voz, etc.

Por lo tanto, la atención es evaluada en tiempo, forma y calidad. Pero también se valoriza el número de atenciones recibidas o realizadas o de ventas efectuadas, por medio del establecimiento de metas de cantidad, tanto individuales como colectivas, que los teleoperadores deben cumplir, en un determinado lapso de tiempo. Dichas metas tienen un carácter inspectivo y verificador del trabajo de los agentes y equipos y apuntan al logro de estándares de eficiencia.

Este proceso de trabajo, caracterizado por una baja autonomía y alto control, repercute en la salud de los teleoperadores.

#### Mejora del sistema de calidad

La excelencia se alcanza mediante un proceso de mejora continua. Mejorar en todos los campos, las capacidades del personal, la eficiencia de los procesos, las relaciones con los clientes, entre los miembros de la organización y con la sociedad. Todo aquello que pueda mejorarse en una organización y redunde en una mejora de calidad del producto o servicio, equivale a la satisfacción del cliente.

Puede haber dos clases de mejora de calidad: mediante un avance tecnológico, o mediante la mejora de todos los procesos productivos.

En el caso de no poder invertir en tecnología, la única forma de mejorar el producto o servicio es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados obtenidos con la mejora de los procesos, lo que requiere de una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como resultado un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

Principios de la mejora continua:

- La Mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización.
- La mejora continua de las actividades de todos los niveles, deben estar relacionadas con los planes estratégicos de la organización.
- Disponibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.



## **Ciente Interno**

El cliente interno es todo el personal directo o indirecto que está inmerso en las labores de producción/prestación del bien o servicio, que ofrece la organización. La gerencia media, los empleados administrativos, los proveedores de materia prima, los obreros etc. Son los responsables de la calidad que se ofrece de acuerdo a las necesidades del cliente externo.

### Factores que influyen en la calidad del Cliente Interno

\_La internalización y vivencia diaria de los principios que rigen la misión, visión y los valores de la organización. De acuerdo al plan estratégico de la compañía se establece como debe formularse toda la planificación, organización y ejecución de los procesos internos, esto junto con el adecuado control permitirá el desarrollo eficiente de bienes/servicios de calidad. Si los valores son compartidos, nacen de un compromiso común y la visión y misión de la empresa están inmersos en dichos valores los clientes internos se comprometerán por completo en alcanzar las metas establecidas. Esto debe estar unido a un entrenamiento adecuado, a políticas de Empoderamiento del personal y a revisión permanente de los principios organizativos y del plan estratégico de la empresa.

\_La posibilidad de crecimiento en la organización y los sistemas de recompensa influyen positivamente en la conducta de los clientes internos. Los sistemas de ascenso, bitácoras de buen servicio, carteleras de reconocimiento, premios a la constancia, bonos de productividad y cualquier gesto que premie la excelencia en el diario proceso productivo son estímulos que generan, actitudes positivas en el capital humano de la organización.

\_Las condiciones físicas y la capacidad tecnológica que presenta el ambiente laboral. Oficinas limpias, puestos de trabajo aseados, equipos acordes con las necesidades laborales, acceso adecuado a la información mediante el uso de avanzadas plataformas tecnológicas, vestimenta adecuada y cualquier posible beneficio que logre estructurar un excelente ambiente de trabajo.

\_Adecuados sistemas de reclutamiento que permitan incorporar a la organización personas idóneas de acuerdo a un perfil basado en la formación técnica y profesional, valores, competencias y compromiso. Los encargados de incorporar al personal deben examinar al candidato de cada puesto a ser ocupado en la empresa bajo la premisa de

calidad y desde el punto de vista que sea más acorde con las necesidades estratégicas del cargo a ocupar.

### Reclutamiento de personal

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

### Reclutamiento en un Call Center

Para iniciar el proceso de reclutamiento primero se presenta la solicitud de requisición de la vacante por el departamento correspondiente.

Para atraer candidatos a cubrir las vacantes de un *call center* generalmente se utilizan fuentes de reclutamiento interna, y en caso de no cubrir la vacante se utilizan fuentes de reclutamiento externa.

Como fuente interna se utiliza la intranet o se colocan anuncios en tableros de comunicación al personal, que se encuentran dentro de la organización, en los cuales se especifican el nombre del puesto, horarios que se debe cubrir, conocimientos y habilidades para cubrir el puesto y algunos otros requisitos como evaluaciones de desempeño en el cargo actual para poder postularse a ocupar la vacante.

Una vez que surge la vacante, lo primero que se debe hacer es la descripción del puesto de trabajo y el perfil o competencias de la persona que se necesita para cubrir este puesto.

### Habilidades requeridas

El trabajo de los asesores no es mayormente complejo. Las habilidades requeridas son bastante básicas. El perfil general, en los servicios más simples, requiere de personas con nivel de educación media y que sepan manejar la computadora.

Pero también señalan que hay otros elementos evaluados en la selección del personal, tales como la dicción (hablar, pronunciar y modular bien), la redacción y la ortografía.

Además hay ciertos elementos, denominados habilidades blandas, como por ejemplo la empatía, la capacidad de manejar y resolver conflictos, que, en general, se entrenan o son aprendidos en el desempeño del trabajo mismo.

### El perfil de los teleoperadores

La oferta de trabajo para este tipo de empleo es altamente feminizada. Lo fue aún más en los inicios de esta industria, probablemente porque en el proceso de construcción social del trabajo de teleatención estaban más presentes estereotipos de género, que asocian esta actividad con la figura de la operadora telefónica. Sin embargo, indica que, hoy en día, aunque la proporción de mujeres es mayor que la de hombres, la relación es de 60/40, aproximadamente

### Selección de personal

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso. La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, para ocupar los cargos en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá

y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Una vez recibidas las solicitudes se debe hacer una preselección de las personas que puede interesar entrevistar en función a las necesidades que tiene la empresa.

La primera etapa del proceso de selección se inicia cuando el candidato a ocupar un puesto vacante es llamado para una entrevista. Luego se realizan las pertinentes pruebas. Las mismas pueden ser psicotécnicas, de simulación, de test, de rol, etc.

Una vez se ha seleccionado al candidato, habiendo valorado todas las candidaturas y pruebas de selección, se establece con la persona las condiciones del trabajo

### Capacitación

La capacitación es el proceso por medio del cual las organizaciones ponen a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer.

Debe ser concebida como una necesidad del puesto. Por eso en general, en una selección se busca que el elegido este en condiciones de aprender y no siempre que sepa hacerlo con anterioridad

Antes de entrar a trabajar en los distintos servicios, los agentes reciben una capacitación, que aborda básicamente tres materias. En primer lugar, está el conocimiento del producto o servicio que van a entregar, de los planes comerciales y la política de atención al cliente de la compañía que van a atender. En segundo lugar, se capacita a los ejecutivos en el uso de los sistemas computacionales y las tecnologías sobre las cuales deberán gestionar la atención. Y, por último, se entrenan las habilidades blandas, como atender cordialmente, ser empático y asertivo, ser capaz trabajar bajo presión, de manejar y resolver conflictos, etc.

Es importante capacitar a los supervisores en este sentido, para que sean capaces de soportar situaciones de alta tensión, y estar preparados para contener muchas veces el enojo de los clientes, por ejemplo, cuando atienden reclamos. Deben ser capaces de lograr la regulación emocional necesaria para atender bien a un cliente, luego de haber recibido un mal trato de parte de uno anterior, comprendiendo que el enojo no tiene que ver con ellos, sino con la empresa.

En forma posterior al proceso de capacitación, las personas son sometidas a una evaluación, donde tienen que rendir y aprobar un test que contiene varias preguntas relacionadas con la información que se les entregó, para luego ingresar a trabajar.

La misión de la capacitación:

Facilitar el aprendizaje de contenidos, conductas, comportamientos relacionados a un trabajo o una tarea que contribuyen a alcanzar o mejorar los objetivos del negocio y al crecimiento profesional de las personas.

Se considera una estrategia porque genera fidelización de los empleados hacia la organización, refuerza vínculos intra e intersectorial favoreciendo la comunicación interna, contribuye al trabajo en equipo, aporta seguridad y desarrollo del personal, contribuye a la formación de líderes y mandos de recambio.

Las organizaciones esperan de la capacitación que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización, que el costo de capacitar este en relación al beneficio. Que lo que se enseñe sea aprendido. Que lo aprendido sea trasladado a la tarea y que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

Capacitación en call center:

Capacitación operativa: Transmisión de información: productos, sistemas de soporte, procedimientos, etc.

Capacitación Técnica: Habilidades específicas de la tarea: técnicas de comunicación, técnicas de ventas

Formación actitudinal: formación emocional, motivación, sensibilización.

## Motivación

### Claves para motivar y retener a los empleados de un call center

El crecimiento del negocio del call center trajo dificultades en la administración del personal. Las empresas trabajan en la retención. En Argentina el crecimiento del negocio de call center ha alcanzado en los últimos años un ritmo sostenido. Se estima que factura 100 millones de pesos y que hay 50 mil personas empleadas en estos centros de llamadas, que sirven para afinar la comunicación entre la empresa y su actual o posible cliente.

Sin embargo, el desarrollo del sector también puso en evidencia algunas dificultades en la administración de sus recursos humanos. No es nada sencillo motivar a un cuerpo de empleados que tienen un esquema salarial acotado y escasas perspectivas de desarrollo profesional.

Además, los responsables de los call center coinciden en que la tarea de los operarios telefónicos implica una elevada carga de estrés a causa del carácter rutinario del trabajo. Además la fuerte presión que significa realizar gran cantidad de contactos telefónicos diarios, con clientes que exigen respuestas rápidas. Todo esto bajo la presión de objetivos.

El salario, los beneficios, y el proceso de selección y capacitación del personal representan entre el 70 y el 80% de los costos de un call center

Para elevar el rendimiento de los asesores se necesita entre otras cosas calidad de vida laboral.

El ingreso es importante en la reducción de la rotación, pero también hay otros factores básicos en la creación de un ambiente de trabajo que influyen en la distensión del clima laboral y en la calidad de atención.

La generación de opciones de autodesarrollo, la estimulación del trabajo en equipo, el control estricto de las normas de higiene y seguridad, son algunos de los incentivos que los expertos proponen con el fin de alcanzar las metas y reducir el ausentismo y la deserción en los centros de llamadas.

Actualmente las empresas ofrecen, en el lugar de trabajo, sesiones de estiramiento muscular, bajo la supervisión de una profesora de gimnasia. Esto rompe la monotonía y brinda unos minutos de distensión.

Lo que se busca es crear un espacio de trabajo cómodo, seguro y agradable, teniendo en cuenta la opinión de los empleados.

la política de retención de agentes de call center tiene que girar en torno de tres elementos: salariales (escala gradual de crecimiento al amparo del cumplimiento de objetivos y una calificación de su superior), de reconocimiento (premios, cursos, días libres) y funcionales (rotación en campañas y tareas de mayor compromiso).

### Motivación de empleados de centro de llamadas

Un principio final de la motivación de centro de llamada es la realización de sistemas de recompensa apropiados. Mientras la definición de lo que es apropiado puede variar de un centro de llamada al siguiente, las características básicas de un sistema de recompensa bueno permanecen la constante. A fin de conseguir su objetivo, las recompensas deben apelar a varios motivadores, animar comportamientos sólo deseados, y tener incentivos que son de valor a los agentes.

Los empleados pueden ser motivados por el dinero, reconocimiento, flexibilidad de trabajo, un sentido de logro, y muchos otros factores intrínsecos y extrínsecos.<sup>23</sup>

---

23 <http://www.callcentercomics.com/Espanol/Motivacion-de-Empleados-de-Centro-de-Llamadas.htm>

## **Caso de Estudio: Atento S.A.**

### **Atento S.A.**

Es la compañía líder en la prestación de servicios integrales de atención a las empresas y sus consumidores y/o usuarios a través de sus *contact centers*.

Están enfocados a lograr la mejor experiencia y satisfacción del cliente en cada uno de sus contactos.

Con una amplia presencia geográfica, es líder en los mercados de habla española y portuguesa. Sus plataformas de servicios cuentan con modernas instalaciones, tecnología de punta y profesionales capacitados y motivados que conocen profundamente las más diversas cadenas de negocios, de los diferentes sectores económicos privados y de la administración pública.

Esto hace de Atento una empresa capaz de ofrecer soluciones completas y a medida para el mercado. Es la aliada ideal para la empresa que desea mantener una línea directa de relación con el usuario final, haciéndola más fiel y a la vez aprovechando cada oportunidad de contacto para un nuevo negocio.

### Misión y Estrategia

Misión: es ser aliados y referentes de sus clientes ofreciendo soluciones integrales a medida y de calidad sostenible, proporcionando una presencia multinacional apoyada en una marca de confianza, a través de un equipo de personas que hace de atento el mejor sitio para trabajar.

Con una estrategia clara de liderazgo basada en tres ejes principales, innovación, agilidad y motivación. Atento centra sus esfuerzos en ofrecer soluciones diferenciales de calidad y generadoras de valor a los clientes contratantes.

### Visión

“Queremos ser aliados y referentes de nuestros clientes ofreciendo Soluciones Integrales a medida y de calidad sostenible, proporcionando una presencia multinacional apoyada en una Marca de confianza a través de un equipo de personas que hace de Atento el mejor sitio para trabajar lo que les permite estar cerca de su principal insumo que es el recurso humano calificado”.

### Servicios de valor añadido

Atento ofrece servicios de valor añadido a través de plataformas tecnológicas de última generación para la automatización de los procesos de negocio de los clientes y la interacción con sus consumidores finales; encuestas; estudios de mercado; soluciones multicanal que aprovechan la tecnología de Atento para que los clientes puedan relacionarse fácilmente con los consumidores a través de diferentes canales (telefonía, SMS, correo electrónico o redes sociales) y soluciones tanto dentro como fuera (deslocalización) del país del cliente para la cobertura de los consumidores finales.

### Descripción de los productos que fabrica o servicios que presta:

Atento presta servicios y soluciones diferenciales de *Contact Center* (mediante diversos canales como teléfono, email, mensajes sms, etc.) tales como Business Process Los tres *Contact Centers* de la empresa en Guatemala están ubicados en la Ciudad de Guatemala, *Outsourcing* (BPO) y *Customer Relationship Management* (CRM) que se refieren a la externalización de servicios y a la personalización de la relación con los clientes respectivamente. Los servicios que Atento ofrece en estos aspectos son:

### Área de Servicio de Atención al Cliente:

A través del *contact center* o servicio de atención al cliente sus consumidores recibirán toda la información que puedan solicitar. Donde se atenderán todas las demandas y sugerencias, como así también las reclamaciones sobre productos y servicios.

El servicio de atención al cliente garantiza la comunicación y relación entre su empresa y sus clientes.

### Área de Soporte Técnico:

El 100% de sus clientes esperan recibir soporte técnico en el mismo momento en que se produce la incidencia. Además, minimizar pérdidas, fidelizar o retener clientes también constituyen objetivos de la mayoría de empresas.

La Asistencia Técnica de Atento facilita a sus clientes información, servicio técnico y resolución de dudas sobre instalación y uso y mantenimiento de productos y servicios variados.

Con el Servicio de Asistencia técnica, sus clientes recibirán el diagnóstico técnico, análisis y la resolución de los problemas técnicos más habituales tras la compra de un producto o la contratación de un servicio.

#### Back office:

Para conseguir mejores resultados en los procesos empresariales es preciso controlar el estado de su Back Office y tener un aliado de confianza que conozca el sector de negocio de modo amplio y estratégico.

La solución de Back Office tiene como objetivo facilitarle las tareas de apoyo y "retaguardia" de su empresa, automatizando los procesos de gran volumen, actividades rutinarias y repetitivas.

Garantizamos el control del proceso de Back Office, la productividad y un alto nivel de calidad de todos los procedimientos. Con ello dispondrá de un instrumento esencial para la administración de sus procesos y niveles de servicio.

#### Área Ventas:

Los servicios de Ventas de Atento le ofrecen, a través del telemarketing o de forma presencial, la ayuda necesaria en cada paso del proceso de ventas, marketing y promoción para asegurarse la satisfacción completa de sus clientes potenciales.

Este proceso garantiza no sólo el incremento de las ventas, sino la posterior fidelización de clientes.

#### Área de créditos, riesgos y recobros

La gestión de la morosidad representa uno de los mayores desafíos para las empresas. Con Atento, además de aumentar su índice de crédito recuperado, recibirá nuestra cobertura en toda la cadena de valor de los procesos de crédito de sus clientes.

Dispondrá de toda nuestra infraestructura y experiencia en cobro para lograr los mejores resultados de recuperación y concesión de créditos, satisfacción y fidelización de clientes.

Contará con un equipo de excelentes profesionales de crédito, riesgo y recobro. Con este servicio también obtendrá la implementación de la estrategia de gestión de cobro más efectiva en cada caso, en todas las franjas de atrasos, inclusive

en los niveles más graves. Además, siempre tendrá garantizados la gestión de múltiples canales y de inteligencia de datos.

### Service Desk

El *Service Desk* de Atento le permitirá realizar gestiones, solucionar incidencias y atender las solicitudes técnicas y/o administrativas.

Con la solución *Service Desk* obtendrá una amplia percepción y un control muy efectivo de las necesidades de sus empleados o proveedores. Además, le proporcionará una visión analítica de todos los procesos, logrando alcanzar una gran eficacia técnica y organizacional.

### Principales insumos y su origen:

Los principales insumos de Atento son la mano de obra calificada, la tecnología de punta (especialmente en telecomunicaciones y software) y la infraestructura (instalaciones físicas).

Breve descripción del proceso productivo del producto o servicio:

En el caso de las llamadas telefónicas de entrada, el proceso es el siguiente:

- 1-Entrada de la llamada.
- 2-Rings para determinar disponibilidad.
- 3-Atención de la llamada: en base a un script predefinido se analiza la necesidad del cliente.
- 4-Resolución de la necesidad del cliente.
- 5-Registro de la operación.

Organización y estructura

Un equipo multidisciplinar

Atento tiene una organización joven y dinámica y cuenta con un equipo multidisciplinar. La compañía genera riqueza y empleo en todos los países en los que está presente. Como ejemplo y sólo en España, desde el año 2009, la compañía contrató a más de 2.000 personas. Atento fue reconocida en 2011 como una de las 25 mejores multinacionales para trabajar en el mundo según el Instituto Great Place to Work.

El equipo humano de Atento es su activo más importante

Atento ha creado, y refuerza de forma constante, una cultura que enfatiza el trabajo en equipo, la mejora constante de procesos y la dedicación al cliente. Imprime sus valores en todas las relaciones y procesos de la organización, que se ajustan a la estrategia, los valores de la empresa, sus objetivos, y su marca. En Atento los empleados son parte fundamental del éxito del negocio y el activo más importante de la Compañía. Por ello, la selección adecuada y la formación continua de los colaboradores son acciones fundamentales, con más de 13 millones de horas de formación impartidas, al igual que aquellas realizadas para fomentar la motivación y la satisfacción de los empleados.

## Glosario de Definiciones

---

**Sector Corporativo:** Segmento específico dentro del conjunto de clientes, distinguido por características peculiares en cuanto a su capacidad de consumo (gobierno, empresas, profesionales)

**Atento S.A.:** Es una de las más importantes compañías de *contact center*. Es responsable por la relación entre empresas, sus clientes y usuarios, a través de la plataforma tecnológica y de procesos que permiten la interacción a través de variados canales de atención

**Calidad Total:** sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua.

**Fidelización del cliente:** consiste en lograr que un cliente, se convierta en un cliente fiel, a nuestros productos, marca o servicios; es decir se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

**Kaizen:** *Kai*, significa cambio y *Zen*, quiere decir para mejorar. Se puede decir que *kaizen* es el mejoramiento continuo

**Asesor:** toda persona que desarrolla actividades dentro de un *call center*, evacuando todas las consultas, reclamos o solicitudes de los clientes.

**Call Center:** centro de atención de llamadas que constituye un vínculo de comunicación entre la empresa y el cliente a través del cual este se manifiesta para expresar una consulta, solicitar un servicio, realizar una queja o reclamo o comunicar una incidencia sobre el servicio contratado.

**Intranet:** es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales.

## **Capitulo IV**

# **Resultado del Trabajo de Campo**

---

El objetivo básico de toda empresa debe ser satisfacer a sus clientes. El cliente al margen de comprar o consumir busca que se lo escuche, lo que permite conocer sus deseos y expectativas.

Luego de un trabajo de campo de varias horas realizadas en la ciudad de Mar del Plata, las encuestas han arrojado una valiosa información en lo que se refiere a la percepción del cliente corporativo con respecto a la calidad de atención ofrecida por la empresa Atento S.A.

Se procederá a analizar las encuestas en su totalidad, pero en primer lugar y como condición necesaria en un primer paso identificaremos las conclusiones que se desprenden de cada pregunta.

Con el análisis de las preguntas realizadas se podrá verificar si el cliente está satisfecho con la atención que recibe cuando llama al *call center* y cuáles son los indicadores que se podrían mejorar para lograr un servicio óptimo.

Los resultados alcanzados por las encuestas realizadas nos brindaron la siguiente información:

En la pregunta número uno los clientes corporativos tenían que elegir cual es el reclamo que frecuentemente realizan. Las opciones son las siguientes:

Reclamos de envío de mensajes de texto, reclamos de facturación, reclamos del servicio de internet, reclamos por falta de señal, reclamos por falta de cobertura, reclamos de funcionamiento de equipos, otros reclamos.

Grafico 1: Reclamos de los clientes corporativos.

Del análisis de la pregunta número uno podemos verificar la siguiente información:

Que del 100 % de los encuestados solo 8 empresas realizan reclamos de envío de mensajes de texto, lo que representa el 23% de las encuestas.

Que 10 de las empresas encuestadas realizan reclamos de facturación, con lo que representa el 28%

Que 7 empresas realizan reclamos de internet. Esto representa el 20% de las empresas encuestadas.

Cinco empresas son solo las que realizan reclamos por falta de señal, lo cual representa el 14%.

Que de las 35 empresas encuestadas solo 3 realizan reclamos frecuentes por falta de cobertura. Representa el 9%

Solo una realiza reclamos por funcionamiento del equipo. Representa el 3% del total de las encuestas.

También solo una empresa realiza otro tipo de reclamo donde aclara que el plan que le habían ofrecido no se ajusta a sus necesidades. Representa el 3%.

Lo que se quiere analizar con la pregunta número uno es cuales son los reclamos más frecuentes que realiza el sector corporativo. Refiriéndose a los motivos por la cual las empresas llaman al *call center* para reclamar, esto no significa que llamen solo por el reclamo elegido sino que el que cada empresa selecciono es el más frecuente.

Al compararlo con las estadísticas oficiales del organismo de Defensa del Consumidor coincidimos que las denuncias más frecuentes en dicho organismo es por Reclamos en la facturación.

En la pregunta numero dos los clientes tenían que elegir entre los indicadores detallados a continuación, el grado de importancia de cada uno.

Los indicadores son: Respuesta a los reclamos, Tiempo de espera, cordialidad, Resolución en la comunicación, Información brindada por el asesor, disposición, conducción y liderazgo.

### **Indicadores de Calidad**

#### Grafico 2. Indicadores de atención de la calidad

Pudimos obtener la siguiente información: en el primer indicador Respuesta a los Reclamos se puede verificar mediante el grafico que para todas las empresas es muy importante. Lo que representa el 100%.

Al analizar el segundo indicador, Tiempo de espera, nos estamos refiriendo al tiempo que el cliente espera en línea antes de ser atendido por un operador y una vez atendido por un asesor a la espera en línea mientras el asesor busca la información en el sistema. Podemos verificar mediante el grafico la siguiente información: 20 empresas lo considera a este indicador muy importante, representado por más de la mitad el 57%, y 15 empresas lo consideran importante, representa el 43%.

En relación al tercer indicador: la cordialidad que se refiere a los buenos modales y a la amabilidad que tiene el asesor durante la comunicación con el cliente. Se puede verificar, que para 8 empresas es muy importante lo que representa el 23%, para 16 empresas es importante, representado por el 46% y para 11 es poco importante representa el 31%.

Otro indicador que analizamos es Resolución en la comunicación, lo que se pretende analizar con este indicador es si el asesor es concreto y resolutivo al momento de informar al cliente para resolverle el reclamo o la inquietud que este manifieste, donde verificamos que para 18 empresas que representa el 51% es muy importante y para 17 empresas que representan el 49% es importante.

El quinto indicador es la información brindada por el asesor, podemos verificar la siguiente información: para 15 de las empresas encuestadas este indicador es un muy importante, representa el 43% del total, y para 20 empresas es importante, representa el 57% de las empresas.

El sexto indicador que analizamos es la disposición, nos referimos a la predisposición y las ganas que tiene el asesor para atender la llamada que se relaciona con la cordialidad y amabilidad. Se verifico mediante la encuesta que 28 empresas lo consideran importante representa el 80% de todas las empresas, y solo el 20% lo consideró a este factor poco importante, lo cual manifestaron siete empresas.

El último indicador que se analizo fue la Conducción y liderazgo, obteniéndose la siguiente información: para 4 empresas es considerado un indicador importante, representa el 11%, y 31 empresas lo consideraron un factor poco importante esto representa el 89%

En la pregunta número tres los clientes tenían que elegir entre los indicadores detallados en la pregunta dos, el grado de satisfacción de cada uno de ellos.

Primer indicador: Respuesta a los Reclamos

Grafico 3. Grado de satisfacción de las Respuestas ante reclamos realizados.

En el primer indicador pudimos obtener la siguiente información. 2 empresas se encuentran muy satisfechas, representa el 5%, 10 empresas respondieron satisfechas, representa el 30% y 9 empresas se encuentran poco satisfechas, lo que representa el 25%, y 14 empresas se encuentran insatisfechas esto representa el 40%. Podemos verificar que en general las empresas no están satisfechas con respecto a este indicador, además agregaron que muy pocas veces los reclamos son solucionados en el momento, en algunas oportunidades la respuesta a sus reclamos fue de 48 a 72 horas.

Segundo indicador: Tiempo de espera

Grafico 4. Grado de satisfacción del tiempo de espera del cliente en línea.

Al analizar el segundo indicador, Tiempo de espera, se puede verificar solo un cliente se encuentra muy satisfecho, representado por el 3%, 10 empresas se encuentran satisfechas, esto es el 29%, 12 empresas respondieron que se

encuentran poco satisfechas, representa el 34%. La misma cantidad de empresas se encuentran insatisfechas, representado también por el 34%.

Tercer indicador: Cordialidad

Grafico 5. Cordialidad en la atención al cliente.

De este indicador podemos decir que de la totalidad de las empresas, 30 empresas se encuentran muy satisfechas, representado por el 86% y solo 5 empresas se encuentran satisfechas que representa el 14%.

Cuarto indicador: Resolución en la comunicación

Grafico 6. Resolución en la comunicación.

Otro indicador que analizamos es Resolución en la comunicación. Y el grado de satisfacción de las mismas que podemos verificar en el grafico es el siguiente: 19 empresas se encuentran satisfechas que representan el 54%, 14 empresas están poco satisfechas, representadas con el 40%, y solo 2 empresas se encuentran muy satisfechas que representan el 6% del total.

Quinto indicador: Información brindada por el asesor.

Grafico 7. Información que brinda al asesor al cliente.

Analizando este indicador verificamos que 8 de las empresas se encuentran satisfechas, representa el 23%, 12 empresas se encuentran muy satisfechas, representan el 34%, y 15 empresas se encuentran poco satisfechas representado por el 43%.

Sexto indicador: Disposición de asesor

Grafico 8. Disposición del asesor al atender al cliente.

Con respecto a este indicador verificamos que 31 empresas respondieron muy satisfactoriamente, representa en 89%. Mientras que 4 empresas lo consideran satisfactorio representado por el 11%.

Séptimo indicador: Conducción y liderazgo

Grafico 9. Conducción y liderazgo de la llamada

El último indicador que se analizó fue la Conducción y liderazgo, obteniéndose la siguiente información: De las encuestas se desprende que 26 empresas están muy satisfechas, representa el 74% y que 9 empresas están satisfechas, representan el 26%.

Después de realizada la encuesta podemos verificar que para todas las empresas el indicador más importante es Respuesta a los Reclamos, y que en general los clientes empresas no están satisfechos con las respuesta a sus reclamos.

Y el indicador menos importante para las empresas es el liderazgo que tiene el asesor para conducir la llamada y a pesar de ser poco importante, la mayoría de las empresas se encuentran muy satisfechas.

Analizando la pregunta 4 donde se consulta si el servicio se adapta a sus necesidades. Las respuestas fueron las siguientes:

#### Grafico 10. Necesidades del cliente

Lo que se pretende analizar en esta pregunta es cómo impacta el servicio de atención al cliente corporativo en las necesidades como usuario. Podemos verificar que 11 empresas respondieron que el servicio siempre se adapta a sus necesidades, representado por el 33%, mientras que solo 15 empresas representado por el 42% respondieron que el servicio se adapta solo a veces. Y 9 empresas contestaron que nunca se adapta el servicio a sus necesidades como usuario, esto representa el 25%. Las mismas manifiestan. Por lo que se verifica en general que el servicio se adapta solo a veces a las necesidades del cliente.

#### Grafico 11. Tiempo invertido en consultas y/o reclamos

En la pregunta número 5 queremos verificar si el tiempo invertido en las consultas/reclamo es excesivo. Y verificamos la siguiente información según el grafico. En esta pregunta se pretende analizar si el tiempo que el cliente ocupa para realizar llamados al *call center*, es excesivo. De las 35 empresas, 27 contestaron que el tiempo invertido en consultas/reclamos al llamar al call center es excesivo, representa el 77% y 8 empresas respondieron que el tiempo utilizado no es excesivo, lo que representa el 23%.

En la pregunta número 6 se consultó que aspectos mejoraría del servicio de atención al cliente, y verificar de esta manera cual son los aspectos que según los clientes habría que mejorar para optimizar la atención.

Analizando las respuestas, verificamos la siguiente información. La mayoría de las empresas alegaron que tendría que mejorarse el tiempo de respuesta a los reclamos o en su defecto cumplir con el tiempo estipulado, ya que la demora de las respuestas a sus reclamos en algunas oportunidades fue de 96 horas, y que al ser un servicio de atención al cliente corporativo consideran que el tiempo de respuesta tendría que ser menor otro de los aspectos mencionados es el tiempo de espera en línea que no sea excesivo.

Analizando la pregunta número 7, la respuesta a si las empresas están de acuerdo a recibir promociones vía mensajes de texto verificamos la siguiente información

Grafico 12. Promociones por mensajes de texto.

Verificando el grafico podemos ver que solo dos empresas desean recibir información mediante mensajes de texto, lo que representa el 6%. Y que treinta y tres empresas no desean recibir promociones vía mensaje de texto, lo que representa el 94%.

Cabe aclarar que la totalidad de las empresas informaron que desean recibir promociones siempre y cuando mejore el plan o servicios que poseen sus líneas pero que solo el medio de dichas promociones sea informado vía mail. Y que en todo caso verificarían las promociones en la página web del servicio de movistar.

En general analizando la encuesta verificamos que el cliente no se encuentra satisfecho con la atención al cliente, por lo que recomendará a la empresa los pasos a seguir para lograr mejorar la calidad de atención.

En la pregunta número 8, se preguntó si las empresas están conforme con el servicio de atención al cliente. La respuesta fue la siguiente:

Grafico 13. Conformidad con el servicio de atención al cliente.

Se puede observar en el grafico que el 86% de las empresas que representan treinta del total, no está conforme con el servicio de atención al cliente y que el 14% lo está, esto representa diez de las empresas

# Capítulo V

## Conclusiones y Recomendaciones

---

## Conclusiones y Recomendaciones

En la actualidad algunas empresas dan más interés a la administración de los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente.

Por ende en este trabajo se buscó corroborar la calidad de atención al cliente corporativo en la empresa Atento S.A. para mejorar su calidad. Para eso se utilizó como herramienta de análisis la entrevista y la encuesta.

En una primera instancia al analizar las entrevistas se pudo verificar cuales son los indicadores más importantes para el cliente.

Luego de analizar en profundidad la encuesta, se desprenden varios aspectos a reformular para mejorar la calidad de atención al cliente en la empresa Atento S.A.

En virtud de las respuestas obtenidas al analizar los indicadores se verifican aspectos positivos y aspectos negativos.

Entre los **aspectos positivos** de la atención al cliente se pueden destacar:

- La predisposición del asesor al atender al cliente,
- La cordialidad,
- Conducción y liderazgo de la llamada.

A pesar de que existen aspectos positivos. En general la satisfacción del cliente con respecto al servicio brindado, no es favorable, por lo tanto los indicadores considerados más importantes para los clientes no satisfacen sus necesidades como usuario en el momento de utilizar el servicio.

Entre los **aspectos negativos** se pueden mencionar en primer lugar las respuestas a los reclamos, luego el tiempo de espera del cliente en línea, la información brindada por el asesor al cliente y la resolución en la comunicación.

Como se observó en la encuesta, la respuesta a los reclamos es considerado el indicador más importante para los clientes, pero el menos satisfecho.

*Lo que se recomienda a la empresa para mejorar la atención con respecto a este indicador es:*

- Crear un área exclusiva de reclamos para el sector corporativo.
- Disponer de un sistema que permita atender los reclamos y sugerencias de los clientes, que sea exclusivo para el sector empresa.
- Canalizar los reclamos a las instancias correspondientes para dar respuestas oportunas y rápidas que no superen las 24 horas.
- Elaborar un registro de los reclamos para tomar las medidas correspondientes según sea el caso.
- Sectorizar el registro de reclamos.
- Destinar más asesores a esta área.
- Realizar capacitaciones bimestrales al personal que atienden los reclamos sobre la importancia de responder en tiempo indicado las inquietudes del cliente.

Otros **aspectos negativos** a mejorar

*Para mejorar el tiempo de espera en línea del cliente se recomienda:*

- Destinar más asesores de atención al cliente a la atención corporativa.
- Crear una cola de llamadas especial para el sector corporativo, minimizando el tiempo que el cliente aguarda en línea para ser atendido. Si la llamada no es atendida a los diez segundos, en el momento que se libere un asesor sea derivada para ser atendida.
- Otra recomendación sugerida es que en el momento que el cliente ingrese su número de teléfono el sistema identifique que la línea es corporativa para que sea atendido directamente por un asesor de atención empresas sin escuchar las grabaciones de las distintas opciones que posee el sistema.

Siguiendo el análisis de la encuesta se pudo verificar que otro de los indicadores a trabajar es la información brindada por el asesor al cliente. Muchos clientes manifestaron que al llamar al *call center* un asesor le da una respuesta determinada y al comunicarse nuevamente por la misma inquietud recibe otra diferente.

Se recomienda lo siguiente:

- Hacer capacitaciones bimestrales para facilitar la búsqueda de información en el sistema, que instructivos tienen que utilizar para seguir el orden las llamadas.
- Hacer reuniones de coaching, dramatización poniéndose en lugar del cliente.

En relación al indicador recientemente analizado se observó que la resolución en la comunicación es otro indicador a trabajar. *Se recomienda:*

- Tomar acciones efectivas para mejorar en la capacidad de respuesta, en especial en la eficacia. Para lo cual es necesario conocer si el personal es el adecuado, de no serlo, se recomienda que en el área de recursos humanos se trabaje con mayor precaución el perfil del puesto del asesor.
- Realizar capacitaciones para la toma de decisiones con el objetivo de resolver la llamada, de agilizar la solución de problemas y/o reclamos del cliente, dentro de sus capacidades para desarrollar empleados autónomos.

#### *Recomendaciones generales:*

Uno de los objetivos que se tuvieron desde el inicio de esta tesis fue realizar una serie de recomendaciones para mejorar la calidad en la atención al cliente. Después de analizar los resultados y verificar las teorías de la calidad se puede concluir con lo siguiente:

-La calidad en el servicio requiere de profesionalidad y habilidad, es decir para tener calidad es necesario comprometerse con los objetivos de la empresa de la misma forma que con la satisfacción del cliente. Es necesario al mismo tiempo reafirmar los puntos a favor que en cuanto a la calidad se posean y explotar las habilidades de cada uno de los asesores de la empresa para poder funcionar al cien por cien, esto se logra mediante capacitaciones.

- Es fundamental que todos los asesores tengan actitud de amabilidad y comportamiento de acuerdo a las características del puesto que desarrolla.

- Para tener una buena calidad en el servicio es necesario que la persona encargadas de atender a los clientes estén capacitados para evacuar todas las dudas y que posean cierta capacidad de decisión. De esta forma si existe algún inconveniente se pueda resolver de manera inmediata y con la mayor rapidez posible. Se recomienda capacitación continua.

- Se sugiere que los empleados desarrollen un carácter flexible en cuanto a la resolución de problemas, es decir es necesario que no solo tengan una perspectiva de cómo resolver dudas y problemas porque eso los limita a la hora de enfrentarse con ellos, lo cual se logra mediante capacitaciones.

Analizando el principal indicador, respuestas a los reclamos, se sugiere:

Implementar un Departamento de Reclamos Corporativo y la creación de una Escuela de Atención al cliente para los empleados de distintas categorías, y facilitar su acceso a la actividad de relaciones con el cliente en el cual se puedan:

-Definir las actividades que hacen parte de un proceso de atención de reclamos.

- Definir métodos para hacer seguimiento al proceso de reclamos.

- Presentar metodologías para gestionar los reclamos de los clientes con el fin de identificar acciones de mejora.

Para finalizar la atención al cliente, es uno de los factores que más se debe cuidar en la organización, para muchas empresas la calidad de atención constituye entre otras cosas la base del éxito, considerándola una ventaja competitiva. Por lo tanto se sugiere fidelización con el cliente, conociendo cuales sus necesidades, manteniéndolo satisfecho y logrando mejora continua en la atención.

# Bibliografía

---

W. Edwards Deming. **Calidad, Productividad y Competitividad**

Ediciones Díaz de Santos S.A. 2005.

Roberto Carro-Daniel González. **Administración de la Producción y las operaciones**. Mar del Plata. Editorial Pincu Industria Argentina. Segunda Edición. 2006

Feingebaum. **Control de Calidad Total**.

Editorial McGraw-Hill. 2006

Jaques Horovitz. **La Calidad del Servicio a la conquista del Cliente**.

España. Editorial McGraw Hill. 2000

Dávila Carlos. **Calidad en el Servicio**.

Editorial Panorama. 1998

Legault, Giles. **Alcanzar la calidad total en una empresa de Servicios**

Editorial Trillas. Primera Edición

Martínez, Eduardo. **Calidad en los servicios**

Editorial gestión 2000. Primera Edición

Horovitz, Jacques. **La Satisfacción del cliente**

Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición

Juran J.M. **Análisis y Planeación de la Calidad**

Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición

Marc Lehu Jean. **Fidelizar al Cliente**

Editorial Paidós. Primera Edición

Wellington, Patricia. **Como brindar un servicio integral al cliente**

Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición

Tscholtl John, Franzmeier Steve. **Servicio al Cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia.**

Editorial Matilde Schoenfeld. Primera Edición.

Daniel Rojas Ramos. **Gestión de calidad.** Año 2003 En:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>

Redacción del servicio comercial de Estados Unidos en Argentina. Atención al Cliente.

[http://www.comerciousa.org/argentina\\_editable/Importar\\_Empresa\\_AtencionalCliente.asp](http://www.comerciousa.org/argentina_editable/Importar_Empresa_AtencionalCliente.asp)

Rodríguez Francisco. **Atención al Cliente.** Artículo publicado el 05/03/08 en:

<http://www.crecenegocios.com/el-servicio-al-cliente>

Adib Kafati. **Calidad Total en el servicio al cliente.** Artículo publicado Noviembre de 2001.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>

Redacción de Estrategia Magazine. **Calidad en la Atención al Cliente.** Parte I

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/calidad-en-la-atencion-al-cliente-1.htm>

Redacción de Estrategia Magazine. **Calidad en la Atención al Cliente.** Parte I

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/calidad-en-la-atencion-al-cliente-2.htm>

Redacción de Estrategia Magazine. **Calidad en la Atención telefónica**

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/calidad-en-la-atencion-telefonica.htm>

Barboza, Elizabeth. **Gestión de Calidad.** Año 2003. En:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/kaigemac.htm>

Heller, Martin E. **Gestión de Calidad.** Año 2005. En:

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/calateclient.htm>

Jauregui, Alejandro. **Satisfaccion y Servicio al Cliente**. Año 2001. En:

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/18/controlserviciocliente.htm>

De la Cruz Bovea. **Gestión de la Calidad**. Año 2003. En:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/60/concalid.htm>

Vazquez Aguilar, Javier. **Marketing Directo**. Año 2003 En:

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm>

## **Agradecimientos**

A mi madre Vilma que es mi guía y apoyo, a mi padre Raúl, que estaría orgulloso de mí. A Sebastián que es mi compañero de la vida. A mis compañeros, Martín, Tito y Marianela, Paulina, Marcela, Jorgelina con los cuales compartí muchas horas de estudio y muchas alegrías. A la Dra. Laura Cipriano, y a Hernán que me guiaron y apoyaron en este trabajo, y a la Universidad Fasta por hacerme sentir parte de una gran familia.

