

# Organización, plantillas y funciones de los Call Centers

Sebastiano Bagnara, Enrico Donati

Milan, 16 and 17 Febrero 1999

Congreso de 11 Sole 24 ore

*El Call Center.. Un sistema multimedia e interactivo para  
los negocios orientados al cliente*

(Esta presentación corresponde a otras jornadas, pero se suministra como material de apoyo)

# Presentación de contenidos

- 1. *Tendencias*
- 2. *Las paradojas del call center*
- 3. *EL call center como sistema de conocimientos compartidos*
- 4. *Criterios de planificación*
- 5. *Ventajas anticipadas*
- 6. *Agenda para hacer un mejor uso de los call centers*

# 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

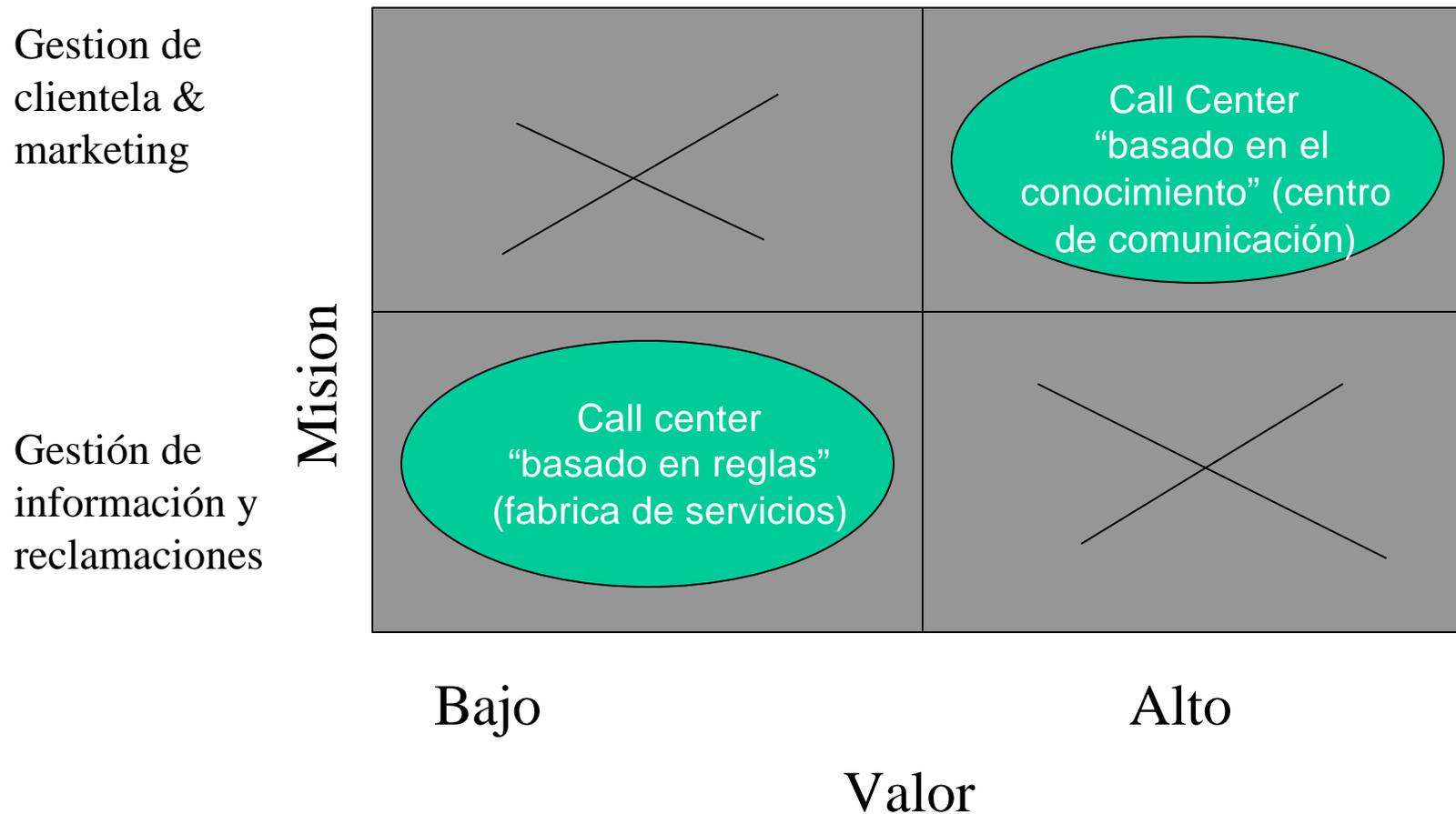
## 1.3 Del Call center al Centro de Comunicación

- 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

# Del call center al centro de comunicación



# 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.

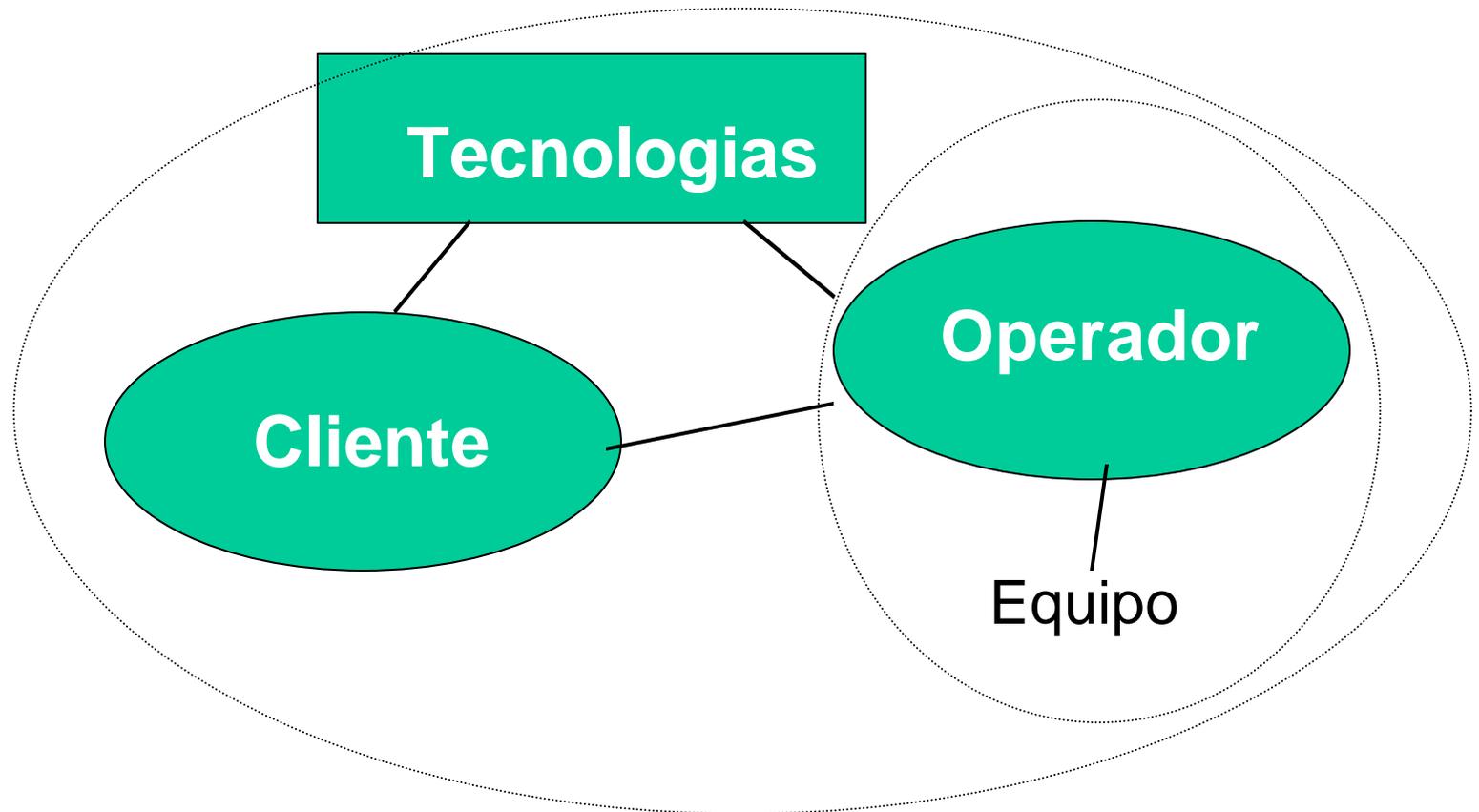
## ...Las paradojas de los call centers

*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.*

- *Media de renovación de plantilla 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 “retención” de la plantilla*

## El call center como sistema de conocimientos compartidos

En los centros de comunicación, centrados en crear valor en la relación con los clientes, la unidad básica a planificar y gestionar no es el puesto de trabajo individual (“primera línea”), ni el par operador-cliente, sino una “célula de conocimiento” compartida entre el operador, las tecnologías de apoyo, el cliente y el grupo de apoyo



# ...un sistema de conocimientos compartidos

- Las transiciones entre el cliente y el call center consisten en información que adquiere su valor cuando se convierte en conocimiento que puede ser usado por el cliente y vice versa
- El trabajo del operador no es fundamentalmente dar información sino transferir y adquirir conocimientos útiles para el cliente y para la compañía
- Existen gran cantidad de complejos conocimientos para gestionar: la distribución correcta de los conocimientos entre los empleados, los equipos, las tecnología y el cliente y la facilidad del acceso y de la interfaz a gente es un factor clave para conseguir la eficacia y la efectividad.

# ...criterios de planificación...

## **1. Planificar los cometidos y los equipos centrados en dirigir la llamada y el proceso de servicio (“de cara al cliente”)y en la gestión del conocimiento**

- *dominio sobre el proceso y los resultados*
- *coordinación del proceso de servicio*
- *integración organizacional*
- *alto nivel de cualificación*

## **2. Distribuir el conocimiento entre los diversos componentes de la “célula base” (plantilla, tecnologías, clientes, equipo)**

- *interfaz que facilita el acceso a la información/conocimiento*
- *memoria organizacional y gestión del conocimiento*
- *compartir el conocimiento con el equipo para fomentar el aprendizaje*

# ...criterios de planificación

- **3.- Fortalecimiento de los recursos humanos**
  - *Visión y valores compartidos*
  - *objetivos claros*
  - *responsabilidad y autonomía de los operadores*
  - *papeles integrados: tareas a llevar a cabo, coordinando el proceso y mejorando*
  - *trabajo en equipo (equipo de servicio al cliente, equipo de créditos, etc.)*
  - *entorno de aprendizaje y productos para el aprendizaje*
  - *calidad de vida laboral*

# Las ventajas

- Aprendizaje del cliente: el cliente que conoce más teléfonos (menos ??), cuando telefonea aporta más información (the customer who knows more telephones less and when he telephones brings more information)
- Conocimiento compartido: libera la memoria del operador que se concentra más en la llamada y en el control del proceso.
- Integración organizacional: capitaliza en el conocimiento del cliente con la finalidad de hacer la oferta más innovadora.
- Fortalecimiento: reduce los costos de puesta al día y reemplazo de la plantilla y mejora los niveles de servicio.
- Compartir equipo y conocimiento: desarrollo de la habilidad del operador para tratar con la complejidad, usando conocimientos especializados complementarios.

# Agenda para un mejor uso de los call centers

