



**EVALUACIÓN PERCEPTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE DE
UN *CALL CENTER* DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN
DE CALIDAD TOTAL**

Taller de Grado II

JOHN HENRY ALVAREZ MARTINEZ

Programa de Administración de Empresas

Pontificia Universidad Javeriana

Bogotá, 24 de Octubre de 2012

Tabla de Contenido

1. Introducción	3
2. Objetivos	8
3. Marco conceptual	8
4. Metodología	14
5. Resultados del estudio.....	16
6. Conclusiones y recomendaciones.....	21
Bibliografía	23
Anexo 1. Organigrama del <i>Call Center</i>	24
Anexo 2. Encuesta	25
Anexo 3. Entrevista.....	28

1. Introducción

Debido al entorno empresarial cambiante y cada vez más competitivo, las organizaciones buscan diferentes caminos para poder lograr un factor diferenciador que le otorgue una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo frente a sus rivales. A la par de estos cambios han surgido diferentes teorías administrativas orientadas a mejorar el desempeño de las empresas, entre estas surge la *Gestión de la Calidad Total* (GCT o TQM por sus siglas en inglés) que apoya la construcción de ventaja competitiva en los mercados.

La GCT se define como una filosofía gerencial donde se busca en esencia la *satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes*, además de otros grupos de interés, y orientada por el imperativo de la calidad.

Formulación del Problema

El presente estudio se realiza motivado por el fuerte incremento que han tenido los servicios de los *Call Center* como líneas específicas de servicio al cliente. El trabajo generado en los *Call Center* es creciente en diferentes países. Las necesidades de las diferentes empresas de fortalecer la gestión de su negocio a través de la información y la comunicación, ha causado que los *Call Center* se hayan convertido en estructuras específicas o unidades organizacionales de las empresas. Al mismo tiempo, los *Call Center* son un punto crítico dentro de la operación de las empresas.

Los *Call Center* se han tornado en un foco de empleo dinámico en el siglo XXI, y al mismo tiempo son responsables de tareas cada vez más complejas en la interacción con los clientes. Esto último conduce a una mayor profesionalización en la fuerza laboral con el incremento paralelo en los costos laborales (Micheli, 2007).

Esta industria del servicio se desarrolló hacia la década del 70 como respuesta a una necesidad de las empresas de fortalecer el contacto con los consumidores o los clientes potenciales; además se apoyó en los diferentes cambios impulsados por las TIC y en el

desarrollo de software especial que ha facilitado la gestión con los clientes como los CRM¹ (Micheli, 2007).

La aplicación de las tecnologías involucradas en la operación de los *Call Center* juega un rol importante en el acceso a más clientes, y en especial facilita aspectos como la mejora de la calidad de los servicios. Igualmente, los *Call Center* reducen procesos o trámites tediosos que pueden ser resueltos a través de una sola llamada telefónica (Bennington, Cummane & Conn, 2000). Sin embargo, también esta unidad organizacional presenta algunos inconvenientes a la hora de tratar con los clientes en la línea telefónica. Dado que los tiempos de espera y de respuesta deben ser muy rápidos, los clientes a veces se incomodan con la comunicación impersonal. Por ejemplo, más del 60% de los clientes de los *Call Center* todavía prefieren tratar en persona más que por vía telefónica (Bennington, Cummane & Conn, 2000). Lo anterior está alineado con hechos como:

“La satisfacción del cliente también es un factor importante en la utilidad neta. Un estudio descubrió que las empresas que tienen una tasa de retención de clientes de 98 por ciento son dos veces más productivas que aquellas cuya tasa es de 94 por ciento. Otros estudios demuestran que los clientes insatisfechos comunican sus experiencias negativas a por lo menos dos veces más personas que sus experiencias positivas” (Evans & Lindsay, 2005, p.154).

Muchas de las empresas, bien sean grandes o pequeñas, deben contar con una retroalimentación o *feedback* con respecto a la opinión que tiene su cliente acerca de su producto y/o servicio. La forma más fácil de obtener dicha información es a través de su servicio de atención al cliente, en donde se recibe la percepción del cliente acerca de la calidad de los bienes y servicios; además ayuda a verificar lo que el consumidor esperaba de estos. Evans & Lindsay (2005) plantean que “los deseos y necesidades de los clientes son la base de la ventaja competitiva; las estadísticas demuestran que el aumento de la participación de mercado tiene elevada correlación con la satisfacción del cliente” (p.152).

¹ *Customer Relationship Management*, sigla que en español significa Administración de las Relaciones con los Clientes.

En casos como el de la economía colombiana los *Call Center* cada vez adquieren más fuerza, tanto por sus posibilidades de generación de empleo, como por su carácter de instrumento estratégico de las organizaciones.

En consecuencia, un análisis sobre la calidad del servicio al cliente de los *Call Center* se convierte en una necesidad de las organizaciones que los utilicen como mecanismo de fidelización.

Antecedentes

Desde los años 90's se han desarrollado diferentes estudios y publicaciones, en las cuales se ha examinado la relación entre las prácticas de la GCT y el rendimiento de las empresas. Dentro de la relación hallada se evidencia que cuando se llevan a cabo este tipo de prácticas de calidad los diferentes niveles de la organización encuentran una mejora en sus distintos indicadores. Por ejemplo, en el área financiera se encuentran resultados como incrementos en los retornos sobre los activos, aumento en las ventas o incrementos en la cuota de mercado.

Ahora bien, la GCT es un constructo multidimensional y en este sentido se constituye por un conjunto de dimensiones o escalas. Dentro de las dimensiones evaluadas se encuentra la administración de liderazgo, la administración del personal, la administración de procesos, el diseño y administración de productos y/o servicios, la calidad de análisis de datos, la calidad de administración de proveedores, y el enfoque en el cliente (Nair, 2006).

En los estudios que se han hecho hasta el momento se coincide, en su gran mayoría, que a través de las diferentes dimensiones de la GCT se generan efectos directos e indirectos en el rendimiento de las compañías. A partir de esto, cada autor ha tratado de generar instrumentos de medición a cada una de estas prácticas o dimensiones (Kaynak, 2003).

Igualmente la GCT se ha hecho visible a través de la constitución de los Premios Nacionales a la Calidad. Tomando como referencia estos Premios se evidencia la importancia de la dimensión del enfoque en el cliente. En las tablas 1 y 2 se destacan las

ponderaciones dadas a las diferentes dimensiones de la GCT en los premios Malcom Baldrige y EFQM respectivamente:

Tabla 1. Premio Malcom Baldrige

Dimensiones	Porcentajes
Liderazgo	9,5%
Información y Análisis	7,5%
Planeación Estratégica de la Calidad	6%
Administración y Desarrollo del Recurso Humano	15%
Administración de los Procesos de Calidad	14%
Calidad y Resultados operacionales	18%
Satisfacción y Enfoque en el Cliente	30%
TOTAL	100%

Tabla 2. Premio EFQM

Dimensiones	Porcentajes
Liderazgo	10%
Administración de las Personas	9%
Política y Estrategia	8%
Alianzas y Recursos	9%
Procesos	14%
Satisfacción en el cliente	20%
Satisfacción en los Empleados	9%
Resultados en la Sociedad	6%
Resultados del Negocio	15%
TOTAL	100%

Algunas empresas tercerizan el servicio al cliente pues prefieren una especialización del trabajo. Igualmente las organizaciones hoy en día tienen una mayor concentración de sus recursos en la publicidad, en la apertura de nuevos mercados y en la retención de clientes. Para lograr que las empresas puedan hacer de sus consumidores unos clientes fieles se ha recurrido a los *Call Center* como instrumentos estratégicos y de obtención de calidad en el servicio. Por lo tanto, hacia futuro es importante desarrollar estrategias enfocadas en la calidad que mejoren el servicio al cliente de los *Call Center*. Para esto previamente se debe evaluar el servicio.

Justificación

En la actualidad las empresas deben ser más competitivas. Para esto deben contar con fuertes nexos entre ellas y los clientes, contar con un canal de comunicación siempre abierto como se postula en los *Call Center* y escuchar la “voz del cliente” (Evans & Lindsay, 2005). Esta articulación con los clientes se hace para conocer cuáles son sus necesidades, qué quejas surgen respecto a los productos y/o servicios, y de esta forma poder satisfacer y exceder las expectativas de los mismos.

Para el mejor servicio al cliente es primordial construir líneas de comunicación directa con altos estándares de calidad. Esto también es clave dado que por medio de la información que se recibe por parte de los clientes se realizan mejoras continuas a los procesos. El éxito de las organizaciones se basa en la constante búsqueda de atención centrada en el cliente, la cual se debe transmitir a todos los niveles de la organización (Bemowski citado por Del Castillo, Mora & Pérez, 2009). Este tipo de prácticas sirven para que los consumidores y la sociedad misma reciban un producto o servicio acorde al valor que pagan, y no tengan la sensación de engaño o insatisfacción (Del Castillo, Mora & Pérez, 2009).

Todo esto nos lleva a pensar que los *Call Center*, como una unidad dentro de la organización, son fundamentales ya que es a través de estos que se puede lograr satisfacción y lealtad por partes de los consumidores (Bianco & Salerno, 2001). Adicionalmente, “partidarios de la Gestión de la Calidad Total dicen que si organizaciones de cualquier tamaño la implementan eficientemente, ellas deben generar beneficios que incluyen: productos de alta calidad, reducción de costos, comunicación mejorada, trabajo en equipo, *satisfacción del cliente*, satisfacción de los empleados y un mejor desempeño” (Del Castillo et al., 2009). Por lo tanto, reuniendo la necesidad de mejora del servicio al cliente a través de los *Call Center* y la perspectiva de gestión estratégica de la calidad total, se justifica analizar y evaluar los servicios de un *Call Center* no tercerizado de una gran empresa del sector financiero. Desde esta perspectiva, el presente trabajo hará una evaluación perceptual del servicio al cliente en una unidad de *Call Center* no tercerizada desde la perspectiva que ofrecen los modelos de GCT. En forma de pregunta: ¿Cuál es el

nivel percibido del servicio al cliente en un Call Center no tercerizado tomando como referente los postulados de la GCT?

2. Objetivos

Objetivo General

Evaluar las prácticas de servicio al cliente del *Call Center* de una entidad del sector financiero desde la perspectiva de los modelos de Gestión de la Calidad Total.

Objetivos Específicos

- Revisar la literatura sobre la dimensión del enfoque al cliente de los modelos de Gestión de la Calidad Total.
- Identificar las prácticas de servicio al cliente promovidas por los modelos de Gestión de la Calidad Total.
- Diseñar un instrumento de medición para evaluar las prácticas de servicio al cliente promovidas por los modelos de Gestión de la Calidad Total.
- Analizar la información obtenida en el trabajo de campo para evaluar las prácticas de servicio al cliente en la organización y su *Call Center*.
- Formular recomendaciones sobre el servicio al cliente del *Call Center* estudiado.

3. Marco conceptual

Durante las últimas décadas muchos académicos han buscado vínculos entre la administración de la calidad y el rendimiento de las empresas. La GCT tuvo su origen hacia 1949 y defendida por científicos e ingenieros en Japón cuando estaban en la búsqueda de mejorar la productividad y la calidad de vida del país. Por esa época surgen personajes como Deming y Juran quienes desarrollaron modelos de control estadístico de la calidad (Powel, 1995). Desde entonces, los modelos de GCT han identificado diferentes prácticas asociadas a dimensiones como liderazgo, recursos humanos, gestión de procesos, diseño de productos, análisis de datos y la que interesa en el presente estudio, el enfoque al cliente (Nair, 2006).

Los principales preceptos de la GCT se pueden esquematizar en la tabla 3:

Tabla 3: Preceptos de la GCT

Los 14 puntos de Deming	La trilogía de Juran	Los 14 pasos de la calidad de Crosby
<ul style="list-style-type: none"> • La constancia de los propósitos • Adoptar la filosofía • No confiar en las inspecciones • No basar los negocios en el precio • Mejoramiento Continuo • Entrenamiento • Liderazgo • Dejar los miedos • Romper las barreras • Dejar los slogans • Eliminar cuotas • Logros personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de calidad • Control de Calidad • Mejoramiento de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión del compromiso • Equipos de mejoramiento de la calidad • Medición de la calidad • Evaluación del costo de la calidad • Conciencia de la calidad • Acciones correctivas • Compromiso de cero defectos • Establecimiento de metas • Eliminar las causas de los errores • Reconocimiento • Consejos de calidad • Hacerlo de nuevo

Fuente: Evans y Lindsay (2005)

Todos estos preceptos a modo de prácticas son importantes dentro de las organizaciones, siendo el enfoque al cliente no solo un principio de acción sino una dimensión de relevancia en los modelos de la GCT. Empresas líderes a nivel mundial le dan gran importancia (IBM, Xerox y 3M) y apuntan sus esfuerzos a las prácticas de satisfacción del cliente. Esto ha contribuido a la reducción de costos y en general a mejores resultados (Choi & Ebock, 1998).

En muchas organizaciones se deja para lo último la satisfacción del cliente. Ellas se limitan a reducir sus costos o a buscar estrategias para llegarle al consumidor, pero no toman como punto de partida lo que el cliente desea o cuáles son sus necesidades. Es en este punto donde entra la GCT como una filosofía gerencial que busca integrar la satisfacción del cliente, la integración del trabajo (equipos) y la mejora continua (Del Castillo, Mora & Pérez, 2009). De acuerdo a los defensores de la GCT, esta produce valor a través de

entender mejor a sus consumidores, mejorar las comunicaciones internas, solucionar problemas de motivación y compromiso de los empleados (Powel, 1995).

Es a través de la satisfacción del cliente interno que muchas organizaciones trabajan en pro de la calidad. Es por esto que se centran en que su personal se encuentre a gusto en su lugar de trabajo, construyendo un ambiente adecuado, generando motivaciones, y promoviendo el objetivo de mejora de los resultados del negocio (Oakland & Oakland, 1998). Se espera en consecuencia que el empleado genere mayores esfuerzos hacia el cliente y esto repercute en la calidad, la productividad, la reducción de costos, y en una mayor rentabilidad en la firma. Además, los clientes satisfechos ayudan a construir mercado con diferenciación (Oakland y Oakland, 1998).

Adicional a los modelos de GCT han surgido diversas herramientas para mejorar la satisfacción del cliente. Como por ejemplo, la segmentación de clientes o la creación de software especializado como el CRM en búsqueda de parametrizar o caracterizar los gustos y comportamientos de los clientes (Winer, 2001).

Todo lo anterior lleva a reafirmar la necesidad de la medición y la evaluación del servicio al cliente. Esto porque sirve como referencia para saber cómo está la organización en la relación a su competencia. Para esto las empresas invierten dinero realizando encuestas de satisfacción para saber en qué punto se encuentran, en qué están fallando, y cuáles son sus procesos a mejorar (Evans & Lindsay, 2005). Igualmente importante para el servicio al cliente es la selección del personal que maneja la atención del cliente (*Call Center*), ya que este personal debe ser idóneo y capacitado para poder ofrecer un servicio de calidad ante las quejas y requerimientos de los clientes.

En el caso de los *Call Center* existen dos metas que discrepan: la eficiencia y la excelencia en el servicio. Alto nivel de servicio es un factor muy importante para el número de clientes satisfechos ya que esto genera a su vez rentabilidad para las organizaciones (Walace, Eagleson & Waldersee, 2000). Este punto implica que la selección del personal sea muy

minuciosa, pues deben reclutarse personas con un gran nivel de tolerancia y con capacidad de respuesta rápida ante los requerimientos de los clientes.

En suma, la literatura ha encontrado en el enfoque al cliente un factor de competitividad. Y en particular los Modelos de GCT la incluyen dentro de sus dimensiones de implementación de la estrategia y la evaluación. Por lo tanto, es razonable utilizar el marco conceptual de los Modelos de GCT para hacer una evaluación del servicio al cliente en un *Call Center* no tercerizado.

Las herramientas que se han construido a lo largo de los años han sido de gran utilidad como parámetro, como por ejemplo, para los Premios Nacionales de la Calidad. Estos sirven para valorar la eficacia y competitividad de las empresas a nivel mundial en cuanto a la aplicación de los principios de la GCT. Dentro de los más destacados se encuentran: *Malcolm Baldrige National Quality Award* en USA, *European Quality Award* y en Japón el premio *Deming* a la calidad.

La satisfacción al cliente es una de las categorías más importantes dentro del premio *Malcolm Baldrige* y las relaciones que tienen las compañías con sus consumidores. Además del conocimiento de los requerimientos de los clientes que son factores clave de la calidad para determinar la competitividad del mercado. Igualmente, el revisar los métodos por los cuales se determina la satisfacción del cliente y en qué nivel se encuentra. Dentro de todas las categorías (dimensiones) del Premio el enfoque al cliente es la que más tiene peso.

El premio Europeo de la calidad (EFQM) se creó hacia el año de 1992 con la finalidad de que las empresas en el Este de Europa tuvieran un reconocimiento en la mejora de sus procesos y la excelencia en la administración de la calidad. De esta forma se podría generar un estímulo para crear ventajas competitivas en el mercado global.

El premio a la calidad en Europa (EFQM) consiste en nueve criterios (dimensiones) de evaluación: Liderazgo, administración de las personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos, *satisfacción en el cliente*, satisfacción en los empleados, resultados en la sociedad y resultados del negocio. Estos criterios son creados con la filosofía de utilizarse

como un complementos, ya que a través de las buenas prácticas en liderazgo o el manejo del personal y los recursos, pueden obtenerse procesos de calidad y a su vez se puede conseguir la *satisfacción del cliente y de los empleados* para así tener resultados para la sociedad y la organización.

En la tabla 4 se presenta un resumen de las dimensiones promovidas por diferentes Premios Nacionales a la Calidad y la norma ISO 9000 que asume este enfoque integral.

Tabla 4: Dimensiones de la GCT en Premios y la norma ISO

Malcolm² Baldrige	EFQM³	Deming⁴	Premio Colombiano⁵	ISO⁶
Escucha a clientes actuales y potenciales	Segmenta los resultados y entiende las necesidades y expectativas de su grupo de mercado	NA	Conocimiento del cliente y del mercado	Comunicar las necesidades y expectativas de los cliente a través de la organización
Determinación de la satisfacción de los clientes	Las necesidades de sus consumidores están alineados con su estrategia	Desarrolla productos de calidad que garantizan la satisfacción del cliente	Interpretación de las necesidades del cliente	Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes
Como Determina la oferta de productos para el cliente	Determina las estrategias y políticas soportadas en las necesidades del cliente	Objetivos y estrategias de negocio están orientadas al consumidor de acuerdo a la industria	Gestión de las relaciones con los clientes	Asegurarse de que los objetivos de la organización están vinculados a las expectativas y necesidades de los clientes

² Tomado de <http://www.nist.gov/baldrige/>

³ Tomado de <http://www.efqm.org/en/tabid/392/default.aspx>

⁴ Tomado de http://www.juse.or.jp/e/deming/171/attachs/03_The%20Application%20Guide%20%20Deming%20Prize%202012.pdf

⁵ Tomado de <https://www.mincomercio.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=14453>

⁶ Tomado de http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf

Construcción de relaciones y Administración de quejas con los clientes	Mantiene buenos resultados con los clientes en los últimos 3 años	NA	Sistemas de respuestas ante quejas o reclamos del cliente	Administrar sistemáticamente las relaciones con los clientes
Como mide la satisfacción del cliente, como lo hace frente a su competencia y como determina los factores de insatisfacción	Se anticipa a rendimientos y resultados futuros	La tasa de satisfacción al cliente tiene un mejoramiento continuo	NA	Medición de la satisfacción de los clientes y actuar sobre los resultados
NA	NA	Satisfacción no solo de compradores sino también de usuarios y stakeholders	NA	Asegurarse de un enfoque balanceado entre la satisfacción de los clientes y los grupos de interés

Derivada de los Premios y los modelos de GCT, en la tabla 5 se discrimina la dimensión de enfoque al cliente en sus sub-dimensiones y sus prácticas asociadas.

Tabla 5. Sub-dimensiones de enfoque al cliente y las prácticas asociadas

Sub- dimensión	Prácticas
Identificación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de estudios para determinar las necesidades de los clientes • Mantiene sus bases de datos actualizada • Se realiza segmentación de acuerdo al perfil del cliente • Se identifican los clientes potenciales • Caracterización de clientes
Voz del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades del cliente interno • Escucha activa a las sugerencias de los cliente • Búsqueda continua de exceder las expectativas del cliente • Se asegura el balance de la satisfacción del cliente y otras partes interesadas
Vinculo Cliente Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar al cliente en el desarrollo de nuevos productos • Seguimiento a los nuevos productos • Ofertas de retención para evitar que los clientes se vayan con la competencia

	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de programas de fidelidad con el cliente • Búsqueda continua por atraer clientes potenciales
Administración de las relaciones con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil accesibilidad al producto o servicio • Reclutamiento de personal orientado al servicio al cliente • Capacitación del personal del servicio al cliente • Manejo de software que administra los información del cliente • Realización de compromisos
Medición de la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas de satisfacción • Comparación de la satisfacción del cliente con la competencia • Retroalimentación sobre encuestas de satisfacción • Medición de satisfacción del cliente interno • Hacer llegar las inquietudes del cliente externo a través del cliente interno como canal de comunicación
Administración de las Quejas	<ul style="list-style-type: none"> • Correcta administración de los tiempos de respuesta • Sistema capaz de recopilar quejas • Soluciones en primera instancia • Existencia de diferentes soluciones ante los conflictos • Cumplimiento con los compromisos adquiridos ante una queja

4. Metodología

Tipo de trabajo de grado

Este trabajo asumió un enfoque mixto de investigación, es decir, se abordó la realidad estudiada tanto desde una perspectiva cualitativa (entrevistas y observación de campo) como cuantitativa (encuestas). El estudio se desarrollo en una entidad del sector financiero y en particular en su unidad de servicio al cliente (*Call Center*) no tercerizado.

Población estudiada

La población objeto de estudio fue el personal del *Call Center* de la entidad financiera. El organigrama del anexo 1 describe con mayor claridad la población de estudio.

Instrumentos y medidas

Se utilizaron dos tipos de instrumentos: encuestas y las entrevistas. Ver anexo 2 y anexo 3. Las encuestas se aplicaron a profesionales, análisis y asesores. Las entrevistas a Jefes y Coordinadores. Ver tabla 6.

Tabla 6. Trabajo de campo

<u>Cargo</u>	<u>Cantidad</u>
Jefe de Departamento	1
Coordinadores	3
Profesionales	6
Analistas	26
Asesores	23
TOTAL	59

Se diseñaron instrumentos de medida para la encuesta de tipo perceptual con escala tipo Likert. Esto con la objetivo de poder establecer el nivel de implementación de prácticas de servicio al cliente en la empresa (*Call Center*); el instrumento se diseño con base a las practicas identificadas en el marco conceptual.

Por facilidad de la aplicación de las encuestas estas fueron desarrollas en su totalidad en las instalaciones de la entidad durante un periodo de una semana. La encuesta se aplicó de forma personal debido a las limitaciones generadas por las normas de seguridad de la organización acerca del manejo de la información.

En la elaboración de la encuesta se incluyo la escala de enfoque al cliente y se definieron 6 sub-dimensiones fundamentales. Ver tabla 7.

Tabla 7. Sub-dimensiones del enfoque al cliente

1. <i>Identificación de los cliente</i>
2. <i>Voz del cliente interno y externo</i>
3. <i>Vinculo cliente producto</i>
4. <i>Administración de las relaciones con los clientes</i>
5. <i>Medición de la satisfacción de los clientes</i>
6. <i>Administración de las quejas</i>

En cada una de estas sub-dimensiones se establecieron las principales prácticas para ser evaluadas por los empleados. Se definieron un total de 32 prácticas de enfoque al cliente. Respondieron 55 empleados pertenecientes al *Call Center* y definidos por conveniencia para la investigación.

Proceso

Las encuestas se realizaron por medio de tres personas encabezadas por la persona que realizo el estudio y otros dos estudiantes de los últimos semestres de la carrera de Administración de Empresas pertenecientes a la organización.

Se realizaron 4 entrevistas a nivel directivo para poder indagar acerca de de las prácticas de servicio al cliente en el *Call Center* de la entidad financiera. Esto con el objetivo de conseguir información acerca de cuáles son las dimensiones de *enfoque al cliente* a las cuales le otorgan una mayor importancia, así como poder identificar cuáles son las fortalezas y debilidades según su percepción.

Para realizar el análisis de los datos se hizo uso de la estadística descriptiva.

5. Resultados del estudio

A continuación se presentan los resultados de la valoración de las sub-dimensiones y prácticas del enfoque al cliente percibidas por los empleados del *Call Center*. Ver tablas 8 y 9.

Encuestas

Tabla 8: Valoración de los empleados

<u>Sub-Dimensión del enfoque al cliente</u>	<u>Calificación promedio</u>
<i>Administración de las relaciones con los clientes</i>	4,31
<i>Vinculo entre el cliente y los productos</i>	4,11
<i>Identificación de los clientes</i>	4,02
<i>La voz del cliente interno y externo</i>	3,80
<i>Medición de la satisfacción de los clientes</i>	3,77
<i>Administración de las quejas</i>	3,44
Promedio Dimensiones	3,91

Entrevistas

Tabla 9: Priorización de los directivos

<u>Sub-Dimensión del enfoque al cliente</u>	<u>Calificación Promedio del grado importancia</u>
<i>La voz del cliente interno y externo</i>	5,75
<i>Vinculo entre el cliente y los productos</i>	4,25
<i>Administración de las relaciones con los clientes</i>	4
<i>Medición de la satisfacción del cliente</i>	4
<i>Identificación de los clientes</i>	1,75
<i>Administración de quejas</i>	1,25

Se puede observar que la aplicación de las prácticas en la dimensión del servicio al cliente en la empresa es satisfactoria. En promedio se valoraron las sub-dimensiones con un 3,91 sobre la escala de 5.

Dentro de las sub-dimensiones valoradas encontramos como fortaleza y con una calificación alta la de administración de las relaciones con los clientes, además de la del vínculo entre cliente y productos. Con una calificación media tenemos la sub-dimensión de identificación de los clientes y la voz del cliente interno y externo.

Las sub-dimensiones de medición de la satisfacción del cliente y la administración de las quejas son las que tienen las calificaciones más bajas. Con relación a estas últimas, en la entidad los empleados del *Call Center* perciben que la administración de las quejas no es

adecuada debido a que los tiempos de respuesta son lentos o simplemente no se cumplen de acuerdo a los estándares que se tienen establecidos por la organización. Además de que las soluciones son en ocasiones provisionales y muchas veces no se busca mitigar por completo el inconveniente.

Por otra parte, en la sub-dimensión de medición de la satisfacción del cliente encontramos que se realizan mediciones de satisfacción al cliente externo y se realiza la búsqueda de mejora continua. Pero el problema se presenta en la participación de los empleados y su nivel de satisfacción, ya que muchos empleados del *Call Center* no se sienten partícipes del proceso, ni perciben que se realice evaluación de su satisfacción. Además otorgan un nivel de calificación medio o bajo a estas prácticas, lo cual es muy preocupante debido a la frecuencia del contacto del personal con los clientes de la organización, por lo que afecta la calificación promedio de esta dimensión así como la *satisfacción del cliente* al recibir el servicio.

Con respecto a la sub-dimensión de administración de las quejas se encontró que concuerda la percepción del personal de servicio al cliente (asesores, analistas y profesionales que están en la atención del cliente) y las directivas del *Call Center*. Al punto que se le da el menor grado de importancia según se detectó en las entrevistas desarrolladas y la presentan como una de sus debilidades en el servicio al cliente. Dos de los entrevistados coinciden en que es el factor que se le da menor importancia en la organización, y las otras dos personas entrevistadas también la colocan como una de las sub-dimensiones de menor importancia. Esto puede llegar a ser muy peligroso para la organización ya que si no se realiza una adecuada administración de las quejas, los clientes pueden perder confianza en la entidad en el momento que presenten cualquier problema. Además traerá como consecuencia una desventaja competitiva para la empresa al no poder retener a los clientes.

Otro punto en el cual encontramos similitud es en la dimensión de vínculo entre el cliente y los productos. Esto según lo que indican las directivas es uno de los factores de mayor importancia para la organización, obteniendo calificación entre 5 y 4 en la escala de 6.

Dentro de lo que señalan las directivas del *Call Center* en las entrevistas es que la empresa realiza grandes inversiones para poder crear productos que vayan acorde a las necesidades

de sus clientes y que estén a la vanguardia del sector financiero. La presentan como una de las fortalezas en su servicio al cliente. Proponen como parte de sus lineamientos la innovación de sus productos en todo momento y para ello se enfocan mucho en lo que el cliente demanda y las tendencias del mercado. Este punto es muy importante para la organización dado el nivel de competencia global que se está presentando.

También se halló concordancia en la dimensión de la administración de las relaciones con los clientes conforme a los resultados de las encuestas y las entrevistas. Con respecto a estas últimas las directivas del *Call Center* en términos generales le dieron un nivel de importancia relativamente alto. Esto se ve reflejado en los resultados de los encuestados igualmente como la sub-dimensión de enfoque al cliente con mayor calificación en el estudio.

El jefe de departamento postula la administración de las relaciones con los clientes como uno de los factores más importantes y como fortaleza en las prácticas del servicio al cliente. Él asegura que se realiza bastante inversión en los procesos de capacitación del personal del *Call Center*. Además de tecnología que le facilite el uso de los productos y servicios al cliente, así como en la implementación de medidas de seguridad que le brinden confianza en el uso de los mismos.

Por otra parte, encontramos discrepancias entre la percepción de las directivas y el personal operativo del *Call Center* en lo referente a las sub-dimensiones de la voz del cliente y la identificación de los clientes. Esto fundamentado en los resultados obtenidos en las encuestas que valoran la primera (la voz del cliente) con una calificación media, a diferencia de lo relatado por los Coordinadores y el Jefe de Departamento del *Call Center* que perciben la voz del cliente como la de mayor importancia para la organización. Lo anterior indicando que cada proceso que se desarrolla en esta unidad funcional está basada en exceder las expectativas de los clientes como se postula en la política de su sistema de gestión de la calidad. Definen esta como uno de los pilares principales dentro de la planeación estratégica de la entidad y de los logros que se han alcanzado en términos de calidad en la organización.

En lo referente a la identificación de los clientes se observan diferencias. Esta sub-dimensión obtuvo como resultado una calificación relativamente alta desde la perspectiva de la planta operativa del *Call Center*, indicando que los modelos propuestos en las prácticas de *GCT* están bien orientados. Se hace referencia a la segmentación de clientes, de mercado y a la caracterización de los mismos. Lo anterior, tal vez un poco sesgado porque dentro de su operación se desarrolla bajo un esquema de segmentación de Personas Naturales y Jurídicas. Por su parte, las directivas del *Call Center* indican que los clientes en algunos casos no están correctamente segmentados y esto les dificulta la operación en el momento generar satisfacción para sus clientes.

6. Conclusiones y recomendaciones

Partiendo de los resultados obtenidos en el estudio se puede afirmar que la valoración de las prácticas del servicio al cliente promovidas por los modelos de *GCT* y valoradas en un *Call Center* no tercerizado, ha tenido resultados de desempeño positivos para la organización. Se obtuvo como resultado promedio de calificación de todas las prácticas un 3,91 sobre una escala de 5. Esto nos induce a pensar en una buena implementación de las prácticas que postulan los diferentes premios a la calidad y la normatividad ISO dentro de la empresa y la prestación del servicio al cliente en esta unidad estratégica no tercerizada.

Se recomienda fortalecer la administración de las quejas, generar planes de acción más efectivos en resolución de las mismas, evitar procesos burocráticos y otorgar un mayor empoderamiento a los empleados que están al servicio del cliente. Además de crear más mecanismos preventivos, y no correctivos, a la hora de recibir un problema o queja por parte de los clientes. También se recomienda generar campañas de sensibilización orientadas a la implementación de la calidad en la resolución de casos, realizar acuerdos de servicio entre las áreas involucradas en las fallas para evitar repeticiones, y entregar una rápida respuesta al cliente.

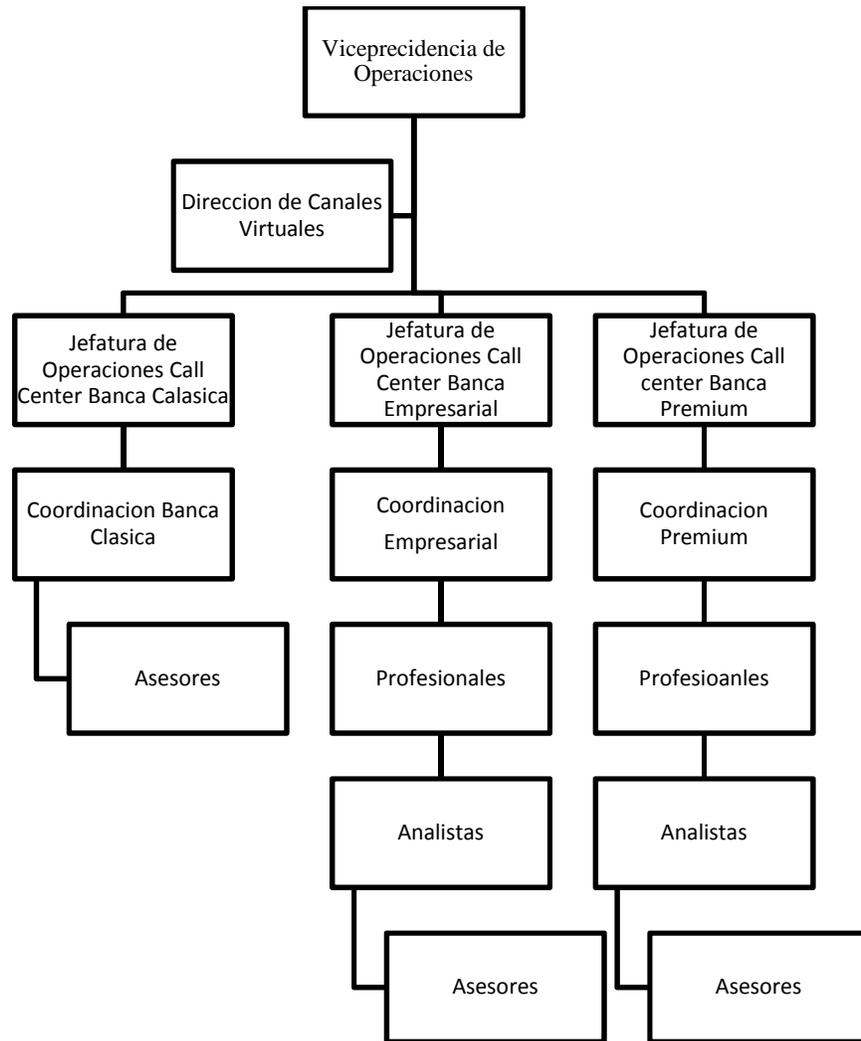
Adicional se recomienda fortalecer la medición de la satisfacción del cliente involucrando mucho más a los empleados. También se propone realizar evaluaciones periódicas de la satisfacción de los empleados con relación a sus puestos de trabajo y generar

retroalimentaciones que contribuyan a la motivación del mismo. Esto último repercute en la percepción de calidad del servicio en los clientes.

Bibliografía

- Bemowski, K. (1996). TQM and human nature: Getting beyond organizational misconceptions. *Quality Progress*, 33-42.
- Bennington, L., Cumman, J., & Conn, P. (2000). Customer satisfaction and call centers: an Australian study. *International Journal of Service Industry Management*, 162-173.
- Bianco, & Salerno. (2001). How TQM works and what does it change in the organizations? A study in top industrial companies in Brazil. *Gest.Prod.*, 56-67.
- Choi, T., & Eboch, K. (1998). The TQM: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 59-75.
- del Castillo, A., Mora, G., & Perez, N. (2009). El efecto medidor de la satisfacción del cliente en relación entre la GCT y el Desempeño empresarial. *CEO*, 14-17.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 405-435.
- Evans, J. & Lindsay, W. (2005). *Administración y Control de la calidad*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- Micheli, J. (2007). Los Call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines*, 49-58.
- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance-implications for quality management theory development. *Journal Of Operations Management*, 948-975.
- Oakland, J., & Oakland, S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, 185-190.
- Powell, T. (1995). Total Quality Management and Competitive Advantage: A review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 15-37.
- Wallace, C., Eagleson, G., & Waldersee, R. (2000). The Sacrificial HR Strategy in Call Centers. *International Journal of Service Industry Management*, 174-185.
- Winer, R. (2001). A framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 89-105.

Anexo 1. Organigrama del Call Center



Anexo 2. Encuesta



Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Administración de Empresas

ENCUESTA

Nombre: _____

Cargo: _____

Antigüedad en la empresa: _____ (años, meses)

A continuación se presenta una encuesta de percepción, la cual tiene como objetivo establecer el nivel de implementación de prácticas de servicio al cliente en la empresa.

1. Por favor, para cada una de las siguientes afirmaciones **valore de 1** (en absoluto desacuerdo) a **5** (completamente de acuerdo) hasta qué punto las siguientes afirmaciones reflejan la situación actual de su empresa en prácticas de servicio al cliente:

Afirmaciones	1	2	3	4	5
La empresa elabora estudios para determinar las necesidades y requerimientos de sus clientes					
La empresa tiene mecanismos como oficinas de servicio, contacto telefónico y/o internet para que los clientes tengan sus datos actualizados					
La empresa hace segmentación de mercados por tipo de cliente, sector o región					
La empresa tiene la información suficiente para identificar y caracterizar a todos sus clientes					
Se identifican las necesidades de los empleados del <i>Call Center</i> para realizar bien su trabajo					
Se tienen en cuenta las propuestas de los empleados en el diseño de nuevos productos y/o servicios financieros					
Se busca que exista un balance entre la satisfacción del cliente y otras partes interesadas como empleados y proveedores					

La empresa dispone de alternativas para escuchar las sugerencias de sus clientes para mejorar sus productos y servicios financieros					
Afirmaciones	1	2	3	4	5
La empresa busca continuamente la forma de exceder las expectativas del cliente					
Se involucra al cliente en el proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios financieros					
La empresa dispone de medios Web para que el cliente pueda elegir el tipo de producto que desea					
Se utiliza la información recolectada de los clientes para el diseño de productos y/o servicios financieros					
Se lanzan de forma continua nuevos productos o servicios financieros para atraer nuevos clientes					
Se hace seguimiento a los nuevos servicios y productos financieros ofrecidos					
Se crean programas que motivan el uso de productos y servicios financieros (descuentos, promociones, regalos etc.)					
En la empresa los clientes tienen fácil acceso a canales de atención como oficinas, e-mail, líneas de atención, etc					
Se contratan empleados que cuentan con cualidades para satisfacer las necesidades de los clientes (amables, vocación de servicio, interés por las personas etc.)					
Se hace capacitación a los empleados acerca de productos, servicios y procesos financieros					
Se realizan ofertas llamativas para la retención de clientes					
Se cumplen los compromisos adquiridos con los clientes desde el inicio de la relación a través de un producto o servicio financiero					
La empresa posee la capacidad tecnológica suficiente para prestar un servicio de calidad a los clientes					
La empresa cuenta con bases de datos en las que se registra el histórico de solicitudes del cliente					
Se hacen reuniones en las cuales los empleados dan a conocer las inquietudes generadas por los clientes					

Se realizan encuestas de satisfacción al cliente y se actúa conforme a los resultados					
Se hace análisis y retroalimentación con la información obtenida en las encuestas de satisfacción al cliente para mejorar					
Afirmaciones	1	2	3	4	5
Se realizan comparaciones con la competencia en cuanto al nivel de satisfacción de clientes					
Se evalúa la satisfacción de los empleados con su trabajo en el <i>Call Center</i>					
Se cumplen con los tiempos establecidos de respuesta cuando los clientes presentan quejas					
La empresa posee un sistema para recopilar y analizar las quejas de los clientes para mejorar					
Se brindan respuestas oportunas a las quejas del cliente					
Se busca dar una solución de raíz a las quejas de los clientes y así evitar que se repitan los problemas					
Se ofrecen diferentes alternativas de solución a los inconvenientes de los cliente					

Anexo 3. Entrevista



**Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Administración de Empresas**

FORMATO ENTREVISTA

Objetivo:

Indagar sobre las prácticas de servicio al cliente en un *Call Center* de una entidad financiera desde el enfoque de la calidad total.

Nombre: _____

Cargo: _____ **Años en la compañía:** _____

1. ¿Me puede contar de forma breve la **historia del programa del servicio al cliente** en la entidad? ¿Cuáles son los **hechos más destacados del servicio al cliente en los últimos 10 años?**
2. ¿Cuáles con en su concepto las **principales prácticas de la empresa para mejorar el servicio al cliente** y en particular las implementadas **en el Call Center?**
3. ¿La empresa cuenta con **certificaciones de calidad** o ha ganado **premios** de la calidad? ¿Cuáles?
4. ¿Usted considera que **existe relación entre las políticas de calidad de la empresa y las prácticas del servicio al cliente?** ¿Me puede **explicar** las razones del si o no de forma breve?
5. ¿Cuál es la **mayor fortaleza** y **cuál la mayor debilidad** del servicio al cliente en la empresa?

Finalmente...

6. Por favor clasifique según su percepción las siguientes dimensiones del servicio al cliente según el grado de importancia. Siendo **6** el mayor grado de importancia y **1** el menor grado de importancia. Tome su tiempo para asignar los números.

Dimensiones de la calidad	Grado importancia
<u>Identificación de los clientes</u> (segmentación, información)	
<u>Administración de quejas</u> (atención y solución)	
<u>La voz del cliente</u> (necesidades y demandas)	
<u>Medición de la satisfacción del cliente</u>	
<u>Vínculo entre el cliente y los productos</u> (diseño de productos ajustado a la demanda)	
<u>Administración de las relaciones con los clientes</u> (retención de clientes, construcción de confianza)	