



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesinas de Belgrano

**Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración**

**Plan de capacidad en centros de atención
telefónica.**

Nº 404

Marcelo Sebastián Cerutti

Tutor: Roberto Lettera

Departamento de Investigaciones
Julio 2010

Índice

1. Plan de capacidad en centros telefónicos.....	3
1.1. Introducción.....	3
1.2. Objetivo General	4
1.4. Marco Teórico.....	5
1.4.1. Estado del arte	5
1.4.2. Tres puntos de vista, un servicio.....	6
1.4.3. Terminología: ¿Qué entendemos por.....	6
1.5. La estrategia de trabajo	7
2. Introducción al Modelo Propuesto.....	7
2.1. Objetivo	7
3. Tareas	9
4. Recursos	11
4.1. Disponibilidad de los Recursos Humanos.....	11
4.2. Ausentismo.....	14
4.3. Descanso	14
4.4. Coaching y Feedback	15
4.5. Intensidad de la fuerza.....	15
4.6. Programas.....	15
4.7. Flexibilidad	16
4.8. Calidad del servicio	16
5. Método	17
5.1. Capacidad instalada del sistema y velocidad	20
5.2. Sub-especialización	21
5.3. Distribución Primaria.....	21
5.4. Fórmula de distribución.....	22
5.5. El sistema fuera del status quo.....	22
6. Implementación: Caso American Express	23
7. Conclusión	26
8. Bibliografía	27

1. Plan de capacidad en centros telefónicos

1.1. Introducción

El concepto de empresas que producen servicios es más moderno que aquellas que ofrecen los productos que producen. Esto lo pude comprobar empíricamente durante los años que trabajé administrando la producción de un centro de tele-cobranza para una compañía de tarjetas de crédito. Durante ese período la principal preocupación era como minimizar las pérdidas por incobrabilidad al mismo tiempo que se minimizan los costos para realizar la tarea. A partir de esta premisa surgía de manera automática una lista de preguntas sin fin: ¿que cantidad de recursos necesito para satisfacer el nivel de recupero esperado?; ¿Cuál es mejor modelo de trabajo?; ¿Cómo puedo estandarizar un proceso que depende de la interacción entre personas?; etc.

Las primeras herramientas que surgían provenían de la adaptación de técnicas de control de la producción en empresas manufactureras. Estos planes de capacidad de la producción encuentran un amplio abanico de herramientas con las cuales obtener el máximo aprovechamiento de los recursos en ese tipo de compañías. Estas pueden medir las necesidades de un proceso en particular, e incluso llegar a la medición de la capacidad de toda la planta o compañía. Por el contrario en las empresas de servicios no existen tales herramientas o métodos propios, sino una adaptación de los ya existentes. A partir de estos hallazgos tuve la necesidad de indagar más sobre tema. Fue como comenzar a transitar un camino en el que a cada paso debía tomar una bifurcación buscando una respuesta que sea más especializada y acorde.

De ahí que algunos métodos que se extrapolaban de la industria manufacturera a la producción de servicios tienen resultados dispares y no todos de manera automática pueden aplicarse en los procesos de producción de servicios. Por citar algún ejemplo, el estudio de colas obtiene grandes resultados en empresas de atención al cliente (supermercados, bancos, etc.), pero al mismo tiempo la producción en serie sería imposible de implementar en un centro de atención telefónica. Es porque las bifurcaciones físicas no pueden llevarse delante de la misma manera en el teléfono. La gama de respuesta de un centro de atención telefónica es más amplia que la brindada por un cajero de un banco o un oficial de cuenta. No cabe imaginar que una persona llame a un centro de atención telefónica para cada una de las consultas o transacciones que realiza, se lo derive de un interno a otro. La posibilidad de predicción inclusive es más alta de cual será la consulta a responder que en la atención personalizada. Es de esa manera que este método puede ser útil solo en cierta parte del proceso de administración de la capacidad y no en el todo.

Teniendo esto en cuenta podemos observar que el camino se vuelve aún más estrecho y era necesario adentrarnos cada vez más en él. Y esto se debe a que en la dimensión donde las empresas manejan sus transacciones a través de los centros telefónicos, no pueden utilizar métodos creados con otro fin. Para sobrepasar esta barrera las compañías crearon métodos de producción en cascada. Se centran en la base de que la organización de los llamados debe manejarse por niveles de dificultad, y cuando se ven saturados por la cantidad de llamados, se enrutan al nivel siguiente. En este nivel se encuentran con una línea de experiencia y entrenamiento superior. También aumenta la cantidad de empleados al momento que descendemos en los niveles. Este método simula las batallas de los ejércitos en la antigüedad, donde la artillería pesada se encontraba por detrás y los pequeños peones por delante.

En este camino que recorrimos pudimos ver una breve descripción de pasos ya dados en función de encontrar un plan de capacidad óptimo dentro de las empresas. Mi objetivo es poder mostrar la necesidad de que la producción de servicios necesita de modelos propios para luego sugerir un modelo alternativo a los ya descritos por diversos autores. Marcando algunas variables no contempladas en los modelos más utilizados hoy en día.

De esta manera si las batallas en la actualidad han sufrido modificaciones sustanciales producto de la experiencia y los estudios de las mismas, no sería difícil entender que la forma de pensar las cosas, en los centros de atención telefónica (tanto de llamados salientes como entrantes), deba cambiar y tener una estrategia propia en el calculo de capacidad, en la respuesta al cliente. La propuesta de un nuevo método, tiene puntos centrales en distintas variables, tales como datos estadísticos sobre los históricos; incorporación de índices de aprendizaje y rotación del personal; de adherencia y superación de los estándares de calidad; de ausentismo; de productividad y principalmente una visión sobre el elemento preponderante del análisis: la generación de valor.

1.2. Objetivo General

A lo largo del trabajo se intentará demostrar dos enunciados diferentes y complementarios. El primero de ellos es demostrar que no es viable extrapolar los modelos para el cálculo de la capacidad de producción de las empresas manufactureras a la producción de servicios. Y en segundo lugar encontrar un modelo de cálculo que pueda desarrollar un plan de capacidad en centros de atención telefónica.

1.3. Objetivos Específicos

- Analizar los trabajos y las opiniones de los principales autores sobre la materia.
- Realizar observaciones de campo y relevar la información existente.
- Proponer un modelo alternativo de trabajo.
- Utilizar el modelo con información real.
- Arribar a las conclusiones que permitan o no verificar los objetivos planteados.

Los objetivos particulares buscan en el primer punto encontrar el marco teórico y a partir de ahí poder responder el primer enunciado. Con esa información y siguiendo un principio práctico de análisis se busca alimentar de características particulares a un modelo genérico de un plan de capacidad para centros de atención telefónica. Luego en el cuarto punto se busca probarlo prácticamente y que el mismo nos otorgue mayor información para que finalmente podamos abordar a las conclusiones finales.

1.4. Marco Teórico

1.4.1 Estado del Arte

El planteo del problema nos da la pauta de la necesidad imperiosa primero de poder definir claramente porque es importante poder diferenciar la producción de productos de la de servicios para luego poder definir un método efectivo para detectar la capacidad de producción de servicios. Sobre este modo de ver esta oportunidad autores como Chase Aquilano (1997) han avanzado en este campo, demostrando lo rústico que resultaba la traspolación de conocimiento de un área manufacturera a una de servicios. Chase Aquilano (1997) menciona siete diferencias entre la producción de servicios y la manufactura de bienes, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Los servicios se consumen en el mismo momento en que se producen.
- La calidad es la calidad percibida por el cliente y no es un estándar de la compañía. Ya que los controles no pueden ser de forma preventiva, esto derivado del punto anterior. Estos niveles esperados se convertirán en las reglas de medición interna de nuestro servicio. Por ejemplo, el tiempo esperado por un cliente para ser atendido por un representante, y el nivel de tiempo medido por la percepción del cliente, entendiendo que todos los clientes esperarán de nuestra atención tiempos diferentes, y se aplicaran modelos estadísticos a los resultados de encuestas de calidad realizada a una muestra de esta población.

Y como punto sobresaliente, no se puede acumular o estibar el servicio.

De esta manera, da una visión acabada en el cambio estratégico que se debe realizar. Divide a los servicios en dos grandes conjuntos, el primero es el dedicado a los servicios internos de las compañías (contabilidad, procesamiento, etc.) y el segundo, las empresas de servicios propiamente dichas. Dentro de cada uno de los conjuntos hay gran diversidad de organizaciones, las cuales divide acorde al grado de contacto que se tiene con el cliente. Entonces, dentro de la segunda incluye el servicio que se puede dar en el campo o en las instalaciones (Aquilano, 1997).

Centrado en este punto, da tres tipos de diseños a utilizar en el caso de producir servicios en nuestras instalaciones (Aquilano, 1997):

- Enfoque de línea de producción (Mc Donald's)
- Enfoque de participación del cliente (Cajeros Automáticos)
- Enfoque de atención personalizada (Tiendas)

Todos ellos poseen como común denominador la utilización de una política de estudios de colas. Cambiando dentro de su ecuación el tipo de distribución a realizar (Tasa de llegada, D. Exponencial, D. de Poisson, D. de Erlang, tasa de servicio, un canal - una fase, multicanal, multifase).

Por el contrario Albrecht y Zemke (1985) enunciaban que sin poder contestar a las preguntas ¿Quién es nuestro cliente?, ¿Cómo nos diferenciamos en el mercado? ¿Y cual va a ser nuestro paquete de servicios?, es muy difícil poder definir cual va a ser nuestra capacidad necesaria para poder responder en forma eficaz.

En un entorno orientado hacia el marketing, Seth Godin (2000) hace un compilado de la importancia de las técnicas de Customer Relationship Management (CRM). Esta técnica se basa en el conocimiento del perfil del cliente y la base de que es más redituable fidelizar a los clientes, que conseguir nuevos. Al tener un conocimiento adecuado de nuestros clientes, será predecible nuestra demanda de servicios y nuestro plan de capacidad, un resumen de nuestros conocimientos.

Esto no implica que tendremos que realizar directamente una tendencia de nuestra curva de producción de servicios, sino por el contrario estaremos adelantando las necesidades de nuestros clientes (Goldin, 2000).

1.4.2. Tres puntos de vista, un servicio

Mientras que Aquilano (1997) se centra sobre la base de un estudio de tiempos, Albrecht y Zemke (1985) basan su análisis en que clientes se van a satisfacer y que servicio único se ofrecerá. Ambos análisis que desde su planteo pudiesen parecer opuestos en su manera de enfrentar el problema se convierten en puntos de vista complementarios. Albrecht y Zemke (1985) asumen la holgura necesaria en el plan de capacidad dependerá de la rentabilidad del negocio y su capacidad de absorción de los costos inherentes. Pero Aquilano (1997) no tiene en cuenta este punto y solo se centra en el proceso en sí. Pero el tercer punto de vista (Goldin, 2000), expone una visión más moderna, enfocada a una administración por valores y conocimiento del cliente. Hace del plan de capacidad una de las cosas más fáciles dentro de la administración de la compañía o el proceso.

De esta manera y tomando en cuenta las tres visiones queda claramente expuesto que debemos tomar la producción de servicios como una materia única. Con componentes característicos e irrepetibles en otros ámbitos.

Yendo a través del camino planteado y en búsqueda de características distintivas encontramos variables que poseen un impacto directo al plan de capacidad. Dentro del marco de la atención al cliente en los centros de atención telefónica alguna de las variables más distintivas son la amplitud de la fluctuación de la demanda; plan de entrenamiento; niveles de compromiso del empleado; programa de incentivos / motivación; ausentismo; el rol de la dirección de recursos humanos; tecnología; el rol del líder de equipo; etc.

Distintos autores avanzaron sobre estas variables y han podido detectar cuales son los principales atractores que potencian los resultados y por el contrario recomendaciones para tener en cuenta al momento de diseñar nuestro propio método. De esta manera Schalk y Rijckevorsel (2007) avanzaron sobre un análisis sobre los principales factores que influencia el ausentismo y la intención de dejar el trabajo en un centro de atención telefónica. El valor de este trabajo tiene relación directa no solo con los costos relacionados con el ausentismo y la tasa de recambio sino también poder mantener la variable de oferta de producción de servicio controlada y estable en consecuencia con nuestro plan.

El análisis que realizaron Schalk y Rijckevorsel (2007) les permitió validar que las características del trabajo no modifican la intención de ausentarse del trabajo o dejarlo definitivamente sino que las características contractuales y las actitudinales del trabajo son las que más influyen. Parcialmente pudieron demostrar que las características personales tienen algún impacto pero el tamaño de la muestra no les permite verificar la hipótesis por completo.

Schalk y Rijckevorsel (2007) adicionalmente aclaran que las conclusiones alcanzadas solo deben tomarse como fruto del análisis de las muestras trabajadas y muy por el contrario no pueden tomarse de manera general, Wood, S., et. al. (2006) han podido verificar relaciones similares en el estudio de la relación entre la administración estratégica de los recursos humanos y el desempeño de los centros de atención telefónica en el Reino Unido.

Si bien el objetivo principal no pudieron verificarlo, ya que estadísticamente no hay una fuerte relación, los puntos centrales donde pudieron obtener una alta correlación fueron que el diseño del trabajo tiene un alto impacto en la tasa de rotación del personal y en el grado de ausentismo. Como así también estas últimas con la calidad en que son atendidos los clientes. De esta manera se puede comprender que el grado de compromiso del empleado puede ser influenciado y este directamente a los resultados desde un punto de vista productivo (Wood, S., et. al., 2006).

También tratando de encontrar los principales atractores de la performance dentro de un centro de atención telefónica Rowold, J. (2007) estudio la influencia individual para adquirir nuevos conocimientos. Este trabajo trae adjunto el supuesto que las características personales tienen influencia en el desempeño, punto que Schalk y Rijckevorsel (2007) no pudieron validar en su totalidad. Pudieron confirmar la hipótesis que cuando las personas poseen un alto nivel de educación adquieren mejor y más rápidamente nuevos conceptos. Así como también si las expectativas antes de la sesión de entrenamiento son alcanzadas durante la primera parte de la misma, esas personas están más motivadas en continuar adquiriendo nuevos conceptos. Por lo tanto podemos comprender que si en la etapa de diseño utilizamos estos conocimientos podemos aumentar considerablemente el desempeño de la sesión de entrenamiento. Y de esta manera también el desempeño de los empleados, dando como resultado una mejora en nuestro plan de capacidad (Rowold, J. 2007).

Este camino trazado nos regala la posibilidad de tener respuesta a muchas de las preguntas que surgen en el armado de un nuevo modelo y la certeza de la necesidad del mismo.

1.4.3. Terminología: ¿Qué entendemos por...

Plan de Capacidad: es la cantidad de personas (y todas las herramientas) necesarias para satisfacer una demanda esperada.

Centros telefónicos: son las empresas o departamentos dedicados en forma exclusiva a brindar servicios en forma telefónica. Son de forma similar las empresas o departamentos dedicados a brindar servicios en forma on-line por Internet, existiendo la salvedad que aquellos que posean la atención de los clientes con respuesta diferida, ya que en estos casos, se trabajará a través del estudio de colas (consultas a través de e- mail).

Línea de Producción: Forma de trabajo secuencial. Existe el concepto de Stock.

Servicios de Participación del Cliente: dependen directamente de la acción del cliente. Por ejemplo, es el caso de los teléfonos, ya que si el cliente no realiza la secuencia de pasos enunciada (descolgar, introducir monedas, discar, etc.), no podrá utilizar el servicio. (Cajeros electrónicos)

1.5. La estrategia de trabajo

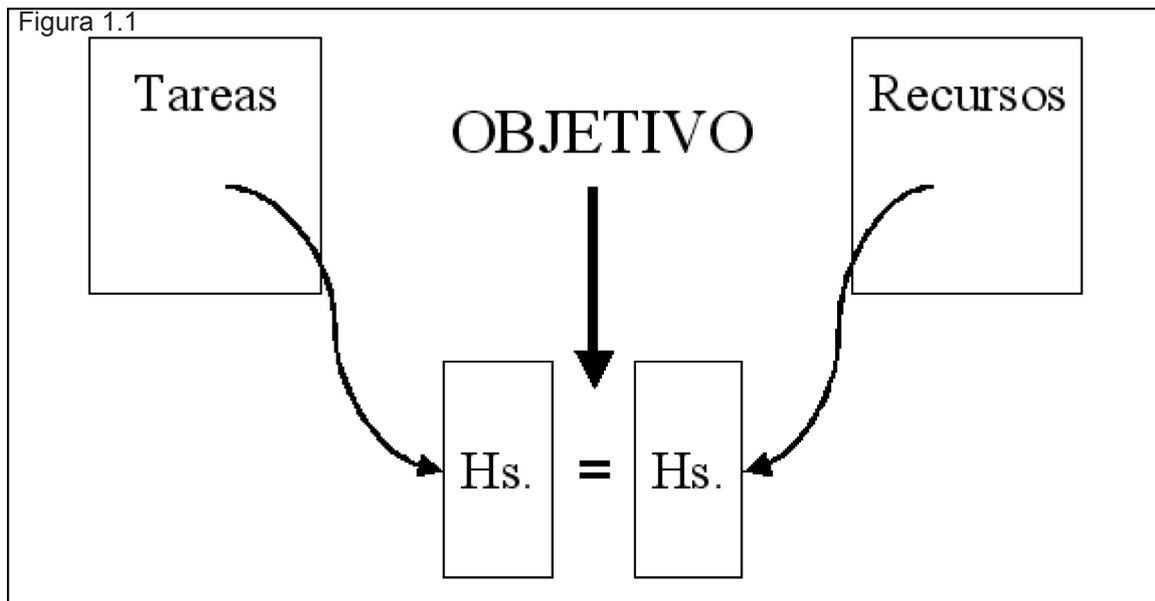
Una vez descrito los escenarios posibles, es momento de trazar el camino por el cual transitare en busca de la resolución de la hipótesis. Los primeros pasos simplemente nos marcaron los aspectos más representativos del tema; los próximos, marcaran claramente la aplicación de los conceptos teóricos sobre la base del estudio.

Con la base teórica expuesta anteriormente, trataremos de abordar el estudio del caso. El primer paso estará enfocado a realizar el relevamiento de la información existente y la observación de campo. Posteriormente se realizará un análisis de la información basado en la teoría de sistemas. De esta manera permitirá en un paso siguiente, cargar el modelo propuesto con información histórica. Cabe la explicación, de que todo hecho esta rodeado de su propia circunstancia y que la extrapolación de parte de la realidad, funciona de manera distinta en un espacio temporal distinto del que la origino. Pero por el contrario, genera una reacción del modelo, lo mas parecido posible a reacciones ante la realidad. Bajo este funcionamiento arribaremos a las conclusiones buscadas.

2. Introducción al Modelo Propuesto

2.1. Objetivo

El objetivo de este modelo es diseñar un sistema que tienda a hacer eficiente la relación entre las tareas a realizar y la capacidad de recursos requerida. Traduciendo esta diferencia en horas para poder comparar el grado de ineficiencia. Este último se obtiene dividiendo las horas no productivas (tanto de exceso como de faltante) sobre las horas invertidas totales.



En los programas vigentes de producción, se generan reportes de situación en la primer fase, en la cual se describen flujo gramas, inventarios, insumos y tiempos esperados. También se incluye el análisis de la subdivisión del trabajo y estudios de movimiento.

Estos puntos serán el motor principal para alcanzar la estructuración del trabajo, acorde con las capacidades existentes. Siendo esta estructura de trabajo no solo importante desde el punto de vista del proceso de trabajo sino que también por los efectos secundarios negativos que trae aparejado a los recursos humanos (Schalk y Rijckevorsel, 2007). Por lo tanto el esfuerzo estará orientado a encontrar un flujo de trabajo end-to-end, evitando la mayor cantidad de quiebres. El diseño de las tareas deberá estar resuelto por niveles de dificultad y el tiempo de ejecución. Basado en la doctrina de Taylor, aquellas tareas que sean simplificadas, serán de fácil capacitación, reduciéndose el riesgo de cometer errores.

El modelo se divide entonces en dos grandes dimensiones: las tareas y los recursos. Al verlo como un todo, tenemos que tomar la primera decisión estratégica (PDE).

En los centros de atención telefónica, y en general en la mayoría de los sistemas de producción de servicios, la demanda esperada se manifiesta con la característica de ser a destajo, donde existe un flujo permanente, con variaciones estacionales, que no interrumpen en ningún caso su flujo con la demanda intermitente.

Nos referimos con intermitente a aquellos flujos que se adaptan cíclicamente a acciones particulares en el mercado. En general son aleatorios en su volumen, pero responden a patrones como modas, acciones macroeconómicas, etc.

La decisión entonces estará centrada en aquellos costos que vamos a asumir en nuestro servicio, abriéndose otras dos posibilidades: aceptar un costo de servicio o aceptar un alto costo económico en pos de conseguir una calidad de servicio superior. Para esto se deben responder las preguntas de Albrecht y Zemke (1985) de a que clientes debo satisfacer y que es lo que ellos perciben como valor (Aquilano, 1997).

La PDE define que todos los recursos tendrán un grado de utilización constante, por ejemplo, un cajero en su horario de trabajo deberá mantener una fila constante de espera. Esto optimiza la relación del costo de los recursos sobre el grado de utilización de los mismos, a lo que se suma el deterioro de la imagen de la marca y del valor agregado brindado a los clientes. Normalmente creeríamos que esta decisión es negativa o poco comercial, no debiendo caer en ésta apreciación antes de contextualizar el servicio en la circunstancia en que se desarrolla. Porque nuestro servicio se puede desarrollar en un mercado monopólico, o cuando los atractores de beneficio no se encuentra en la imagen de la marca, o en los casos en los que el servicio brindado no sea un diferenciador.

Al tomar la PDE, existen un sin número de acciones a tomar. Ricardo Solana (1998) define la existencia de acciones sobre la demanda, así como también sobre la oferta, de acuerdo con la siguiente descripción:

Acciones sobre la demanda:

- Incentivos de precio, a través de tarifas diferenciadas que desalienten el contacto en los momentos que se producen picos de demanda, alentando la baja.
- Uso de la publicidad con análoga finalidad.
- Acumulación de la demanda mediante reservas.
- Acumulación transitoria de la demanda mediante la generación de estancos de espera.
- Implementación de servicios complementarios para aprovechar las instalaciones en los períodos de baja.

Acciones sobre la oferta:

- Desarrollo de un régimen de turnos de trabajo que se adapte en la mayor medida posible a la afluencia de clientes.
- Ajuste de la fuerza de trabajo mediante: horas extras, modificación de la dotación, empleo de personal temporario, rotación de obra, etc.
- Extensión o reducción de la cantidad de horas diarias de uso de los activos afectados al servicio.
- Incorporación de equipos durante el alta y usos alternativos de los equipos e instalaciones durante la baja.
- Programación del mantenimiento en los momentos de menor demanda.
- Incremento de la participación del cliente.

La segunda decisión estratégica (SDE), implica tener costos mas elevados en la manutención de los recursos, pero un costo aún mayor en la estructuración del trabajo y en la definición de las tareas con un alto nivel de complejidad.

3. Tareas

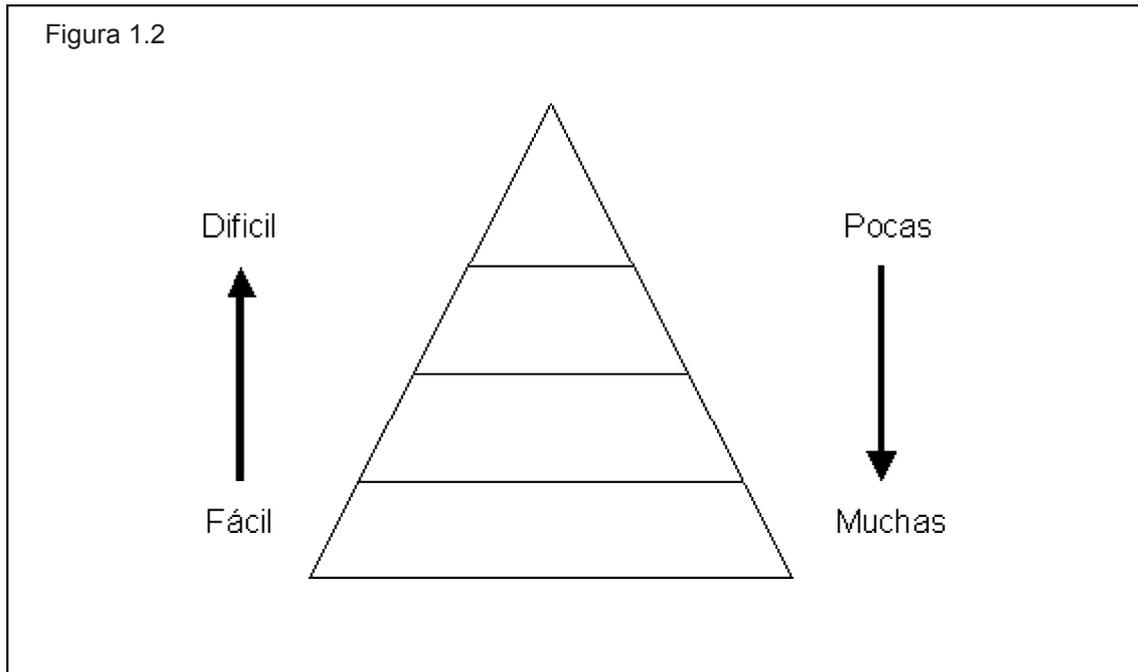
La diversidad de sistemas de producción de servicios, hace del cálculo de la demanda esperada una forma compleja de estimarla. Al existir un sistema de largo plazo, podemos enmarcarlo de manera tal de ver dos formas definidas de estimaciones: la proferente y la prospectiva. La proferente busca estimar desde el pasado hechos futuros, y la prospectiva busca estimar desde la descripción de un futuro deseado y hace una proyección hacia el presente. En la PDE, cobra especial importancia la estimación proferente, mientras que la prospectiva definirá la segunda en función del modelo más adecuado de acuerdo al tipo de producción de servicio.

En nuestro caso, el cálculo de la demanda de los centros de atención telefónica, debe ser calculado a través de ambos sistemas, ya que a partir del primero obtendremos los niveles estacionales de generación de llamadas y del segundo las variables de mayor impacto. Realizando con la conjunción de ambos modelos, nuestra forma particular de cálculo de la demanda total esperada. Este modelo de proyección debe incluir tres niveles:

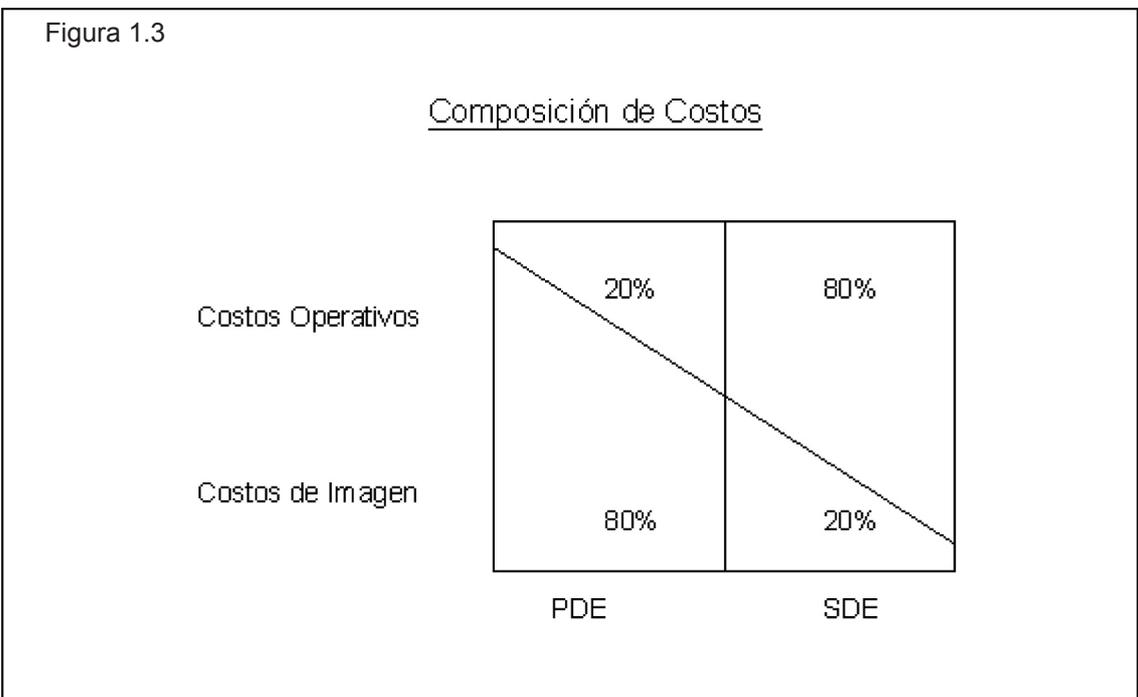
- El primer nivel debe ser una definición anualizada de la demanda, incluyendo los principales patrones de comportamiento y las principales estrategias de trabajo, como por ejemplo campañas de marketing u ofertas de temporada.
- El segundo nivel, posee un patrón de estudio mensualizado, donde el principal ajuste serán aquellas variables de menor impacto que no se han tenido en cuenta a la hora de realizar el pronóstico anual. Incorporándose así, variables de inconvenientes técnicos de servicio, cambio de regulaciones gubernamentales, o cambios en el mercado en donde se incrementen las consultas de los clientes.
- El tercer nivel es la estimación de la demanda con el mayor nivel de detalle. Esta estimación, posibilitará el cálculo de la demanda a nivel diario. Este punto no es determinante en nuestro cálculo de la demanda, ya que las acciones a realizar, no tienen el poder suficiente para cambiar nuestra forma de trabajo a nivel macro. Pero si posibilitará administrar nuestro tablero de comando para ajustar todas las dispersiones emergentes a nuestra estrategia.

Retomando el segundo nivel, el cálculo de la demanda nos permitirá obtener datos de gran relevancia para nuestro modelo. Los dos más importantes son el menor nivel de unidades de producción necesarias en cada uno de nuestros niveles de dificultad, y el mayor nivel de producción necesario para cada nivel de dificultad. Estos datos serán esenciales para el diseño del sistema, ya que los modelos no son más que una conceptualización de la realidad y dependen en la práctica de cómo los factores externos se comporten. El mayor desafío es encontrar la mejor relación entre tareas complejas de alta resolución con el menor volumen de ocurrencia de las mismas, y tareas de fácil resolución y mayor volumen. Esta división teórica del trabajo no podría llevarse de otra manera porque los costos de entrenamiento serían más altos, como así también la posibilidad de error, dificultando la interacción con los clientes.

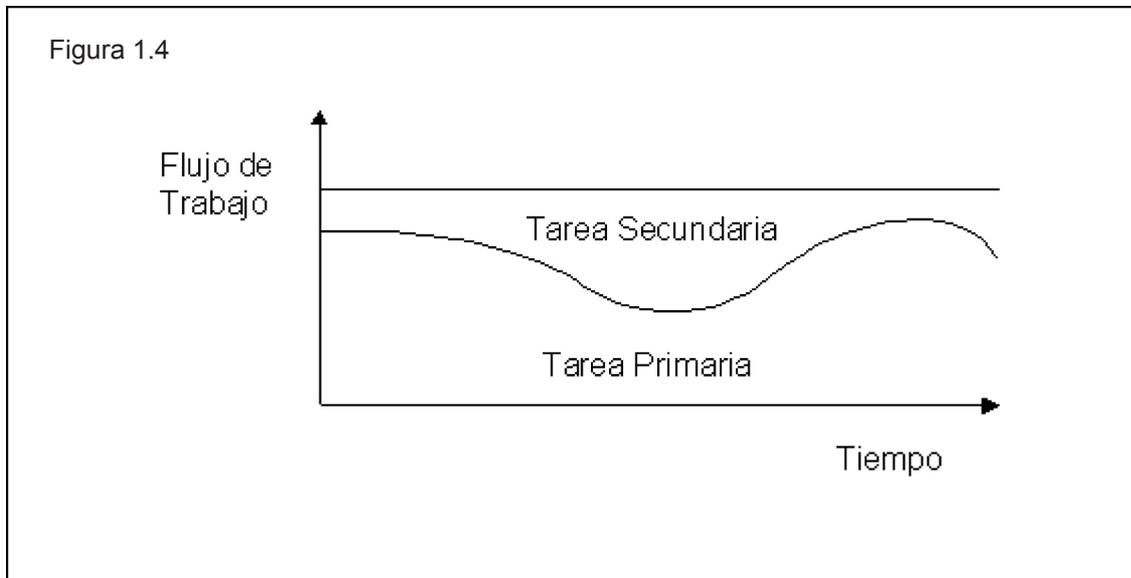
El primer paso sería entonces, dividir las tareas mediante la aplicación de un filtro a la realidad que permita subdividir el trabajo en unidades que el modelo puede procesar (Ver Figura 1.2). El segundo paso, será reconocer tareas de importancia secundaria, es decir aquellas que tienen plazo de vencimiento distinto al de las primarias y que el desarrollo de las mismas no posee el mismo costo de incumplimiento. El reconocimiento de las tareas secundarias nos permite cubrir los valles ocasionados ante la existencia de niveles mínimos de la tarea primaria, relegándola cuando la tarea principal se acerca a niveles máximos. De esta forma se logra mantener un flujo constante de trabajo a partir de la sinergia entre tareas primarias y secundarias. De allí la importancia de estas últimas. La demanda de tareas primarias puede ser influenciada pero no administrada es por eso la necesidad de encontrar una tarea secundaria que sea fácilmente administrada en un espacio de tiempo esperado.



Así queda definida nuestra primera decisión estratégica, donde la tarea secundaria deberá adicionar valor a la compañía, y sólo tomará el costo marginal y no el transaccional, ya que el costo fijo y la sumatoria de muchos de los costos variables, serán asumidos y prorrateados en la tarea primaria (Figura 1.3). Un ejemplo de este proceso sería un centro de atención telefónica, donde la tarea primaria es la atención de los clientes y la secundaria la realización de campañas de marketing. En los momentos donde no existan llamados de los clientes, se generarían las acciones de marketing. Con este modelo de trabajo obtenemos los beneficios de ambas decisiones estratégicas, sin incurrir en los mismos costos. Esto es producto de la máxima utilización de todos los recursos, manteniendo el mejor nivel de servicio, a partir de la realización de las tareas de segundo nivel cuando la demanda no está activa.



Las ventajas de este sistema serían el mejor aprovechamiento de los recursos y la generación de valor agregado en los procesos productivos. Además, los centros de costos se convertirían en centros de beneficios o como mínimo en centros netos. Los contras de este sistema serían la provocación de *enlargement*, es decir, una ampliación de las tareas de los empleados y un costo adicional en la búsqueda de recursos calificados (Figura 1.4). Toda esta información deberá ser volcada en la unidad mínima de producción, que en este modelo se dispondrá en horas de trabajo.



Para cada uno de los niveles, podrán proyectarse las horas necesarias de trabajo, pero no es posible la acumulación de horas de producción, dado que los servicios se consumen al mismo tiempo que se producen (Aquilano, 1997). Por ejemplo, si no existiese una tarea secundaria, y al empleado no lo consultaría ningún cliente en un período de tiempo determinado, esas horas de producción disponibles se perderían y pasarían a ser parte del costo de los momentos en los cuales estuvo produciendo efectivamente.

4. Recursos

Los recursos con los cuales cuenta una empresa pueden dividirse en recursos humanos y recursos materiales, los cuales poseen características bien diferenciadas, entre ellas:

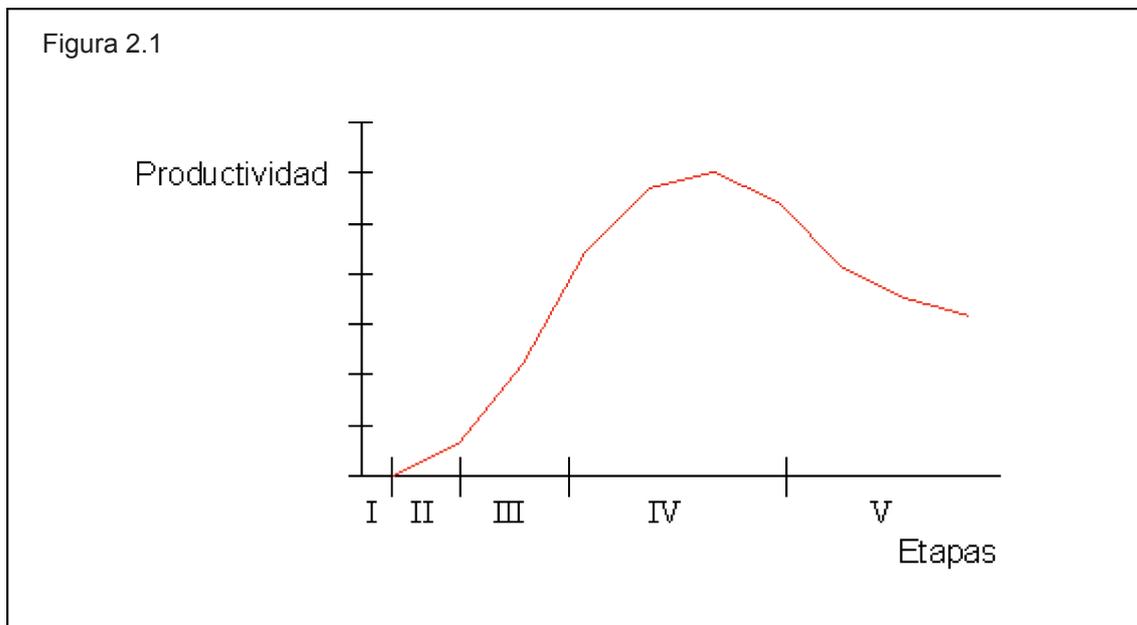
- Período de utilización de los recursos físicos: es fácilmente estimable el período de vida útil y poseen el beneficio de la amortización. Este punto no es evaluado para los recursos humanos.
- Los recursos humanos suelen ser los recursos de mayor valor en un sistema de producción. Son flexibles, adaptables y susceptibles de la capacitación necesaria para alcanzar un plus en el servicio a brindar. Para ello, el puesto debe estar diseñado de forma tal, que motive a los empleados a alcanzar sus objetivos utilizando sus capacidades y destrezas, al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades individuales y de grupo. Según Rowold (2007), la única forma de lograrlo es a través del diseño del trabajo, el cual incluye por ejemplo, variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación. Los recursos físicos en cambio, responden a una matriz estándar, en la cual el valor brindado figura en las especificaciones técnicas y no se puede ir más allá.
- En la producción de bienes y servicios, los recursos físicos son estándares según las especificaciones técnicas, mientras que en los recursos humanos, son atravesados por factores tales como el interés, la motivación y las circunstancias personales entre otras, que hacen imposible la estandarización productiva (Schalk y Rijckevorsel, 2007).

4.1. Disponibilidad de los Recursos Humanos

Para el cálculo de horas disponibles, partiremos del tiempo total de trabajo por día, estimado en horas. En el modelo propuesto, se van a identificar y deducir todas las horas no productivas, las cuales serán de vital importancia a la hora de brindar el servicio. En este análisis, incorporaremos como metodología el ciclo de vida,

entendiendo como tal, al conjunto de actividades que intervienen en hacer realidad un sistema de información que responde a una necesidad, el cual puede ser utilizado como herramienta de pronóstico o de asignación de recursos, entre otras. El ciclo de vida (Figura 2.1) para esta aplicación estará constituido por cinco etapas:

- Entrenamiento, etapa que contempla la preparación de los recursos para el desarrollo de la tarea, por ejemplo, sistemas administrativos, habilidades en la comunicación, políticas de la empresa, normativas vigentes, visión corporativa, etc.
- Puesta en producción, etapa en la cual los recursos realizan las prácticas del entrenamiento en situación real.
- Aprendizaje productivo, en esta etapa los recursos construyen su propia experiencia, quebrando las barreras propias de crecimiento, alcanzando el valor agregado característico de los recursos humanos.
- Consolidación productiva, en esta etapa los recursos alcanzan a su punto máximo de rendimiento. Todas las acciones motivacionales y de incentivos tienden a extender este período, conformando la etapa más prolongada del ciclo de vida.
- Decrecimiento productivo, se reducen los niveles productivos de los recursos debido a diversos factores, tales como desmotivación, incumplimiento de objetivos, desinterés, rutina, etc. No se debe confundir un valle productivo con el ingreso en esta etapa, dado que sería una utopía pensar que el primer pico alcanzado fue el máximo y que el deterioro de la productividad en un segmento de la curva será la introducción en ésta etapa.



Las dos primeras etapas contemplan los tiempos de actividades no productivas, que deben restarse al tiempo total disponible. Estas actividades generan un costo sin una productividad asociada, similar al costo de *start up* en los sistemas de producción de bienes. En las dos etapas siguientes, la productividad aumenta en forma continua pero no lineal, mientras que en el último nivel, la productividad decrecerá. Este decrecimiento tendrá distintas características asociadas (Schalk y Rijckevorsel, 2007).

Anteriormente hemos realizado tres estimaciones posibles para calcular la demanda esperada. La diferencia de estos tres cálculos radica en la temporalidad (anual, mensual y diaria), la cual también debemos tener en cuenta al momento de estimar los recursos. Realizando un cálculo similar en estos tres estadios, que contemple la disponibilidad total de los recursos deduciendo los distintos tiempos no productivos. Cabe destacar que las estimaciones de estas deducciones, incluyen los mismos ítems pero estimados en diferente forma, por ejemplo, la ausencia por enfermedad será un ratio promedio calculado históricamente en la estimación anual, pero en la diaria será un dato de la realidad cuantificable.

El ciclo de vida debe tomarse en cuenta en cada uno de estos tres niveles. Uno de los ejemplos más claros son los entrenamientos. El disparador de estas jornadas de capacitación será la etapa de productividad decreciente, que genera un nuevo recurso en el primer estadio del ciclo de vida. Contemplando en el nivel tres de la estimación de los recursos un impacto completo de las horas de dicho entrenamiento, pero de muy bajo impacto en el primer nivel de la misma estimación.

En la segunda etapa encontramos el entrenamiento propiamente dicho. Los modelos programables, carecen del flujo de comunicación, ya que entre el emisor y el receptor sólo media el mensaje. En las personas, por el contrario, es de vital importancia cada una de las partes de este flujo, dado que en el caso que alguna de las partes no intérprete el mensaje, se produciría una disociación entre la acción solicitada y la acción efectuada. Para que el significado del mensaje que desea transmitir el emisor, llegue íntegro al receptor, se deben sortear una serie de barreras en el emisor, en el curso de la transmisión, en el receptor y en el feedback.

Barreras de la fuente:

- Falta de claridad.
- Multiplicidad de fuentes contrarias – Ruidos del sistema.
- Mensajes no deseados, por ejemplo, un gesto que contradice el mensaje verbal.

Barreras en la transmisión:

- A medida que la información se transmite, puede cambiar el significado del mensaje a partir del marco de referencia de los intermediarios.

Barreras en el receptor:

- Desatención.
- Evaluación prematura, se suspende la escucha.
- Respuestas a factores insignificantes.
- Preparación de la propia respuesta en lugar de escuchar y entender bien el mensaje y las ideas del emisor.
- Interpretación errónea, siempre latente en la comunicación.

Barreras en la retroalimentación (comunicación en dos direcciones. Es paso adicional que puede o no estar presente):

- No garantiza una comunicación eficaz, dado que el receptor se convierte en emisor y queda sujeto a todos los problemas de un emisor. La superación de esta barrera aumenta el conocimiento de los resultados que pueden mejorar la satisfacción, la motivación y el desempeño.

Para conseguir una buena comunicación, es decir, la obtención de la comprensión del mensaje que se desea transmitir, es necesario evitar aquellas situaciones que el receptor pueda percibir como amenazantes a su auto imagen y autoestima:

- Servirse de la retroalimentación del trabajo permite su enriquecimiento. Además favorece la comprensión del significado del mensaje y posibilita verificarla.
- Expresión sincera y honesta.
- Tener en cuenta las competencias del receptor al momento de codificar el mensaje.
- Sentido de igualdad, evitando el modelo informativo, dado que las personas tienen que sentirse parte en su progreso personal, así como también del progreso del sector/ área/ compañía de la que forman parte, y los modelos informativos contribuirían a que las personas detengan su crecimiento y desarrollo dando paso a la ejecución de sentencias.
- Evitar largas listas de críticas a los empleados, dado que sólo escucharán las primeras y luego se ocuparán de inventar excusas para rechazar las críticas.
- Según Carl Rogers, *“La comunicación real se da... cuando escuchamos y comprendemos”*, para esto, es necesario adoptar el marco de referencia del emisor, situarse en el lugar del otro, lo que se denomina empatía.

La falencia de la comunicación radica en algunos puntos a citar:

- Ruido. El ruido son todas las manifestaciones externas que hacen alterar la comunicación entre el emisor y el receptor, por ejemplo, influencia de factores culturales de la organización.
- Verificación de la comprensión del mensaje.
- Competencias distintas entre emisor y receptor.
- El otro obstáculo a evitar son los modelos informativos, dado que las personas tienen que sentirse parte en su progreso personal, así como también del progreso del sector/ área/ compañía de la que forman parte, y los modelos informativos contribuirían a que las personas detengan su crecimiento y desarrollo dando paso a la ejecución de sentencias.

Todos los programas de entrenamiento deben poseer tres controles de calidad. El primero es la evaluación del curso y de los instructores del mismo. El segundo deberá ser, con los distintos métodos existentes, una evaluación de contenidos aprendidos por los participantes. Y el tercero, uno de los métodos

más modernos en la calificación de los entrenamientos, será la aplicación de estos nuevos conceptos en el trabajo diario. En el desarrollo de este modelo, la tercera verificación será fácil de detectar, pues como veremos más adelante, la no aplicación de estos nuevos conceptos, será denotada en forma contundente al no alcanzar objetivos de eficiencia.

4.2. Ausentismo

La ley Argentina, dispone de una serie de licencias que se deberán tener en cuenta en los distintos pronósticos de necesidad de recursos.

Ley 20.754 - Contrato de Trabajo

Título V de las vacaciones y otras licencias – artículos desde 150 al 157:

Capítulo II – Régimen de las licencias especiales:

Art. 158 (clases): el trabajador gozará de las siguientes licencias especiales:

Por el nacimiento de hijo, cinco días corridos

Por matrimonio, diez días corridos

Por fallecimiento del cónyuge, hijos o padres, tres días corridos

Por fallecimiento del hermano, un día

Para rendir examen en la enseñanza media o universitaria, dos días corridos por examen con un máximo de diez días por año calendario.

Título VII trabajo de mujeres. Además de las licencias detalladas, existe un tratamiento especial para el género femenino:

Capítulo I – disposiciones generales

Capítulo II – de la protección de la maternidad

Capítulo IV – del estado de excedencia

Estas licencias se pueden dividir en dos grandes grupos, las programables o esperables y las no programables o no esperables. Aquellas que se puedan programar se deberán descontar de los tres niveles de pronósticos, pero las no programables, se deberán prorratear sobre la base de la estacionalidad o factibilidad de la ocurrencia. Tal es el caso de enfermedades donde se tiene que tomar la decisión de realizar un prorrateo mensual, debido a un porcentaje estadístico de la población. Estas no podrán estimarse en el nivel tres de pronóstico, pero ya veremos más adelante como se realizará el accionamiento frente a necesidades aisladas y no programables de faltas de recursos.

Existen ausencias que no están incluidas en la ley Argentina, pero las compañías otorgan a sus empleados como un beneficio adicional. Dentro de éstas podemos reconocer mayor cantidad de días por estudio, vacaciones adicionales, días libres, etc. Estas ausencias deberán ser calculadas y contempladas de la misma manera que las ausencias incluidas en la ley Argentina.

4.3. Descanso

La programación de los descansos hace elevar el costo del servicio, pero, pensar de esta forma simplificada sería no ver la oportunidad de dar un mejor servicio y obtener una mayor productividad. Existen en nuestro país, descansos reglamentados tanto por la ley como por algunos convenios de trabajo. En los casos que esta obligación no esté estipulada, se tendrían que contemplar de acuerdo a la tarea a desarrollar. A continuación se detallan algunas reglas que se deben cumplir para estos descansos.

- Deben desarrollarse en un ambiente diferente.
- Deben darse en períodos no muy prolongados entre un descanso y otro.
- Deben contemplarse el start up de los sistemas productivos. Por ejemplo, el caso que un cajero de un banco se tome un descanso, debe contemplar el cierre de las cajas, el cierre de seguridad de los sistemas administrativos y la puesta a resguardo de los comprobantes que están en su poder. Luego de terminar su descanso, debe realizar la apertura de todos estos sistemas y controles. Con lo cual, el descanso debe estar directamente relacionado con éstos tiempos, es decir, que si el cierre e inicio duran aproximadamente cinco minutos, el descanso no debería ser inferior a ese tiempo, pero para nuestra administración, el descanso debería contemplar el cierre, el inicio y el descanso propiamente dicho.

4.4. Coaching y Feedback

Ambas palabras en la década del noventa, fueron utilizadas para referenciar toda la actividad que un líder debería desarrollar dentro de su equipo. Luego de una década, mantienen su relevancia, pero bajo el paraguas de diversos conocimientos. Van a depender de la cultura organizacional como se desarrollen dentro del área de trabajo.

- **Objetivos / Evaluaciones de desempeño:** es el elemento más fuerte creado dentro de las organizaciones que brindan servicio para buscar la estandarización de la performance de las personas. Este elemento en las organizaciones más modernas, posee una estricta relación con los objetivos que se esperan que alcancen cada uno de los empleados. Esa definición de objetivos se realiza en forma de cascada desde el líder de la compañía, solicitado por los accionistas, hasta el último de los empleados. Esto quiere decir por definición, que si cada uno de los miembros de la organización cumple con su parte, el todo cumplirá con la suya. Este método se utiliza a sabiendas de que el esfuerzo en forma conjunta de un grupo de personas logra mucho más que los esfuerzos por separado de las mismas en su misma intensidad. Con lo cual, las evaluaciones de desempeño, conforman un papel de respaldo de las decisiones como así también de control. Para este modelo se deberán estructurar en forma mensual, y se deberán contemplar tanto los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Esta herramienta, debe ser llevada de forma tal que sea un incentivo para las personas y no un peso. Es aquí donde encontramos el primer punto de unión entre el feedback y el coaching, siendo responsabilidad principal del líder, que los empleados posean una visión positiva de este control. Esta confrontación entre los objetivos (o lo que esperamos de cada empleado) y los resultados obtenidos luego de pasado un período deben traer aparejado a través del Coaching un aprendizaje que permite alcanzar las oportunidades y/o continuar superando los estándares.
- **Reuniones de equipo:** deben desarrollarse reuniones periódicas con los equipos de trabajo, ya que actualmente la multiplicidad de los sistemas de información que poseemos, hace que estemos sobre informados, con el resultado final de obtener lo opuesto, estar desinformados. Las reuniones mensuales, marcarán un alto en el trabajo y se dispondrán a establecer *de dónde venimos y hacia dónde vamos*. Además se pueden incorporar en estas reuniones estrategias que han sido satisfactorias en otras empresas o sectores, tales como círculos de calidad, focus group de temas relacionados con el sector o la posibilidad de materializar ideas que surjan del mismo equipo. La suma de los tiempos en reunión deben descontarse del tiempo total de los recursos disponibles, pero, como dijimos anteriormente, este costo posee un beneficio asociado en el desarrollo de las actividades del equipo de trabajo. Por lo que tiene que entenderse como una inversión.
- **Seguimiento:** actualmente el sentido más fuerte del coaching radica en detectar las oportunidades para desarrollar las habilidades personales, mantenerlas y potenciarlas. Ese trabajo es del líder, pero necesita de los tiempos productivos de los recursos, con lo cual se deberán descontar del tiempo disponible. Para que este seguimiento sea verdaderamente efectivo debe realizarse a tiempo sin hacerse hincapié en la formalidad o no de la interacción. Pero no por ello debe dejarse hacer de manera continua perdiendo el hilo conductor en el tiempo.

4.5. Intensidad de la fuerza

En los sistemas productivos del pasado, el setup definía la velocidad de producción. En la producción en serie de automóviles creada por Henry Ford, se establecía la velocidad en revoluciones por minuto de la cinta. Estableciendo de esta forma una velocidad de trabajo X en cada uno de los estancos de producción. Posteriormente, esto mismo se pudo ver en los sistemas de trabajo just in time encadenando toda la producción no solo de la empresa sino también de toda la cadena productiva. Ahora, los sistemas de producción de los centros de atención telefónica, se establecen a través de los objetivos de performance. Donde se establece la velocidad esperada en unidades de tareas por horas productivas esperadas. Los objetivos pasan a ser el instrumento para describir la velocidad esperada pero no es el único instrumento que podemos utilizar. Como hemos visto al comienzo los procesos productivos donde la carga de mano de obra es central podemos obtener un plus de capacidad productiva y los siguientes instrumentos pueden ser de utilidad para obtenerlo: programas de incentivo varios, programas de desarrollo laboral y/o profesional.

4.6. Programas

Programas de incentivo

Los programas de incentivos dependen estrictamente del modo de trabajo y de los objetivos que se quieran alcanzar. Algunos ejemplos son el incentivo por unidad, por objetivo alcanzado, montos fijos o variables, entre otros. Estos programas son efectivos en el corto plazo, ya que en el mediano y largo

plazo poseen un efecto marginal decreciente. Schalk y Rijckevorsel (2007) al igual que Rowold, J. (2007) no encontraron en sus estudios una correlación directa o de peso.

Programas de desarrollo

Este punto es el determinante en la formulación del modelo, ya que tiene la característica de ser de mediano a largo plazo, y una relación costo beneficio, superior a los programas del punto anterior. Esto no significa que funcione en forma aislada, sino que por el contrario, se complementan. El modelo de trabajo propuesto diferencia al menos tres niveles de capacidad de personas y dentro de cada nivel, un máximo de tres niveles de aprendizaje. Esto brinda la posibilidad de motivar a través del método de los pequeños logros, donde la persona al obtener un reconocimiento por un logro se siente más motivada, y cuando esta motivación se desacelera o decrece, existe la posibilidad de fijar un nuevo objetivo.

Programas de desarrollo profesional

Si bien estos programas poseen un gran beneficio para los empleados, estos beneficios no se transferirán al modelo que estamos planteando. Esto se debe a que son de largo plazo o se desarrollaran en otras estructuras de la compañía. Por ejemplo, las compañías que incorporan planes de becas para los empleados e incentivos para el desarrollo profesional.

4.7. Flexibilidad

Uno de los valores más destacados por los clientes es que las compañías puedan ofrecerles aquellos servicios que ellos necesitan en el momento que los necesitan. Por el contrario las compañías vienen de ofrecerles a los clientes lo que ellos venden y no vender lo que los clientes necesitan. Las compañías de servicios en Argentina en la década de los noventa, fueron las primeras en reconvertirse, a sabiendas de que aún queda un largo camino por transitar. Algunas de las transformaciones más notorias, fueron las formas de comercializar los productos, pudiendo actualmente comprar en un Shopping un día domingo, obtener dinero de la caja de ahorros un sábado a la noche, tomar un helado artesanal sin salir de sus hogares tan sólo marcando un número de teléfono.

La flexibilidad esperada por los clientes de los centros de atención telefónica, es que puedan responder a todas sus consultas sobre los productos de la compañía, en cualquier momento del día y cualquier día del año. Mantener un nivel de servicio que responda a esas necesidades describe una estructura singular. Para poder establecer una relación costo beneficio vamos a necesitar definir distintos niveles de flexibilidad, ya que el costo de poder responder las consultas a todo momento no va a ser posible por el costo elevado de la dotación permanente. Estos niveles de flexibilidad los vamos a mantener en distintos momentos. En el primero describiremos cuando estaremos disponibles para responder a nuestros clientes. El nivel dos: qué consultas estaríamos dispuestos a responder en un rango de tiempo. El nivel tres, que nivel de espera vamos a aceptar que los clientes tengan. Como ya vimos en puntos anteriores, las respuestas se obtendrán respondiendo: ¿que esperan nuestros clientes de nuestro servicio? Y que costos estaremos dispuestos a asumir.

4.8. Calidad del servicio

La calidad, según la define David Hampton (1997), es una medida del grado en que un bien o servicio cumple con determinado estándar o norma. Los estándares pueden referirse al aspecto, funcionamiento, operación, tiempo requerido, confiabilidad, etc. Las normas de calidad deberán reflejar los deseos del cliente o del ambiente de mercado, así como las capacidades técnicas de la empresa. Las especificaciones de calidad provienen del conocimiento de lo que se desea y puede lograrse, y ejercen presión sobre todo el proceso de producción.

Los pilares de la excelencia de cómo brindamos nuestros servicios, sin dudas, surge del autocontrol. El recurso precisa menos verificadores en su tarea diaria y el flujo de trabajo que maneja, debe padecer menos barreras. Ricardo Solana (1998) define seis pilares fundamentales:

- La calidad la define el cliente.
- La obsesión por la mejora continua.
- Prevenir, no detectar.
- Involucrar.
- Todos son parte.
- Todos tienen clientes.

Sobre este punto, Hames L. Heskett (1987), manifiesta que “a dificultad de alcanzar consistentemente una alta calidad, es enfatizada como una diferencia sustantiva entre la conducción de una firma de servicios y la de una firma industrial, por aquellos que han manejado ambas. La dificultad de controlar la

calidad, radica particularmente en que los servicios involucran un alto nivel de contacto directo entre los empleados que los prestan y los consumidores. Los medios de control de la calidad deben ser diseñados entonces, teniendo en cuenta este tipo de circunstancias, para que resulten efectivos. Entre los que podemos encontrar:

- Encuestas e investigaciones de satisfacción del cliente.
- Análisis de reclamos.
- Opiniones de los recursos que prestan el servicio.
- Estudio técnico de variables inherentes al proceso de prestación.
- Cliente incógnito.
- Auditoria operativa.
- Control estadístico de calidad al proceso.

Richard B. Chase (2001), en cambio, da una visión moderna y particular de la calidad, estableciendo que “la próxima frontera en la dirección de servicios, proviene del campo de la ciencia conductual, donde las investigaciones psicológicas, dan luz de cómo los clientes se sienten cuando tienen contacto con la compañía”. Este autor destaca en su visión, una gran diferencia con autores que abarcan estos mismos temas “durante los últimos quince años, legiones de estudiosos y practicantes, han estudiado sobre la calidad en la atención de los clientes. Ellos han aplicado la teoría de la formación de colas de espera para amontonar clientes en ésta líneas. Han definido los centros de atención de llamadas en una carrera de los clientes a través de las líneas de la compañía. Construyeron cultos alrededor de *“momentos de la verdad”*, *“la recuperación del servicio”* y *“el cliente encantado”*. Sorprendentemente, nunca han considerado la estructura psicológica que hay por debajo de estas situaciones. Si bien la ciencia conductual ha estudiado a los jurados en los juicios ejecutados y la experimentación sobre la interacción social que ello demanda, podemos encontrar en estos estudios la base de un servicio perfeccionado.

Este autor (Chase, 2001) recopiló tres efectos en las investigaciones psicológicas, que son de gran importancia en la mejora del servicio. Estas son efectos de la secuencia, efectos de la duración y los efectos de la racionalización. A partir de estos puntos, determina cinco principios básicos:

- Termine muy bien: la máxima satisfacción al consumidor debe estar presente al final del servicio, ya que a partir de allí el cliente estructurará la percepción del servicio como un todo.
- Saque las experiencias malas de manera temprana: las experiencias que resultasen indeseables para el cliente, deben durar lo mínimo posible, y seguidas a ellas, deben generarse situaciones agradables para que éstas queden como recuerdo vívido encubriendo a las anteriores.
- Segmente el placer – combine el dolor: crear situaciones placenteras que actúen como distractores ante una situación exógena para el cliente.
- Construya el compromiso a través de la acción: hacer partícipe al cliente mediante una elección, genera un aumento de la autoestima y de la conformidad con respecto al servicio.
- Mantenga un ritual con sus clientes y se mantendrá apegado a ellos: construir una situación idealizada que resignifique situaciones familiares, de confort, etc. dejarán una huella agradable en el cliente. Si además se mantiene una cierta cercanía con los mismos, se consolidará su fidelización.

Los aportes de los autores presentados, nos permite alcanzar una visión global de qué tipo de servicio deseamos desarrollar. Para ello contando con múltiples herramientas que nos permitirán alcanzarlo. Sin dudas, estos planes poseen un alto costo arraigado, pero nuestro modelo de trabajo ayudará a mantener aquel servicio esperado por nuestros clientes.

5. Método

En el punto de tareas, se ha descrito la forma de obtener los volúmenes esperados, quedando definidas tres etapas a partir de la temporalidad. La primer etapa, deberá contar con la cantidad de recursos esperados para satisfacer esa demanda, motivo por el cual, la única acción que debe tomarse radica en calcular el nivel de recursos requeridos a lo largo del año. Por supuesto, no se debe hacer este cálculo de otra forma más que como hemos visto en el capítulo de los recursos. Teniendo en cuenta la existencia de tareas no productivas, necesarias para el desarrollo de las actividades y la ausencia de recursos por diversos motivos. Esta gran visión de la necesidad de recursos para satisfacer las tareas, deja por sentado un flujo de trabajo y la manera de administrarlo. Con esta forma de administración intentaremos obtener la producción de una tarea como parámetro. Por ejemplo, la velocidad del tiempo productivo, en base a la estandarización que llevaremos adelante, será un número fijo. Con lo cual, una tarea del centro de atención telefónica, será la atención de la consulta del cliente, la cual demorará 212 segundos. Entonces, la traducción de las tareas en horas, será la demanda esperada multiplicada por la cantidad de

segundos, alcanzando de esta manera la traspolación de tareas con recursos. El modelo a este nivel, es un modelo cerrado y sin grandes variaciones, debido que la totalización de todas las variables endógenas y exógenas, se convierten en parámetros.

Cuando ingresamos al segundo nivel temporal, las variables se comportan de forma distinta mes a mes, y la generalización del mes anterior, deja de tener sus beneficios. En este nivel, deberemos prestar especial atención al mix de las tareas (tareas primarias vs. tareas secundarias). Es en este punto donde el flujo de la tarea principal tiene sus primeras variaciones, comprendiendo de este modo, la necesidad que posee la tarea secundaria para que el flujo de trabajo se mantenga constante. Cuando detallamos la necesidad de obtener los máximos y mínimos de la tarea primaria, se debe incluir el margen de amplitud necesario de la tarea secundaria. No nos fijaremos en la factibilidad de un volumen constante, ya que por defecto ésta es una característica de la tarea secundaria. Este nivel no es cerrado como el anterior, dado que comprende la mayor cantidad de decisiones tácticas, como son la capacitación, el cumplimiento de metas de servicio, la modificación de las campañas, etc. Para comprender en mayor profundidad estas decisiones, nos sumiremos al nivel siguiente.

El nivel tres, carece de toda posibilidad de toma de decisión estratégica y táctica, alcanzando decisiones operativas que permitirán la corrección de las estimaciones futuras. Es decir, todo el trabajo que se desarrolla, calcula y establece en este nivel, brindara la información indispensable para el cálculo de los niveles anteriores.

Comenzaremos el modelo con la descripción de una falacia. Al dividir el trabajo en tareas complejas y simples, nos da la posibilidad de armar una configuración como la que describimos en el cuadro 4.1, dónde en la base de la pirámide, se encuentra el mayor volumen de tareas fáciles, y a medida que asciende, disminuye el volumen de tareas aumentando en dificultad. Esta división, en los centros de atención telefónica, debe tomarse desde la base, donde las consultas son simples y de poca interacción con los sistemas administrativos, conformando las tareas de primer nivel. Los recursos humanos necesarios, se caracterizarán por una preparación técnica mínima y una alta capacidad en atención a los clientes. En los siguientes niveles, aumenta la complejidad de la interacción con los sistemas administrativos de la empresa y por ende, el nivel de capacitación requerido para realizar la actividad. Es aquí donde los modelos tradicionales desarticulan el trabajo, debido a que, el correcto enrutamiento de los llamados juega un papel preponderante. Imaginemos que sucedería si el nivel uno de nuestra estructura de trabajo tuviese que atender un llamado del nivel dos. Fácilmente se podría responder que estaríamos incurriendo en una falla de calidad. Este tipo de errores, en estos sistemas podría darse por:

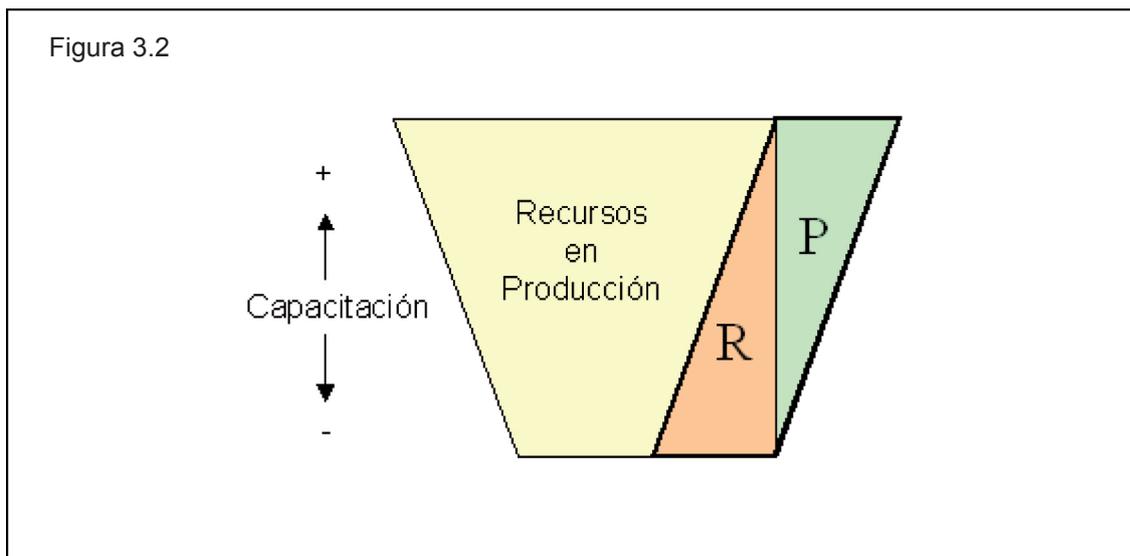
- La mala administración del flujo de trabajo.
- Bajo nivel de capacitación.

Por la mala administración del flujo de trabajo: En los sistemas de generación de llamados debemos siempre enrutar los llamados a los distintos niveles de acuerdo al grado de dificultad de la consulta, en donde no se debería incurrir en el error, dado que esta definido por el setup del trabajo. Mientras que, en los sistemas entrantes de llamados, se realiza en la parametrización del sistema que administra los llamados. Esto no quiere decir que si el cliente selecciona una opción del *voice response* se enrutará directamente a ese departamento, porque en los sistemas actuales al identificar al cliente se obtiene un historial de los motivos de su llamado, su perfil de cliente e información general del mismo. Entonces, se analiza sobre la base de la experiencia obtenida de todos los clientes en general, e inteligentemente se enruta a un recurso con un nivel igual o superior al nivel de dificultad del llamado. Por ejemplo, los clientes que residen en la zona con código postal 1645 no han recibido su resumen de tarjeta de crédito por un error del sistema de entregas. Uno de estos clientes, intenta comunicarse con el centro de atención telefónica; al escuchar todas las opciones existentes, elige aquella que le parece la más adecuada. En este caso, el cliente eligió contactarse con un departamento inadecuado y su consulta puede ser atendido por un nivel de menor jerarquía el sistema lo reconoce. Ya que se trata de un cliente con el mismo código postal de aquellos que tuvieron inconvenientes con la recepción del resumen de cuenta y no se ha tenido contacto por este motivo. De esta manera enruta inteligente el llamado al nivel correspondiente. Esto mismo sucedería con cualquiera de los estilos de consulta, en cualquiera de los niveles. En el caso que el sistema no detecte ningún motivo, mantendría la opción solicitada por el cliente. Para estos casos, como veremos mas adelante, el mix de recursos disponibles en cada nivel nos resolvería un enrutamiento no correcto o dudoso, manteniendo la relación entre las consultas y la dificultad de las mismas.

En lo que respecta a la capacitación, si bien en todas las compañías de servicio se tiene en cuenta, muchas veces las necesidades de las empresas no son compatibles con el tiempo de maduración necesario de dicha capacitación. Una de las características descritas en el servicio, es que la calidad se manifiesta en la percepción de nuestros clientes. La ocurrencia de un mal servicio, no genera simplemente un proceso y sus costos asociados (como en las empresas de producción de bienes) sino que, es factible la

pérdida del cliente como tal y el deterioro de la marca. Estos errores de servicio pueden ser producto de esta aceleración de la capacitación, por eso no debe confundirse la flexibilidad de los recursos con una mala aplicación y utilización de las capacitaciones brindadas.

También se observa en la figura 1.2 que los distintos niveles poseen igual espesor, lo que permite que los volúmenes de trabajo sean comparables. Además, hay una priorización en la dificultad de la actividad y un volumen asociado a la misma. La segunda parte de este modelo es la conceptualización realizada en la figura 3.2, y es aquí, donde se hace el mayor trabajo teórico. Este trapecio, tiene por origen a los recursos menos capacitados hasta encontrar en la cima a aquellos recursos con mayor capacitación. Tomaremos como información el grado de flexibilidad de los recursos para desarrollar tareas anexas a este sistema de trabajo.



Grado de flexibilidad: sumatoria de las capacitaciones operativas que un recurso puede llegar a tomar en el tiempo. Ese número máximo se proporciona con el 100%. Por ejemplo, si posee como el máximo de capacitaciones (14 para este caso) su nivel de flexibilidad será del 100%, obteniendo por regla de tres simple el grado de capacitación marginal que dará el número de las mismas. Es decir, que aquella persona que posea dos capacitaciones obtendrá un 28% de flexibilidad. De esta manera, también puede obtenerse el grado de flexibilidad de todo el sistema.

En el margen derecho del trapecio, encontramos la franja de operabilidad de este sistema. Esta franja esta dada por dos elementos, uno depurador relacionado con el grado de rotación de los recursos (R) y otro correspondiente al área de promoción (P). El grado de rotación de los recursos puede darse por rotación natural o rotación forzada.

- Rotación natural: es cuando la decisión de desvinculación es tomada por parte de los empleados. Las razones son externas y no tomadas por la compañía.
- Rotación forzada: son todas aquellas desvinculaciones generadas por factores inherentes a la compañía. Normalmente las desvinculaciones forzadas se entienden como factores controlados por la compañía, pero en la forma de trabajo de este modelo se deben de tomar este tipo de decisiones en forma automática. La capacidad de decisión estaría en el grado de influencia que posee el líder del grupo, tal como hemos detallado en el punto de coaching y feedback.

En la franja de operabilidad del sistema encontramos como segundo elemento lo que llamaremos área de promoción. A este segmento podríamos considerarlo el punto central del modelo, dado que nos sirve para cubrir las áreas de menor estandarización. Esta área tiene como beneficio asociado la diversificación del aprendizaje. En la misma, los líderes deberán trabajar en forma mancomunada, para detectar aquellas personas con un potencial superior. Es de esperar que la detección de recursos con habilidades requeridas para este puesto, se encuentren en los niveles superiores más que en los niveles inferiores. Esta relación es inversamente proporcional a la rotación. La franja de operatividad del sistema tiende a ser un rectángulo de uno de los lados del trapecio. Las tareas que desarrollaran en el área de promoción, serán todas aquellas vinculadas al mantenimiento del MIS, muestreos de calidad, mejora continua y las primeras actividades de liderazgo. Este trabajo funcionará como actividad secundaria en el área de promoción. Cuando pensamos en los backups de los supervisores del sector o futuros ascensos dentro de la organización, será desde el área de promoción de donde se seleccionaran estas personas.

Comparando la figura 1.2 y 3.2, se pueden apreciar algunas diferencias de forma. Parecería difícil utilizar una forma de razonar las tareas y otra de razonar los recursos. Pero, si realizásemos el mismo formato de razonamiento para ambas, perderíamos todos los beneficios de este modelo y volveríamos al punto de la PDE.

La utilización del trapecio para los recursos, queda definida con una base menor a la base de las tareas y en la parte superior posee mayores recursos que tareas. El beneficio no aparente que da esta configuración de trabajo es debido a que para poder realizar todas las tareas debemos utilizar una conjunción de recursos del mismo nivel de complejidad de las tareas, mas recursos de niveles superiores. Esto hace que cualquier dispersión por encima de los máximos que puedan realizar los recursos de ese nivel, serán cubiertos por los niveles superiores. Y en los niveles superiores, estas dispersiones pueden ser cubiertas por los recursos que disponemos en el área de promoción.

5.1. Capacidad instalada del sistema y velocidad

Cuando hablamos de capacidad instalada en un sistema de producción de servicios, hacemos referencia al máximo servicio que podemos brindar en un momento determinado; o si cambiamos el ángulo temporal del análisis, nos referimos al máximo nivel de producción que se puede alcanzar en ese tiempo, manteniendo en forma constante la demanda esperada y siendo la misma similar a la producción realizada. Esta igualdad debe ser mantenida como parámetro, dado que la producción del servicio no es acumulable.

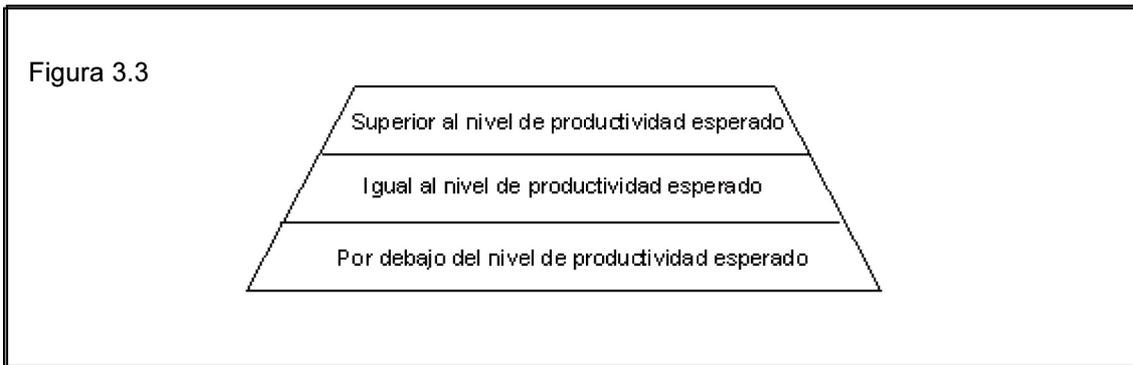
En el modelo propuesto, la capacidad instalada se calcula como la suma del área del triángulo principal y el área del triángulo de promoción, menos la tarea secundaria en un grado de cumplimiento mínimo necesario, tanto del primer triángulo como del segundo. Para calcular el área de éstos triángulo, tenemos que tener en cuenta que el cateto inferior es la cantidad de recursos disponibles (la disponibilidad se calcula restando las horas no productivas sobre el grado de temporalidad del análisis) siendo la altura de cada uno de los niveles igual a 1. Este sistema, a diferencia de los sistemas de producción de bienes, tiene la posibilidad en el nivel de análisis tres (diario) de exigir la capacidad total instalada por encima del 100%, debido a que la realización de tareas de segundo orden, tanto en el triángulo principal como en el área de promoción, pueden evitarse. Estas horas se traducirían en horas productivas. Este tipo de acción no trascenderá en el tiempo, dado que como hemos visto, las acciones en el nivel tres son sólo operativas.

Cuando calculamos la capacidad instalada en el segundo nivel (mensual) se debe tomar en cuenta la curva del ciclo de vida de los recursos, porque el tomar la decisión de capacitar a un nivel, implica romper con el *status quo* del modelo. Encontrar estos momentos nos permite abordar el tema de la velocidad del sistema, la cual estará determinada por la proporción de velocidad de cada uno de los niveles. El dispa-

radador de la necesidad de entrenamiento, se producirá al alcanzar una velocidad superior a la necesaria, siendo el sistema un nivel más rápido que el esperado. La capacitación de los recursos en un primer momento, disminuirá la velocidad del sistema, pero permitirá alcanzar un grado de flexibilidad mayor a la hora de manejar la demanda. Para poder administrar estas aceleraciones y desaceleraciones del sistema en el tiempo, se crea una válvula lógica que permite contenerlas. La lógica que contiene esta válvula, regula al sistema cuando en un nivel determinado se encuentra un equipo de trabajo recién capacitado, se realiza un mix de esa tarea con recursos altamente capacitados, generando un promedio ponderado de productividad, similar al esperable. De esta forma, la válvula lógica, genera una parametrización de la velocidad. En este punto haremos hincapié en la base de la estandarización de la velocidad, debido a que el costo de la no-productividad o de las velocidades diferentes del ciclo de vida, son absorbidas por la estructura del trabajo. Si bien nos damos cuenta que una capacitación desacelera en un primer momento la capacidad productiva, ésta no impacta en el producto final obtenido. Al inicializar una velocidad estimada del sistema, se incorpora un cálculo esperado de la deficiencia del mismo. Por ejemplo, en el centro de atención telefónica, los recursos en general, pueden superar rápidamente la productividad esperada, pero si le restáramos aquel tiempo no productivo o de inferior productividad, obtendríamos el promedio de la velocidad esperada del sistema.

5.2. Sub-especialización

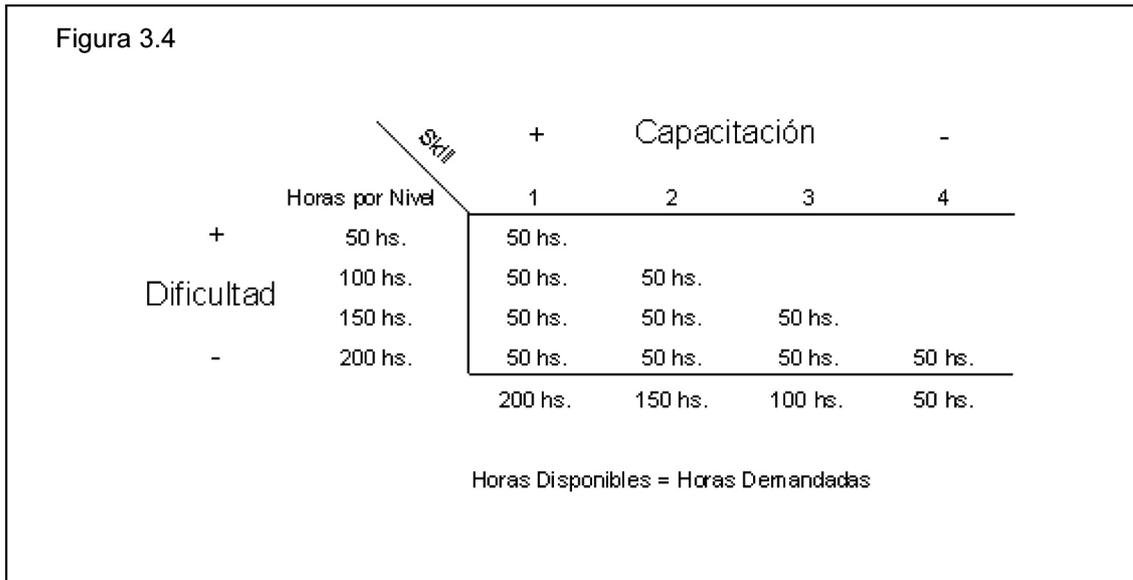
Los niveles de dificultad (Figura 3.3) se dividen en tres secciones para facilitar los elementos que toma la válvula lógica para realizar el análisis.



Con estos parámetros se generará la primer vista del tablero de comandos, donde tendremos identificadas las velocidades de todos los niveles de dificultad, mas los recursos en horas disponibles de cada una de ellas. Con esta sub-especialización del análisis, se generarán los mix de trabajos necesarios, dependiendo de la organización de las tareas primarias y secundarias, en todos los niveles.

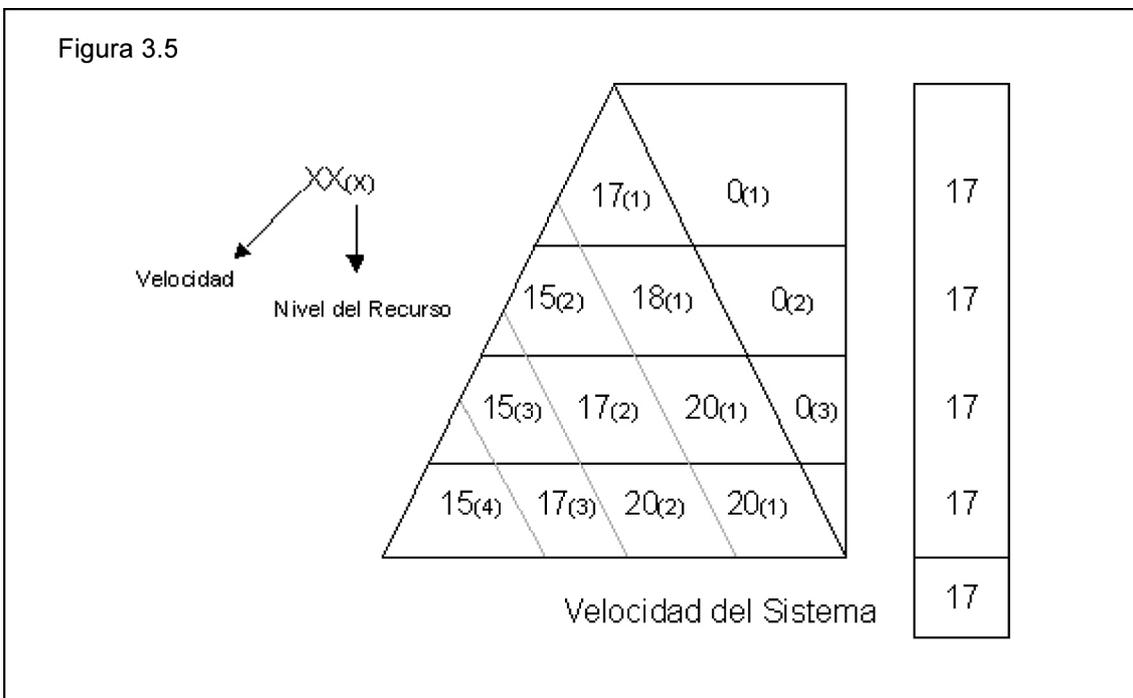
5.3. Distribución Primaria

En la figura 3.4, se observa un cuadro de doble entrada. Esta matriz distribuye lógicamente y en cascada, la disposición de los recursos en cada uno de los niveles, con el estándar necesario a partir del análisis del segundo nivel (mensual). De esta forma, se observa como son cubiertas cada una de las tareas con los recursos disponibles. La diferencia positiva de todos estos tiempos, muestra la cantidad de horas productivas dedicadas a las tareas de segundo nivel. Existe una excepción cuando el tiempo es negativo evidenciando un faltante de horas productivas. En ese caso, tal como hemos visto, dispondremos horas productivas del área de promoción dependiendo del nivel que la genere.



5.4. Fórmula de distribución

El trabajo más importante en el análisis diario, es encontrar el mix de velocidad ideal. Para encontrar este mix la formula que se aplica en la distribución, esta representada en la figura 3.5, en la cual se describe un modelo de atención del centro de atención telefónica con cuatro niveles de dificultad, en los cuales encontramos recursos capacitados en grado creciente. La forma en cada nivel responde a la explicación dada en el punto de sub-especialización. Este sistema describe una situación en la cual el área del triángulo principal se utiliza al 100% de su capacidad instalada y no realiza tareas secundarias, por el contrario, en el área de promoción, sólo se realizan tareas de este orden. También es apreciable la realización del cálculo de la productividad esperada versus la productividad real.



5.5. El sistema fuera del status quo

- Primer caso: disminución de las tareas en alguno de los niveles.
Esta modificación deberá ser suplida por tareas secundarias, en proporción al tiempo real disponible, colocando nuevamente al flujo de trabajo en forma constante. Este tipo de acción se debe desarrollar en cualquiera de éstos cuatro niveles, ya que es el regulador natural que posee el sistema.
- Segundo caso: capacitación de los recursos en alguno de los niveles.
Como vimos en la figura 3.5, la no disponibilidad de los recursos de algún nivel, impactará en la

resolución de las tareas del nivel propio y los subsiguientes. En el caso que los niveles superiores estén realizando tareas secundarias, éstas deberán discontinuarse y redistribuir estos recursos dentro de las tareas primarias a realizar, al punto tal que el sistema vuelva al *status quo*. Existe también la posibilidad de que el sistema en su triángulo principal, desarrolle sólo tareas primarias, es entonces que también deberán desafectarse las tareas secundarias al área de promoción. Esto aplica a los distintos niveles de los recursos, donde se aplicaran las mismas acciones.

- Tercer caso: las tareas superan en forma constante en el tiempo a los recursos
En el caso que sea necesario desafectar en forma constante a los recursos de la realización de tareas secundarias, no se tendrá una solución en este análisis, sino que como vimos anteriormente, será tarea del análisis mensual o anual la realización de las acciones a seguir. Existen índices que nos permitirá adelantarnos a esta necesidad, tales como el grado de cumplimiento de las estimaciones anuales y mensuales en cada nivel de complejidad. En ese nivel de análisis (Mensual / Anual) se tomarán decisiones tales como toma de nuevos empleados, estudios de factibilidad de aumento del grado de flexibilidad, incorporación de incentivos temporales, rediseño del flujo de trabajo, etc.
- Cuarto caso: recursos que no responden a los niveles de velocidad esperados
Los pasos a seguir son similares a los del segundo caso, con la posibilidad que esto se mantenga o no en el tiempo. En el caso de mantenerse en el tiempo, se deberá tomar adicionalmente la decisión de trasladar al recurso al triángulo de rotación. Cuando hablamos de este tipo de decisiones, se tuvieron que anteponer las acciones ya descritas en el capítulo recursos en el punto coaching y feedback.

6. Implementación: Caso American Express

En la década del '90, Argentina salía de uno de los procesos inflacionarios más duros de los últimos tiempos para su economía, para ingresar en uno de los procesos de crecimiento más notorios. El cambio más significativo fue en el ingreso per capita calculado en dólares, que trajo aparejado un boom en el consumo interno. El ciclo económico incluyó además la importación de productos, la inversión extranjera por primera vez con presencia local, y un sin número de privatizaciones que influyeron positivamente en el consumo. El estado no fuera de esto, hizo crecer su gasto a un ritmo vertiginoso en relación a las economías mundiales.

American Express, siendo una de las proveedoras de crédito personal reconocida a nivel mundial y orientada a clientes del segmento ABC1, también vio incrementado su mercado objetivo. En esta década, con una política de expansión sin precedentes dentro de la historia de la compañía, con niveles de riesgo muy reducidos y ganancias contra inversión muy por encima de la media internacional, tomo la decisión de invertir en avances tecnológicos, que le permitieron obtener los beneficios de los costos de escala.

En el año 1999 y como corolario de este ciclo, contaba con un producto de financiación en un mercado con grados de recupero inferiores a la media de esta década, generó la necesidad de tecnificar su sistema de tele-cobranza. La inversión tecnología estuvo orientada a la compra de un discador predictivo, y además también tuvo que realizar una reingeniería de todos sus procesos.

La difícil implementación de este sistema de trabajo radicó en que el estado de situación que necesita para llevarse a cabo debía ser específico y acotado. Con la metodología anterior de trabajo, mucho de los procesos que se llevaban adelante en forma manual, se realizaban en forma repetitiva de una acción a otra, generando pérdidas de tiempo y reprocesos. Y al analizar el flujo de la información, se podía observar por ejemplo, que dos departamentos distintos hacían la misma tarea. La estructura que predominaba era de estancos cerrados o de reinos departamentales, incluso entre las distintas gerencias. La primera de las propuestas fue obtener una descripción de los procesos end-to-end, donde gráficamente se podían visualizar éstas duplicaciones. Las estructuras debieron cambiar de una estructura básica, a un centro de producción de servicios. La influencia taylorista que se puede observar en las empresas manufactureras, se tradujo a ésta nueva producción de servicios.

Para que este modelo funcione, se requiere un gran nivel de transacciones que exceden a un solo departamento, por lo que requirió fusiones departamentales con similar estructura a nivel de transacciones. De esta manera, se centralizó la administración de la producción de distintos departamentos, como Créditos, Cobranzas, Fraudes, Telemarketing y Atención al Cliente, en un solo centro de control. Y la responsabilidad y estrategia primaria sería de cada una de las gerencias, así también la dependencia del personal en cuestiones administrativas, pero el costo asociado de su trabajo se calcularía en proporción al nivel de transacciones que cada gerencia tiene. Si bien la dependencia del personal y su costo asociado deberían mantenerse en línea, la fluctuación del negocio o la temporalidad de sus transacciones hacen que éstos puedan mantener algunas diferencias.

A raíz de la falta de experiencia en la utilización de modelos de producción de servicios, y de la ausencia de autores de renombre que analicen estas situaciones, comenzaron a formularse ideas, trabajos y traslación de conocimientos y experiencias de empresas manufactureras, cubriendo con este modelo los baches encontrados.

En el paso anterior a la formulación de este modelo, analizamos la estructura desde el punto de vista de una fábrica, donde en el área de producción se encuentran los distintos departamentos pero todos bajo la misma estructura, con un mismo idioma e identidad corporativa. Partió de este lugar una campaña de identificación bajo un solo slogan. Luego, se propuso una estructura de líderes de grupo, con una capacitación en temas básicos y una especialización individual, dando de esta manera, un soporte constante y consistente a la línea. Para evitar algún gap que pudiera existir, se propuso una red de soporte telefónica armada por todos los especialistas de cada uno de los sectores y se publicaban las respuestas a aquellas preguntas más frecuentes a manera de ejemplo, en un sistema de Intranet de acceso indexado por tema y búsquedas rápidas. Este sistema de comunicación y apoyo en sus tres formas era de doble vía, pudiendo en los tres casos, no sólo llevar la consulta sino también todo tipo de propuestas.

Otro de los puntos importantes a trabajar, fue el plan de capacitación, orientado a nivelar el conocimiento adquirido en los distintos departamentos y unificar las culturas propias de cada gerencia. Este plan de capacitación tuvo que tener en cuenta la estructuración requerida en los pasos que el modelo describe como necesarios. La conceptualización del contenido era una fusión de todas las experiencias, ya que dos áreas, al realizar la misma transacción, buscaban fines similares pero no iguales. Esto se veía reflejado fácilmente en el tratamiento de una transacción con un cliente corporativo y una similar con un cliente individual, en ambos casos la transacción sería el reclamo de un saldo pero las formas son similares y no iguales. También fue necesario incluir en el modelo de capacitación, un glosario que describa la terminología y sus sinónimos en cada área.

Si bien el cambio desde el modelo antiguo de estancos hacia el modelo deseado se quería implementar en un corto lapso de tiempo, se puede intuir que no fue posible establecerlo en una sola etapa. La primera acción realizada en la línea de trabajo fue la capacitación para obtener los distintos niveles de experiencia y se mantuvo en ese período a cada uno de los departamentos por separado. El trabajo también estuvo por parte de los líderes de cada uno de los sectores, hallando a aquellas personas con mayor capacidad para cubrir los puestos más altos de la pirámide. La segunda sección fue en paralelo a la primera, y es donde el soporte de expertos comenzó a trabajar juntos e intercambiar conocimientos, al momento que eran los responsables con sus líderes de formular cuál sería la estructura ideal de conocimientos de cada uno de los niveles de la pirámide de los departamentos. Fue importante tener una visión ajustada de adónde se quería llegar, porque la cantidad de niveles iba a estar demarcada por el flujo de trabajo y la administración del mismo. Estos límites se ven claramente en el desarrollo del capítulo Métodos.

También es fácil visualizar que la estructura nunca dejó proveer el servicio y esto trajo aparejado que los cambios se iban realizando en forma paralela. Por éste motivo, luego de haber concluido las dos fases anteriores, se hizo difícil seguir adelante sin impacto en los costos o en la percepción de los clientes. La próxima fase era comenzar con el mix de tareas y recursos y la falta de experiencia debía ser cubierta por mayores recursos u optar por el impacto a la imagen de marca. Se optó por la primera de las opciones, debido que para American Express, su visión es ser la empresa más reconocida a nivel mundial proveedora de servicios financieros. Recién en esta etapa, el modelo comenzó a funcionar de la forma en que fue creado, pero la nivelación manual fuera de las estructuras descritas, estuvo a la orden del día. Como se ha visto en el estudio de las leyes de los sistemas de James A. Senn, el tiempo entre la acción y la reacción es fundamental y un cambio de cultura es el principal desafío en la envergadura de esta nueva estructura y no se puede presionar la maduración de las ideas que se quieren forjar en un grupo.

Luego de varios años, los desafíos de los ciclos económicos son diferentes, y al estar inmersos en un mundo globalizado, se hace cada vez más real la nueva ola de información y conocimientos propuesta por Alvin Toffler. Al mismo tiempo, el ciclo vivido por la Argentina, hace creer que volveremos a experiencias vividas en el pasado, como que los productos agropecuarios marquen los pasos nuevamente. Pero como menciona la teoría del caos, uno puede volver a pasar por circunstancias similares, pero nunca por las mismas. Ya que las variables que maneja la realidad son infinitas y un pequeño cambio en alguna de ellas hará determinante ésta diferencia. Empresas de nivel global, y apoyadas por las nuevas tecnologías hacen posible la producción de servicios a miles de kilómetros de dónde se consumen. En los '90, pudimos ver situaciones descritas como las que se puede leer en el libro "No Logo", donde las grandes compañías productoras de indumentaria y electrónica ponían sus marcas a productos realizados mediante la explotación de la mano de obra en el tercer mundo, para su posterior consumo en los países más desarrollados. En los EEUU, Phoenix – Arizona, se generó un polo de empleo informático, dónde la desgravación a los impuestos era alta para aquellas compañías que se instalaban. El gran direccionamiento

de las transacciones saturó la capacidad de oferta laboral del lugar y esto hizo que el precio de la mano de obra se viera encarecido por las disputas de las empresas por absorber la mano de obra capacitada, dando como resultado un efecto contrario del deseado, siendo que las empresas volvían a migrar. En este proceso, las empresas americanas aprendieron a emigrar volúmenes de un estado a otro, pudiendo mejorar su estado frente a las presiones impositivas. Con esta experiencia, las empresas globales hicieron las primeras incursiones en la India. La principal característica de éste lugar, es el bajo costo de la mano de obra y el importante caudal de conocimientos en las áreas tecnológicas. Si bien la tasa de analfabetismo y de pobreza que posee es una de las más altas del mundo, el volumen de población y concentración de la riqueza, hacen que sea un lugar posible para estas prácticas. La fibra óptica a nivel mundial ha hecho de las comunicaciones otro de los apalancamientos de éstos negocios. Las primeras operaciones que se trasladaron fueron las informáticas y desarrollos de software y últimamente, la migración de los Call Centers. Esta experiencia que tenían las empresas americanas y europeas de migrar volumen entre lugares a cientos de kilómetros, ahora busca como residencia la India (alguna de las experiencias es la centralización de todas las reservas de vuelos de toda Europa en el Centro de Atención Telefónica de la aerolínea KLM donde maneja sus volúmenes en Ámsterdam – Holanda y en 5 idiomas diferentes).

Argentina no es ajena a este proceso. Si bien las circunstancias son similares al pasado, la Argentina invirtió en una de las industrias menos productivas para el país en la década pasada, la Industria de los Servicios. Muchos de estos servicios no son exportables pero otros si lo son. *Las circunstancias pueden ser similares, pero no iguales.* La fuerte inversión se puede ver en el capital humano, donde observamos en los cuadros medios y altos de las compañías un significativo porcentaje de graduados en carreras de grado y otro grado relativamente importante con maestrías o pos-grados. La inclusión del idioma inglés como segundo idioma debido al intercambio comercial en la década de los '90 y en menor medida de lenguas europeas. También el crecimiento estructural y tecnológico en las empresas de servicio hace de la Argentina un mercado soporte. Algunas de las industrias que realizaron esta inversión y ahora se ven beneficiadas son la informática, consultoría, educativa, etc. Actualmente las casas de estudio más importante del país, brindan una amplia y rica variedad de especializaciones para los graduados a costos internacionales muy bajos.

Algunas empresas de nivel global, ven en Argentina la posibilidad de instalar sus Call Center. Existen fuertes oportunidades en el bajo costo salarial en dólares y la alta capacitación de los recursos nacionales, siendo la infraestructura tecnológica el mayor costo para estas empresas, el cual es similar en el resto del mundo. La infraestructura edilicia también favorece la baja de costos al instalarse en el país.

Volviendo al ejemplo de American Express, esta compañía ve reducido su nivel de transacciones luego del quiebre económico de los últimos años y generando nuevos negocios en forma internacional, y haciendo uso de la sede de Argentina como el centro de atención telefónico de habla española. También beneficiada por el huso horario, obtiene una migración de transacciones muy importantes de Asia y Pacífico, teniendo como ventaja competitiva en esos mercados sistemas actualizados más rápidos que los que la competencia, a un costo muy inferior. Sin dejar de lado la manera de trabajar estos procesos que hacen que los costos aún sean más bajo producto de la eficiencia.

El lado negativo de ésta estructura es que la ventaja solo sea tema de costos de oportunidad porque en el mediano y largo plazo estos pueden variar y migrar a economías donde la ecuación aún sea más positiva. En una de las escenas de la película "Colores Primarios", John Travolta personificando a un gobernador en campaña presidencial, da un discurso frente a cientos de desocupados dentro de una fábrica que había sido cerrada diez años atrás, en el cual decía: -"Puedo mentirles o decirles la verdad. La verdad es que si soy presidente no voy a abrir esta fábrica y ustedes no van a tener trabajo dentro de ella. La realidad es que el mundo es global. Hay quienes en otra parte del mundo hacen su producto a un menor costo, y nosotros no debemos bajar nuestro costo laboral y nuestro estilo de vida, sino que por el contrario, debemos invertir más dinero en ser más capaces que ellos y encontrar mejores soluciones antes que degradar nuestro trabajo". Teniendo en cuenta este concepto deberíamos tomar provecho de esta situación y convertirnos en centros de excelencias de las industrias que mencione y no simplemente una oportunidad de costo.

7. Conclusión

Comencé a realizar este trabajo para poder hacer frente a la pregunta de ¿cuántos recursos vamos a necesitar para producir un servicio "x"? Al transitar el camino de la respuesta me surgieron varias incógnitas antes de develarla. Una de las más fuertes fue pensar que servicio queríamos brindar a partir de que sé quién es mi Cliente y que espera de nosotros (Albrecht y Zemke, 1985). La otra pata de esta cuestión era poder resolver porque los modelos que estaban en prácticas no daban una solución completa al problema. Si bien esta era una observación de campo no debía ser el único que se encontró con este problema.

Fue a partir de ese momento donde planteé mi primer objetivo general. Esto se debía a que empíricamente encontraba obsoletos o no completos los modelos de capacidad manufactureros implementados en empresas de producción de servicios. De este modo los autores que alcance con mi observación daban claros indicios de donde se encontraban las diferencias. Puntualizando en Chases Aquilano (1997) que directamente enumero siete de estas diferencias. Inclusive tanto Aquilano (1997), Goldin (2000) y Karl Albrecht y Ron Zenke (1985) de manera distinta destacaban que se debía tener una estrategia totalmente distinta y con distinta orientación en la administración de los procesos de producción de servicios. Ya que la naturaleza de estos son distinta. Solo encontrando esta diferencia surgió la necesidad de un modelo de trabajo acorde e inclusive fue la validación de que se debía comenzar a pensar de manera distinta.

El segundo objetivo tuvo dos líneas de trabajo paralelas y con el mismo fin. La escritura de los objetivos específicos solo permite puntualizar las tareas y da una suerte de sentido de priorización pero esto realmente es difícil de llevar delante de esa manera. Una de las líneas de trabajo fue encontrar autores donde hayan encontrado escrito sobre la problemática específica de trabajo y la otra línea fue la de trabajo de campo. Y esta no solo se delimito a ser un trabajo de recolección de información y experiencias sino que también en la búsqueda de un modelo alternativo se probaron distintas estrategias de trabajo a través de la prueba y error. Esta experiencia práctica y al mismo tiempo lúdica hizo más rico al modelo. La correlación de variables que impactan el desempeño de la actividad de call center obtenidas de los distintos autores aceleraba el proceso de encontrar el modelo. Pero también los problemas que se detectaban en la práctica sirvieron de brújula para encontrar autores que ya hayan buscado soluciones.

Este trabajo comienza con la descripción de los planeamientos anuales hasta llegar a los planeamientos diarios; existiendo una aparente referencia circular en esta lógica, dado que en el planeamiento anual, es necesario parametrizar la velocidad de producción a partir del planeamiento diario. Pero, al colocar como parámetro a alcanzar una velocidad esperada y los esfuerzos para obtenerla, rompemos con esta relación circular.

Otro de los interrogantes fue el costo de mantenimiento de esta estrategia. A partir de la utilización lineal de los recursos, se minimiza el costo del sistema y se brinda un servicio de excelencia, pero el mayor beneficio está descrito por el grado de utilización de los recursos en tareas secundarias, que solo poseen un costo transaccional absorbido por la tarea primaria y alcanzan un beneficio asociado. Esta incógnita podrá ser resuelta una vez tomada la PDE y definido el punto de equilibrio entre la tarea primaria y la tarea secundaria, en sus niveles máximos y mínimos.

Si bien he tratado de desarrollar un sistema pensado para solucionar determinadas falencias de planes análogos, debemos reconocer sus limitaciones. A continuación abordaremos algunas de las críticas susceptibles del modelo:

- Dificultad en la implementación: cuando uno adopta este modelo de trabajo sin la existencia de un sistema previo, el costo, tanto en tiempo como en recursos para alcanzar el nivel más alto de la pirámide, son demasiado altos. Uno de los puntos detallados, era la necesidad de la maduración de la experiencia (capacitación aplicada), la puesta en marcha desde cero de este modelo sería contradictoria en este punto. Existen dos caminos para evitarlo: el primero es la aplicación de un sistema en paralelo para el comienzo del trabajo y el segundo, es la capacitación aislada por niveles, deteriorando el grado de flexibilidad del modelo. Cabe destacar los costos asociados de ambas alternativas, con lo cual podemos decir que es un modelo en el cual la implementación es lenta y altamente costosa.
- Detección de habilidades personales: el modelo posee un área de promoción, capaz de detectar aquellas habilidades que serán necesarias para alcanzar el próximo nivel de responsabilidades. Esta área en la jerga se conoce como semillero de futuros ascensos. Dado su formato, es en los niveles inferiores del triángulo principal donde estas habilidades son menos detectables y por el contrario, a medida que ascendemos, se detectan con mayor claridad. Si tenemos en cuenta que la mayor cantidad de recursos nuevos ingresan en el inferior de la pirámide, en donde se tiene el mayor grado de rotación, estaríamos perdiendo la posibilidad de captar habilidades que en el futuro

serán necesarias para la organización, simplemente por no haber cumplido con las expectativas actuales. La única forma de salir de esta trampa es capacitando y confiando en las habilidades gerenciales para la detección de estas habilidades.

- La cultura organizacional: en la Argentina actual, hay distintos modelos mentales operando, y a la vez, en las compañías, estos modelos mentales se ajustan de acuerdo a la propia cultura organizacional. En todos ellos, es difícil obtener el mix entre la excelencia de la calidad y un alto grado de performance de la productividad. Este mix es fácilmente comprendido en culturas como la japonesa y actualmente como en la coreana, donde los productos pueden competir por precio y al mismo tiempo en calidad. Este modelo apunta a obtener los mismos resultados, pero el marco cultural deberá de ser tenido en cuenta a la hora de su aplicación.

Sin perder de vista las consideraciones anteriores, el modelo presenta importantes ventajas en cuanto a la estandarización de la producción, la maximización de los recursos y niveles de servicio, la minimización de los costos unitarios y la maximización del valor agregado, que inclinan la balanza en forma positiva, posibilitando futuras investigaciones del modelo hasta que alcance su mayor eficiencia.

8. Bibliografía

- Albrecht, K. y Zemke, R. 1985, *Service America! Doing Business in the new economy*, Dow Jones-Irwin, Primera Edición.
- Chase, A. 1997, *Dirección y Administración de la Producción de las Operaciones*, Mc Graw Hill, Sexta Edición, México, pp. 1065.
- Chase, R. Junio 2001, *Want to perfect your Company's Service? Use behavioral Science*, Harvard Business Review.
- Goldin, S. Agosto 2000, *Management Update*, Revista Gestión.
- Hampton, D. 1997. *Administración*, Mc Graw Hill, Tercera Edición (Segunda edición en español), México.
- Heskett, J. Abril 1987, *Lessons in the Service Sector*, Harvard Business Review.
- Rowold, J. 2007, *Individual influences on knowledge acquisition in a call center training context in Germany*, *International Journal of Training and Development* 11:1, Blackwell Publishing Ltd., 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK and 350 Main St., Malden, MA 02148, USA.
- Schalk, R. y Rijkevorse, A. 2007, *Factors influencing absenteeism and intention to leave in a call centre*, *New Technology, Work and Employment*, Blackwell Publishing Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford, OX4 2DQ, UK and 350 Main St, Malden, MA, 02148, USA.
- Solana, R. 1998, *Producción*, Ediciones Interoceánicas S.A., Cuarta Reimpresión, Argentina, pp. 556.
- Wood, S., Holman, D. y Stride C. 2006, *Human Resource Management and Performance in UK Call Centres*, *British Journal of Industrial Relations*, 44:1 pp. 99–124 Blackwell Publishing Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA.

