

CALL CENTERS

Tendencias y problemas

Presentación

Prof. Sebastiano Bagnara

University of Siena

(Se han añadido algunas dispositivas del mismo autor recogidas en internet)

(Ver notas adjuntas)

- ETUC- AFETT Workshop
- Brussels - 7 June 2000

Sumario

- 1. Evolucion/ Categorías de los Call Centres
- 2. Trabajadores en los Call Centres
- 3. Tendencias
- 4. Paradojas
- 5. Criterios de planificación
- 5. Problemas

La evolución de los Call Center

Tecnologías básicas

Fase 1

Final de los 60

- Línea telefónica gratuita

Fase 2

70's - 80's

- ACD Distribución Automática de llamadas

Fase 3

90's

- CTI integración ordenador teléfono

Fase 4

End 90,s

- Adaptado a la Web y call center virtual
(Integración de los medios de contacto)

La evolución de los call centers

Las funciones

Fase 1 Late 60,s	<ul style="list-style-type: none">• Respuestas estandarizadas para reclamaciones estandarizadas• Oficina de reclamaciones
Fase 2 70 - 80's	<ul style="list-style-type: none">• El número y tipología de clientes se incrementa• Fabrica de reclamaciones
Fase 3 90,s	<ul style="list-style-type: none">• Demanda de servicios orientados al cliente• Procesos de comunicación dinámicos y de larga duración• La organización aprende de sus clientes• Lugar de escucha (atención) y comunicación
Fase 4 final 90,s	<ul style="list-style-type: none">• “Show and tell” (Navegación orientada por teléfono)• Nodo de marketing, negociación y venta

La evolución de los call centers

Know-how (Conocimientos profesionales)

Fase 1

Final 60,s

- Conocimientos limitados individuales
- Escaso dominio de las técnicas de comunicación
- Tareas repetitivas
- Operador telefónico como puesto de trabajo
- Centrado en: llamada corta y resolución de una llamada

Fase 2

70 - 80's

- Conocimientos específicos individuales
- Escasas y específicas técnicas de comunicación
- Tolerancia a altas cargas de trabajo
- Puesto de trabajo aislado y apartado
- Centrado en: llamada corta y resolución de una llamada

La evolución de los call centers

Know-how (Conocimientos profesionales)

Fase 3

90,s

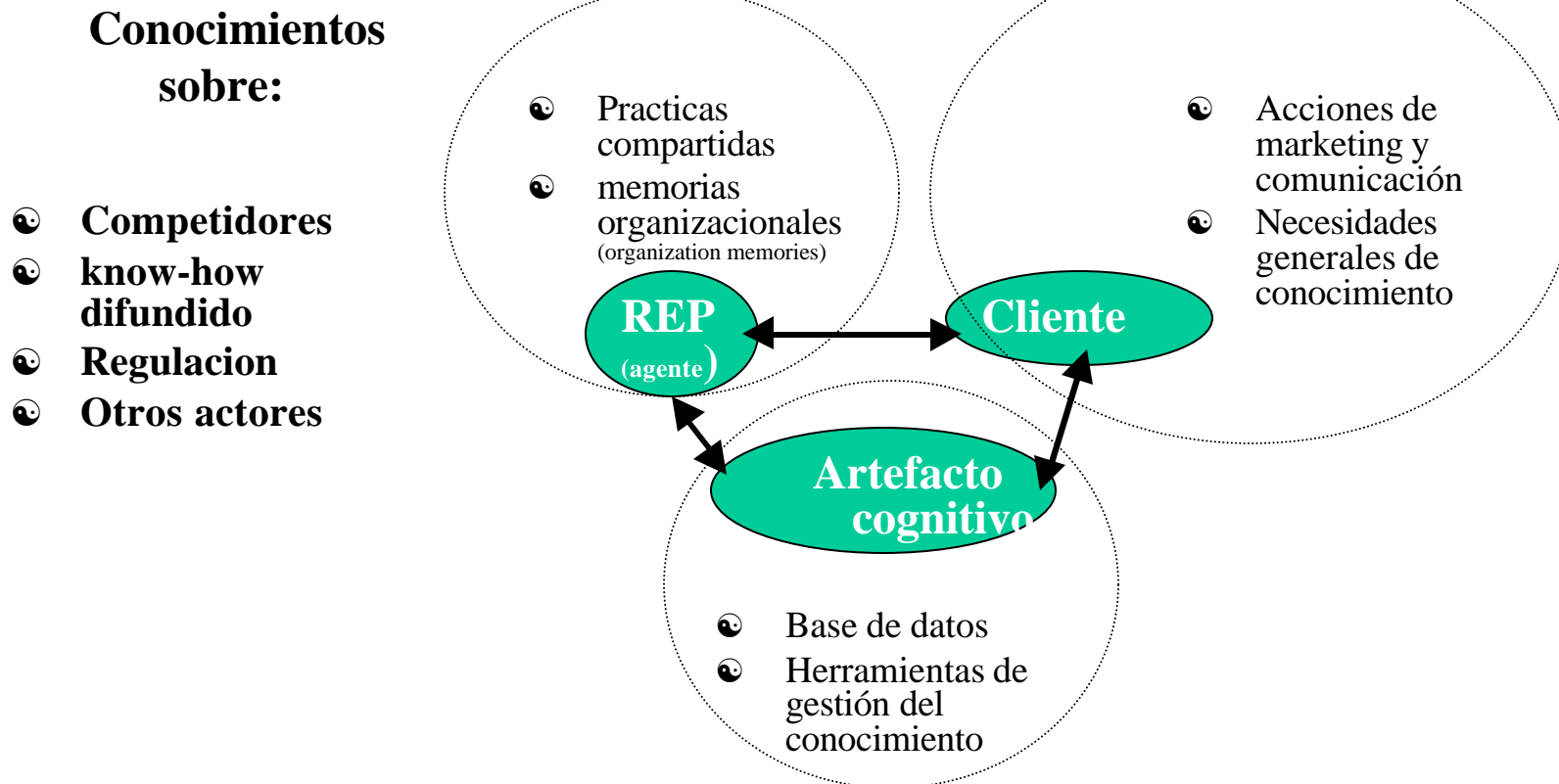
- La dirección distribuye los sistemas de conocimiento (en el ordenador)
- Manejo de conocimientos internos y externos
- Entender e interpretar preguntas
- Manejo de imprevistos
- Muy buenas técnicas de comunicación
- Hacer frente al estrés
- Enfrentarse a los compañeros
- Centrado en la relación continua y dinámica con el cliente

Fase 4

final 90,s

- Desarrollando sistemas de conocimiento distribuido
- Técnicas de negociación
- Manejo de imprevistos
- Hacer frente al estrés
- Trabajo en equipo
- Centrado en las relaciones, las ventas y trustbuilding (“generación de confianza”?)

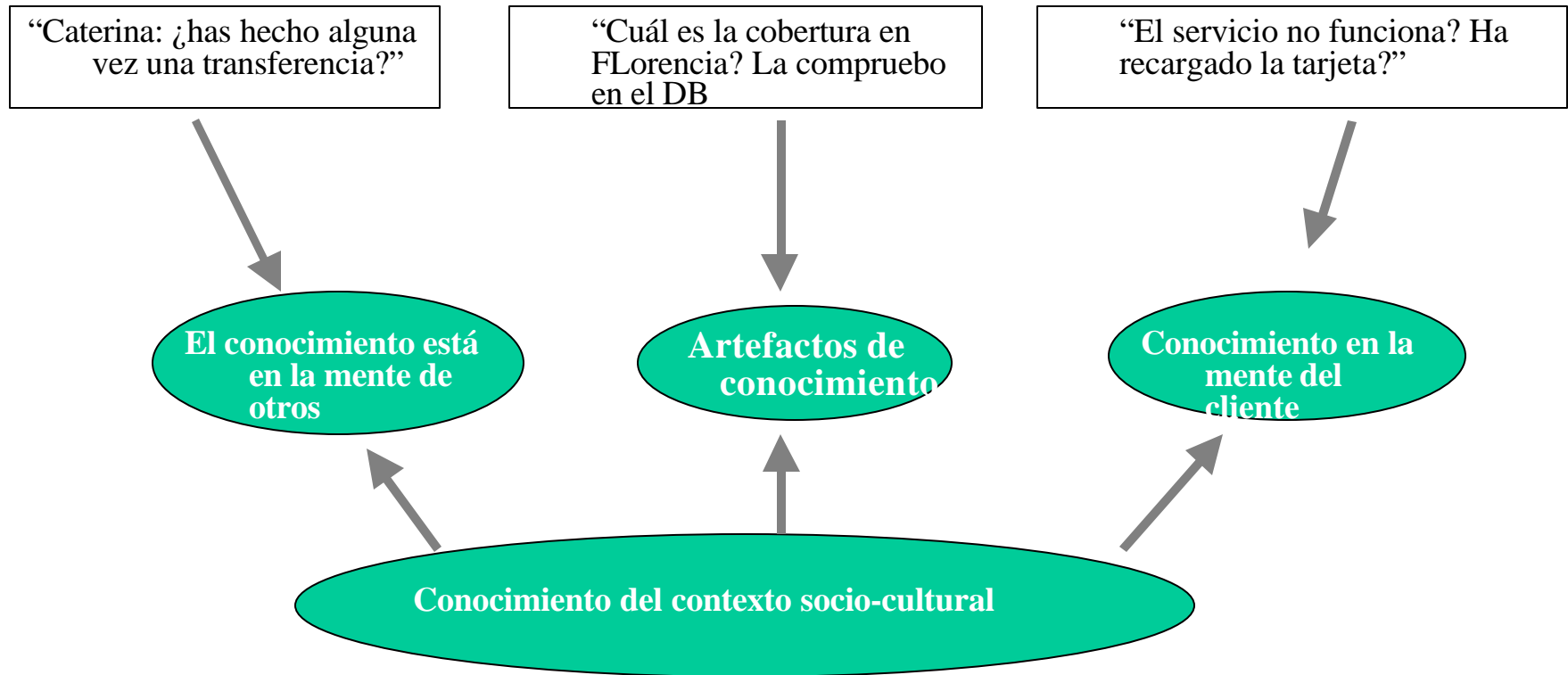
El call center: un centro de conocimientos distribuido



En el call center el conocimiento reside en la mente del agente, de los compañeros y de los clientes y en los artefactos cognitivos

El operador de call center (REP): es un trabajador del conocimiento

El REP preserva, crea y comunica conocimiento y usa y reelabora el conocimiento distribuido



El REP: de “cuello azul” de los servicios a trabajador del conocimiento

Area de acción

Formación

➔ **Aprendiendo cómo actuar en un sistema de trabajo de conocimiento-distribuido**

Diseño de artefactos cognitivos

➔ **Más amplio concepto del interfaz entendido como acceso e interacción**

Diseño de artefactos organizacionales (memoria organizacional)

➔ **Recogiendo, manteniendo y compartiendo conocimiento e información desarrollada en la experiencia.**

Formación

REP: gestor del conocimiento distribuido

- ➔ **Desarrollar técnicas de “navegación dentro de los sistemas de conocimiento más que acumular información interna y conocimiento**
- ➔ **Desarrollar técnicas de comunicación e interpretación**
- ➔ **Coordinar y gestionar las dinámicas temporales de las relaciones**
- ➔ **Aprender en el puesto de trabajo**

Planificación de los artefactos cognitivos

- ➔ Integración de medios diferentes (Integración de los medios de contacto)
- ➔ Diseño de un acceso e interacción “amigables al usuario”

Eg: Un IVR fácil de acceder permite al consumidor entrar autónomamente al centro distribuido, dejando al rep la tarea de enfrentarse a las dificultades.

Eg: La integración del sistema y un único interfaz permiten al rep moverse fácilmente por las diferentes aplicaciones.

Diseño de artefactos organizacionales: memoria

El call center es un frágil y distribuido sistema de conocimiento



**Alta renovación de plantilla
Trabajo estacional y a tiempo parcial
Rapidez en la evolución de los artefacto cognitivos
Constante y continúa cambio de productos/servicios y clientes**

Diseñando la memoria organizacional



**Mejorar los flujos de comunicación dentro del equipo y entre lo equipos
Adquisición sistemática de conocimiento
Animando y facilitando el feed-back de la experiencia
Diseñar artefactos cognitivos y organizacionales para apoyar la comunicación y la compartición del conocimiento entre los agentes**

El reforzamiento del REP

Condición

Comunicación fluida entre las diferentes partes de los sistemas de conocimiento distribuido

Habilidad

Desarrollando, navegando por y gestionando los sistemas de conocimiento distribuido

Plantilla en los call centers

- DIMENSION:** 1.2% del total de trabajadores en europa
- FLEXIBILIDAD:** Regla de los 3/tercios
(1/3 Trabajadores jornada completa, 1/3 Tiempo parcial, 1/3 estacionales)
- 30% renovación plantilla
- Trabajadores jóvenes
- Educación superior
- ORGANIZACIÓN “TOXICA”:** Trabajadores entran para marcharse.

Plantilla en los call centers -2

	Tiempo Parcial	Primera Línea
Fidelización	25%	60%
Churn ??	38%	60%
Atención al distribuidor	79%	90%
Activación	61%	10%

Call centres están todavía

Centrados en la eficacia (NO en la efectividad)

74% miden \longrightarrow Satisfacción del cliente

30% miden \longrightarrow Quejas

Tendencias

1.1 Crecimiento (97- 98)

- N° de call centers: + 25/30% per annum (96- 2000)
- N° de recursos en los call centers productivos: + 20/25%
- En el 2002, más de 1,000,000 de personas en call centers en Europa
- N° llamadas telefónicas a los call centers productivos: + 30/35%
- Dimension: 38% call centers con más de 100 operadores

1.2 Servicios

- 72% respuestas del operador en menos de 10 seconds
- Incremento en el tiempo de respuesta media: from 23 to 24.5 seconds
- 4% reducción en el nivel de servicios y 25% deterioro en el tiempo medio de respuesta
- 81% de peticiones resueltas en la primera llamada

Tendencias

1.3 Del Call center al Centro de Comunicación

- Uso de la web: del 13% al 23% de crecimiento en un año
- Uso del correo electrónico: del 19% al 29%
- La comunicación global por canales alternativos es, sin embargo, todavía baja: 3% de entrada y 31% de salida (incluyendo el correo electrónico)

1.4 De centro de respuestas a unidad proactiva

- Llamadas salientes de 1 de cada 8 a 1 de cada
- Sin embargo el 83% del tiempo se emplea en contestar llamadas

Las paradojas de los call centers

- **1. Los Call center se están convirtiendo en el lugar preferente de comunicación y de relaciones con el cliente y con el mercado, pero la organización y las tecnologías no están diseñadas para apoyar la comunicación, ni para integrar**
- **Se deja solo al operador en la relación con el cliente**
- **A menudo el operador no tiene una visión global del proceso**
- *46% de los operadores son incapaces de describir los objetivos del call center*
- **Hay un bajo nivel de integración técnica y tecnológica**
- *en el 69% de los casos se cambia a otras aplicaciones durante la misma llamada*
- *las funciones de la compañía no dicen mucho y no están integradas con el call center*

...Las paradojas de los call centers...

2. El operador de primera línea está a cargo de unos de los procesos más críticos, debe tener complejos tipos de conocimientos (productos, servicios, procesos, clientes, tecnologías), posee un diploma o una licenciatura, pero es dirigido de acuerdo con el paradigma de un trabajador industrial (trabajador de los nuevos servicios)

- Existe una falta de currículos de formación
- Reconocimiento social y profesional pobre
- Bajo nivel de organización
- Alta utilización de personal estacional y a tiempo
- Ausencia de perspectivas de carrera profesional y de movilidad interna para la el desarrollo de aquella.

...Las paradojas de los call centers

3. Mientras la prioridad se centra en los costes, los costos de mantener al día la cualificación profesional y la gestión de la renovación de plantillas han llegado a su techo. La idea de que el trabajo en los call centers sólo puede ser temporal se va estableciendo como inevitable y muy pocos se preocupan por retener a la plantilla.

- *renovación de plantilla media del 17% con picos del 25- 30*
- *10,3 días de formación para los nuevos empleados*
- *5.4 días de mantenimiento de la formación al año por empleado*
- *6 días de adiestramiento al año por empleado*
- *coste medio de contratación por cada nuevo operador £ 3.000.000 (258.000 PTA)*
- *menos de 113 call centres tienen una política de “conservación” de la plantilla*

Problemas

- Organización del trabajo :
 - Modelo Fabrica Vs/ Modelo Servicios
- Localización
- Tecnología
 - Atención (Operador PARA Cliente) Vs/ Ahorro de trabajo
- Más productivos (Best Performers):
 - Contratar Agentes con alto nivel de educación
 - Retener a los agentes más tiempo
 - Tener objetivos específicos
- Desarrollo de la carrera profesional :
 - La paradoja de la Organización poco desarrollada
 - Puesta al día de carácter horizontal
- Salud :
 - Estrés de aburrimiento Vs/ Estrés de la Tension
- Educación :
 - La escuela (el papel de lo “Publico”
 - “Auto” Formación/educación Vs/ Formación/educación “En casa”