

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE MEJORA OPERATIVA DEL CENTRO DE LLAMADAS EN EL  
DEPARTAMENTO DE "BUSINESS CRITICAL SYSTEMS" EN LA EMPRESA  
HEWLETT PACKARD, COSTA RICA, LTDA.

Tesis sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de  
Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar por el grado de  
Máster Profesional en Administración y Dirección de Empresas con mención en  
Gerencia.

GIACOMO SBRAVATTI PIEDRA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2011

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Sylvia Bagnarello Quesada quien me apoyó a lo largo de este proceso de estudio, quien me impulsó a ser mejor y a buscar mi auto superación, asimismo, quien soportó mi ausencia mientras asistía a la universidad y me acompañó en las largas horas de trabajo en la computadora.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre, Xinia Piedra Sandoval, por su apoyo incondicional y su empuje diario que siempre me permitió saber que sí se puede.

A mi padre, Rizzieri Sbravatti Maroto por su ayuda oportuna y por hacerme sentir que es un padre orgulloso de su hijo.

A mi profesor, don Roque Rodríguez Chacón, por su guía y apoyo en este proyecto.

A mi tutor, don Emilio Bruce Jiménez, por su eficiencia y buenos consejos.

A mi supervisor, Luis Piedra Ortiz, quien siempre me apoyó desinteresadamente.

A mis compañeros de maestría, Geovanny Pacheco, Francisco Miranda, Chi Lin y Andrés Pérez quienes siempre se caracterizaron por su don de gente y por sus virtudes a la hora de trabajar en equipo.

A mi compañero de trabajo, Milton Cartín, por su apoyo durante la realización de este proyecto.

“Esta tesis fue aceptada por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Máster Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Mención en Gerencia.”

---

Doctora Gabriela Marín Raventós  
**Decana**  
**Sistema de Estudios de Posgrado**

---

MBA Roque Rodríguez Chacón  
**Director de Tesis**

---

MBA Emilio Bruce Jiménez  
**Asesor**

---

MBA Luis Piedra Ortiz  
**Asesor**

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
**Director**

**Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas**

Giacomo Sbravatti Piedra  
**Candidato**

## **RESUMEN**

EL presente trabajo consiste en una Propuesta de Mejora Operativa de un grupo de trabajo de un centro de llamadas, basado en los cuatro pilares del cuadro de mando integral: clientes, colaboradores, finanzas y operaciones. El estudio inicia con una perspectiva teórica de las posibles aplicaciones de conceptos de administración de empresas y conceptos propios de los centros de llamadas. Posteriormente se procede a realizar una contextualización de la empresa y un análisis del propio negocio. Luego se procede a generar la propuesta y finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones pertinentes.

El trabajo incluye conceptos técnicos propios del negocio en análisis y una presentación de datos, en su mayoría obtenidos de fuentes bibliográficas, entre ellas Internet; y de entrevistas. Estas últimas constituyen la principal fuente de datos.

El objetivo de la propuesta es dar valor agregado al negocio bajo análisis, con base en recomendaciones que pueden impactar, de forma positiva, todos los pilares del cuadro de mando integral y, por ende, de la operación como un todo.

Por otra parte, el trabajo no pretende ser la única solución viable; pero sí una guía de fácil aplicación para su implementación.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	v
ÍNDICE DEL CONTENIDO.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO TEÓRICO.....	3
CAPÍTULO I.....	3
1.1.    ALCANCES Y LIMITACIONES.....	3
1.2.    OBJETIVOS.....	5
1.2.1.    OBJETIVO PRINCIPAL.....	5
1.2.2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.3.    METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.    CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS EN CENTROS DE LLAMADAS.....	8
1.5.    PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS EN CENTROS DE LLAMADAS.....	16
DESCRIPCIÓN DEL EVENTO.....	39
2.    CAPÍTULO II.....	39
2.1.    HEWLETT PACKARD, LA EMPRESA Y SU HISTORIA.....	39
2.2.    HEWLETT PACKARD: VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS...42	
2.2.1.    VISIÓN.....	42
2.2.2.    MISIÓN.....	42
2.3.    VALORES DE LA COORPORACIÓN HP.....	43
2.4.    OBJETIVOS COORPORATIVOS DE HP.....	44
2.5.    HEWLETT PACKARD, SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y SUS NEGOCIOS ACTUALES.....	48

2.5.1.	LAS OFICINAS DE HP EN EL MUNDO.....	51
2.5.2.	HEWLETT PACKARD EN COSTA RICA.....	54
2.6.	EL DEPARTAMENTO BUSINESS CRITICAL SYSTEMS EN HEWLETT PACKARD.....	56
2.7.	EL DEPARTAMENTO BUSINESS CRITICAL SYSTEMS EN HEWLETT PACKARD, COSTA RICA, LTDA.....	58
2.7.1.	PERCEPCIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO BCS, EN HP COSTA RICA	60
2.7.2.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL DEPARTAMENTO BCS.....	65
2.7.3.	PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO BCS.....	66
2.7.4.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO POR LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO BCS.....	67
	ANÁLISIS DEL EVENTO.....	71
3.	CAPÍTULO III.....	71
3.1.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
3.1.1.	ENCUESTA POR MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	72
3.2.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	73
3.2.1.	CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUESTADOS.....	73
3.2.2.	PERCEPCIÓN GENERAL DEL GRUPO BCS.....	76
3.2.2.1.	IMPORTANCIA DEL GRUPO BCS.....	76
3.2.2.2.	PERCEPCIÓN DEL GRUPO BCS CON RESPECTO A OTROS DEPARTAMENTOS SIMILARES EN HP GLOBAL.....	79
3.2.2.3.	¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LOS RESULTADOS OPERATIVOS, LOS EMPLEADOS, LOS CLIENTES Y LAS FINANZAS?.....	80
3.2.2.4.	LA ESTRATEGIA Y LA TÁCTICA EN EL GRUPO BCS.....	84
3.2.2.5.	¿CÓMO CONSIDERAR EL ENTRENAMIENTO EN BCS?.....	86
3.2.3.	PERCEPCIÓN DE LOS CUATRO EJES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EL PULSO DEL NEGOCIO.....	87
3.2.4.	PERSONAL.....	87
3.2.5.	FINANZAS.....	95
3.2.6.	OPERACIONES.....	99
3.2.7.	CLIENTES.....	104

3.2.8.	ENTREVISTA DE OPINIÓN.....	108
3.2.9.	ENTREVISTA DE PREGUNTA ÚNICA.....	112
3.3.	FODA.....	117
3.3.1.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	117
3.3.2.	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	118
	PROPUESTA.....	120
4.	CAPÍTULO IV.....	120
4.1.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	121
4.2.	GESTIÓN DEL PERSONAL.....	122
4.2.1.	PROPUESTA ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS.....	122
4.3.	GESTIÓN DE LA OPERACIÓN.....	127
4.3.1.	PROPUESTA ESTRATÉGICA, MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS.....	128
4.1.1.	PROPUESTA ESTRATÉGICA, MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS.....	129
4.3.2.	PROPUESTA ESTRATÉGICA, SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS	131
4.3.3.	PROPUESTA ESTRATÉGICA, SISTEMA DE CALIDAD Y AUDITORÍA DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS.....	132
4.2.	GESTIÓN DE LOS CLIENTES.....	135
4.3.4.	PROPUESTA ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS.....	135
4.3.	GESTIÓN DE LAS FINANZAS.....	137
4.3.5.	PROPUESTA ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE LAS FINANZAS DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS.....	137
4.3.1.	JUSTIFICACIÓN FINANCIERA.....	138
4.4.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA.....	141
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147
5.	CAPÍTULO V.....	147
5.1.	CONCLUSIONES.....	148



5.2. RECOMENDACIONES.....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	152
ANEXO 1.....	156
ANEXO 2.....	158
ANEXO 3.....	159

## LISTA DE CUADROS

Cuadro No. 1. Cronograma.....	7
Cuadro No. 2. Listado de profesiones de los encuestados.....	74
Cuadro No. 3 Distribución de horas por semana para gerentes de “BCS” .....	125
Cuadro No.4 Sistema propuesto para evaluación del desempeño.....	130
Cuadro No. 5 Actividades y periodicidad de las acciones requeridas para la implementación de la propuesta de mejora.....	145
Cuadro No. 6 Cuadro de Iteración de Actividades.....	146

## LISTA DE FIGURAS

Gráfico No. 1 Porcentaje de profesiones de los encuestados.....	75
Gráfico No. 2. Importancia de la Operación para HP Global.....	76
Gráfico No. 3. Importancia de la Operación en HP CR.....	77
Gráfico No. 4. Importancia de BCS en GSC.....	78
Gráfico No. 5. Importancia en relación con otros departamentos.....	79
Gráfico No. 6. Importancia de Resultados Operativos.....	80
Gráfico No. 7. Importancia de los empleados.....	81
Gráfico No. 8. Importancia de los clientes.....	82
Gráfico No. 9. Importancia de las finanzas.....	83
Gráfico No. 10. Importancia de la táctica.....	84
Gráfico No. 11. Importancia de la estrategia.....	85
Gráfico No. 12. Entrenamiento.....	86
Gráfico No. 13. Personal.....	87
Gráfico No. 14. Ambiente laboral.....	88
Gráfico No. 15. Satisfacción por el puesto.....	89
Gráfico No. 16. Entrenamiento de procesos.....	90
Gráfico No. 17. Entrenamiento técnico.....	91
Gráfico No. 18. La gestión en BCS.....	92
Gráfico No. 19. Estabilidad laboral.....	93
Gráfico No. 20. Competitividad salarial.....	94
Gráfico No. 21. Finanzas.....	95
Gráfico No. 22. Finanzas de la organización.....	96
Gráfico No. 23. Impacto del trabajo en las finanzas.....	97
Gráfico No. 24. Generación de ahorro.....	98
Gráfico No. 25. Operaciones.....	99
Gráfico No. 26. Valores y objetivos.....	100
Gráfico No. 27. Toma del pulso a la organización.....	101
Gráfico No. 28. Definición de objetivos.....	102
Gráfico No. 29. Objetivos operacionales realistas.....	103

Gráfico No. 30. Clientes.....104  
Gráfico No. 31. Orientación empresarial.....105  
Gráfico No. 32. Influencia en la satisfacción al cliente.....106  
Gráfico No. 33. Retroalimentación de los clientes.....107  
Gráfico No. 34 Diagrama de flujo de una llamada recibida.....113  
Gráfico 35 Estructura del Equipo de Calidad propuesto.....132

## INTRODUCCIÓN

La corporación Hewlett Packard, conocida en la Bolsa de Valores como HPQ, [ CITATION Nas10 \l 1034 ], se instaló en el país en el año 2003 como la empresa Hewlett Packard Costa Rica Limitada, con operaciones dedicadas a Procter & Gamble Co., quien cedió a HP sus centros de soporte de tecnología en un contrato de diez mil millones de dólares. Luego HP creó centros de servicio global enfocados en servicios de soporte en Centros de Llamadas para productos en los mercados de EEUU y Canadá principalmente, aunque con el tiempo se incluyeron regiones como Europa y Latinoamérica, de acuerdo con las cuentas que se soportan.

En Costa Rica, el mercado de centros de llamadas tiene una trayectoria importante. En su mayoría brindan soluciones a países de habla inglesa, pero también de otras lenguas extranjeras. Estos centros incluyen el servicio iniciado con el soporte a productos de la empresa ACER, el cual se transformó en Sykes. Posteriormente muchos centros de llamadas de apuestas se han instalado en Costa Rica, un Estado donde la lengua oficial es el castellano y no el inglés. No obstante, se ha conformado una importante fuerza laboral que ofrece ventajas gracias al alto nivel de inglés que posee y a su formación técnica en computación, informática y electrónica.

El centro de llamadas del Departamento Business Critical Systems de Hp, Costa Rica, se conformó en el año 2006 y su objetivo principal es el soporte telefónico de la línea de servidores de tecnología tipo PA Risc y Alpha Vax.de HP para el mercado de Estados Unidos y Canadá únicamente.

Todo centro de llamadas requiere de una dirección altamente dinámica, ya que los procesos, los productos y las personas cambian constantemente. Debido a esto existen factores que se deben revisar con la finalidad de que las



Se espera que la propuesta del sistema de optimización sea una valiosa herramienta de análisis para la empresa, de manera que se le facilite competir en un entorno económico con una creciente complejidad y un gran dinamismo. Por esta razón, el estudio realizado tomó como base los siguientes factores claves del departamento en mención: la gestión de la fuerza de trabajo, la calidad, el entrenamiento y los resultados operativos. Con base en esto se desarrolló una propuesta de mejora en función de sus capacidades actuales, principalmente, en lo que respecta a la optimización del costo por minuto por llamada.

Asimismo, se realizó un análisis de las mejores prácticas de la industria de los centros de llamadas, con el fin de conocer mejor dicho sector, así como un análisis situacional del departamento que permitirá crear un sistema que ayude a la optimización del centro de llamadas en estudio.

Resulta necesario señalar que existieron factores que limitaron el desarrollo del proceso de investigación, como la confidencialidad de la información, la disponibilidad de datos históricos y datos de la industria.

Finalmente, es necesario aclarar que la implementación de la Propuesta del sistema de optimización operativa, quedará sujeta a la consideración de los Jefes de Departamento, quienes decidirán sobre la conveniencia de ejecutarla.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO PRINCIPAL**

Elaborar una propuesta de mejoramiento operativo del centro de llamadas del departamento de “Business Critical Systems” en la empresa Hewlett Packard, Costa Rica, Ltda., esto mediante un estudio situacional que permita alcanzar la eficiencia y la eficacia de los objetivos y métricas de manera que se reflejen en el corto plazo considerando los siguientes aspectos claves del departamento: la gestión de la fuerza de trabajo, calidad, entrenamiento y resultados operativos.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar un marco conceptual que brinde una base teórica referente a la administración de centros de servicio y sus mejoras prácticas.
2. Contextualizar a la empresa Hewlett Packard, Costa Rica, Ltda., dentro de la industria nacional de servicios de centros de llamadas y describir su situación actual, su estructura organizacional, su portafolio de negocios y su entorno competitivo.
3. Analizar la gestión de la fuerza de trabajo, calidad, entrenamiento y resultados operativos del departamento de “Business Critical Systems”, con base en la investigación bibliográfica y de campo.
4. Diseñar una propuesta de optimización operativa del centro de llamadas del departamento de “Business Critical Systems” en la empresa Hewlett



Packard, Costa Rica, Ltda., que le permita alcanzar la eficiencia y eficacia de sus operaciones en el corto plazo.

5. Presentar las conclusiones del proyecto, obtenidas como resultado del procesamiento, análisis y evaluación de la información recopilada en la investigación, y las recomendaciones para que la propuesta pueda ser incorporada a la gestión del departamento analizado.

### 1.3. **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo pretende recopilar y analizar información sobre la industria de los centros de llamadas en Costa Rica, así como analizar la situación actual del departamento de “Business Critical Systems” en la empresa Hewlett Packard, Costa Rica, Ltda., con el propósito de proponer un sistema de optimización operativa que permita alcanzar la eficiencia y la eficacia de los objetivos y métricas, de manera constante, en el corto plazo. La investigación se dividió en cinco etapas, cada una relacionada con los objetivos planteados.

En la primera etapa se realizó una investigación documental en libros de texto y páginas electrónicas. También se recopiló información suministrada por la empresa con el fin de contextualizar su quehacer, conocer su comportamiento y su situación actual. Asimismo, se presentaron los principios teóricos que sustentan el desarrollo de la investigación y el de la propuesta.

Para la segunda etapa se realizaron entrevistas a funcionarios de la empresa y del departamento analizado para conocer con detalle la estructura organizacional, el perfil de la empresa, sus políticas, la perspectiva del marco operativo y los principales productos y servicios.

En la tercera etapa se efectuó un análisis de los principales indicadores del desempeño del departamento de “Business Critical Systems” de la empresa

Hewlett Packard, Costa Rica, Ltda. Este análisis se basó en información obtenida de fuentes primarias y secundarias. La recolección de información primaria se efectuó mediante entrevistas a funcionarios del departamento. Por otra parte, se utilizaron como fuentes secundarias de información diversos libros de texto e información impresa suministrada por la empresa.

En la cuarta etapa se elaboró la Propuesta de optimización operativa del centro de llamadas del departamento de “Business Critical Systems” de la empresa Hewlett Packard, Costa Rica, Ltda., que le permita alcanzar la eficiencia y la eficacia constante de sus operaciones a corto plazo. Esto se realizó con base en la información recopilada y analizada con anterioridad, principalmente con la información técnica suministrada por la empresa.

Por último, la quinta etapa la constituyen las conclusiones y recomendaciones, basadas en los resultados obtenidos y que sustentan dicha propuesta. A su vez, se espera que estas contribuyan para tomar la decisión de implementar o no la propuesta, por parte de la empresa.

El siguiente cuadro muestra el cronograma de trabajo para la creación de la propuesta.

### **Cuadro No. 1. Cronograma**

ACTIVIDADES													
1	Entrega de Anteproyecto.												
2	<b>Capítulo 1.</b> Contextualización de la empresa Hew Packard Costa Rica Ltda. dentro de la industria de servicios en centros de llamadas de Costa Rica y perspectivas teóricas de la propuesta.												
	<b>Capítulo 2.</b> Descripción de la situación actual del												

Fuente: Investigación realizada.

#### 1.4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS EN CENTROS DE LLAMADAS

Seguidamente, se expone el capítulo inicial del presente informe de investigación, en el cual se desglosan, en dos secciones principales, la contextualización de la industria de servicios en centros de llamadas y las perspectivas teóricas sobre el tema.

##### 1.4.1. DEFINICIÓN DE CENTRO DE LLAMADAS

Un Centro de Llamadas según Brad Cleveland (2006), es un *sistema coordinado de gente, procesos, tecnologías y estrategias que proveen acceso a recursos de una organización a través de canales apropiados de comunicación que permiten interacciones que crean valor para el cliente y la organización.* Estos pueden ser llamados también Centros de Contacto o Centros de Transacciones.

A su vez, una llamada puede ser definida como un contacto, interacción o transacción y que generalmente hace referencia a una llamada telefónica.

También puede referirse a una vídeo llamada, una llamada por Internet u otro tipo de contacto con los clientes quienes son los que absorben la producción de las organizaciones, las cuales existen para satisfacer las necesidades de esos clientes [ CITATION Rob00 \l 1034 ].

Según Brad Cleveland (2006), para la existencia de los Centros de Llamadas se requiere de lo siguiente:

1. Un proveedor del servicio, generalmente una empresa u organización lo brinda a través de empleados llamados agentes (conocidos en el pasado como operadoras) con el adecuado entrenamiento y competencias.
2. Los clientes que son quienes requieren del servicio.
3. Una plataforma tecnológica que les permita comunicarse entre sí.

#### **1.4.2. HISTORIA DE LOS CENTROS DE LLAMADAS**

El origen mismo de los Centros de Llamadas se remonta a las grandes invenciones tecnológicas como lo son la electricidad y el teléfono. Recuérdese que fue en 1870 cuando dos personas, Elisha Gray y Alexander Graham, desarrollaron un invento que permitía trasladar la voz por un cable utilizando electricidad. Más tarde la expansión y el uso de dicho invento requirió exclusivamente de la mano de obra femenina, es decir de operadoras.

Al crecer la cantidad de usuarios de los sistemas de teléfonos, se crearon centros de operadoras, que se caracterizaban por su función de enlace entre dos puntos: el origen de la llamada por parte del cliente y el destino de la llamada con intervención de la operadora.

Como ejemplo, alrededor de 1878, la empresa Boston Telephone Dispatch inició con la contratación de mujeres para realizar dicho. Estas trabajadoras podían manejar hasta 600 llamadas por hora[ CITATION His10 \l 1034 ].

Otras nuevas invenciones tan importantes como la electricidad y el teléfono, que llegarían tiempo después y que generarían la plataforma tecnológica que permitiría la operación de los Centros de Llamadas son la computación y las telecomunicaciones.

Otro aporte importante es el de A.K. Erlang quien en 1917, [ CITATION Cal06 \l 1034 ], desarrolló modelos matemáticos para entender y pronosticar los comportamientos de las llamadas que recibía su empresa, cuando trabajaba para la Copenhagen Telephone Company. Estos modelos tuvieron una utilización extendida en programas de computadora diseñados para la realización del trabajo en centros de llamadas.

Así, el uso de estos modelos se extendió y pasaron de los centros de conexión de las empresas que brindaban servicios telefónicos a otros mercados. Hace aproximadamente 30 años, los costos de las plataformas tecnológicas eran muy altos y esto limitó su uso. Sin embargo, con el pasar del tiempo, su uso se extendió sobre todo cuando las empresas relacionadas con viajes y vacaciones comenzaron a utilizarlas. Luego, cuando los servicios se empezaron a considerar elemento clave para conservar a los clientes, su uso se extendió mucho más[ CITATION The10 \l 1034 ].

Así los centros de llamadas evolucionaron junto con la tecnología, de simples conexiones hechas manualmente por operadoras a grandes centrales primero analógicas y luego digitales, para finalmente funcionar en sistemas de computación.

### **1.4.3. MERCADO MUNDIAL DE LA INDUSTRIA DE CENTROS DE LLAMADAS**

El mercado mundial de centros de llamadas está constituido por los compradores y vendedores de servicios de este tipo de centros que interactúan, no en un país o región sino en el mundo entero. Esto permitió la prestación de servicios prácticamente a cualquier parte del mundo: una comunidad, un país o un continente.

Los centros de llamadas se han extendido por el mundo entero gracias principalmente a la tecnología de la computación y a las telecomunicaciones, cuyo mercado no pertenece a un solo país o región sino que es global.

Con base en lo anterior se puede decir que la oferta y la demanda generalmente está a cargo de las empresas, pero, por influencia del mercado global también intervienen diferentes países, esto da lugar a la competencia para ser los proveedores de servicios.

Si una empresa o región está en capacidad de brindar un servicio, esto no será suficiente para ser un candidato ideal, puesto que también entrarán en juego los entornos políticos, sociales, y económicos de la región.

Las necesidades por proveer servicios con la mayor calidad, en el menor tiempo posible y al menor costo, hacen que se dé no solo un crecimiento constante del mercado (tanto oferta como demanda de los servicios) sino que también se dé un alto nivel competitivo entre empresas e inclusive países.

El mercado mundial de centros de llamada está en constante crecimiento y los países con mayor desarrollo están en el continente asiático: China, India, Singapur, Tailandia, Malaysia, Las Filipinas, Indonesia y Vietnam son los principales actores.

En este mercado mundial la competencia se centra en los factores de costos, disponibilidad de fuerza laboral capacitada o con capacidad de aprendizaje rápida, idioma, zona horaria y beneficios fiscales.

Por otra parte, según el Proyecto de Centros de Llamadas Globales de la Universidad de Cornell[ CITATION Uni10 \l 1034 ] todos los centros de llamadas tiene en común el uso de la tecnología de información para el manejo de las transacciones con los clientes; en operaciones con un alto grado de eficiencia.

También se tiene la percepción de que los centros de llamadas operan de una manera uniforme en los diferentes lugares y que, por ende, son parecidos en su aspecto; lo que sugiere es que existe una convergencia en los estándares de gerencia y en las prácticas de manejo de personal.

No obstante, a pesar de la rápida difusión de las nuevas tecnologías, los Centros de Llamadas emergentes en cada país, suceden en contextos diferentes con instituciones diversas y culturas muy diferentes entre sí, con mercados laborales distintos, lo que sugiere, a pesar de existir prácticas estandarizadas, que también existen otras que varían por sector en los diferentes países.

#### **1.4.4. ESTÁNDARES DE ORGANIZACIÓN EN LOS CENTROS DE LLAMADAS**

En el presente apartado se hará referencia a los estándares de organización de los Centros de Llamadas, siempre en un contexto global. Para estos efectos, primeramente debe entenderse como “estándar” algo que está definido; es decir una norma.

Los centros de llamadas suelen ser parte de corporaciones (un 81%) y su fuerza laboral está constituida principalmente por mujeres (alrededor del 69%). Poseen una gerencia que no supera el 12% del total de los empleados. Las horas de operación suelen ser 24/7<sup>1</sup>.

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de los centros utilizan la tecnología computacional y el de las telecomunicaciones; no obstante en la actualidad se están pasando a un modo llamado multicanal el cual permite realizar múltiples tipos de transacciones, sin embargo las llamadas telefónicas siguen siendo el fuerte de los contactos con los clientes.

También están utilizando las llamadas métricas que constituyen mediciones que se realizan sobre el trabajo de los agentes, como por ejemplo, resultados de monitoreo electrónico, grabaciones de cantidad de clientes atendidos por empleado con lo que se establecen los requerimientos estandarizados de desempeño y conducta esperados por la gerencia.

Así, los principales objetivos operacionales de un centro de llamadas, en pos de ser más competitivos en el mercado, son la reducción de costos y el aumento de las ganancias con la expectativa de tener una mejor posición competitiva en relación con sus competidores y los clientes.

Dentro de estos estándares existe la reducción de costos que implica la reducción del tiempo en la toma de las transacciones de principio a fin, reducir los tiempos de espera de los clientes, ajustando las cantidades de personal y las transferencias internas de transacciones. Es también importante reducir la complejidad de los sistemas de trabajo.

Como complemento se debe buscar el incremento de las ganancias a través de factores como el aumento de la productividad de los agentes, la mejora de la satisfacción de los clientes, generando nuevos negocios, manteniendo la

---

<sup>1</sup> Trabajo 24/7 se interpreta como trabajar todo el día todos los días de la semana.



retención de clientes, simplificando la funcionalidad de las operaciones, mejorando la calidad y buscando una mejor posición competitiva.

#### **1.4.5. LA INDUSTRIA DE CENTROS DE LLAMADAS EN COSTA RICA**

Costa Rica es uno de los oferentes en el mercado mundial de los Centros de Llamadas. El sector de los Centros de Contacto (Call Centers) ha sufrido un cambio sustancial en el tipo de servicio que ofrece desde Costa Rica. El país comenzó a recibir empresas en las que sus empleados se dedicaban únicamente a despejar dudas de clientes en EE. UU.

El mercado laboral de los centros de llamadas ya tiene más de una década de haberse iniciado en el país, con el objetivo original de brindar servicios a clientes y empresas ubicados en EEUU principalmente y surge como una estrategia de reducción de costos de grandes empresas corporativas, que volcaron su interés en países latinos con población bilingüe para brindar estos servicios por rubros salariales mucho más bajos que los que se cobran, propiamente, en el país que da origen al servicio.

Actualmente ese servicio se mantiene, pero las firmas instaladas aquí y otras nuevas evolucionaron en la prestación de servicios de mayor valor agregado como el *outsourcing* (subcontratación de un tercero) y el *captive operations*. En este último, la misma empresa brinda servicios a sus sedes y a sus clientes desde un destino más competitivo.

En el año de 1995 se instaló el primer centro de llamadas en Costa Rica. Se trató de la Empresa ACER, que en 1999 fue comprada por Sykes (una empresa mundial dedicada a proveer servicios de centros de llamadas a terceros) y cambió su nombre por este último.

Hasta el momento y según datos de Cinde, se reportan veintitrés empresas de servicios multinacionales que ingresaron al país con apoyo de esta entidad, con una suma que alcanza ya los 12.000 empleos que, el sector de los Centros de Llamadas (conocidos popularmente como “call center”), generan en Costa Rica.

Dichas empresas ofrecen sus servicios en áreas tales como finanzas, soporte técnico, cobros, recurso humano y tele mercadeo, entre otros servicios.

El mercado laboral de los Centros de Llamadas en Costa Rica lo constituyen principalmente gente joven entre los 20 y 40 años, esto debido probablemente a que las nuevas generaciones son las que manejan un dominio de un idioma extranjero, en su mayoría el inglés.

Los requisitos más buscados son el manejo de equipo de cómputo, estudios universitarios en el área de servicios que la empresa brinda, dominio de la habilidad escrita y oral del idioma extranjero así como disposición inmediata, entre otros.

Las empresas instaladas en Costa Rica ofrecen paquetes compensatorios que incluyen beneficios tales como salarios competitivos, entrenamiento, asociación solidarista, transporte, bono anual de acuerdo con el desempeño, seguro médico internacional, instalaciones modernas con áreas de esparcimiento, alimentación subsidiada, entre otros.

Este tipo de beneficios ha puesto a la cabeza del mercado laboral las preferencias de los costarricenses profesionales jóvenes como lugares meta para el desarrollo de sus carreras.

Para cada grupo por edad dentro de la población, según informa el Call Center Management (2004), existen estrategias específicas para ser “atractivos” a la

hora de contratar; esto, basados en la generación sea esta Y (nacidos entre 1978 y 1986), generación X (nacidos entre 1965 y 1977), generación Baby Boomers (1946 a 1964) y finalmente la generación silenciosa (nacidos antes de 1946).

Así, Hewlett Packard Costa Rica es uno de los principales actores al iniciar, en el 2002, operaciones en dicho país, posterior a una transición de operaciones de Centros de Llamadas de la empresa P&G.

Los detalles relacionados con población, entorno político legal y económico están totalmente relacionados con la industria de centros de llamadas, ya que estos factores constituyen un elemento clave de decisión para la creación, mantenimiento y crecimiento de la industria en el país.

## **1.5. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS EN CENTROS DE LLAMADAS**

### **1.5.1. ASPECTOS TEÓRICOS DE ADMINISTRACIÓN DE CENTROS DE LLAMADAS**

Los Centros de Llamadas como un negocio muy dinámico y en constante crecimiento requieren de una serie de elementos administrativos para poder llevar a cabo las tareas del día a día. Dentro de estos elementos se encuentran la Administración de operaciones, el Análisis FODA y la Administración del cambio y la innovación, ya que al ser una industria ligada con la tecnología se ve expuesta a muchos cambios y retos nuevos en función de las invenciones que se presentan constantemente.

No se debe olvidar que este negocio está estrechamente relacionado con el mercado de servicios y que al competir en un mercado mundial, se ve expuesto a técnicas de benchmarking, cuyo significado se describirá en el punto 1.2.2.2.

del presente informe. Es importante mencionar que los aspectos básicos de la administración son claves en relación con la organización, la dirección y el control.

Todo lo anterior se suele realizar de forma muy común utilizando el cuadro de mando integral y sus elementos fundamentales de recurso humano, finanzas, clientes y operaciones. Más adelante se brindarán detalles de cómo estos componentes del cuadro de mando integral son utilizados de forma específica en la industria de los centros de llamadas. Finalmente, pero no menos importante, está la planeación, ya que las proyecciones tienen un altísimo impacto en el desempeño de la industria.

#### **1.5.1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES**

Una definición de Administración de operaciones es: *La administración de operaciones es la actividad mediante la cual los recursos, fluyendo dentro de un sistema definido, son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la organización. Básicamente tiene que ver con la producción de bienes y servicios* (Higuera: 2010).

Este tipo de administración también tiene que ver con la toma de decisiones, los procesos, los recursos (incluyendo recursos materiales, recursos humanos y recursos financieros) y administración de los mismos en pos de lograr un objetivo. Por ende, también debe velar por el manejo y maximización de las utilidades, la existencia y la continuidad de los servicios.

Es también responsable de velar por proveer todos los insumos y lograr que los planes y las funciones productivas utilicen los recursos y, a su vez, ejercer control sobre el uso de los mismos, velar por la calidad y los costos de producción.

Dicha operación genera valor al transformar los insumos con los recursos en bienes o servicios, esto se conoce como un sistema de producción. El sistema en sí, es un conjunto de personas recursos y procedimientos dispuesto en pos de lograr una meta.

La administración de operaciones trabaja principalmente en las siguientes áreas: estrategia de operaciones, que apoya a la organizacional en pos de lograr las tareas de la operación, planeación de productos, con lo que seleccionan y diseñan productos que la organización ofrecerá a sus clientes; planeación de la capacidad, en relación con mano de obra, equipo e instalaciones; administración de proyectos, programación de tareas en función de la realización de las tareas. Según el Ing. Ramón Morales Higuera, la administración de operaciones es responsable del 80% de los activos de la empresa y del 60 al 80% del personal.

#### **1.5.1.2. FODA**

Según Ferrel & Hartline (2006), el FODA es *un marco de referencia que se utiliza con frecuencia para organizar y utilizar las piezas de datos e información obtenidas del análisis de situación*. Este análisis de situación se deriva de los datos e información tanto internos como externos de la organización y pueden incluir el ambiente de los clientes.

El FODA estructura la información en cuatro categorías a saber: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. En cuanto a las Fortalezas y Debilidades se habla de recursos que la empresa posee y/o no posee derivado de la naturaleza de las relaciones con los clientes, empresas, empleados y la organización en sí misma.

Las Oportunidades y Amenazas son problemas o situaciones externos a la empresa, pero no se deben ignorar ya que se derivan de ambientes competitivos y pueden también verse influidos por cambios en estos ambientes, incluyendo, la cultura, la política, la economía y lo legal.

Con este análisis se busca el establecimiento de metas y ser una guía en la definición de estrategias en pos de enfocar los procesos para lograr satisfacer las necesidades de los clientes, dentro de esta búsqueda también se pretende crear capacidades y ventajas competitivas, tratando de escuchar a los clientes y no a los gerentes.

Esta creación (FODA) debe ser bien enfocada y debe ser realista, para no buscar cosas más allá de las capacidades de la organización.

### **1.5.1.3. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN**

Como se ha mencionado, la tecnología juega un papel clave en la Industria de los Centros de Llamadas y el cambio, junto con las innovaciones en asuntos tecnológicos, administrativos, gestión de recursos humanos, leyes, y casi cualquier elemento relacionado con las operaciones; son inherentes a los mismos, por lo que la administración del cambio constituye una pieza fundamental en el desenvolvimiento operativo de estos centros.

Si no fuera por el cambio, y a todas las modificaciones que se presentan en las personas, las estructuras o las tecnologías; el trabajo del gerente sería sencillo (Robbins & Coulter: 2000).

La planificación se facilitaría porque el mañana no sería diferente de hoy. Así como también la búsqueda del diseño organizacional eficaz se resolvería porque el ambiente estaría libre de incertidumbre y no sería necesario hacer adaptaciones.

Pero el cambio es la realidad de toda organización y por lo general son fuerzas tanto internas (operaciones que se dan como respuesta a cambios externos, políticas salariales, entre otras) como externas (mercado, legislación, entornos políticos y económicos nacionales e internacionales y la tecnología entre otros).

Los cambios que se producen dentro de una organización necesitan un catalizador. Las personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir procesos de cambio reciben el nombre de agentes de cambio.

Este agente de cambio que puede ser el gerente o empresario, debe estar alerta para detectar los signos que indiquen la necesidad de tal cambio. También debe actuar como animador y entrenador durante la implementación del cambio.

Para superar cualquier posible resistencia al cambio, se requiere un intenso esfuerzo y apoyo de tipo interpersonal. La organización empresarial puede tener una estructura flexible e informal, por lo cual es posible que el empresario desee vencer la resistencia de los empleados al cambio por medio de técnicas de orientación conductista, tales como la educación y la comunicación, la participación y los métodos de gestión y soporte.

Todos estos enfoques pueden producir mejores resultados que la coerción, la manipulación y la negociación, pues estas tienden a provocar confrontaciones entre las personas.

Finalmente, el agente de cambio actúa como consultor principal para el cambio. Entre las técnicas mencionadas por Robbins & Coulter (2000) para minimizar la resistencia al cambio se mencionan las siguientes:

- **Educación y comunicación:** La resistencia puede reducirse comunicándose con los empleados para ayudarlos a comprender la lógica de un cambio determinado. Esta táctica supone que la fuente de resistencia proviene de la desinformación o de una comunicación deficiente: si los empleados reciben información completa y se les aclara lo que habían entendido erróneamente, dejarán de resistirse al cambio. Se puede instruir a los empleados por medio de discusiones personales, memorandos, reuniones en grupo o informes.
- **Participación:** Es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio si ellos han sido partícipes de la misma. Antes que se realice un cambio, las personas que se oponen a él pueden ser incorporadas al proceso de decisión. Suponiendo que los participantes cuenten con la pericia necesaria para hacer una participación significativa, su inclusión puede reducir la resistencia, lograr que se comprometan a colaborar para que el cambio tenga éxito, y elevar la calidad de decisión referente al cambio. Las desventajas de esta técnica serían, a su vez, la posibilidad de una solución deficiente y la cantidad de tiempo que requiere.
- **Gestoría y soporte:** Los agentes de cambio pueden proporcionar toda una gama de elementos de apoyo con miras a reducir la resistencia. Cuando los temores y la ansiedad de los empleados son intensos, la asesoría y la terapia para el personal, la capacitación en nuevas habilidades o una licencia para ausentarse durante un corto tiempo con goce de sueldo, pueden facilitar el ajuste. Sus desventajas son que requiere tiempo, puede resultar costosa y no hay garantía de éxito.

Las opciones de cambio para un gerente se dividen básicamente en tres categorías: de estructura, de tecnología y de personas. El cambio de estructura incluye cualquier modificación en las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el grado de centralización, el rediseño de puestos de trabajo u



otras variables estructurales similares. El cambio de tecnología abarca las modificaciones en la forma en que se realiza el trabajo o en los métodos y el equipo que se utilizan para realizarlo. Los cambios en las personas se refieren a modificaciones en las actitudes, las expectativas, las percepciones y el comportamiento de los empleados.

La innovación, por su parte, es un proceso que consiste en tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil. Por consiguiente, la organización innovadora se caracteriza por su capacidad para encauzar la creatividad hacia resultados útiles.

Cuando los gerentes hablan de modificar una organización para hacerla más creativa, lo que generalmente quieren decir es que desean estimular la innovación.

Las organizaciones innovadoras suelen tener culturas similares. Todas ellas alientan la experimentación, recompensan tanto los éxitos como los fracasos y consideran útiles los errores. Es probable que una cultura innovadora presente las siguientes características:

- **Adaptación de la ambigüedad.** Un énfasis excesivo en la objetividad y la especificidad coarta la creatividad.
- **Tolerancia hacia lo impráctico.** Los individuos que proponen respuestas imprácticas, e incluso tontas, a preguntas del tipo “qué sucedería si” no son reprimidos. Lo que a primera vista parece impráctico puede conducir finalmente a soluciones novedosas.
- **Pocos controles externos.** Las reglas, reglamentos, políticas y otros controles similares se mantienen en un nivel mínimo.

- **Tolerancia hacia el riesgo.** Se alienta a los empleados a experimentar sin sentir temor a las consecuencias si llegaran a fracasar.
- **Tolerancia hacia el conflicto.** Se estimula la diversidad de opiniones.
- **Enfoque centrado en los fines y no en los medios.** Las metas se anuncian con claridad y se alienta a los individuos a considerar la posibilidad de usar rutas alternativas para alcanzar dichas metas.

En resumen, las organizaciones pueden estimular la innovación teniendo estructuras flexibles, con fácil acceso a los recursos y fluidez en la comunicación. También fomentan la innovación, las culturas tranquilas que brindan apoyo a las nuevas ideas, propician la observación del ambiente y cuentan con personas creativas, bien capacitadas, actualizadas en sus respectivas especialidades y que se sienten suficientemente seguras en sus puestos de trabajo.

## **1.5.2. ASPECTOS TEÓRICOS DEL MERCADO**

### **1.5.2.1. MERCADO DE SERVICIOS**

Los Centros de Llamadas brindan servicios, dan servicios, venden servicios y se encuentran formando una parte importante y creciente del mercado, por ejemplo, el mercado de servicios de Centros de Llamadas en la India proyecto con un crecimiento del 40% anual [ CITATION LVe08 \l 1034 ]. Entonces se hace relevante definir qué es un servicio y qué es el mercado de los servicios y la importancia del mismo en el mundo actual.

*Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, los cuales generalmente utilizan desempeños basados en tiempo para obtener resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de*

*los que los compradores son responsables* [ CITATION Lov09 \l 1034 ]. En algún momento se compararon a los servicios con los productos, pero estos ahora no se definen por sus propios méritos sino más bien por su vinculación con los bienes.

Entonces, dentro del mercado, existe un intercambio de servicios. Ese es el mercado de servicios que para el 2004 representaba el 68% de la contribución al producto interno bruto de EE.UU. Eso dimensiona la importancia y el tamaño del mercado en el que los centros de llamadas están inmersos.

#### 1.5.2.2. **BENCHMARKING.**

Dentro del mercado de servicios, una práctica generalizada en la industria de los centros de llamadas es el BENCHMARKING. Este se realiza de dos maneras: haciendo comparaciones entre y dentro de las organizaciones; y en diferentes escenarios de trabajo. Por ejemplo, los centros de contacto de soporte técnico de computadoras se comparan con el mismo tipo de soporte, los centros de contacto de finanzas lo hacen con los otros centros de contacto ya sean de diversas compañías o dentro de las mismas. Seguidamente se describe esta práctica y sus implicaciones.

Popularmente el término “benchmarking” se utiliza para referirse a las comparaciones con respecto a la mejor práctica de un grupo de competidores en un mercado determinado.

Así, las organizaciones pueden desarrollar planes para igualar o mejorar tales prácticas, con el objetivo de mejorar el desempeño propio. No obstante, a esta definición le hacen falta algunos componentes.

Karlöf y Lövingsson (2005) definen el “benchmarking” con base en su significado en el ámbito de la construcción, como un *punto fijo marcado en el suelo u otra masa inamovible. Es usado como referencia para establecer alturas y ubicación de edificios y otras obras constructivas*. Es decir, implica la generación de puntos de referencia donde no existían antes, y de ahí su aplicación al mundo de la administración.

El elemento de competitividad en una actividad juega un papel importante, al incrementar el nivel de ambición e interés en el aprendizaje, que a su vez promueve la eficiencia y la competitividad. En áreas donde no hay competitividad, la marca de puntos de referencia mediante el “benchmarking” constituye un ejercicio valioso.

El término se ha empleado de manera equívoca al referirse simplemente a comparaciones, sin referencias a casualidad, aprendizaje o progreso. Por ello, a la hora de usar esa técnica se deben utilizar indicadores estandarizados (para comparar indicadores de la misma naturaleza) y procesos documentados con contenido de trabajo o casualidad comparable. Es decir, no solo significa que hay otro haciendo mejor el trabajo, sino también que se debe contemplar por qué y cómo.

Entre los usos más comunes del “benchmarking” están: la calibración de la eficiencia de una empresa con respecto a otras, como fuente de inspiración para mejorar procedimientos, como fuente de conocimiento y experiencia para alguna situación particular, o como herramienta de diagnóstico para mejorar áreas de toda la organización.

Como ventajas, el “benchmarking” permite sobrepasar la ceguera por paradigmas, que algunas empresas padecen en sus procesos; esto es, les abre las posibilidades a las organizaciones con respecto a métodos, ideas y herramientas para mejorar su efectividad, y rompe la resistencia al cambio al

demostrar que hay otros métodos para resolver problemas, los cuales funcionan mejor y están siendo utilizados por otros.

### **1.5.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

*El Cuadro de Mando Integral monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia [ CITATION Rob05 \l 1034 ], y resulta ser una herramienta de uso extendido en los centros de llamada, de ahí su importancia. Con base en la información mostrada en el Cuadro de Mando integral no solo se monitorea lo que sucede en relación con las perspectivas de clientes, financieras, personas y procesos, si no que permite la ejecución, el control y la dirección.*

#### **1.5.3.1. RECURSOS HUMANOS**

Los recursos humanos son uno de los elementos fundamentales de la Industria de Centros de Llamadas y el Cuadro de Mando Integral. Esta es usualmente utilizada en relación con valores de desempeño producto de la operación.

Los cuatro elementos siguientes son importantes para este tipo de industrias. Véanse a continuación.

##### **1.5.3.1.1. RECLUTAMIENTO Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL**

Dentro de este rubro se siguen las necesidades de cada tipo de negocio específico, es decir idioma, conocimientos técnicos especializados y la capacidad de trabajar con computadoras y bajo presión.

La adquisición de personal se debe dar en función de un sistema desarrollado en pos de una selección y contratación orientada a la retención.

Es muy importante desarrollar un entendimiento del costo de la rotación de personal, para luego pasar a la creación de una cultura orientada a la retención de personal que busque la satisfacción de los empleados. Con esto se espera desarrollar, en los empleados, el principio de lealtad que alimentará una relación laboral de largo plazo.

Según una publicación del CCMI (2004), existe un ciclo de rotación dado por los siguientes cuatro elementos:

- Reclutamiento. Se sacrifican las buenas fuentes de personal y la definición de expectativas con tal de llenar plazas vacantes.
- Orientación y entrenamiento. Estos se mantienen al mínimo para mantener a la gente en producción la mayor parte del tiempo.
- La experiencia de trabajo. Los sistemas, la supervisión, el pago y los problemas de soporte contribuyen a la rotación. Esta última constituye un ciclo que lleva a que los empleados renuncien, lo que origina la continua necesidad de contratar más personal.

#### **1.5.3.1.2. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO**

Basado en el Shrinkage<sup>2</sup>, el administrador del centro de llamadas puede determinar los cambios requeridos de personal, para permitir la utilización de permisos, vacaciones, entrenamientos y otras contingencias que se puedan presentar ( Call Center Management Institute : 2000).

---

<sup>2</sup> Shrinkage: es una palabra del idioma Inglés cuya definición técnica significa la cantidad o el tamaño de algo y utilizada ampliamente en la jerga técnica de los trabajadores de los Centros de Llamadas.

En la relación entre oferta y la demanda se deben considerar los siguientes factores: ajuste de tiempos de descanso, almuerzos reuniones y entrenamientos, planear por adelantado la tasa de ausentismo, crear horarios escalonados, utilizar empleados de tiempo parcial o utilizar horas extra, contar con empleados de confianza que sean voluntarios para cubrir emergencias de horas extra, planear por adelantado los tiempos no productivos, considerar horarios con horas o días no consecutivos, realizar contratación adelantada, priorizar llamadas y tiempos de los empleados.

Adicionalmente, es clave considerar otros factores para asegurarse la fuerza laboral requerida, no solo tomando en cuenta las necesidades del negocio sino comunicándolo a las gerencias superiores. Véanse a continuación dichos factores relacionados con el personal y su desempeño.

#### **1.5.3.1.3. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE CENTRO DE LLAMADAS**

Según el ICMI (2004), se deben considerar los siguientes factores relacionados con el personal:

- **Motivación.** Sin títulos de puestos exagerados se trabaja efectivamente la motivación del personal, considerando la empatía y carisma del líder y administrador, compartiendo una clara visión del negocio, creando una cultura organizacional, teniendo una comunicación efectiva, buscando la creación de confianza, el trato justo y adecuado de las personas y manteniendo siempre la capacidad de escuchar al personal.
- **Reconocimientos.** Se debe esperar lo mejor de las personas y otorgar reconocimientos sinceros. Manejar y canalizar el conflicto de forma que este no afecte el personal. Adicionalmente, tener una buena y clara planeación es clave para la motivación y por último, pero no menos importante, enseñar que las acciones hablan más que las palabras.

- **Compensación.** El pago adecuado a los empleados implica una menor rotación de los mismos. La motivación no solo viene de la compensación salarial sino de la creatividad de los gerentes para combatir la monotonía de los trabajos repetitivos, propios de los centros de llamadas. También es necesario darle a conocer a los empleados el valor agregado que ellos brindan a las organizaciones. Por ende, la compensación debe ser creada de acuerdo con las posibilidades financieras de la empresa, basada en la demanda de trabajo y el perfil de los puestos, pagando por lo que la empresa desea que hagan y no por promedios industriales. También es clave el vínculo entre empleados y gerentes cuando existen objetivos de desempeño claros. En resumen, invertir en la gente genera sus frutos.
- **Incentivos.** Estos constituyen la manera de crear una relación entre las conductas deseadas de los empleados en pos de premios y sirven para lograr retener a los empleados. Es muy importante destacar que se deben observar cuáles acciones funcionan y cuáles no. En este sentido se pueden considerar otras posibilidades como reembolsos de estudios.
- **Desarrollo de las personas.** Para esto se recomienda crear programas que permitan implementar carreras dentro de la organización, teniendo en cuenta el balance entre las necesidades del negocio y la cantidad de personas requeridas para desempeñar las tareas en el centro de llamadas. Dentro de este ítem es muy importante hacer la selección correcta de personas.

En todos estos factores es muy importante considerar, con claridad, las expectativas que se esperan de los empleados de forma tal que no se den sorpresas. Para ello, el programa de compensación, beneficios y carrera debe tener prácticas, supervisión y un plan interno de mercadeo que pueda ser



conocido por la población del centro de llamadas, por ejemplo, medir y publicar los resultados.

#### **1.5.3.1.4. AUSENTISMO Y TARDÍAS**

Ausentismo es la tasa promedio mensual de días que un agente no se presenta a laborar, puede incluir días injustificados, vacaciones, permisos, feriados y otros días no laborados.

Las tardías se miden por la cantidad de tiempo luego de iniciado el horario de trabajo, estas deben de medirse a partir de algún tiempo determinado, puede ser estricto o contarse a partir de una cantidad definida de minutos.

Grupos principales de empleados en los Centros de Llamadas:

- Los agentes son los empleados que se encargan de trabajar directamente las transacciones, en muchas ocasiones son el punto de contacto con los clientes.
- El personal de soporte incluye los gerentes, supervisores y cualquier otro personal no directamente relacionado con el trabajo de transacciones.

#### **1.5.3.2. OPERACIONES**

Entiéndase como operaciones al conjunto de acciones de las cuales se obtienen los datos y la información necesaria para medir el desempeño del Centro de Llamadas. Estas constituyen un elemento clave para el éxito y, por ende, deben ser revisadas y utilizadas con gran detalle, aunque parezcan muy técnicas, ya que tienen un gran valor para la toma de decisiones.

A continuación se presentan los conceptos y elementos principales de las operaciones en los centros de llamadas.

#### 1.5.3.2.1. TIPOS Y VOLUMEN DE TRANSACCIONES

En los centros de llamadas existen diferentes tipos de transacciones que deben ser consideradas, ya que estos pueden trabajar con un conjunto o subconjunto transacciones. Estas siguen criterios de clasificación que se detallan a seguidamente:

Por momento en el que sucede el evento:

- **Proactivas:** En este tipo de transacciones el servicio se brinda de forma anticipada a la necesidad que pueda tener el cliente. Por ejemplo, una notificación de renovación de un servicio. En el tipo de transacciones proactivas se busca la máxima satisfacción del cliente, procurando que este no tenga que hacer el contacto sino que se le contacte de forma anticipada.
- **Reactivas:** Esta es una forma de transacción en la cual tiene que haber sucedido un evento que genere un contacto entre el Centro de Llamadas y el cliente<sup>3</sup>, por lo que el servicio dado se da generalmente cuando el cliente está consciente de la situación.

Por flujo del evento:

---

<sup>3</sup> El cliente puede ser una persona física, jurídica o incluso una computadora o sistema de información computadorizado.

- **Entrantes:** los clientes realizan el contacto con el Centro de Llamadas.
- **Salientes:** los Centros de Llamadas realizan el contacto con el cliente.
- **Mixto:** se brindan transacciones tanto de entrada y salida.

Por tipo de tecnología:

- **Telefónicas:** realizadas por medio de un sistema de teléfonos ya sea digital o analógico.
- **Electrónicas:** realizadas por un sistema de información computadorizado, ya sea por Internet o algún protocolo de comunicación específico incluyendo sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM por sus siglas en Inglés).
- **Correo electrónico:** realizada por medio del servicio de correo electrónico.
- **Mensajería instantánea:** realizada por medio del servicio de mensajería instantánea.

El volumen de transacciones se mide en la cantidad de tipos de transacciones recibidas o en la cantidad de eventos generados por transacción o una combinación de las dos.

Esto significa que no existe una única forma de medir las transacciones. Estas también pueden ser clasificadas dependiendo de la estructura interna de la

compañía de manera que se puedan medir. Por ejemplo, una forma es clasificarlas como incidentes, problemas o por niveles jerárquicos.

### 1.5.3.2.2. MÉTRICAS TELEFÓNICAS

Existen métricas telefónicas comunes en cualquier centro de llamadas. Estas se explicarán detalladamente a continuación puesto que son básicas para el entendimiento de los mismos centros. Asimismo se detallarán por sus nombres en inglés ya que estos son comunes en las industrias alrededor del mundo:

ACD (Distribuidor Automático de Llamadas).

- Distribuidor automático de llamadas que realiza una distribución automática que equilibra las cargas de trabajo en los operadores. Generalmente es el tiempo de conversación con el cliente.

AFTER CALL WORK: (Tiempo después de la llamada).

- Es el trabajo realizado por el agente después de finalizar la llamada. Este trabajo puede ser el de completar un formato y enviarlo al departamento correspondiente, llenar o actualizar información en algún sistema de información.

AFTER CALL WRAP UP o WORK: (Tiempo después de la llamada).

- Es el tiempo que un agente gasta completando una transacción después que la llamada es desconectada. Algunas veces son unos segundos, otras veces pueden ser minutos. Eso depende de la información diligenciada. Puede ser representado con un valor auxiliar.

ANSWERING SPEED AVERAGE -A.S.A-: (Velocidad promedio para contestar la llamada).

- Es el promedio de tiempo que el cliente espera en la línea antes de que su llamada sea contestada por un agente. Esta es una medida importante de nivel del servicio.

AVERAGE CALL DURATION: (Duración promedio de la llamada).

- Es la cantidad de tiempo en que se demora la llamada.

SERVICE LEVEL AGREEMENT: (Acuerdo de nivel de servicio).

- Es la cantidad de llamadas que deben ser contestadas en promedio en un tiempo determinado.

SERVICE LEVEL: (Acuerdo de nivel de servicio).

- Es la medida del nivel de servicio.

### 1.5.3.3. Clientes

Como se mencionó con anterioridad, los clientes son quienes absorben la producción de las organizaciones, las cuales existen para satisfacer las necesidades de estos.

Cabe aclarar que uno de los objetivos más comunes en los centros de llamadas, es alcanzar la mayor satisfacción del posible cliente. Relacionado con esto, según la fuente de información Marketing de Servicios, *el deleite del cliente se da por tres componentes: niveles inesperadamente altos de desempeño, activación (por ejemplo: sorpresa, emoción) y afecto positivo (por ejemplo: placer alegría y felicidad)* [ CITATION Lov09 \l 1034 ]. El balance de estos elementos debe ser manejado con cuidado, ya que si se excede continuamente en los niveles de satisfacción, el cliente tenderá a querer cada vez más llegando a niveles poco rentables de satisfacción.

Sin embargo, conociendo los tres elementos antes mencionados, la fórmula en los centros de llamadas está orientada a 3 áreas, según lo indica L Venkata (2008) a saber: competencias relacionadas con el lenguaje (como la correcta pronunciación, gramática y fluidez), competencias relacionadas con el trato (como la etiqueta y la cortesía) y por último el conocimiento del dominio o ámbito de trabajo (incluyendo el conocimiento de procesos y posibles áreas técnicas relacionadas).

Para determinar en qué medida el cliente está satisfecho con el servicio brindado, se suele crear una encuesta para medir dicha satisfacción, dándose en escalas, por ejemplo valores de 1 a 5 ó de 0 a 10.

#### **1.5.3.4. FINANZAS**

Las finanzas en los centros de llamadas son claves para determinar su existencia en el tiempo. Estas cuentan con elementos muy particulares derivados de la naturaleza del tipo de operaciones productivas que se realizan.

##### **1.5.3.4.1. COSTO POR MINUTO POR LLAMADA, UTILIZACIÓN (CÁLCULO DE TIEMPOS PRODUCTIVOS) Y PRODUCTIVIDAD (TIQUETES POR TRANSACCIÓN)**

El costo por minuto por llamada es la forma de medir los costos en función del costo de la fuerza laboral versus el tiempo productivo que esta fuerza laboral realiza.

Véanse ejemplos de cálculo del costo por minuto por llamada:

- $(\text{Presupuesto Operativo}/\text{minutos}) * \text{Tiempo Promedio de Llamada}$

- (Costos Directos + Costos Indirectos)/Transacciones

Suma del costo de la fuerza de trabajo/Total de Minutos productivos por mes.

En el uso de los sistemas de centros de llamada, sean estos realizados en teléfonos o en sistemas de información computacionales, se puede llegar a establecer una medida de los tiempos que usa cada persona (a esto se le conoce como Utilización). En una determinada unidad de tiempo; no existe una medida estándar para definir este indicador, sino que la definición del mismo se hace en función de las necesidades del negocio.

La productividad constituye la medida en la cual un agente en un centro de llamadas genera tickets, estos se derivan del volumen de llamadas recibidas, por los que se puede crear un ticket por llamada o varios dependiendo de los procesos definidos. Sin embargo, no existe una medida estándar para definir este indicador, sino que la definición del mismo se hace en función de las necesidades del negocio.

#### **1.5.3.4.2. TIEMPOS REGISTRADOS EN LOS CENTROS DE LLAMADAS**

Dentro de los factores de desempeño se deben considerar los tiempos que se pueden registrar en un centro de llamadas. Estos se registran con el sistema para recibir o hacer las transacciones:

- ACD: Tiempo de trabajo con el cliente.
- ACW: Tiempo posterior al trabajo realizado con el cliente para completar procesos y o documentar la transacción.
- Hold: Tiempo en que el cliente está en espera posterior al inicio de la transacción y durante la misma.

- AVAIL: Tiempo en que el agente está en espera listo para tomar una transacción.

### 1.5.3.4.3. TIEMPOS AUXILIARES

Los tiempos auxiliares se definen en forma particular por cada negocio, empresa o unidad de negocios. Su cantidad varía y se pueden registrar así:

Auxiliar 1: Descanso no programado

Auxiliar 2: Búsqueda de información

Auxiliar 3: Trabajo en casos electrónicos

Auxiliar 4: Transacciones salientes

Auxiliar 5: Entrenamiento

Auxiliar 6: Reuniones de personal

Auxiliar 7: Fallas en el sistema

Auxiliar 8: Tiempo de almuerzo

Auxiliar 9: Tiempo de descanso

Auxiliar 10: Tiempo no productivo

Staff Time: Tiempo total laborado por periodo (usualmente un día).

Cada uno de los elementos anteriores constituye un total periodo de tiempo finito, medido en alguna unidad de tiempo.

Fórmula (Suma de tiempos):

( ACD + ACW + HOLD + Aux 2 + Aux 3 + Aux 4 )

Staff Time + Aux 8 – Aux 9

Esta fórmula genera un porcentaje que permite saber el tiempo productivo de cada persona o grupo de personas en el Centro de Llamadas. Es clave para determinar si la cantidad de personal es suficiente o no, si trabaja más de la cuenta o no, e indirectamente si es muy cara o no.

### 1.5.4. ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN



En conjunción con los elementos del Cuadro de Mando Integral se conoce que se debe valorar no solo la ejecución del día a día, sino que se debe pasar de la táctica y la estrategia, a la visión de largo plazo. De lo anterior se deduce que en los Centros de Llamadas la planificación es un factor determinante de éxito o fracaso, de continuidad y desaparición en el mercado, ya que muchos son los elementos que afectan, tanto internos, como externos, por lo que en estrecha relación con el FODA, se deben considerar, por ejemplo, la estacionalidad que genera variaciones en las cargas de trabajo durante el año derivadas de actividades sociales, como periodos de vacaciones, feriados y otras celebraciones, así la planificación jugará un papel vital en la industria en discusión.

Entonces se formulan 3 preguntas. ¿Dónde estamos como empresa? ¿Hacia dónde vamos como empresa? y ¿Cómo llegamos a ese punto?

*Por lo tanto, la estrategia es el plan de acción para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de la estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero en el mercado[ CITATION Tho08 \l 1034 ].*

Con esto dicho es muy claro observar cómo las acciones estratégicas que se tomen impactarán en los resultados, en las medidas que se registren en el Cuadro de Mando Integral y, a su vez, permitirán ser más competitivos en el segmento del mercado de servicios en el cual está inmerso, en este caso en el mercado de los centros de llamadas.

Luego de hacer referencia a la contextualización de la industria de servicios en centros de llamadas de Costa Rica y sus perspectivas teóricas, en el próximo

capítulo se brindará una descripción objetiva de la organización objeto de estudio de la presente investigación.

## **DESCRIPCIÓN DEL EVENTO**

### **2. CAPÍTULO II**

Seguidamente se presenta una reseña de la empresa en estudio, iniciando con algunas generalidades históricas, luego sus objetivos generales, misión, visión y estructura. Finalmente se brindará una descripción del departamento Business Critical Systems dentro de la empresa, objeto de estudio del presente trabajo.

#### **2.1. HEWLETT PACKARD, LA EMPRESA Y SU HISTORIA**

La historia de la empresa multinacional inicia en los Estados Unidos de Norteamérica con dos personas Bill Hewlett y Dave Packard, fundadores y piedras angulares del crecimiento de la empresa HEWLETT PACKARD.

HEWLETT PACKARD inició con la creación de un único producto, pero con el tiempo se convirtió en una empresa que genera decenas de patentes y vende cientos de productos de alta tecnología y servicios al mercado mundial. Actualmente HEWLETT PACKARD está en la posición FORTUNE 9 (esto significa que es una de las nueve empresas más importantes del mundo de los negocios, según la revista FORTUNE). Además ha comprado una larga lista de empresas en el área de tecnología, entre las cuales cabe recalcar la compra de la empresa de producción de computadoras COMPAQ, la empresa de servicios EDS, muy recientemente la compra de 3COM y más de 30 compañías en los últimos 4 años. A continuación se presenta una breve reseña histórica de la empresa desde sus inicios hasta hoy.

Todo inició cuando, durante un paseo vacacional, los fundadores se conocieron en las montañas de Colorado, EE.UU. Luego de conocerse y de terminar la universidad fundaron, el primero de enero de 1939, la empresa llamada "Hewlett-Packard Company". Cuando daban sus primeros pasos crearon un producto electrónico de audio, utilizado por la empresa Walt Disney para realizar pruebas de sonido en las salas de cines y en 1940 [ CITATION HP10 \l 1034 ] se proyectaría la película "Fantasía".

En la década de 1940 Hewlett Packard, en adelante llamada HP, continuó el desarrollo de aparatos electrónicos relacionados, esta vez, con microondas y nuevas tecnologías, debido a la Segunda Guerra Mundial. Durante este período vendió equipo para el ejército de EE.UU.

Durante la década de los 50, la empresa hizo grandes cambios y pasó de ser una empresa local a un esquema internacional. Estableció fábricas en Europa y

luego dio un paso muy importante cuando entró a la Bolsa de Valores en 1957. Durante este periodo adicionalmente se establecieron sus cuarteles generales en Palo Alto, California, lugar en donde se mantienen hasta la fecha. Como parte de este rápido crecimiento, en 1958, se efectuó la adquisición de la primera empresa. A partir de entonces, la adquisición de nuevas empresas ha sido una constante lo que le ha permitido ampliar su portafolio de productos y servicios.

En la década de los 60, la empresa entró en la lista Fortune 500 gracias a su éxito financiero. Luego de esto la empresa se orientó a la producción de aparatos electrónicos, específicamente para la realización de mediciones y pruebas en elementos eléctricos y electrónicos. Es importante mencionar que en este mismo periodo se inició la producción de calculadoras, que ha sido uno de los elementos productivos distintivos de la empresa.

Desde la década de los 70 hasta los años 90, HP se inicia en el mundo de las computadoras, desarrollando nuevos productos y siendo un actor sumamente importante del mercado mundial. Las computadoras se constituyen en el producto insignia de la empresa y le permiten seguir creciendo y tomando más relevancia en el mundo de los negocios. En un movimiento estratégico en este mismo periodo, HP decide vender una de sus unidades de negocio, la relacionada con equipos de medición y prueba. Con esto HP se enfoca en la tecnología de información y comunicaciones.

En el año 2001 se crea una nueva unidad de negocios llamada HP Servicios, destinada a la promoción y comercialización de servicios y no de productos, como había sido enfocada la compañía desde sus inicios. Desde entonces HP se ha mantenido en dos áreas principales que son: la comercialización de productos de cómputo, incluyendo servidores, impresoras, cámaras y la prestación de servicios como un proveedor para múltiples empresas y organizaciones en el mundo.

Según Johnsen (2010), a partir del 2009 ya se podían observar las dimensiones de dicha empresa: más de 300,000 empleados en todo el mundo, 140,000 socios de negocios, 200,000 proveedores de servicios, 85,000 puestos de ventas. Se convierte entonces en la empresa número uno de servicios del mundo<sup>4</sup> por encima de sus principales competidores: IBM, Perot Systems, ACS y Fujitsu. Adicionalmente es la empresa número uno en ventas de computadoras personales superando a su rival: DELL [ CITATION Ben10 \l 1034 ].

## **2.2. HEWLETT PACKARD: VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS**

### **2.2.1. VISIÓN**

La visión de HP está relacionada con dos elementos claves: la diversidad que tiene que ver con la interacción de diferentes culturas, personalidades, géneros, edades y otros factores que erradican la discriminación lo que conlleva al segundo elemento clave: la inclusión, es decir, la incorporación de diferentes formas de pensar para generar innovación. Véase seguidamente dicha Visión:

---

<sup>4</sup>Fuente: EDS Quarterly Earnings Presentations; Pan-HP model; TSG Account Model; Gartner (Global Industries Worldwide Market Share, April 2008); SCD analysis

*En HP se cree que la diversidad es un factor clave de éxito, poniendo todas las diferencias a trabar alrededor del mundo en un viaje impulsado por el liderazgo personal de cada persona en la compañía. La aspiración es que la conducta y las acciones que apoyan la diversidad y la inclusión sean una convicción de cada Empleado de HP, haciendo la diversidad y la inclusión parte importante de cómo se hacen negocios en el mundo[ CITATION HP101 \l 1034 ].*

### **2.2.2. MISIÓN**

Cómo tal HP no tiene una misión definida, sin embargo cuenta con un marco operativo que define su día a día. Este incluye 3 elementos: Crecimiento, Eficiencia y Estrategia de Capital[ CITATION Mar10 \l 1034 ].

- **Eficiencia**

- Se enfoca en la reducción de costos que le permite a la empresa ser más agresiva en el mercado, utilizando el dinero derivado de la reducción de costos en inversiones para crear más valor para el accionista, para de esta forma lograr un balance muy positivo entre el costo y el beneficio de las operaciones.

- **Estrategia de capital**

- La estrategia de capital está enfocada en apoyar la eficiencia en relación con los costos, los ahorros producidos por la empresa, la inversión y adicionalmente retornar la inversión a los accionistas

- **Crecimiento**

- El crecimiento de HP está enfocado en tomar ventaja de las condiciones del mercado y lograr posicionar la empresa para tomar ventaja de esas condiciones apoyando a los clientes al brindarles soluciones a sus necesidades.

### **2.3. VALORES DE LA COORPORACIÓN HP**

HP ha logrado consolidarse durante su historia gracias a pilares claramente establecidos y vigentes hasta la fecha, entre ellos los valores y los objetivos. A continuación se detallan los Valores de HP[CITATION HP102 \l 1034 ]:

- Pasión por los clientes: con lo que se pone a los clientes primero en todo lo que HP hace.
- Confianza y respeto por los individuos: pensando en trabajar juntos (los empleados) por una cultura inclusiva basada en el respeto y la dignidad.
- Logros y contribuciones: buscando la excelencia de cada empleado, donde la contribución individual es crítica para el éxito de la organización.
- Resultados a través del trabajo en equipo: se trabaja en colaboración buscando formas más eficientes de satisfacer a los clientes.
- Velocidad y agilidad: buscando la adaptabilidad para lograr resultados más rápido que la competencia.
- Innovación: para ser una compañía de tecnología es vital innovar.
- Integridad sin compromiso: se espera de los empleados que sean directos y abiertos.

## **2.4. OBJETIVOS COORPORATIVOS DE HP**

En el caso particular de HP, los objetivos corporativos están dados de la siguiente manera:

### **“LEALTAD DE LOS CLIENTES**

Ofrecer productos, servicios y soluciones de la más alta calidad y entregar más valor a nuestros clientes ganando su respeto y lealtad. Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- La continuidad de nuestro éxito depende del crecimiento de la fidelidad de nuestros clientes.
- Escuchar con atención a los clientes para comprender verdaderamente sus necesidades y ofrecerles luego soluciones que se traduzcan en éxitos, esto es fundamental para obtener su lealtad.
- El costo total competitivo de propiedad, calidad e inventiva y la manera en que llevamos a cabo nuestras actividades comerciales impulsan la lealtad de los clientes.

### **GANANCIAS**

Lograr una ganancia suficiente para financiar el crecimiento de nuestra empresa, crear valor para nuestros accionistas y proveer los recursos que necesitamos para alcanzar los otros objetivos corporativos. Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- La ganancia es responsabilidad de todos.



- El equilibrio entre los objetivos de largo y corto plazo es la clave de la rentabilidad.
- La ganancia permite reinvertir en nuevas oportunidades de negocios.
- La ganancia guarda una estrecha relación con la generación de efectivo, lo cual trae más flexibilidad a los negocios a un costo más bajo.
- La ganancia permite alcanzar nuestros objetivos corporativos.

## **LIDERAZGO DEL MERCADO**

Crece mediante el ofrecimiento continuo de productos, servicios y soluciones útiles y significativas a los mercados que ya atendemos y expandirnos en nuevas áreas que profundizan nuestras tecnologías, capacidades e intereses de los clientes. Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- Hay más posibilidades de contribuir de lo que en realidad somos capaces. Debemos focalizar nuestra atención.
- Ser término medio en el mercado no es suficiente, jugamos a ganar.
- Tenemos que ser Número 1 o Número 2 en nuestros campos de especialización.

## **CRECIMIENTO**

Considerar los cambios del mercado como una oportunidad de crecimiento; utilizar nuestras ganancias y capacidades para desarrollar y producir novedosos

productos, servicios y soluciones que satisfagan las incipientes necesidades de los clientes. Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- Hay crecimiento cuando se corren riesgos inteligentes, según el estado de la industria, lo que requiere una convicción tanto para estudiar las tendencias como para inducir cambios en nuestra industria.
- Nuestro tamaño (y la diversidad de negocios) da la habilidad de hacerle frente a los ciclos económicos y ponerlos a nuestro favor.

## **COMPROMISO CON LOS EMPLEADOS**

Ayudar a que los empleados de HP compartan el éxito de la compañía que con su trabajo hacen posible; brindarles oportunidades de empleo basado en el desempeño; crear en forma conjunta un entorno laboral seguro, interesante e incluyente que valore sus diversidades y reconozca las contribuciones individuales; contribuir a que obtengan un sentido de satisfacción y logro en sus tareas. Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- El desempeño de HP comienza con empleados motivados; su lealtad es fundamental.
- Confiamos en que nuestros empleados harán lo correcto y marcarán una diferencia.
- Todos tienen algo para contribuir: No se trata de título, nivel o posesión.
- Un entorno de trabajo interesante y estimulante es primordial para favorecer el poder de inventiva.
- Una fuerza de trabajo diversificada aporta una ventaja competitiva.

- Los empleados se responsabilizan por recorrer un proceso de aprendizaje que nunca termina.

## **CAPACIDAD DE LIDERAZGO**

Desarrollar líderes en cada nivel que se responsabilicen de obtener los resultados comerciales y ser un ejemplo de nuestros valores. Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- Los líderes inspiran, fomentan la colaboración y transforman la visión y las estrategias en acción, con objetivos claros y precisos.
- Los líderes efectivos entrenan, transmiten las noticias buenas y malas y hacen comentarios que surten efecto.
- Los líderes demuestran tener un conocimiento de sí junto con una disposición a aceptar comentarios y a continuar desarrollándose.
- Los líderes se expresan con unanimidad y actúan para eliminar la tarea laboriosa que no es productiva.
- Es importante medir a las personas según los resultados que obtienen comparados con los objetivos que ayudaron a crear.

## **CIUDADANÍA GLOBAL**

Buenos ciudadanos significa buenos negocios. Hacemos honor a nuestra responsabilidad hacia a la sociedad siendo un capital económico, intelectual y social para cada país y comunidad donde desarrollamos nuestras actividades comerciales. Valores fundamentales que son la base de este objetivo:

- Las normas más elevadas de honestidad e integridad son fundamentales para desarrollar la lealtad de los clientes y personas interesadas.
- El mejoramiento de nuestra sociedad no es un trabajo de unos pocos; es una responsabilidad que debemos compartir todos.
- Este objetivo es primordial en el compromiso de nuestra marca”[ CITATION HP103 \l 1034 ].

## **2.5. HEWLETT PACKARD, SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y SUS NEGOCIOS ACTUALES**

HP tiene exitosas líneas de productos para satisfacer las necesidades y gustos de clientes en todo el mundo, desde clientes individuales hasta empresas multinacionales, ofreciendo un abanico de posibilidades como por ejemplo: impresoras, cámaras digitales, calculadoras, asistentes personales electrónicos, servidores, computadoras de escritorio y muchas más. Una gran parte de los productos que HP comercializa hoy vienen de la fusión con Compaq en el 2002, que ayudó a HP a consolidarse en el mercado mundial de las computadoras. Cabe destacar que HP se promociona supliendo no solo hardware y software, sino también un amplio rango de servicios para diseñar, implementar y soportar infraestructura de computación y comunicaciones.

A continuación se describen las organizaciones principales de los negocios que atiende HP en el mundo.

### **IPG**

El grupo de Imagen e Impresión de HP (IPG) es el *proveedor líder en el mundo de sistemas de imagen e impresión como por ejemplo: hardware de*

*impresoras, implementos de impresión y de digitalización, proveyendo soluciones a múltiples segmentos de mercado, desde clientes individuales, pequeños y medianos negocios, hasta grandes compañías* [ CITATION HP104 V 1034 ]. Los productos y tecnologías asociados con el departamento de IPG incluyen tintas e impresoras de diferentes tipos y propósitos, digitalizadores, faximiles, impresoras industriales, productos para el tratamiento digital de imágenes y vídeo, así como un amplio rango de productos para la fotografía, incluyendo herramientas para trabajo en la red Internet como lo es la herramienta Snapfish, para compartir fotos en línea.

## **PSG**

El grupo de Sistemas Personales (PSG) es uno de los proveedores líderes de computadoras personales, llamadas PC, en el mundo, esto basado en el volumen de unidades embarcadas y las ganancias anuales percibidas de dichas ventas. El Departamento de PSG incluye negocios de computadoras, sus accesorios y consumibles. Entre los productos más destacados se encuentran la HP Pavilion, que es una computadora para el entretenimiento, ver televisión, películas y escuchar música; la Compaq Presario, que es una computadora especialmente para trabajo de oficina y la Voodoo, que es una computadora para quienes gustan de los juegos electrónicos. La tecnología de este grupo no se limita a las computadoras portátiles o de escritorio, sino que también incluye otras áreas como los teléfonos celulares, como por ejemplo el iPAQ y otra línea de productos enfocados en el entretenimiento digital en línea por ejemplo, HP TVs, entre otros muchos productos.

## **EB**

El negocio Corporativo de HP (HP Enterprise Business o EB) incorpora servicios técnicos y empresariales (incluyendo la absorción de la corporación EDS), HP Software, Soluciones de Almacenamiento de Datos, Redes y

Servidores Empresariales conocido como ESSN (Enterprise Servers, Storage and Networking), el cual incluye a BCS.

## **SOFTWARE**

HP Software y Soluciones es la división de software de la compañía. En esta rama, HP ha comprado un total de 12 compañías de software como parte de una estrategia para aumentar sus ofertas de software para grandes clientes empresariales [ CITATION HP105 \ 1034 ]. La segmentación de mercados de software se divide en cuatro categorías: HP IT Software Gerencial, HP Software de Información Gerencial, Soluciones de Negocios Inteligentes y Software para soluciones de comunicaciones y medios.

## **OFICINA DE ESTRATEGIA**

La Oficina de Estrategia y Tecnología de HP [ CITATION HP106 \ 1034 ], tiene 4 funciones principales: (1) conducir a la compañía a invertir recursos de inversión en investigación y desarrollo, (2) fomentar el desarrollo de la comunidad técnica global de la compañía, (3) liderar la estrategia de la compañía y los esfuerzos de desarrollo de la compañía [ CITATION HP107 \ 1034 ] y (4) realizar actividades de mercadeo a nivel corporativo. No se puede dejar de mencionar a los laboratorios de HP que están bajo esta oficina, fundados en 1966, constituyen un caldo de cultivo de nuevas ideas y son generadores de nuevos productos y la innovación de los actuales, generando decenas de patentes nuevas para la compañía. La función principal de los Laboratorios de HP es producir nuevas tecnologías y crear oportunidades de negocio que vayan más allá de las estrategias actuales.[ CITATION HP108 \ 1034 ].

## **ITO**

ITO o tercerización de la tecnología de la información es una división a través de la cual HP ofrece servicios gerenciales que proveen soluciones de soporte computación y comunicaciones para compañías y organizaciones. Cabe destacar que sus oficinas en el mundo, ofrecen soporte de computación y comunicaciones al Banco de Irlanda y para la empresa Microsoft entre muchos otros, además ofrecen soporte profesional y exclusivo para el sistema operativo de Microsoft y productos tales como Exchange, SharePoint y Microsoft Office en el mercado de EMEA (Europa, Medio Oriente y Asia)[ CITATION Joe10 \l 1034 ].

Existen muchas otras organizaciones de tamaños variados dentro de la corporación, sin embargo las mencionadas anteriormente son una muestra de la diversidad de las tareas que se llevan a cabo en la empresa.

### **2.5.1. LAS OFICINAS DE HP EN EL MUNDO**

HP cuenta con sus oficinas centrales en California, Estados Unidos, desde ahí se tienen múltiples sucursales, oficinas, subsidiarias y centros de trabajo remoto, tanto en los Estados Unidos, como en más de 60 países en el mundo[ CITATION HOO10 \l 1034 ]. Dentro de la gama de negocios se cuentan principalmente las ventas de productos de tecnología de información, por ejemplo servidores, impresoras, computadoras y también se venden servicios de una gran variedad, como la administración de redes de datos, la provisión de recursos informáticos y funciones de apoyo relacionadas con la tecnología a diferentes empresas, como se ha mencionado.

En lo que respecta a la venta de productos, el servicio post venta es brindado a través de un complejo sistema de distribución el cual cuenta con dos áreas de trabajo principales, los servicios remotos y los servicios en sitio como HP así lo ha establecido [ CITATION Placeholder1 \l 1034 ][ CITATION HP109 \l 1034 ].

Los servicios remotos consisten en atender cualquier necesidad que surja en los clientes, posterior a la venta, ya que se pueden dar diferentes situaciones

que requieran de un contacto con HP, por ejemplo, la compra de un producto adicional, la adquisición de capacidades extra, como más memoria para una computadora o hacerse de un equipo de altavoces [ CITATION HP1010 \l 1034 ]. Estas necesidades pueden incluir información requerida por los clientes para operar los productos. Dentro de las posibilidades existe un elemento muy importante que es la utilización de la garantía en caso de que un producto tenga algún problema.

Si se presenta dicha situación, HP ha creado una estructura simplificada que busca dar soluciones a los problemas[ CITATION Iti10 \l 1034 ] (una situación que afecta la operación del producto cuya causa no es conocida) o incidentes [ CITATION Iti101 \l 1034 ] (una situación nueva que afecta la normal operación del producto) que pueda tener un cliente con un producto. La estructura mencionada consiste en Centros de Soluciones Globales para brindar los servicios remotos y un grupo de logística para los servicios en sitio [ CITATION HP \l 1034 ].

Los servicios en sitio son una cadena de distribución que en cada país permiten realizar visitas a los clientes en los lugares donde se requiera para reparar y/o reemplazar un equipo, ya sea con ayuda de un ingeniero especializado o simplemente enviando la parte de repuesto requerida para que sea el mismo cliente quien la cambie. Los servicios en sitio constituyen un complemento a los servicios remotos y viceversa.

Los Centros de Soluciones Globales se constituyen como los proveedores para los servicios remotos, son oficinas con personal especializado que pueden atender cualquier problema o incidente que tenga un cliente con sus equipos. Estos centros pueden realizar su trabajo de apoyo post venta, gracias a las comunicaciones y pueden estar ubicados en cualquier parte del mundo que reúna condiciones adecuadas, por ejemplo, hablar el idioma de los consumidores y tener el entrenamiento apropiado en los productos que se



soportan. Existen varios de estos centros en el mundo, los principales se encuentran en China, India, Bulgaria, Túnez y Costa Rica, sin embargo la estrategia específica de estos centros no puede ser compartida por razones de confidencialidad de la empresa.

Las formas de comunicación varían dependiendo de la garantía [ CITATION HP1011 V 1034 ] que se compre con el producto, para muestra se pueden mencionar algunas de las opciones que existen como formas principales de contacto: la vía electrónica automática por software, la comunicación electrónica por correo electrónico y/o mensajería instantánea y finalmente por teléfono. Adicionalmente existen varios tipos de garantía como el plan de protección post garantía, para cuando la garantía original esté por vencer por un periodo de un año, también el plan de garantía extendida por un periodo de dos a tres años. Los Centros de Soluciones Globales son el primer punto de contacto para el momento en el que un cliente necesite hacer efectiva la garantía, por lo que el rol que se desempeña es muy importante para la empresa.

### **2.5.2. HEWLETT PACKARD EN COSTA RICA<sup>5</sup>**

Hewlett Packard tiene actualmente dos oficinas en Costa Rica:

- HP Costa Rica, principalmente con servicios de tercerización para la casa matriz y otras empresas.
- HP Centroamérica CAC Ltda., también llamada “Go to Market”.

---

<sup>5</sup> Fuente: Página Web de referencia de la historia de HP Costa Rica.

Las oficinas de HP Costa Rica están localizadas en diferentes Zonas Francas entre San José y Heredia, en Ultra Park 1 y 2, y en la Zona Franca América. Estas fueron establecidas en el 2003 y hoy HP Costa Rica es uno de los Centros de Servicio Outsourcing (tercerización) más grandes de HP en el continente americano.

Costa Rica fue escogida inicialmente para desarrollar este centro debido al excelente soporte ofrecido por el gobierno local y la alta calidad del recurso humano del país.

Además del negocio de outsourcing, como se mencionó, HP también tiene una oficina de mercadeo y de ventas en el país: HP Centroamérica CAC Ltda, Esta sirve como base para tratar con clientes de habla hispana. A través de esta oficina, que inició operaciones en el 2004, HP reforzó su compromiso con esta región geográfica, sus clientes y canales, y se ha convertido en una fuerte penetración de productos y servicios.

Actualmente, HP es uno de los más grandes empleadores en Costa Rica con aproximadamente 6,900 empleados, representando un 41% de las operaciones de HP en América Latina.

La edad promedio de sus empleados está entre los 23 y 30 años, todos bilingües Inglés- Español. Adicionalmente, por la naturaleza de su trabajo algunos de ellos también hablan Portugués y Francés.

HP también se ha posicionado como una de las mejores compañías para trabajar en la región, ofreciendo excelentes beneficios y oportunidades de crecimiento profesional, obteniendo un gran reconocimiento y haciendo una importante contribución al desarrollo de la economía nacional y creando oportunidades de trabajo.

HP Costa Rica realiza múltiples tareas y trabaja con grupos interdisciplinarios, por ejemplo el grupo de trabajo de equipos de Redes Procurve, inaugurado por el Expresidente de la República, don Oscar Arias Sánchez.

En Costa Rica, existen alrededor de 30 unidades de negocios que representan diferentes áreas de la compañía, entre los cuales están los servicios de soporte técnico, ya sean software y hardware en una amplia gama de productos. Uno de los principales grupos que representa aproximadamente el 30% de la población total de HP Costa Rica es llamado GSC (Centro de Soluciones Globales) el cual tiene contrapartes en otros lugares del mundo.

Este Centro de Soluciones Globales implica diversas organizaciones relacionadas con el soporte técnico. Las tres principales son: 1- Logística relacionada con despacho de partes e ingenieros con partes para entregar soluciones directamente a los clientes[ CITATION HP1012 \l 1034 ]. 2- Soporte Proactivo, que permite que los problemas se detecten remotamente desde el Centro de Soluciones Globales y las recomendaciones sean dadas a los clientes[ CITATION HP1013 \l 1034 ]. 3- Soporte Reactivo, que permite que los clientes con productos bajo el ámbito de soporte de garantía reactiva, procedan a gestionar la reparación de su equipo de cómputo, al realizar una llamada al Centro de Soluciones Globales, esta puede ser telefónica o electrónica como se ha expuesto anteriormente.

El Centro de Soluciones Global provee también soporte a clientes en países de todo el mundo, en diferentes idiomas, sobre todo en inglés, para Estados Unidos, Europa y Canadá, adicionalmente en español para América Latina. El Centro de Servicios Global consta de diferentes niveles organizacionales y de negocios, cabe mencionar al equipo de logística y despacho de llamadas (CMD), al equipo de soporte de servidores de tecnología Intel (ISS), al equipo de soporte de servidores propietarios (BCS), al equipo de soporte de productos de almacenamiento de datos (SWD), al equipo de soporte de impresoras (IPG) y al equipo de soporte de computadoras personales (PSG).

Business Critical Systems (BCS) es el equipo de trabajo en estudio y se traduce en español como Sistemas Críticos de Negocios.

## **2.6. EL DEPARTAMENTO BUSINESS CRITICAL SYSTEMS EN HEWLETT PACKARD**

El Departamento de Business Critical Systems se divide en negocios, funciones y regiones[ CITATION HP1014 \l 1034 ].

- Negocios
  - Tecnología y equipo de cómputo
  - Soluciones de Negocio de Misión Crítica o servicios
  - Equipo de trabajo de servidores que no se detienen en su operación (Non Stop por su nombre en inglés)
  
- Funciones
  - Mercadeo
  - Cadena de distribución
  - Gerencia de tecnología
  - Alianzas desempeño y resultados
  - Finanzas
  - Legal
  - Recursos humanos
  
- Regiones

- América (Estados Unidos y Canadá en Norte América y América Latina).
- EMEA (Europa, Medio Oriente y África).
- APJ (Asia, Pacífico y Japón)

La estrategia de los negocios de BCS está definida por la tecnología específica del negocio y se define a continuación:

- Incrementar el segmento de mercado actual:
  - Hacer la introducción exitosa de nuevos servidores.
  - Ganarle mercado a la competencia (Sun e IBM).
  - Conducir la introducción de servidores tipo Blade (servidores compactos).
  - Mantener el mercado de supercomputadoras actuales.
  - Mantener el uso de software propietario HP UX.
  - Migrar los servidores viejos a nuevos equipos.
  - Incrementar las ventas.
- Amplificar el mercado de servidores tipo Non Stop (servidores que no requieren ser apagados para repararlos):
  - Introducir los servidores tipo Blade como parte de la arquitectura Non Stop.
  - Crecer en nuevos mercados.
- Incrementar el uso de servidores tecnología Intel:
  - Introducir nuevos productos.
  - Apalancar planes estratégicos.

- Crear planes para atacar el mercado.
- En BCS se da soporte a las siguientes líneas de producto[ CITATION HP1015 \l 1034 ]:
  - - HP Alpha, PA RISC and Integrity
    - HP Superdome
    - HP Integrity Blades
    - HP Neoview Platform Services
    - HP NonStop

## **2.7. EL DEPARTAMENTO BUSINESS CRITICAL SYSTEMS EN HEWLETT PACKARD, COSTA RICA, LTDA.**

En la organización de HP Costa Rica y perteneciente al GSC, existe una subdivisión llamada ESSN (Servidores y soluciones de almacenamiento digital y redes empresariales) que a su vez cuenta con varios grupos, entre ellos: SWD (Storage Works Division o División de soluciones de almacenamiento), MC (Mission Critical o Soluciones Críticas), ISS (Industry Standard Servers o Servidores Estándar de la Industria) y el grupo de BCS (Business Critical Systems o Soluciones para Negocios Críticos).

En el grupo BCS hay tres equipos de trabajo específicos: Soporte para servidores tipo Alpha Vax, Soporte para servidores de tecnología Itanium/PA Risc/Integrity y Soporte para software propietario (es decir software exclusivo para algunos productos HP) tipo Unix llamado HP UX.

Es importante mencionar que el trabajo aplica, únicamente, a los grupos de soporte de hardware de tecnología Itanium/PA Risc/Integrity y Alpha Vax. Este

consiste en una determinación de los problemas por medio de un diagnóstico remoto, por medio del cual el cliente proporciona información a los agentes (empleados del GSC) de esta manera se busca la mejor alternativa de solución. Se hacen las recomendaciones necesarias y, si es del caso, se asignan partes e ingenieros en el sitio para atender y completar la solución del problema.

Los equipos de trabajo en BCS tienen aproximadamente tres años de operar en Costa Rica, bajo un modelo de soporte de veinticuatro horas al día, todo el año<sup>6</sup>. Dentro de este modelo las personas trabajan turnos semanales de 40 horas incluyendo dos descansos de 15 minutos y una hora de almuerzo. Para los turnos mixtos y nocturnos las jornadas se reducen de acuerdo con la legislación vigente.

Países a los que se les brinda Servicios desde BCS Costa Rica:

- Los servicios de soporte técnico son brindados exclusivamente a personas de habla inglesa en Estados Unidos de Norte América y Canadá. Las herramientas son dadas exclusivamente en inglés y se da cobertura en todos los husos horarios de estas regiones.

### **2.7.1. PERCEPCIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO BCS, EN HP COSTA RICA**

Antes de iniciar con la descripción interna de dicho departamento, es muy importante mencionar que este es regido por un Cuadro de mando integral y, por lo tanto, la búsqueda de mejoras debe hacerse en función de este y sus cuatro ejes principales que son: personal, finanzas, operaciones y clientes.

---

<sup>6</sup> Conocido como 24/7/365.

Desde este punto de vista, el gerente Milton Cartín hace referencia a estos cuatro ejes:

## **PERSONAL**

1. Respecto del personal se indica que no se está contratando a las personas con el perfil correcto, lo cual es preocupante. No se está buscando el perfil correcto para evitar alta rotación y frustración en el personal. Según su opinión, todos los equipos técnicos deben tener estudiantes avanzados o egresados de carreras técnicas.
2. Respecto del entrenamiento se indica que no hay una estructura de entrenamiento bien definida y que permita consolidar, darle seguimiento y afinar las destrezas técnicas de los agentes y demás empleados. No se invierte tiempo de calidad en los entrenamientos, porque los diferentes actores, no están calibrados (en sincronía con otros grupos y la empresa en general) con el plan enfocado en la gente o plan de personal (People plan).
3. "People Plan": Hay cero existencia de un plan de este tipo a largo plazo. Hay requisiciones (requisición es el nombre que se utiliza dentro de la compañía para un puesto de trabajo nuevo o de reposición de un ex empleado) disponibles cuando no hacen falta y cuando hacen falta no hay requisiciones. No se calibran los mínimos de agentes y demás empleados requeridos por el negocio, que permitan una operación sana y no impacten el costo total de la fuerza de trabajo, con sobre población (conocida como overstaff).
4. En relación con los gerentes, se puede decir que estos no tienen estabilidad en sus organizaciones. Desde el punto de vista del entrevistado no se les debe rotar tan seguido. Esto debido a que es



posible ver gerentes permanecer en un grupo por menos de tres meses. Se debe dar un plazo de 2 a 3 años por negocio a los gerentes para poder estabilizar y consolidar la operación. Estos cambios no ayudan con la moral del equipo, conocimiento del negocio, planeación del entrenamiento, relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa (conocidas como Networking) y no mejoran las encuestas de satisfacción de los empleados.

5. Con respecto a la formación teórica de los gerentes, el entrevistado menciona que no se invierte en capacitación de gerentes en áreas claves como el liderazgo, las finanzas, el planeamiento estratégico y ambiente organizacional.
6. Por ser el trabajo sumamente técnico debería exigírsela al trabajador certificaciones técnicas en cada una de las áreas de negocios. Esto mejorará la calidad del trabajo y daría solidez técnica y credibilidad al cliente.
7. En cuanto al desarrollo y crecimiento de los trabajadores se puede decir que no se incentiva adecuadamente la carrera profesional en cada unidad de negocios. No se da valor al conocimiento de su área de negocios y/ o técnica.
8. En función de la competencia se conoce que la estructura de salarios no suele ser competitiva. Esta es derivada de la coyuntura nacional y los diferentes oferentes de puestos de trabajo en el país.
9. Con respecto al dominio del idioma inglés, clave para el desempeño de los empleados, se indica que no se posee bien definido un examen o prueba del nivel de manejo del idioma.

10. En relación con la compensación y los beneficios, no se tienen incentivos adicionales para los agentes y para el personal como: flexibilidad de horarios, conexión remota, clubes conversacionales, actividades familiares, actividades fuera del teléfono; es decir fuera de la operación normal del centro de llamadas.
11. Respecto del planeamiento y relaciones a largo plazo, no se tienen establecidos nexos sólidos con universidades y colegios técnicos; por ejemplo, planes de visitas continuas cada 4 ó 6 meses.
12. En el tópico de la auto evaluación y percepción del personal, no se ejecutan encuestas 360 (una vista a las opiniones de los compañeros acerca de temas específicos) cada 6 meses, con el fin de que la gente se evalúe a sí misma y evalúen a sus compañeros.

## **CLIENTES**

1. Se dice que los clientes son la razón de ser del negocio; no obstante, en relación con ellos, el entrevistado opina que no se posee un proceso paralelo a las encuestas regulares de satisfacción del cliente, por medio de la cual los gerentes llamen al menos 2 clientes por mes aleatoriamente. Esto no da buena impresión y le resta valor al cliente.
2. Los resultados de las encuestas de satisfacción (buenos o malos) no se comparten con todos los miembros del equipo en “sesiones de buenas prácticas”. Para que ellos revisen y conozcan donde están las áreas de mejora. (sin nombres, ni número de caso).
3. No se da a los miembros de los equipos “una ficha técnica” de los tipos de clientes que se atienden por volumen o contrato. Para que ellos conozcan qué tipo de negocio están soportando. (Bancos, Telecom,

gobierno). Así el ingeniero se identifica/familiariza con el tipo de industria que podría impactar o ayudar

4. Los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente no son la métrica primaria o secundaria en el Cuadro de mando integral.
5. Los empleados leales y satisfechos pueden marcar la diferencia. Pero, no es su moral la que importa de cara al éxito, se trata de lo bien que la empresa prepare a sus empleados para cumplir con una tarea que entienden por completo. Esto impacta el directamente las encuestas de satisfacción al cliente.

## **FINANZAS**

1. Las finanzas son clave en cualquier negocio y en cuanto a este tema, el entrevistado menciona diversos factores que, en su opinión, dan una imagen de la situación y manejo actual de las mismas. Así, en opinión del entrevistado, no se hace una revisión del costo total de la fuerza de trabajo todos los meses y no se calibra (revisa, valida, ajusta) este costo con el número mínimo ideal de empleados para correr la operación.
2. La autorización de horas extras no se hace contra un plan a tres meses y no se justifica con resultados que impacten el negocio. En el mejor de los escenarios no deben pagarse horas extra.
3. No se hace una revisión de costos a nivel del centro que incluya una estrategia de reducción racional de costos. Esto a nivel operativo (costos fijos, proveedores, eventos, etc).
4. Los L2 managers (gerentes de mayor jerarquía, que son gerentes de los gerentes de los ingenieros) son responsables directos de las finanzas de

su organización. No hacen revisión de su unidad de negocio a nivel financiero cada mes.

5. No se da un entendimiento y comunicación del “Marco Operativo” (este incluye la estrategia de capital humano y financiero, eficiencia y crecimiento proyectado) de HP hacia los gerentes de los agentes; de manera que ellos entiendan cómo impactan sus decisiones y/o planeamiento en los tres pilares del mismo.

## **OPERACIONES**

1. En el área de operaciones, el gerente Milton Cartín brinda su punto de vista respecto de los principales elementos que él considera no poseen un enfoque en dos o tres métricas “puras”: que sean los principales indicadores de desempeño de cada negocio, que le den un rumbo financiero y de satisfacción del cliente a la operación, que den visibilidad a los empleados de un rumbo fijo y constante.
2. Según indica el Cuadro de mando integral, el equipo no se revisa al menos una vez por mes. No se habla suficiente de las métricas y no se entiende su impacto en el negocio.
3. No se le otorga más poder de decisión al manager de ingenieros del que tiene o utiliza actualmente, para ejecutar acciones correctivas expeditas con los empleados que no están aportando a la operación (en trabajo conjunto con HH RR).
4. No se incentiva el entendimiento, alineamiento y comunicación de las estrategias e iniciativas de la alta dirección para el presente año fiscal.
5. Los proyectos no son realistas y ejecutables a nivel de GSC.

6. Los objetivos por año fiscal no son realistas ni ejecutables.
7. No se están ejecutando acciones que respondan a las encuestas de satisfacción de los empleados.
8. El ingeniero no tiene claro cuáles son los valores y objetivos de HP. Además el equipo no traduce esos conceptos a acciones y no está alineado con ellos.

### **2.7.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL DEPARTAMENTO BCS**

- Mejorar los resultados de la encuesta anual a empleados.
- Lograr los resultados de satisfacción del cliente definidos por los objetivos de casa matriz.
- Alcanzar los objetivos de nivel de servicio al cliente y productividad.
- Cumplir con las metas de utilización de partes de reemplazo.

### **2.7.3. PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO BCS**

Todos los elementos descritos en el Cuadro de mando integral están referenciados a los indicadores de desempeño organizacional. Por ejemplo, según los indicadores existe una serie de medidas de uso del teléfono. Estas se detallan en el ANEXO 1. A continuación se mencionan algunos de los

indicadores más relevantes, según lo indicado por Efraín Chaves, gerente del grupo BCS:

- DA, Porcentaje que mide la eficacia en el diagnóstico y cantidad de partes recomendadas.
- FCR, Porcentaje que mide la cantidad de tickets resueltos con un solo contacto.
- NMU. Cantidad de casos enviados a los clientes con ingenieros sin partes utilizadas para reparar los equipos.
- CSAT Porcentaje de clientes satisfechos con el servicio brindado.
- DSAT Porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio brindado.
- PRODUCTIVITY Cantidad de tickets creados en un tiempo determinado.
- Schedule Adherence Apego al horario establecido.
- EWS >30 Cantidad porcentual de tickets mayores a 30 días.
- EWS <5\* Cantidad porcentual de tickets menores a 5 días.
- LA Cantidad de casos existentes actualizados cada día.
- RCTAT Tiempo que se dura trabajando un caso.

Para mayores detalles de indicadores de desempeño véase el ANEXO 2.

#### **2.7.4. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO POR LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO BCS**

Como lo indica el gerente del grupo BCS Efraín Chaves, el ambiente de trabajo es un espacio abierto con cubículos en los cuales se dispone de una computadora con acceso a la red Internet y un teléfono. Cada persona tiene acceso a bases de datos y sistemas que le permiten registrar los eventos que se den derivados de cada transacción y, a su vez, pueden acceder a la información de los clientes según sea la necesidad. El ambiente es controlado ya que se requiere que las personas reporten su actividad utilizando códigos que se digitan en el teléfono.

Con el mismo aparato se procede a enviar una señal indicando disponibilidad y una central telefónica asigna llamadas, una a la vez, a las personas que estén disponibles. En caso de que no se tengan personas disponibles, las llamadas harán fila hasta ser atendidas o hasta que el cliente desee finalizar su contacto.

Cada actividad tiene asociado un proceso que permite seguir una forma estandarizada de trabajo, y lograr que de esta manera no se haga personalizado y no sea dependiente de una sola persona o grupo de personas y, a su vez, dejar espacio para reproducir el modelo operativo en otros lugares.

Durante un día normal, un colaborador promedio atenderá la mayor cantidad de transacciones posibles en la menor cantidad de tiempo. Derivado de su trabajo el resultado puede ser que la transacción se resuelva durante el tiempo de conversación o en un momento posterior, que la transacción deba ser atendida por otro grupo de trabajo, ya sea porque hay algún producto adicional que requiera atención o por que la transacción no está en la ruta correcta.

Por otro lado, la transacción puede resultar en la necesidad de enviar una o más partes de repuesto, en ocasiones por correo o con la asistencia de un

experto para ser cambiada y restablecer el funcionamiento del producto. En el caso de que no se tenga la capacidad técnica, se dispone de niveles de servicio superiores que pueden ser contactados, para obtener ayuda de colaboradores con un mayor conocimiento técnico en pos de solucionar la necesidad del cliente.

Al finalizar la jornada laboral, el colaborador termina su sesión de trabajo indicándolo en el teléfono. Los diferentes indicadores que se pueden digitar en el teléfono son llamados estados y pueden ser revisados con más detalle en el ANEXO 1.

Cada grupo de personas cuenta con un gerente y este a su vez tiene personal de apoyo administrativo cuya función es brindar ayuda en diferentes áreas como lo son: planillas, recursos humanos, cálculos de resultados operacionales, administración de herramientas electrónicas y técnicos especialistas en la solución de problemas.

Los gerentes del grupo son responsables por todos los resultados operacionales que se obtienen sumando los resultados individuales de cada individuo bajo su línea jerárquica, la motivación y administración última de la fuerza de trabajo y el correcto reporte de cualquier incidencia a distintos entes corporativos, según sea el caso.

Las labores esperadas de cada colaborador están definidas en sus objetivos. Estos pueden observarse en el ANEXO 3.

Se puede decir que la cantidad de procesos que debe seguir un empleado es muy grande y la cantidad de productos es igualmente extensa. Además se labora bajo un ambiente muy demandante que requiere poder trabajar bajo presión. Con el tiempo es vital asegurar una adecuada cobertura de los horarios por lo que estos pueden ser modificados con relativa frecuencia.



Cada colaborador cuenta con tres objetivos enfocados en indicadores de desempeño principales, indicadores de desempeño secundario y conducta organizacional. Estos se descomponen hasta en 11 sub objetivos lo cual hace casi imposible recordarlos de memoria.

La necesidad de cobertura de horarios y la necesidad de trabajar durante el día y la noche hace prácticamente imposible tener reuniones de grupo con todo el personal por lo que estas se dan de forma muy esporádica.

Con respecto a la ejecución táctica, los gerentes son responsables de la buena marcha del negocio y de atender las necesidades inmediatas de cada colaborador, participar en proyectos y ejecutar procesos, realizar revisiones de calidad escuchando llamadas telefónicas, realizar auditorías a los registros de las transacciones realizadas, llamados tiquetes o casos.

El gerente también es responsable por los resultados de satisfacción del cliente y las acciones a tomar para mejorar los resultados obtenidos. También es responsable de un ambiente enfocado al cliente y atender de inmediato cualquier queja de cualquier cliente. Dentro de estas labores es clave mantener buenas relaciones con otros grupos de trabajo y buscar que se pueda resolver cualquier conflicto entre los mismos. El gerente también es responsable de las encuestas de satisfacción de los empleados por lo que está en obligación de crear un ambiente agradable para los colaboradores.

El gerente debe mantener reuniones de grupo y reuniones individuales para mantener al equipo de trabajo informado. Esto puede que no ocurra en función de cumplir con algún resultado, sobre todo el nivel de servicio, que consiste en atender un porcentaje de las transacciones en una cantidad de tiempo limitada, si se excede ese tiempo, se considera que el indicador de desempeño, está perdido.

El gerente es responsable del desempeño general del grupo, de mantenerse al día con las últimas innovaciones e inventos técnicos y de forma muy importante lograr ahorros a nivel financiero.

En lo que respecta a la ejecución táctica existen planes a nivel de grupo por encima de BCS, pero en la práctica estas suelen ser relegadas a las necesidades del día a día y dentro del grupo BCS el nivel de planeamiento estratégico es prácticamente inexistente, por lo que se puede encontrar en una modalidad llamada “apaga incendios”, es decir, resolviendo los problemas a como se van dando de manera reactiva.

La comunicación con otros grupos suele ser deficiente y aunque se requiere del trabajo en equipo suele existir mucho individualismo, esto derivado del sistema de evaluación de desempeño que es individual y diseñado para mantener un ambiente competitivo y de alto desempeño.

## **ANÁLISIS DEL EVENTO**

### **3. CAPÍTULO III**

Para lograr la formulación de una mejora operativa del Centro de Llamadas del Departamento BCS, se debe proceder a la recolección y análisis de los datos, en búsqueda de información, que sirva para proponer soluciones. Dichas

soluciones son dadas en el Capítulo cuatro. Dichos datos están organizados en dos bloques principales, a saber: una recopilación de la percepción de la operación del grupo BCS y una vista a la misma desde los cuatro ejes del Cuadro de mando integral, ya que es la forma en la que la corporación mide el desempeño de los diferentes grupos de trabajo.

### **3.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la investigación se ha procedido a la búsqueda de fuentes primarias para generar datos estadísticos<sup>7</sup>. Estos permitieron analizar la operación del negocio de “Business Critical Systems” en HP, Costa Rica.

Dentro de este marco de recolección y análisis de datos es necesario destacar que existe una limitación de confidencialidad con respecto a los datos obtenidos y no pueden publicarse, por disposición de la empresa, los siguientes elementos<sup>8</sup>:

1. Información financiera y de costos
2. Estrategias y planes de negocios
3. Reportes operativos
4. Información de precios
5. Información de mercadeo y ventas
6. Información de socios de negocios
7. Información sobre investigación y desarrollo
8. Secretos comerciales
9. Expedientes personales
10. Organigramas

---

7 Fuente: Elementos de Estadística Descriptiva, Gómez Barrantes, Miguel, Uned, página 30

8 Fuente: Política de Tesis-Proyectos de Graduación-Prácticas de Graduación de HP Costa Rica

Para realizar la investigación se procedió con la aplicación de dos entrevistas por muestreo. Primero una general con respecto a la percepción de la importancia del grupo y luego una específica en función de los cuatro ejes del Cuadro de mando integral. Con las dos encuestas analizadas se revisaron dos entrevistas en relación con la operación y su función primaria.

### 3.1.1. ENCUESTA POR MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

La determinación de la muestra es un factor clave a la hora de realizar una encuesta.

En el caso del grupo de estudio de la presente investigación, el cálculo de la muestra se realizó con la fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

En donde n es el tamaño de la muestra; k el factor de confianza; p la población con las condiciones de la población con la característica del estudio; q la población que no posee dichas características y N la población o total de posibles encuestados.

Con un nivel de confiabilidad del 95%, k=1,96 el tamaño de la muestra resultó ser la población total. Esto significa que al ser el grupo tan relativamente pequeño (treinta colaboradores y dos gerentes), según la fórmula todos deben ser encuestados, debido a que n resulta ser igual que N. Para la cifra de personas disponibles por encuestar.

Entonces, habiendo determinado el tamaño de la muestra, se encuentra una limitación derivada de la disponibilidad de personal, esto por los muy diversos

horarios que tienen asignados las personas. La encuesta fue aplicada en un día y en momento específicos, con lo que la población se limitó al total de personas disponibles al momento de la aplicación de la misma.

Con respecto a las encuestas, estas se realizaron con preguntas que van de lo general a lo específico. Se inició con la percepción de la organización, luego observaron detalles referentes a los cuatro ejes del Cuadro de mando integral y finalmente se realizaron preguntas abiertas acerca de la operación, como se mencionó anteriormente.

## **3.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **3.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUESTADOS**

La población entrevistada presenta características muy importantes en cuanto a su formación profesional y puesto de desempeñado en la organización. Con respecto a la formación profesional se puede destacar que existe una amplia diversidad de intereses. En el Cuadro 1 se presenta una lista con las diversas profesiones de los encuestados. Estas, en su mayoría, están relacionadas con áreas técnicas, como lo son la Ingeniería de Sistemas o Informática, también existen personas técnicas en redes o electrónica. No obstante, se debe mencionar que existen perfiles que incorporan aún mayor diversidad como la Fotografía, Medicina, Artes Gráficas y Leyes.

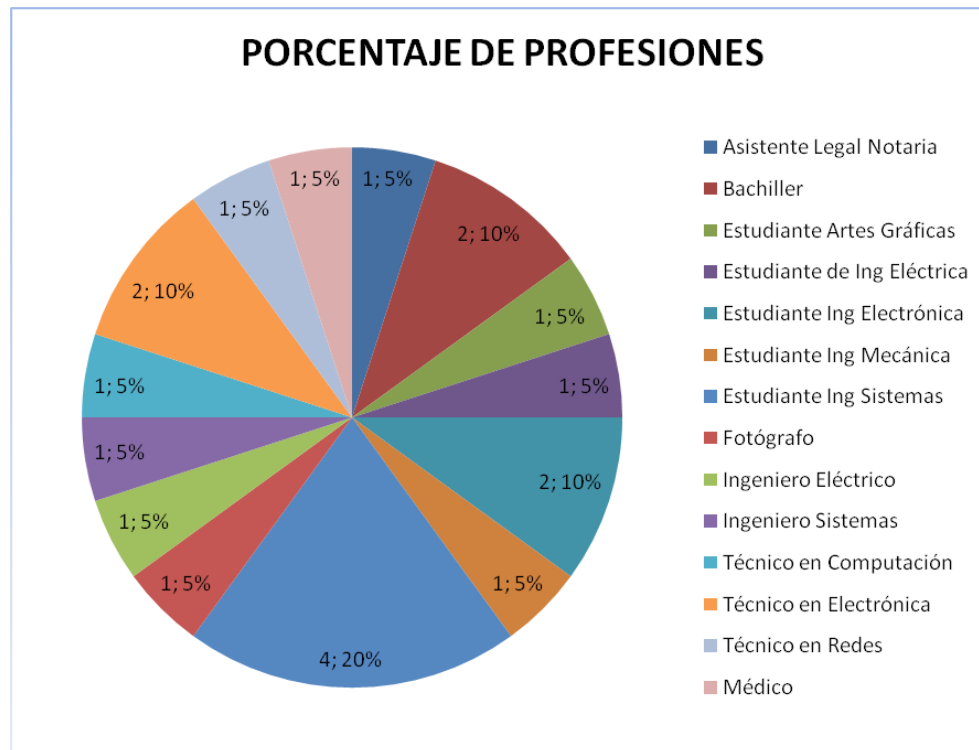
#### **Cuadro No. 2. Listado de profesiones de los encuestados**

Profesión	
Asistente Legal N	
Bachiller	
Estudiante Artes C	
Estudiante de Ing	

Fuente: Encuesta aplicada.

Los datos mostrados están en concordancia con los objetivos y valores de la corporación HP. (Véase Capítulo 2). Asimismo estos revelan que hay perfiles que varían mucho de lo esperado para un centro de llamadas enfocado en el área técnica. Es importante mencionar que con respecto a este tema, los principales requisitos para desempeñar el puesto son poder comunicarse en el idioma del cliente y tener el entrenamiento adecuado en los productos a los cuales se les brinda el servicio de soporte, con lo que las personas contratadas pueden estar listas para realizar el trabajo, dejando de lado su carrera profesional.

### **Gráfico No. 1 Porcentaje de profesiones de los encuestados**



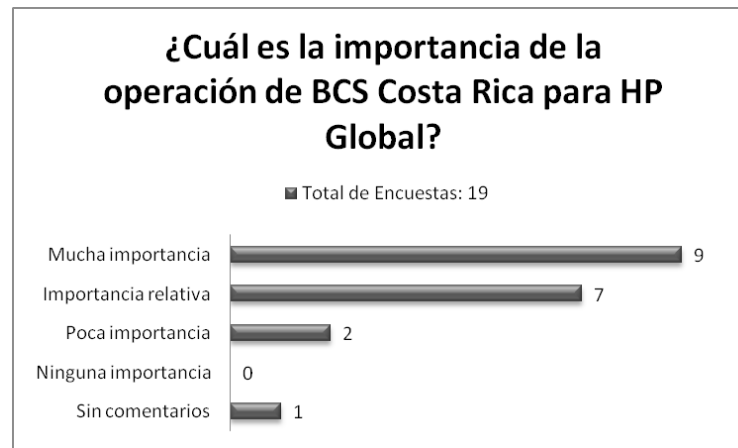
Fuente: Encuesta aplicada

El gráfico No. 1 muestra la proporción de profesiones de los empleados que desempeñan un mismo perfil profesional o una misma labor. Estos van desde personas con bachillerato de secundaria hasta bachilleres universitarios. Lo anterior demuestra nuevamente la diversidad y apertura en la contratación, lo cual hace honor a la búsqueda de diversidad que promueve HP, respecto de la no discriminación. No obstante, deja abierta la puerta a un supuesto, si las personas estudian en función de lo que desean hacer con su vida laboral, hay una dicotomía entre lo que se quiso hacer y lo que se hace; puesto que existen personas con muchas capacidades que no se están utilizando del todo. Esto genera un área de oportunidad en la contratación, ya que el perfil de las personas difiere de lo que estudiaron y se define como profesión, en relación con las tareas realizadas en el trabajo.

### 3.2.2. PERCEPCIÓN GENERAL DEL GRUPO BCS

#### 3.2.2.1. IMPORTANCIA DEL GRUPO BCS

**Gráfico No. 2. Importancia de la Operación para HP Global**



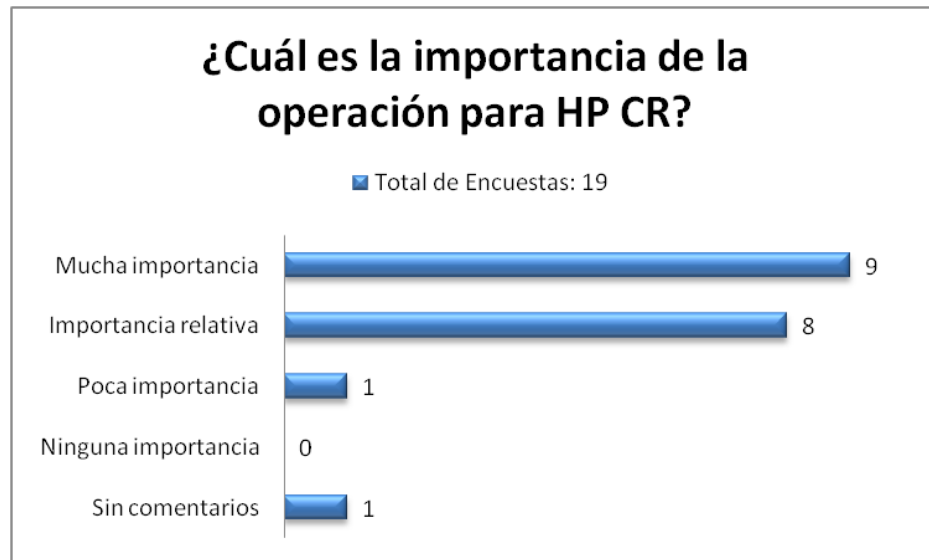
Fuente: Encuesta aplicada

Con el fin de analizar comparativamente las respuestas recibidas respecto de la imagen del grupo, se pueden observar en forma simultánea los gráficos No. 2, No. 3 y No. 4. La percepción general de la importancia de la operación de BCS, por parte de los colaboradores, muestra que existe una buena imagen sobre el trabajo realizado y que este es relevante desde un punto de vista global. El gráfico No. 2 indica que el 89% de los encuestados dieron una respuesta positiva respecto de la importancia de la operación de BCS al ocupar las dos escalas más altas de la gráfica.

Dicha percepción tiene una connotación clave, puesto que el trabajo realmente tiene un impacto en la empresa, ya que al dar soporte a clientes de todo tamaño, estos se van a ver directamente relacionados con el centro de llamadas de BCS, cuando así lo necesiten y, por ende, el grupo BCS representará a la compañía y su imagen.



**Gráfico No. 3. Importancia de la Operación en HP CR**



Fuente: Encuesta aplicada

El gráfico No. 3 muestra que la percepción sobre la importancia que tienen los empleados de la operación de BCS Costa Rica, es buena a nivel local, ya que la mayoría de las respuestas están ubicadas en la parte más alta de la escala. Esto es relevante no solo para la corporación, sino que también lo es para la subsidiaria en Costa Rica, ya que es muy importante tener claro el papel que se juega en la empresa. Esta imagen puede ser vista en función de otros negocios, que se llevan a cabo en Costa Rica como lo son los servicios de software y servicios de tercerización (outsourcing por su nombre en inglés). En el gráfico No. 3 se observa que el 89% de los encuestados avalaron la importancia de la operación para HP, Costa Rica, pues ocupan las escalas más altas de la gráfica.

**Gráfico No. 4. Importancia de BCS en GSC**

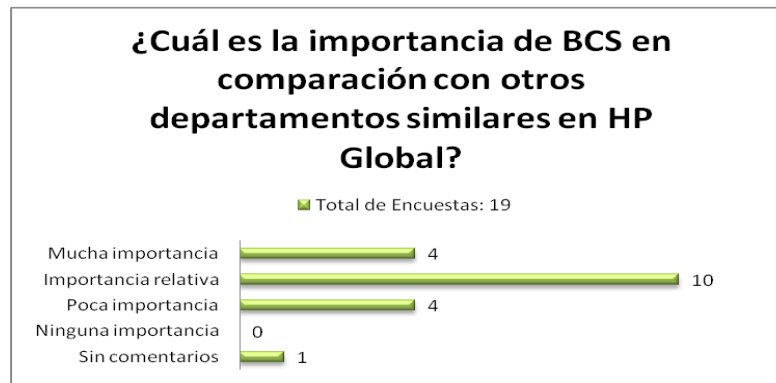


Fuente: Encuesta aplicada

Con el gráfico No. 4 se puede constatar, una vez más, que el trabajo realizado en la operación del centro de llamadas de BCS está claramente posicionado en cuanto a su importancia y que existe una congruencia desde los niveles más altos de la organización, hasta el nivel local en relación con otros grupos dentro de la organización, cómo el grupo de soporte de Servidores (ISS) o el grupo de soluciones de almacenamiento (SWD), con un 95% de las respuestas en la escala más alta. Este resultado es un buen indicador de la satisfacción por las labores realizadas que tienen los trabajadores y la empresa.

### 3.2.2.2. PERCEPCIÓN DEL GRUPO BCS CON RESPECTO A OTROS DEPARTAMENTOS SIMILARES EN HP GLOBAL

**Gráfico No. 5. Importancia en relación con otros departamentos**



Fuente: Encuesta aplicada

No solo es necesario conocer si se es una organización importante sino que también es relevante determinar si se está bien posicionado, esto en relación con los resultados operacionales y el ambiente de trabajo que posea una organización en específico. Es decir los datos obtenidos hacen referencia a la imagen interna que tiene el grupo de sí mismo, no solo por las labores realizadas sino por los resultados de trabajo logrados.

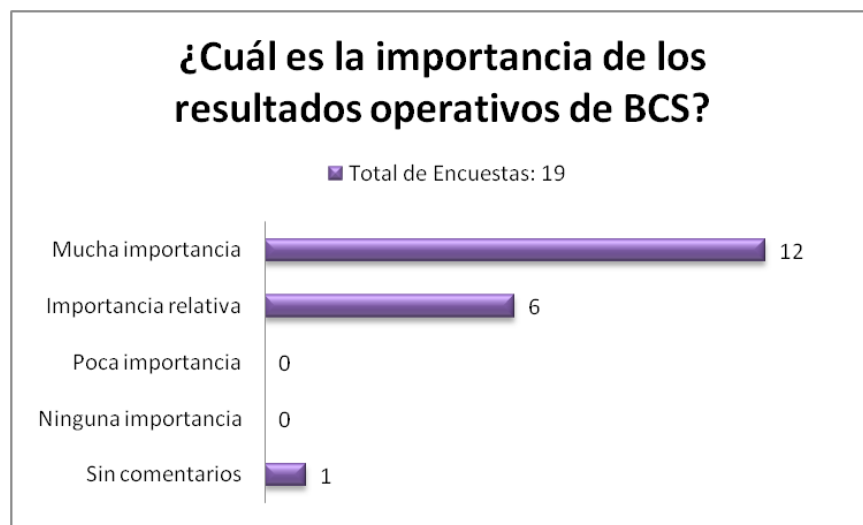
Con base en el Gráfico 5<sup>9</sup> se puede conocer que la imagen interna es de neutra a buena. Sin embargo el resultado no es totalmente positivo, ya que entre las escalas “sin comentarios” y “muchísima importancia”, los resultados se encuentran posicionados mayoritariamente en el valor de “importancia relativa” (con un 52%). Este resultado indica que la empresa debe preocuparse por este factor. Respecto de esta valoración se puede agregar que también existe una

<sup>9</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta. Pregunta 4

medición de resultados de los diversos departamentos, no solo a nivel local (Costa Rica), sino que también a nivel de otras regiones.

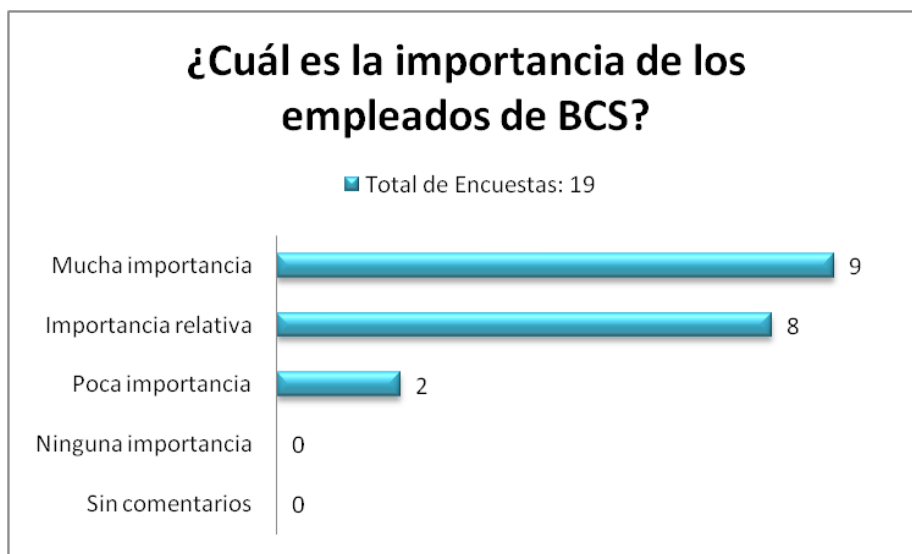
### 3.2.2.3. ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LOS RESULTADOS OPERATIVOS, LOS EMPLEADOS, LOS CLIENTES Y LAS FINANZAS?

**Gráfico No. 6. Importancia de Resultados Operativos**



Fuente: Encuesta aplicada

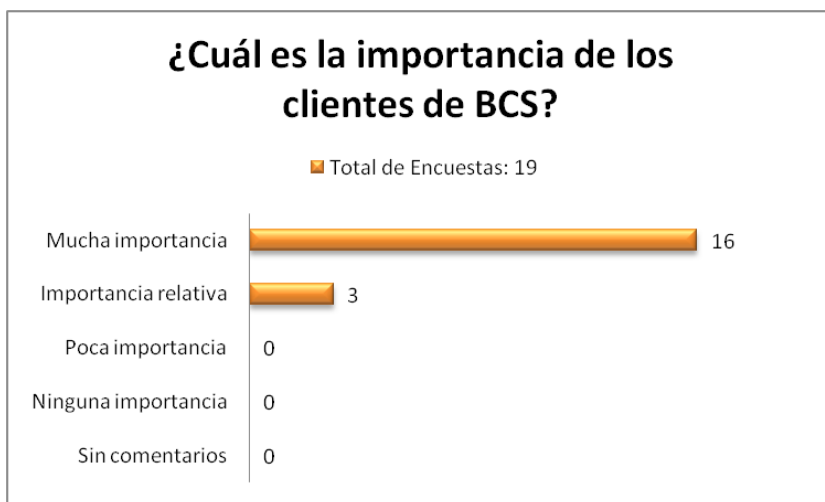
El gráfico anterior hace mención de los resultados obtenidos en función de la percepción del grupo con respecto a los resultados operativos. Estos muestran una clara conciencia de la importancia que tienen estos resultados operativos para los encuestados.

**Gráfico No. 7. Importancia de los empleados**

Fuente: Encuesta aplicada

El Gráfico No. 7 muestra que la percepción que tienen los encuestados, como empleados del BCS, es bastante positiva dentro de la organización. Véase la escala más alta de la gráfica.

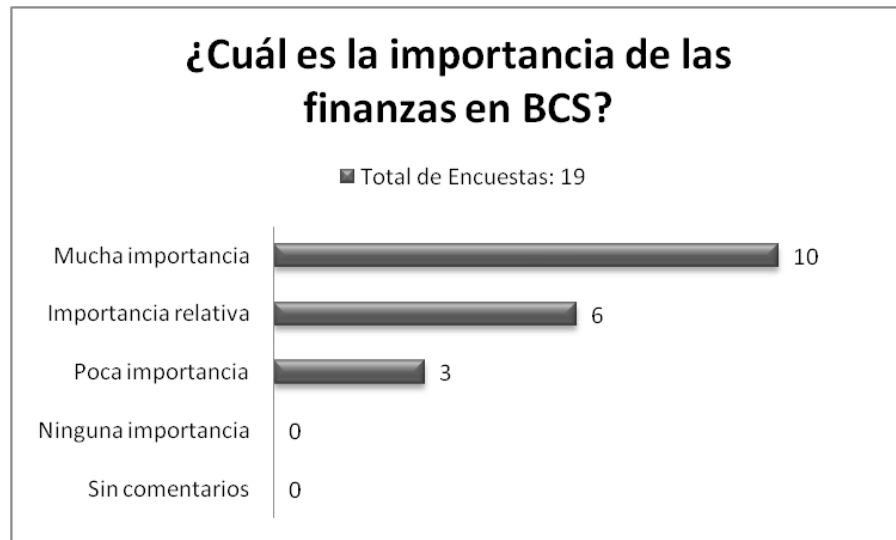
### Gráfico No. 8. Importancia de los clientes



Fuente: Encuesta aplicada

Según el gráfico anterior, la mayoría de los encuestados consideran que los clientes de BCS son muy importantes para ellos y para la empresa.

**Gráfico No. 9. Importancia de las finanzas**



Fuente: Encuesta aplicada

Los resultados mostrados en el Gráfico No. 6<sup>10</sup> son contundentes y ponen de manifiesto (95% de los encuestados) la importancia de los resultados operativos. Es decir, los números con los que se mide la operación muestran una tendencia, en donde la mayoría de las respuestas están dadas en los valores “importancia relativa” a “muchísima importancia” de la escala. Solo una persona marcó que los resultados operativos no son importantes, saliéndose del promedio. Sin embargo, la importancia de las finanzas, clientes e incluso de los empleados es un poco más baja al comparar los gráficos No. 6, No. 7<sup>11</sup>, No. 8<sup>12</sup> y No. 9<sup>13</sup>.

10 Fuente: Elaboración propia. Encuesta. Pregunta 5

11 Fuente: Elaboración propia. Encuesta. Pregunta 6

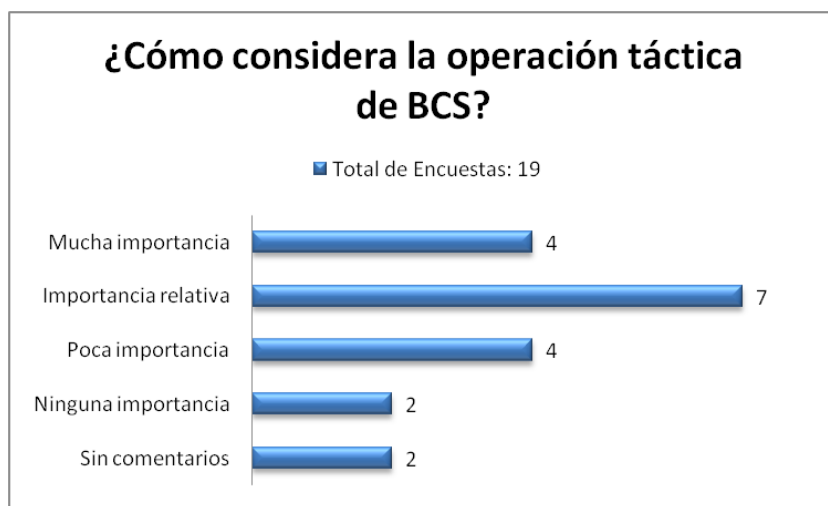
12 Fuente: Elaboración propia. Encuesta. Pregunta 7

13 Fuente: Elaboración propia. Encuesta. Pregunta 8

Esto muestra que existe mayor inclinación a pensar que los resultados están, por encima de las mismas personas, que son quienes realizan el trabajo, las finanzas y los clientes, entonces la percepción no está balanceada.

#### 3.2.2.4. LA ESTRATEGIA Y LA TÁCTICA EN EL GRUPO BCS

**Gráfico No. 10. Importancia de la táctica**

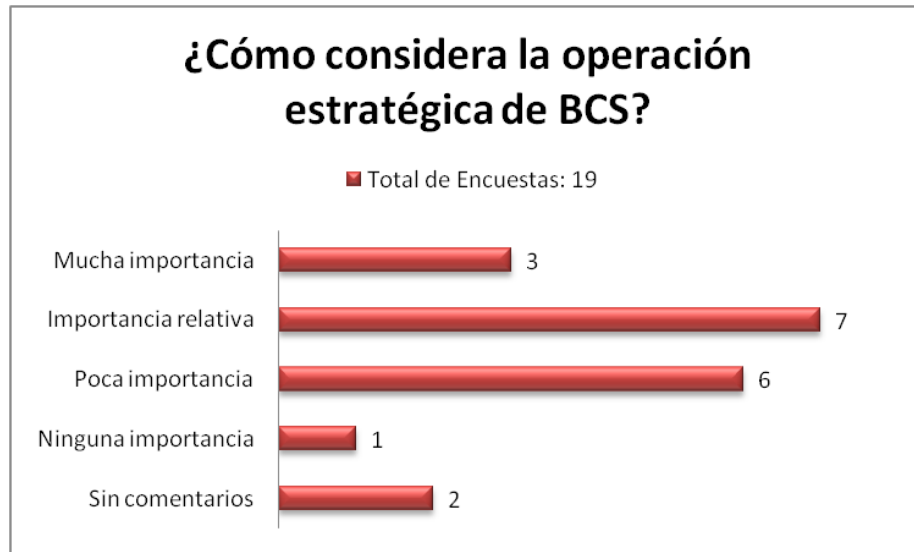


Fuente: Encuesta aplicada

En el caso particular de la operación táctica del Departamento de BCS, es claro ver que existe una distribución de la percepción en todos los valores con una mayor tendencia a “importancia relativa” con un 36% y un 52% en los dos valores superiores de la escala, sin embargo el gráfico No. 10<sup>14</sup> muestra que la ejecución o el plan táctico no existe o no es conocido por el grupo de entrevistados.

<sup>14</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta. Pregunta 9



**Gráfico No. 11. Importancia de la estrategia**

Fuente: Encuesta aplicada

Los resultados de la encuesta en relación con la estrategia dejan una tendencia marcada al centro de la escala, en donde el 30% considera que la estrategia es de poca importancia y un 36% de importancia relativa. Esto hace pensar que la operación estratégica no existe o no es conocida por los encuestados. Así, en el Departamento de BSC no existe un plan estratégico aunque sí se cuenta con uno a un nivel jerárquico superior.

### 3.2.2.5. ¿CÓMO CONSIDERAR EL ENTRENAMIENTO EN BCS?

**Gráfico No. 12. Entrenamiento**



Fuente: Encuesta aplicada

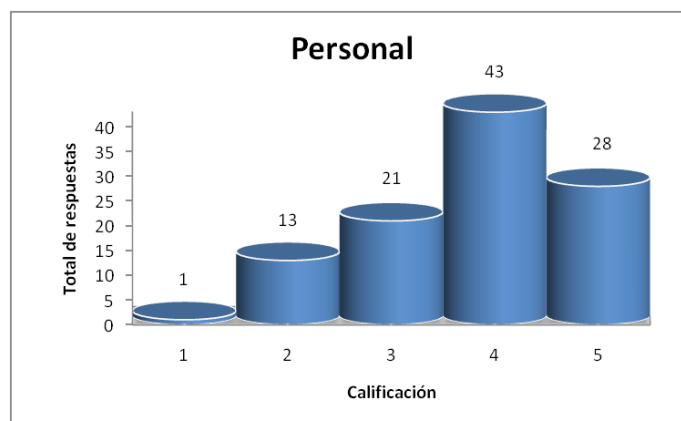
Al respecto el 68% de los encuestados respondieron en las tres escalas más bajas, con lo que se pone de manifiesto que el entrenamiento no ha sido importante. (Véase más adelante el resultado obtenido en relación con el entrenamiento de procesos y el técnico). Como se mencionó en el Capítulo II de este informe, el entrenamiento junto con el idioma de los clientes constituyen dos elementos claves para que cualquier operación del centro de llamadas pueda funcionar, por lo tanto debe considerarse de gran relevancia.

### 3.2.3. PERCEPCIÓN DE LOS CUATRO EJES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EL PULSO DEL NEGOCIO

Los siguientes elementos constituyen una vista de la operación por cada uno de los cuatro ejes del Cuadro de mando integral, en donde el valor 1 es la calificación más baja y 5 la más alta. La encuesta se dividió en los cuatro ejes del Cuadro de mando integral y se exponen iniciando cada eje con un gráfico de resumen. Para el análisis, las calificaciones de cuatro y cinco representan valores positivos, las calificaciones uno y dos representan valores negativos y la tres representa un valor intermedio.

### 3.2.4. PERSONAL

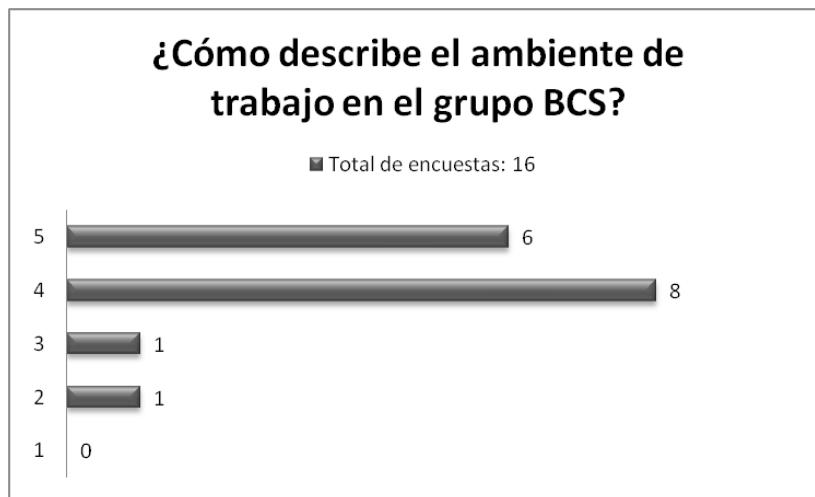
**Gráfico No. 13. Personal**



Fuente: Encuesta aplicada

El gráfico anterior<sup>15</sup> resume todas las respuestas en relación con el personal y como se puede observar la gran mayoría de respuestas se encuentran en las calificaciones más altas.

**Gráfico No. 14. Ambiente laboral**

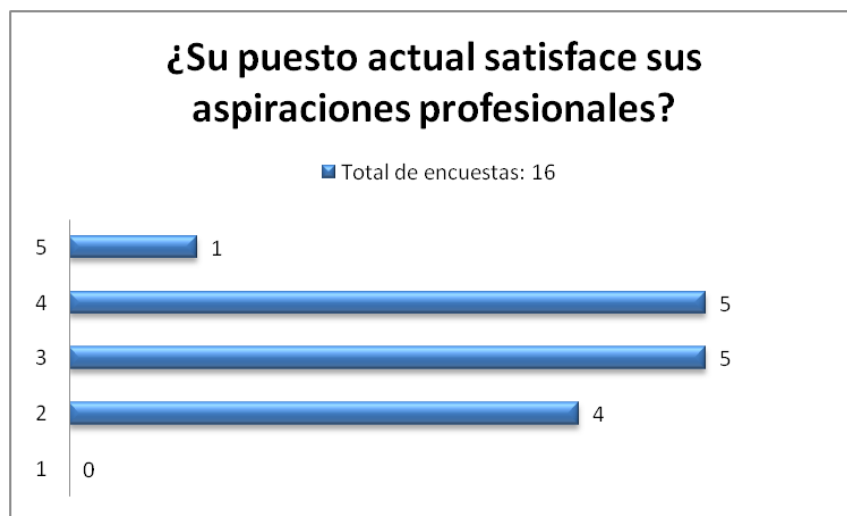


Fuente: Encuesta aplicada

Con base en el cuadro, se puede deducir que los encuestados consideran que en la empresa existe un ambiente de trabajo agradable. Cuando se les preguntó por qué lo atribuyeron a la buena relación entre los compañeros, la cual facilita la ayuda mutua y el trabajo en equipo<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Pregunta 1.1 a la 1.9

<sup>16</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Pregunta 1.1

**Gráfico No. 15. Satisfacción por el puesto**

Fuente: Encuesta aplicada

Los trabajadores son quienes hacen posible la ejecución del negocio en conjunto con la empresa y los clientes. Su bienestar y desempeño tienen un impacto directo con los resultados por lograr. Según el Gráfico 15<sup>17</sup>, las aspiraciones profesionales de una parte de la población no están totalmente satisfechas. Esta situación podría promover el factor de rotación de personal. No obstante, un buen escrutinio a la hora de realizar las contrataciones mejoraría los resultados.

<sup>17</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Pregunta 1.3

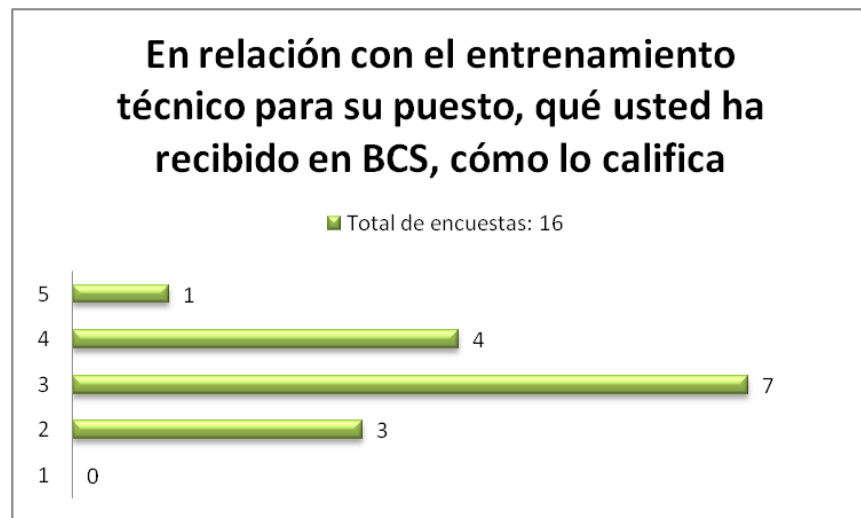
**Gráfico No. 16. Entrenamiento de procesos**



Fuente: Encuesta aplicada

Según los datos del Gráfico 16, los encuestados mostraron una diferencia mínima respecto de la percepción del entrenamiento de procesos que han recibido en la empresa (Obsérvense las escalas). Esto permite deducir que la mayoría de los trabajadores (la mitad más uno) consideran que este tipo de entrenamiento no ha sido positivo.

**Gráfico No. 17. Entrenamiento técnico**



Fuente: Encuesta aplicada

Un alto porcentaje de los encuestados consideró que el entrenamiento general de los empleados no ha sido importante para la empresa, por lo tanto no ha sido el mejor. (Véase Cuadro 12). Asimismo, los resultados del Cuadro 16 indican, para la mayoría de los empleados, que el entrenamiento de procesos no ha sido positivo. Por su parte, en el gráfico anterior, puede observarse que el 62% de los encuestados opinaron que el entrenamiento técnico tampoco ha sido positivo. Entonces, con base en los tres resultados se puede concluir que la empresa debe mejorar la calidad del entrenamiento.

**Gráfico No. 18. La gestión en BCS**

Fuente: Encuesta aplicada.

Asociado con el resultado positivo que obtuvo la pregunta anterior relacionada con el ambiente laboral, según el gráfico anterior, el 75% de los encuestados consideraron muy buena la gestión del personal. No obstante, existe un porcentaje mínimo de personas que no opinan igual.



**Gráfico No. 19. Estabilidad laboral**

Fuente: Encuesta aplicada

Como puede observarse la mayoría de los trabajadores encuestados consideran que la estabilidad laboral en el grupo BCS es buena. Esto tiene consecuencias positivas respecto del ambiente laboral.

**Gráfico No. 20. Competitividad salarial**



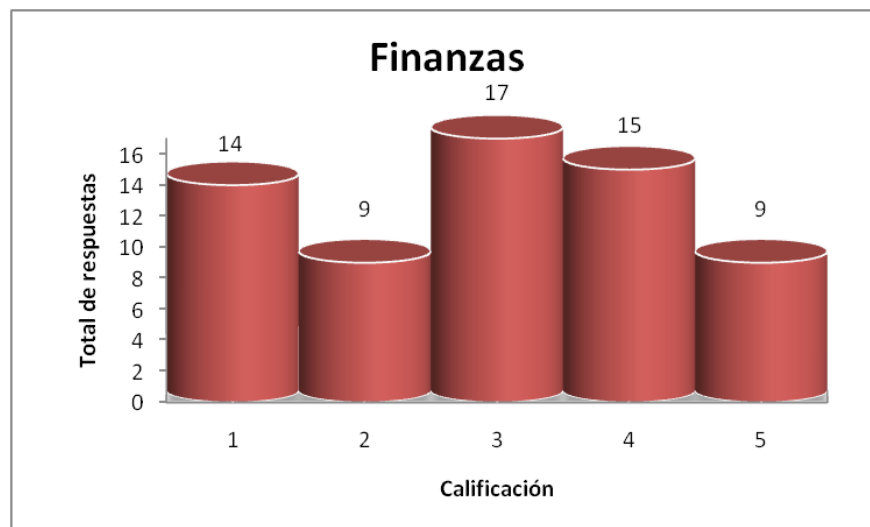
Fuente: Encuesta aplicada

La estructura salarial es un factor muy importante en cualquier organización y en BCS esta se encuentra determinada por el nivel corporativo. No obstante; el 75% de los encuestados brindaron una respuesta favorable en este tópico<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Pregunta 1.9

### 3.2.5. FINANZAS

Gráfico No. 21. Finanzas

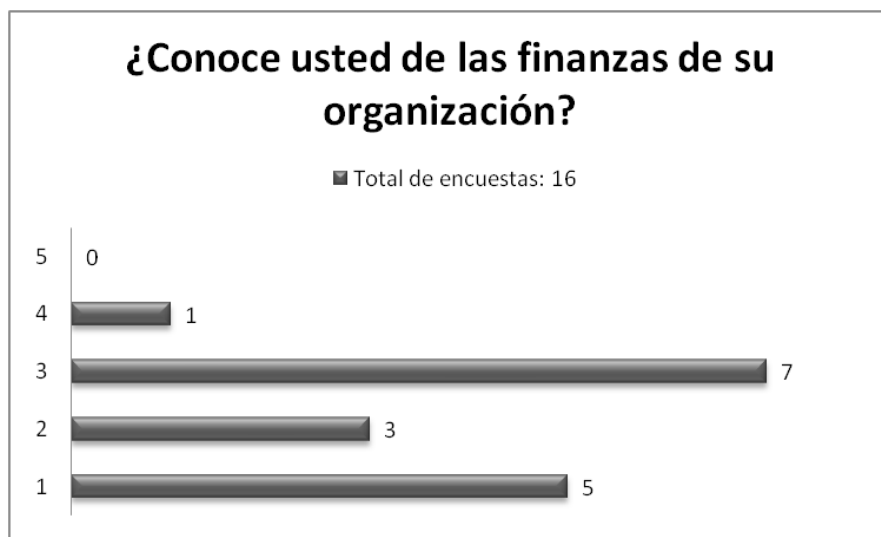


Fuente: Encuesta aplicada

Conocer sobre las finanzas y su impacto en el negocio pueden ayudar a los trabajadores a tomar mejores decisiones a la hora de realizar sus funciones, puesto que esto les permitirá tener una perspectiva más clara del impacto de su trabajo para el departamento y la empresa<sup>19</sup>. Sin embargo, se puede observar en el gráfico anterior, que los resultados obtenidos en relación con las finanzas están bastante distribuidos entre las calificaciones otorgadas.

<sup>19</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Preguntas 2.1 a 2.5

**Gráfico No. 22. Finanzas de la organización**



Fuente: Encuesta aplicada

Los datos mostrados en el Gráfico 22 dejan en evidencia el desconocimiento que tienen la mayoría de los encuestados acerca de las finanzas de la organización.

**Gráfico No. 23. Impacto del trabajo en las finanzas**



Fuente: Encuesta aplicada

Con base en el gráfico anterior, se puede observar que la mayoría de los encuestados consideran que el trabajo realizado tiene impacto, desde el punto de vista financiero, en la empresa. Aunque en el Gráfico 22 la mayoría coincidió a la hora de manifestar que no poseían información sobre las finanzas.

Pareciera existir una breve contradicción entre ambos resultados, reflejada en el hecho de que en una empresa toda función realizada tiene impacto en las finanzas.

**Gráfico No. 24. Generación de ahorro**

Fuente: Encuesta aplicada

Con base en los datos obtenidos se puede decir que la mayoría de los encuestados consideran generar ahorros a la empresa. Por otra parte, la entrevista aplicada a los trabajadores, indica la existencia de una relación entre el ahorro, la calidad del trato al cliente, el diagnóstico oportuno de problemas y la utilización eficiente de recursos en el centro de trabajo<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Pregunta 2.3

### 3.2.6. OPERACIONES

Gráfico No. 25. Operaciones



Fuente: Encuesta aplicada

El Gráfico No. 25 muestra cómo la mayoría de los encuestados tienen una percepción muy alta acerca de la importancia de la operación en la empresa.

**Gráfico No. 26. Valores y objetivos**

Fuente: Encuesta aplicada

En relación con los valores y objetivos de la empresa, se puede observar que existe una parte de la población que no tiene totalmente claros los objetivos y valores de la empresa, cuando estos son extensivos a todos y a cada uno de los grupos de trabajo, de los cuales BCS no es la excepción<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Pregunta 3.1



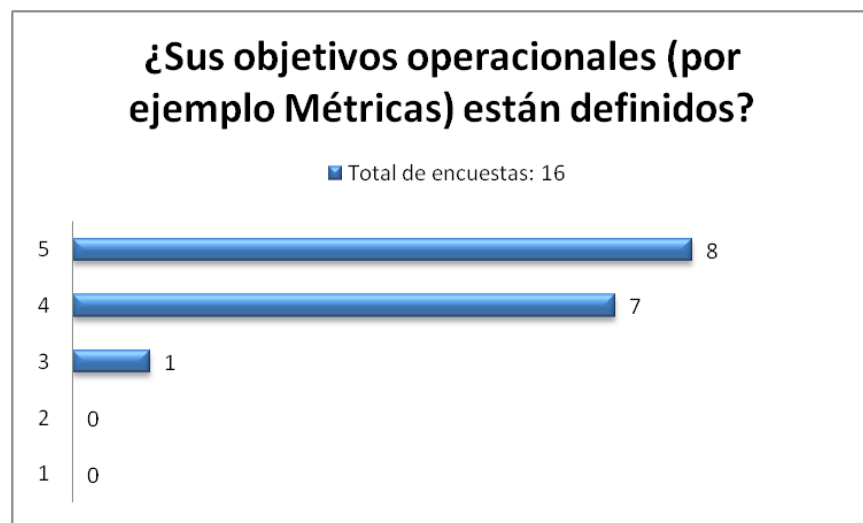
**Gráfico No. 27. Toma del pulso a la organización**

Fuente: Encuesta aplicada

En este caso, tomar el pulso a la organización significa realizar controles, hacer mediciones, establecer comparaciones de las acciones que se ejecutan en la empresa para luego comunicarlas. Como se muestra en los resultados, el 31% de las personas encuestadas consideran que la organización no ejecuta dichos procesos de forma regular. Véanse las escalas intermedias y bajas<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Pregunta 3.3

**Gráfico No. 28. Definición de objetivos**



Fuente: Encuesta aplicada

Los datos contenidos en el gráfico muestran, mayoritariamente, que los encuestados consideran que la organización posee sus objetivos operacionales claramente definidos.

**Gráfico No. 29. Objetivos operacionales realistas**



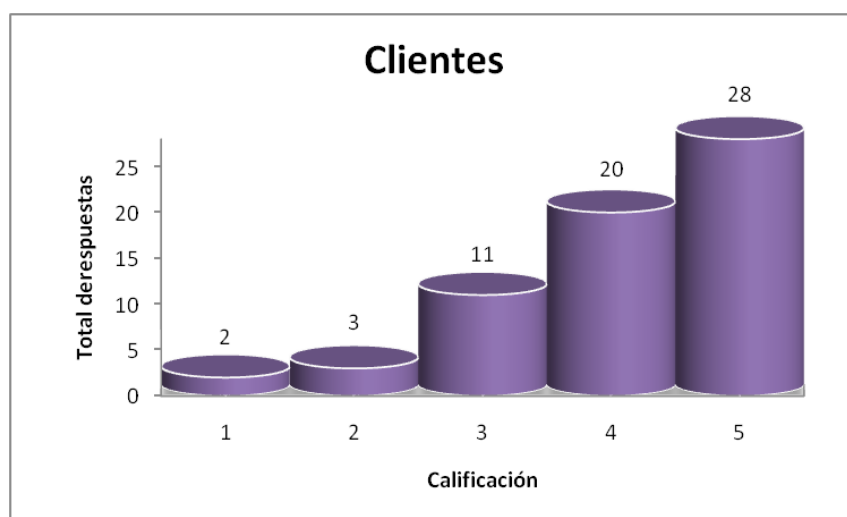
Fuente: Encuesta aplicada

Al respecto, un 37% de las respuestas dadas se ubican en la escala intermedia y un 25% en las escalas más bajas. De lo anterior se puede deducir que más de un 60% de los encuestados consideran que los objetivos operacionales no son realistas. Del Gráfico 28 se pudo inferir que para la mayoría de los trabajadores los objetivos operacionales están claramente definidos, esto gracias a la comunicación interna que existe en la organización. No obstante, con base en el Gráfico 29 se deduce que para la mayoría no son realistas porque no se ponen en práctica<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Pregunta 3.5 y 3.6

### 3.2.7. CLIENTES

Gráfico No. 30. Clientes

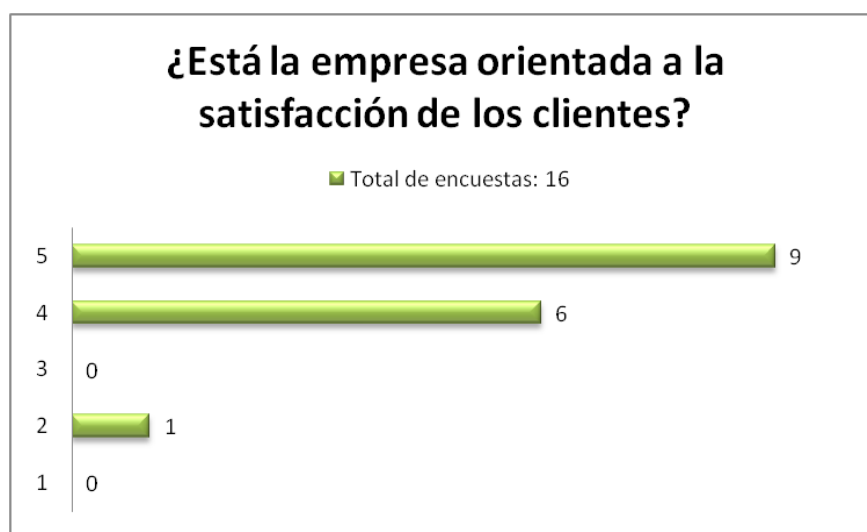


Fuente: Encuesta aplicada

Relacionado con los clientes, el gráfico muestra que la mayoría de los encuestados tienen una idea clara de la importancia que tienen los clientes para la organización. De esto se puede deducir que en la organización existe una cultura organizacional orientada a los clientes y a su satisfacción<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Pregunta 4.1 a 4.6

**Gráfico No. 31. Orientación empresarial**

Fuente: Encuestada aplicada

En el caso particular de la orientación de la empresa con respecto a lograr la satisfacción del cliente, la mayoría de las respuestas se ubican en la escala más alta. No obstante, una persona ubicó su respuesta en una de las escalas bajas y la justificó expresando que no es la empresa la que no posee una cultura orientada a la satisfacción del cliente sino que es la cultura general de Costa Rica la que no está dada en esa dirección<sup>25</sup>.

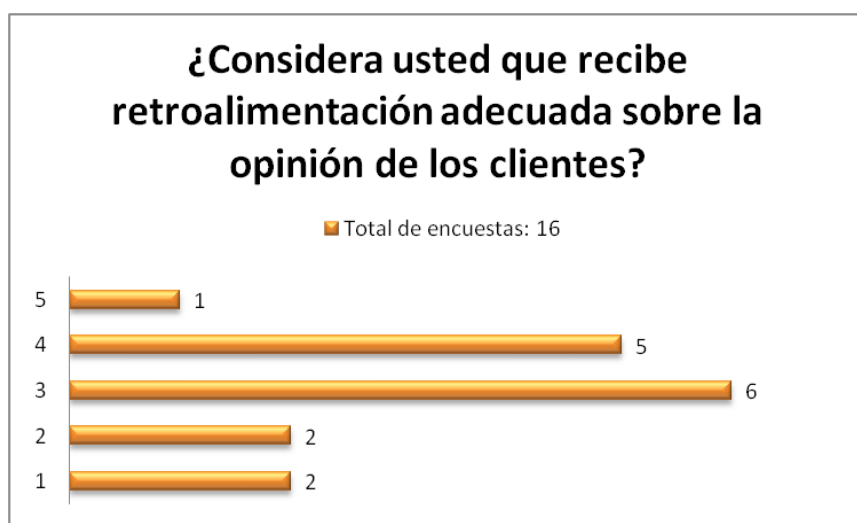
<sup>25</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Pregunta 4.1

**Gráfico No. 32. Influencia en la satisfacción al cliente**

Fuente: Encuesta aplicada

Con claridad la gráfica muestra que para la mayoría de los encuestados su trabajo definitivamente influye en los clientes. Este resultado comparativamente está de acuerdo con el resultado del Gráfico 31<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Pregunta 4.3

**Gráfico No. 33. Retroalimentación de los clientes**

Fuente: Encuesta aplicada

Obsérvese en la gráfica que la mayoría de las respuestas se ubican en la escala intermedia y un porcentaje importante en las escalas más altas. Por lo tanto se puede deducir que para la mayoría de los encuestados, en la organización existe una retroalimentación sobre la opinión de los clientes con respecto a su desempeño. No obstante, esta podría mejorarse<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de valoración. Pregunta 4.4

### **3.2.8. ENTREVISTA DE OPINIÓN**

El objetivo principal de la entrevista de opinión es hacer un sondeo sobre la percepción general que tienen los trabajadores de la organización con respecto a los diferentes niveles de operación de la empresa y determinar, a su vez, si el funcionamiento de esta es positivo o negativo.

Para la presente entrevista de opinión se tomó una muestra de ocho personas: siete agentes y un líder de grupo y se les aplicaron 4 preguntas abiertas de opinión:

1. ¿Cómo describe la operación de BCS?
2. ¿A nivel operativo qué se está haciendo bien?
3. ¿A nivel operativo qué se está haciendo mal?
4. ¿A nivel operativo qué no se hace?

Por pregunta, los datos se analizan a continuación.

#### **1. ¿Cómo describe la operación de BCS?**

De las respuestas obtenidas, se puede deducir que todos los entrevistados coinciden y tienen claro el objetivo principal del departamento, el cual se puede resumir como la recepción y solución de casos que ingresan vía telefónica para clientes, usuarios de equipos críticos, como lo son los servidores.



Coinciden también en la importancia y el rol de este servicio para la empresa ya que los clientes del departamento son, por lo general, otras grandes empresas que han depositado su confianza en HP para la compra y soporte de equipo fundamental en sus operaciones.

Mencionan que para lograr este objetivo se cuenta con “una serie de programas donde se pueden encontrar procesos establecidos, métricas, objetivos, propósitos, entrenamientos que permitan alcanzar las metas que se tienen establecidas como operación de soporte a servidores”<sup>28</sup>. Sin embargo, se deja en claro que siempre hay oportunidades de mejora dentro del departamento para alcanzar dicha meta.

Lo anterior ha sido un proceso de unos 4 ó 5 años de maduración para toda la organización y en específico para el departamento de BCS. Se puede decir que este se encuentra en esta etapa de maduración que permite identificar y planear mejor los siguientes pasos hacia la excelencia en el servicio.

## **2. ¿A nivel operativo qué se está haciendo bien?**

En las respuestas obtenidas se desprende una percepción general, por parte de las personas entrevistadas, de que se están logrando mejoras en el ordenamiento y comunicación de los procesos y métricas del equipo.

Específicamente hablan de procesos internos que ayudan a mejorar la interacción cliente –agente que, por supuesto, no son visibles al cliente, pero al final redundan en un mejoramiento de su atención.

Mencionan también que se ha dado una cercanía entre los agentes y los gerentes que ha abierto un canal de información que permite comunicar en detalle qué se está haciendo, cuáles son las métricas más débiles y porqué se

---

<sup>28</sup> Fuente: Elaboración propia. Encuesta de opinión.

dan. Esto ha permitido que el agente tenga más claros sus objetivos y metas por cumplir y, a su vez, lo motiva a mejorar la calidad de su trabajo y le permite sentirse como un colaborador que es escuchado y tomado en cuenta lo cual mejora su autoestima. A esto también se unen los comentarios obtenidos acerca de los esfuerzos que hace la gerencia para realizar reuniones y actividades motivacionales. No obstante, estas han sido suspendidas temporalmente gracias a la reciente crisis económica pero se espera que sean retomadas a corto plazo.

En resumen, es interesante notar que algo tan básico y simple como la comunicación abierta y directa entre los puestos de jerarquía y los colaboradores con respecto a la operación, parece estar marcando la diferencia en cuanto a las mejoras que el departamento muestra en los últimos meses.

### **3. ¿A nivel operativo qué se está haciendo mal?**

Existen varios factores importantes que los entrevistados identifican como obstáculos en la buena operación del departamento y para facilitar su análisis se enumeran y se explican a continuación:

- Cobertura deficiente de turnos: se explica que la cantidad de empleados por turno no es la adecuada. Esto genera entre otros: inestabilidad y constantes ajustes y cambios en los horarios e incluso en la ubicación física de los agentes lo cual es una fuente desmotivación para ellos.
- Complejidad y cantidad considerable de métricas: la estructura de medición de desempeño se ha tornado compleja. Esto genera que cada mes se dé importancia a una métrica diferente con respecto al período anterior ya que se torna difícil darle la misma importancia a todas y alguna de ellas será la más débil. Esta inestabilidad en las métricas también se refiere a que algunas de ellas se ven afectadas por casos

que se direccionaron a otros grupos o cuyo resultado no depende del desempeño del grupo pero que igual lo afectan. Los entrevistados insisten pues, en la necesidad de hacer una revisión de estos casos y aplanar la estructura de métricas siempre bajo el entendido de que sean estándar pero que se enfoquen a la revisión y análisis real del desempeño del grupo.

- Carga administrativa: los entrevistados coinciden en que la complejidad en métricas y requisitos ha tenido como consecuencia que la línea de gerencia tenga que dedicar gran parte de su tiempo a la revisión de procesos y números, alejándolos de las funciones de soporte directo a sus colaboradores en el piso de trabajo. Esto genera una sensación de soledad y falta de orientación por parte del agente con respecto a su trabajo.
- Cargas de trabajo: finalmente algunos de los entrevistados notan los efectos que tiene sobre el desempeño, la falta de personal y la dificultad para reponer a las personas que se van del grupo. Esto se nota en los agentes con bajo rendimiento ya que, a menudo, con tal de no prescindir de la persona, no se le aplican las medidas correctivas drásticas y por supuesto los agentes con alto desempeño tienen la sensación de que se trata por igual al buen y al mal empleado. El turno de la noche también comenta que su cobertura es pobre con respecto a la carga de trabajo y que también se le excluye de actividades de equipo, entrenamientos, etc.

Se concluye, entonces, que los entrevistados consideran que los aspectos negativos en la operación están estrechamente relacionados con la estructura administrativa del departamento. Esto no es difícil de mejorar pero sí requiere de un análisis de las herramientas de desempeño utilizadas, que lejos de cumplir su propósito de medir e identificar lo que se está haciendo, se están convirtiendo en obstáculos para las metas y objetivos del departamento.

#### **4. ¿A nivel operativo qué no se está haciendo?**

Esta pregunta va de la mano con la anterior al ser ambas dirigidas a analizar aspectos negativos en la operación del departamento.

Así, al analizar las respuestas obtenidas se encuentran similitudes con respecto a la pregunta anterior pero, a la vez, nuevos factores surgen a la pregunta “qué no se hace” y el resultado más importante se resume en una palabra: “Motivación”. Así pues, los entrevistados denuncian que la motivación se ha dejado de lado y que la administración se escuda con la excusa de la falta de presupuesto o bien en las normativas que afectan al empleado y que vienen de las altas gerencias.

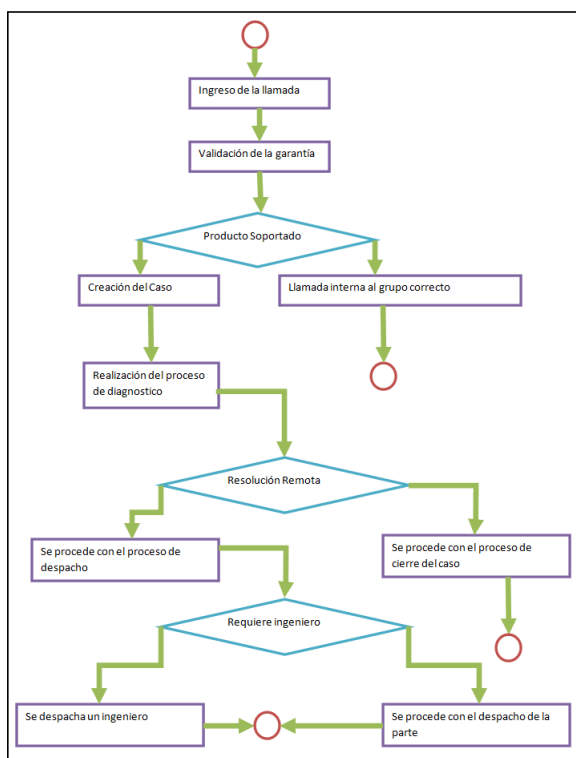
Herramientas de motivación y comunicación tales como reuniones periódicas de equipo, reuniones periódicas con cada empleado, entrenamientos de actualización, entre otras, también han pasado a segundo plano, fruto de nuevo de las ocupaciones administrativas y de las cargas de trabajo mal distribuidas. Parece que el personal reclama su “palmadita en la espalda” por el trabajo bien hecho, cosa que corresponde a la gerencia retomar y punto ineludible a tratar dentro de la Propuesta de Mejora presentada en el capítulo 5 del presente trabajo.

#### **3.2.9. ENTREVISTA DE PREGUNTA ÚNICA**

El objetivo principal de la entrevista de pregunta única es obtener una panorámica de la función principal del departamento y cómo esta es percibida por los encuestados.

Para la presente entrevista se consultaron once agentes, un mentor y dos líderes de grupo del Departamento de BCS. Las opiniones giraron en torno a la pregunta única ¿Cómo se puede reducir el tiempo de documentación y el tiempo promedio de llamada? La pregunta es muy importante para el análisis de la presente investigación, si se toma en cuenta que la razón del negocio del departamento en estudio, es la recepción de llamadas de clientes, acción que debe hacerse eficiente y eficazmente. Debido a esto, es muy importante analizar las opiniones de las personas involucradas en cuanto a qué se puede realizar para hacer más eficiente la operación.

**Gráfico No. 34 Diagrama de flujo de una llamada recibida**



Fuente: Entrevista aplicada

La figura anterior es un diagrama de flujo de una llamada recibida en el Departamento de BCS. Con base en este se puede conocer que cada llamada inicia con un saludo al cliente y luego se revisan los datos del cliente para

saber qué tipo de garantía tiene contratada. De esto puede depender que se le dé el servicio o no. Una vez que se verifica que el cliente y su garantía se encuentran en orden, se escucha el problema que tiene y se hace un diagnóstico del problema y su posible solución.

Si se determina que el problema puede ser resuelto vía remota se guía al cliente paso a paso. Si el problema no se resuelve de esta manera y se estima que se debe enviar el equipo a un técnico, se solicitan los permisos y se despacha al servicio al cliente. Esto se puede hacer durante la llamada o bien después de esta, pero se continúa trabajando en el caso hasta resolverlo. Al final se genera un número de tiquete que se envía al cliente como referencia del problema, como se mencionó en el capítulo dos.

Dicho lo anterior, y al analizar las respuestas de las personas entrevistadas de cómo hacer más eficiente esta labor, la mayoría de los encuestados coinciden en que una de las mejores maneras de acortar tiempos es desarrollando la habilidad de hacer multifunciones mientras se está con el cliente en la línea. Por supuesto esto es algo que da la experiencia y la práctica. Sin embargo, algunos entrevistados ponen como ejemplo que se pueden efectuar dos funciones al mismo tiempo como pedir las aprobaciones del envío de partes y llenar la documentación requerida para esto mientras el cliente está en la línea.

Otra recomendación importante es que los agentes cuenten con “plantillas” de los casos más comunes para tenerlas a mano y puedan consultarse rápidamente. De este modo se ahorra tiempo valioso en la documentación de casos pues no hay que escribir mucho puesto que la mayoría de la información está contenida en la “plantilla”.

También se opina que en casos donde sea posible se finalice la llamada con el cliente explicándole que el resto del proceso se hará posterior a la llamada con el fin de que el cliente no esté en la línea. Es importante que el cliente acceda y

se le dé un tiempo estimado en el que le estará llegando la notificación de su caso.

El sistema automático que asigna llamadas a los diferentes departamentos es muy complejo, con esto se quiere decir que cuando el cliente llama a un número específico se encuentra con una extensa lista de opciones que le dificultan la escogencia de la opción que se ajusta a su tipo de problema. Esto según opinión de una de las personas entrevistadas, genera una cantidad importante de llamadas mal ruteadas que restan tiempo en la operación, ya que a veces es necesario atender al cliente y escuchar su problema para saber que no corresponde, explicarle esto al cliente y transferirlo con el departamento indicado. Esta transferencia por cierto, y por política de la empresa, debe ser correctamente hecha, en otras palabras, hay que transferir al cliente, pero hay que quedarse en la línea, esperar que el agente del otro departamento conteste, explicarle brevemente el problema del cliente y luego pasarle la llamada.

Todo este proceso toma tiempo por lo que la recomendación hecha en esta encuesta es la de revisar y mejorar en la medida de lo posible, el sistema que direcciona automáticamente las llamadas con el fin de reducir estos tiempos.

Así, pues, se puede concluir que mejorar los tiempos de las llamadas es posible al buscar herramientas de proceso alternativas que ayuden a los agentes a facilitarse el trabajo de “carpintería” que requiere el documentar adecuadamente el caso del cliente, como por ejemplo el uso de las plantillas.

Sin embargo, en toda actividad relacionada con clientes, la duración de la llamada dependerá del caso y su complejidad y poner límites de tiempo no es siempre lo recomendable ya que se puede sacrificar la calidad del servicio que necesariamente se mide mientras se está con el cliente en la línea solucionando el problema.

Se debe apoyar entonces la potencialidad, habilidad y experiencia del agente que es capaz de hacer varias cosas a la vez mientras está con el cliente en la línea (ser poli-funcional). Esto mejoraría los tiempos de documentación que, por lo general, se dan después de finalizar la llamada (after call time por su nombre en inglés), lo cual afecta la disponibilidad del agente para atender otra llamada.

Es importante observar que hay factores que se pueden mejorar con herramientas, otros con habilidad y experiencia y que hay otros que son externos y ajenos hasta cierto punto al control de la operación, pero que también se deben tomar en cuenta para analizar la eficiencia y eficacia de la operación.

Todos estos factores, comentarios y opiniones serán tomados en cuenta en la Propuesta de mejora operativa del presente estudio.



### **3.3. FODA**

Una vez revisados los diferentes resultados de las encuestas y entrevistas, junto con la observación del negocio, se procede a realizar un análisis interno del departamento con sus fortalezas y debilidades, así como un análisis externo para ver sus oportunidades y amenazas.

#### **3.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

##### **3.3.1.1. FORTALEZAS**

- Existe un buen entendimiento de los indicadores clave de desempeño.
- Se tiene la posibilidad de crecer tanto en lo personal como en lo profesional.
- El centro tiene una buena posición competitiva en cuanto a costo y productividad.
- Se tiene una importante proximidad con Estados Unidos y Canadá.
- Se tiene un claro enfoque en mantener los niveles de servicio y los acuerdos contractuales.
- Se tiene una clara visión de los resultados.
- El nivel de lenguaje extranjero requerido es bueno.
- Se tiene la habilidad de adaptarse y cambiar.
- Existe una buena relación con los equipos de trabajo de EEUU.
- Existe mucha diversidad en el personal.
- Se generan muchas ideas en el lugar de trabajo.

### **3.3.1.2. DEBILIDADES**

- Los entrenamientos y la capacitación continua son deficientes o inexistentes.
- No se tiene claro el plan de crecimiento para los empleados.
- No se existe un vínculo adecuado entre los empleados, sus jefes y la empresa.
- La gestión del tiempo y la ejecución se desperdician y son ineficientes.
- Las soluciones se crean, se utilizan, se olvidan y se reinventan.
- La habilidad técnica no es la mejor.
- No existe una estrategia de administración del conocimiento.
- Se depende mucho del conocimiento almacenado en la memoria de las personas.
- Los recursos administrativos suelen ser limitados.
- Los gerentes, en general, tienen poca experiencia con los grupos.

### **3.3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### **3.3.2.1. OPORTUNIDADES**

- La posibilidad de compartir y establecer buenas prácticas.
- El reconocimiento a los colaboradores puede ser más robusto y constante.
- Los números operativos de los colaboradores individuales no son entregados de forma constante.
- El negocio podría ser mucho más atractivo de lo que es hoy día.
- Se puede dar cabida a programas piloto e ideas nuevas.
- Mejorar los resultados a nivel operacional.

- Generar un mejor posicionamiento o reposicionamiento de la imagen de la empresa en los empleados.
- Los objetivos del BCS pueden crearse y alinearse con los de toda la comunidad organizacional.

### **3.3.2.2. AMENAZAS**

- No se cuenta con un plan sólido de continuidad que considere las contingencias.
- Los niveles de rotación suelen ser muy altos y es difícil reemplazar al personal.
- Se tiene una gran cantidad de empleados por gerente, por lo que se pierde enfoque.
- Los procesos de contratación son muy lentos y burocráticos.
- Las herramientas de medición del desempeño son inadecuadas.
- Existen objetivos, metas y procesos contradictorios.
- Existen muchos datos, pero se presentan incongruencias y atrasos en la obtención y presentación de los mismos.
- No se tiene una visión de principio a fin de los procesos y los flujos de trabajo.
- La compensación y beneficios han cambiado, reduciéndose con el tiempo.

Una vez concluido el análisis FODA se procede a presentar la propuesta en el siguiente capítulo.

## **PROPUESTA**

### **4. CAPÍTULO IV**

El objetivo de la propuesta de mejora operativa es establecer planes de acción específicos que permitan mejorar, de manera efectiva, el desempeño operativo en función de los cuatro ejes del Cuadro de mando integral.

Para la consecución de los planes de acción se utilizaron los datos obtenidos con el Análisis de Situación del grupo “Business Critical Systems” o “BCS” expuestos en el Capítulo III, puesto que este análisis permitió identificar mejoras derivadas de las entrevistas a gerentes y a colaboradores individuales del grupo en estudio. Los datos recabados a lo largo de la investigación sustentan la propuesta y los objetivos planteados en la misma.

El estudio realizado permitió determinar la importancia que tiene el entrenamiento de los agentes, la definición de objetivos, los planes de crecimiento profesional para los empleados y la administración del conocimiento, entre otros. También se notaron importantes aspectos por mejorar en las relaciones intra-grupales.

En torno a la misión del grupo se logró determinar la importancia de su planeamiento así como de su ejecución en el día a día. Respecto de la

relevancia del trabajo realizado, los resultados fueron halagadores y redundan en la buena imagen del grupo. También se le dio mucho valor a los resultados operativos en general y al ambiente de trabajo.

Con base en estos análisis se elaboró la propuesta enfatizada en las áreas que requieren mayor atención, recordando que el equipo de BCS pertenece a otras organizaciones y también a la corporación Hewlett Packard que per se, cada una cuenta con sus objetivos, misión y visión. Sin embargo, la propuesta plantea una visión y misión con base en una serie de recomendaciones orientadas a introducir orden en la planeación y ejecución estratégica y táctica.

#### **4.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA**

Luego de conocer y estudiar la situación de la organización y su contexto dentro de la empresa Hewlett Packard Costa Rica y se procede a plantear una propuesta de mejora regida por los siguientes objetivos:

- Realizar una propuesta de mejora de la gestión del personal tomando en cuenta la motivación, las relaciones con los jefes, el entrenamiento y los planes de crecimiento.
- Proponer una mejora en el desempeño de la administración de la operación, buscando una mayor eficiencia del mismo.
- Brindar una propuesta relativa en función de las relaciones con los clientes, incluyendo la calidad, la innovación y el control, en pos de la excelencia en el servicio.
- Proveer una propuesta de enfoque financiero para los gerentes de la operación que permita tener una visión clara del impacto que tienen las decisiones gerenciales.

Seguidamente se presenta cada una de las propuestas mencionadas con sus planes de acción detallados, que permitan impulsar una mejora en el desempeño operativo del grupo “Business Critical Systems”

## **4.2. GESTIÓN DEL PERSONAL**

La gestión del personal es un elemento clave en la prestación de servicios, puesto que el trabajo realizado en el Departamento “Business Critical Systems” existe un contacto directo entre los empleados y los clientes, sobre todo por vía telefónica y electrónica. Como se indicó en el Capítulo III, existen factores que presentan áreas de oportunidad y también debilidades existentes actualmente en esta área, sobre todo en lo que respecta a la motivación del personal, la comunicación de los objetivos (claridad, sentido y sencillez), la cantidad y complejidad de indicadores de desempeño que se manejan, la complejidad de las tareas inherentes al trabajo diario así como su entrenamiento en productos y proceso.

### **4.2.1. PROPUESTA ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS**

Elaborar un plan de gestión de personal para los colaboradores individuales y los gerentes del grupo “Business Critical Systems” que les permita tener un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio.

En relación con la estrategia anteriormente descrita, la propuesta se dirige a brindar la mayor cantidad de herramientas y simplificación en tareas, permitiéndoles a los colaboradores, estar enfocados en la ejecución de las

mismas y en la mejor atención de los clientes, mientras cuentan con el apoyo de sus gerentes. Dicho plan no existe, por lo que se especifica de la siguiente manera: plan de entrenamiento anual, plan de certificación, plan de rotación de los gerentes, plan de formación teórico - práctica de los gerentes, plan de rotación y crecimiento para los colaboradores, definición de objetivos simplificados para los colaboradores individuales y la eliminación de las evaluaciones anuales de desempeño.

Todos los ítems son propuestos para ser ejecutados a lo largo de un año, del 1 de noviembre del 2010 al 31 de octubre del 2011, siendo este el año fiscal de EE.UU. y el utilizado de forma general en Hewlett Packard.

Descripción de los elementos que constituyen el Plan de Gestión de Personal:

- Establecer un plan de entrenamiento anual. Este debe incluir al 100% de los colaboradores individuales y estar enfocado en el área de productos soportados. Deberá cubrir el 20% de los productos más atendidos, basados en el análisis Pareto<sup>29</sup> de los productos atendidos anualmente. De esta forma se debe introducir un plan de capacitación continua con dos horas por semana o dos días completos por mes, hasta un máximo de 15 días de entrenamiento por año por persona. Al proponerse como un plan se puede realizar el cálculo correcto del personal requerido en función del volumen de trabajo histórico del año anterior.
- Definir un plan de certificación que permita avalar un nivel técnico estandarizado de conocimientos en el grupo, que aplique al menos dos certificaciones del proveedor CompTia conocidas como: “Server Plus” y “Linux Plus” para la totalidad de la población. Esto permitirá diferenciar a la población de otros grupos y mejorar la confiabilidad en el conocimiento.

---

<sup>29</sup> Pareto o la regla del 80 20, que significa que el 20 % de los ítems tienen un peso de 80%

- Establecer un plan de rotación de los gerentes que permita la permanencia de estos en un mismo grupo al menos dos años para que se familiaricen con sus subalternos, los productos y los procesos del grupo.
- Elaborar dos planes de acción para la rotación de personal, uno relacionado con la provisión y solicitud de requisiciones (nuevos puestos de trabajo) de manera anual y con base en los datos históricos; y otro relacionado con las oportunidades de crecimiento para los colaboradores de manera que se les brinden posibilidades dentro y fuera de la empresa. Para esto también se sugiere una reunión mensual y al menos una reunión grupal cada dos semanas con la finalidad de mantener al grupo informado de sus opciones.
- Elaborar un plan de formación teórico - práctica para los gerentes, cuya teoría está disponible en la empresa bajo la herramienta "Harvard Manager Mentor 10" que incluye cuarenta y dos cursos de los que se recomienda completar 21 por año para completarlos complementariamente en el ciclo mínimo propuesto de dos años. Adicionalmente se recomienda el establecimiento de grupos de discusión dos horas al mes con la presencia de gerentes de otras organizaciones, niveles y personal de otras áreas como recursos humanos para la retroalimentación y discusión de casos reales.
- Proponer una definición clara de objetivos simplificados puesto que, de acuerdo con lo investigado tanto las métricas como los objetivos presentan un reto para todos los empleados. Actualmente cada empleado cuenta con un mínimo de cuatro objetivos, que a su vez se subdividen en aproximadamente once. Este factor multiplicador es lo



que hace que estos se diluyan entre sí. La propuesta es puntual en reducir dichos objetivos a:

- Cumplir con el nivel de servicio de atender el 85% de las transacciones en menos de 5 minutos.
- Entregar un máximo nivel de satisfacción al cliente, recibiendo calificaciones de 9 ó 10 en las encuestas de satisfacción al cliente por transacción.
- Asegurar el mejor uso de partes con una eficiencia de uso de partes superior al 85% promedio en los tiquetes despachados por semana.

Cabe la aclaración de que esto no significa que se deban descartar las necesidades de la corporación, lo que implica es concebir al gerente como un filtro de información que solicita ajustes a las personas cuando sea necesario para aumentar el enfoque del personal en sus tareas y no en memorizar múltiples indicadores de desempeño.

- Recomendar la eliminación de las evaluaciones de desempeño anuales. Esto como acción complementaria a la anterior y con base en el punto 12 de Deming <sup>[ CITATION DiW10 \l 1034 ]</sup> que lo estipula. Según el autor mencionado, el sistema de evaluación conduce a una barrera que impide la alegría de la gente en el trabajo y genera conflictos. En su lugar, como resultado del presente estudio se hace referencia a una Propuesta de Medición del Desempeño (Véase más adelante el punto 4.3.2.) que plantea una solución objetiva y más ajustada a la realidad del grupo.
- Proponer acciones más específicas para el gerente. Esto en virtud de mejorar la utilización de su tiempo y para ello se recomienda la siguiente agenda semanal de acciones por realizar, considerando una jornada de cuarenta horas:

**Cuadro No. 3 Distribución de horas por semana para gerentes de “BCS”**

<b>Tarea</b>	<b>Horas por semana</b>
Reunión de equipo	3
Escucha de llamadas telefónicas	5
Revisión de indicadores de desempeño telefónicos	5
Calibración	3
Revisión de correo electrónico	5
Atención individual de empleados	5
Imprevistos/presencia en el piso de producción	10
Revisión de otros indicadores de desempeño	2
Entrenamiento personal	2

**Fuente: Estudio realizado**

- Crear un sistema de medición conocido como retroalimentación o encuesta

de 360 grados. Esta debe ser aplicada una vez al mes y permitirá una retroalimentación entre jefes y subalternos y entre los empleados

Este documento de medición propone las siguientes preguntas:

- ¿La persona “Nombre del empleado” demuestra pasión por los clientes?
- ¿La persona “Nombre del empleado” tiene confianza y respeto por los individuos?
- ¿La persona “Nombre del empleado” aporta logros y contribuciones al equipo?
- ¿La persona “Nombre del empleado” trabaja en equipo?
- ¿La persona “Nombre del empleado” trabaja con velocidad y agilidad?
- ¿La persona “Nombre del empleado” hace aportes de innovación al grupo?
- ¿La persona “Nombre del empleado” demuestra integridad sin compromiso?

Cada pregunta se responde en una escala de 1 a 5 con la siguiente distribución:

5 Siempre

4 Casi siempre

3 Algunas veces

2 Muy pocas veces

1 Nunca

Además incluye la pregunta:

- ¿Desea mostrar su nombre al compartir estos datos?

Se recomienda también la implementación de la encuesta contenida en la Herramienta Sharepoint ya que se puede configurar con mucha facilidad y permite el manejo de la confidencialidad y el control de acceso. Además, es una herramienta disponible en HP para todos los empleados. Es, entonces, otra manera de dar retroalimentación confidencial al empleado acerca de áreas de oportunidad generales en pos del beneficio del grupo.

### **4.3. GESTIÓN DE LA OPERACIÓN**

Con base en el estudio realizado se puede decir que la gestión de operación del Departamento “Business Critical Systems” presenta retos en diversos ámbitos, uno de ellos es el relacionado con el personal. Sin embargo, hay otras áreas que también requieren de atención y por ello se sugieren estrategias para mejorar la carga de procesos administrativos para los empleados, la calidad de los sistemas de información, la gestión del conocimiento, el re-trabajo, la constancia en la entrega de resultados, la alineación de los objetivos, la inexistencia de planes de continuidad, la carencia de una herramienta estandarizada de medición del desempeño y la amplia existencia de procesos (sesenta y cuatro en total, los cuales no pueden ser revelados por un requerimiento de confidencialidad de la empresa). Dichas estrategias se enlistan seguidamente:

- Definir la misión, visión y valores del departamento.
- Estandarizar un modelo de medición del desempeño.
- Crear un sistema de administración del conocimiento.
- Administrar un sistema de calidad y auditoría con un sistema de mejoramiento continuo.

#### **4.3.1. PROPUESTA ESTRATÉGICA, MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS**

Definir la misión y visión del Departamento BCS.

Actualmente la organización cuenta con una visión considerada muy general a nivel corporativo, sin embargo la identidad de grupo se puede ver fortalecida al tener una imagen propia de lo que se tiene y de adónde se puede llegar.

### **Propuesta de Visión**

Ser el mejor grupo en cuanto a resultados operativos de todos los centros globales y tener el mejor ambiente de trabajo de HP Costa Rica.

Dicha visión hace énfasis en la excelencia sustentada en el factor humano, pilar del desarrollo.

### **Propuesta de Misión**

Ser un equipo unido de personas que hace su trabajo con calidad para satisfacer a un sinnúmero de clientes a través de un servicio ininterrumpido durante todo el año.

Esta misión busca exaltar el orgullo de los trabajadores por el trabajo realizado a favor de los clientes de la empresa. Además toma en cuenta la necesidad de ofrecer un servicio de calidad durante 24 horas los 365 días al año.

Con respecto a los valores del grupo, no se propone cambio alguno por lo que los actuales seguirán rigiendo. Estos son:

- Pasión por los clientes
- Confianza y respeto por los individuos.
- Logros y contribuciones
- Resultados a través del trabajo en equipo.
- Velocidad y agilidad
- Innovación
- Integridad sin compromiso

#### **4.1.1. PROPUESTA ESTRATÉGICA, MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS**

Elaborar un sistema estandarizado de medición del desempeño que incluya un seguimiento mensual con los colaboradores y que, a su vez, permita la retroalimentación oportuna para corregir cualquier desviación de los objetivos que tiene el grupo. Para ello deberá seguirse la guía de utilización del tiempo dada en el punto 4.2.1.

**Cuadro No.4 Sistema propuesto para evaluación del desempeño**

<b>Métrica</b>	<b>Max %</b>
Precisión en el diagnóstico	30%
Eficiencia en el diagnóstico	10%
Partes no utilizadas	10%
Llamadas perdidas	5%
Uso de tiempos auxiliares	2%
Productividad	13%
Cumplimiento de horario	10%
Tiempo de despacho	10%
Retroalimentación 360	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Estudio realizado**

Dicha herramienta puede ser implementada en la aplicación EXCEL. El resultado es derivado en una suma de promedio simple o media estadística de

los resultados mensuales, con una consolidación anual. Adicionalmente el uso de la Fórmula Rank permite situar la posición del resultado de promedio de la totalidad de empleados listados en el archivo.

La utilización de la herramienta mencionada permite llevar un control de los principales indicadores de desempeño y, con base en ellos, dar el asesoramiento individualizado que cada quien requiera para que mensualmente y al final del año fiscal cada empleado pueda identificar áreas de oportunidad, así como áreas fuertes. De esta forma se restringe el uso extenso de objetivos y sub objetivos a nivel individual.

#### **4.3.2. PROPUESTA ESTRATÉGICA, SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS**

Como se ha mencionado existen muy buenas ideas en el grupo de trabajo, sin embargo también se hizo claro que se realiza re trabajo y la visión interna en cuando a la estrategia y la táctica no es alta, por lo que se propone la creación de un sistema de administración del conocimiento, en donde se incluyan los siguientes elementos:

- Proyectos realizados en el grupo.
- Material de entrenamiento y logística.
- Documentación de procesos.
- Información histórica del grupo, incluyendo datos relacionados con las métricas.
- Notas técnicas y comunicaciones de actualizaciones.
- Comunicados generales y otros.

La herramienta Share Point disponible en la red de datos de la empresa, permite la creación y mantenimiento de dicho sistema y permite la posibilidad

de acceder a los diferentes interesados y, a su vez, liberar al grupo de la dependencia individual. Ya que como se manifestó en el FODA existe concentración de conocimiento en las personas.

Para la utilización de esta herramienta es necesario contar con una serie de, al menos, dos administradores que pueden ser los gerentes del grupo u otras personas relacionadas.

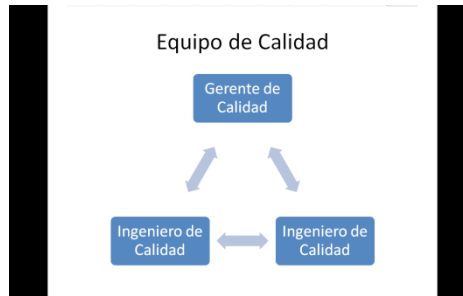
#### **4.3.3. PROPUESTA ESTRATÉGICA, SISTEMA DE CALIDAD Y AUDITORÍA DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS**

Implementar un sistema de calidad y auditoría interna operativa para el grupo BCS, extensible al grupo GSC al cual pertenece BCS. Esta estrategia deberá estar constituida por un grupo con amplios conocimientos de sistemas de calidad y que, a su vez, realicen las funciones de auditoría interna para validar el cumplimiento de las iniciativas y procesos requeridos tanto por los empleados individuales así como por los gerentes. Adicionalmente dicho grupo estará velando por la propuesta de mejora continua, en función de la innovación de procesos, métodos y tareas que incrementen la competitividad, reduzcan el costo y permitan el mejoramiento de los servicios.

Para esto se recomiendan la creación de un grupo de calidad de, al menos, tres personas, que incluya un Gerente de Calidad y dos Ingenieros de Calidad.

#### **Gráfico 35 Estructura del Equipo de Calidad propuesto**





**Fuente: Estudio realizado**

A continuación se detallan los puestos del Equipo de Calidad:

**Puesto:** Ingeniero de Calidad

**Jefe inmediato:** Gerente de Calidad del GSC.

**Funciones:**

- Responsable de la eficiencia, eficacia y mejora de los procesos que involucren al grupo “BCS”.
- Definir la planeación anual del equipo de calidad.
- Responsable de la creación de estadísticas y correlaciones.
- Responsable de la consolidación de análisis de datos.
- Responsable de las recomendaciones de mejora en los procesos.
- Responsable de la publicación y mantenimiento de los procedimientos de control.
- Responsable del estado de la base de datos de conocimiento.
- Hacer recomendaciones de entrenamientos.

**Puesto:** Gerente de Calidad

**Jefe inmediato:** Gerente de la organización GSC.

**Funciones:**

- Realizar la gestión de procesos que involucren al grupo “BCS”.
- Definir y recolectar datos.
- Creación de estadísticas.
- Análisis de datos.
- Realización de recomendaciones de mejora en los procesos.
- Realización de los procedimientos de control.
- Alimentar la base de datos de conocimiento.
- Hacer recomendaciones de entrenamientos.

Como se muestra en el detalle de los puestos, este grupo estará a cargo de la búsqueda de oportunidades de optimización enfocadas en la mejora de los costos, y como se ha desprendido de la investigación, existe una alta cantidad de transacciones que se reciben en el Departamento “BCS” que no corresponden a dicho grupo, esta constituye la principal área de enfoque para lograr un ahorro significativo en el costo total del grupo. Dentro de estas responsabilidades también se incluye la búsqueda de mejoras en los sistemas de información.

## **4.2. GESTIÓN DE LOS CLIENTES**

En este apartado se plantea una solución, en vista de los datos obtenidos con base en la entrevista aplicada a los trabajadores del grupo BCS, quienes consideraron que la empresa tiene una orientación al servicio y a la satisfacción del cliente; pero que no reciben suficiente información al respecto.

### **4.3.4. PROPUESTA ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS**

Crear un escenario totalmente orientado al cliente, por ser este uno de los pilares de la empresa, a través de una campaña de comunicación. Tomando en cuenta esto, seguidamente se hace referencia a los principales pasos a seguir:

- Identificar al cliente
  - Determinar los clientes internos: cualquier persona dentro de la compañía que se pueda ver afectada por el servicio brindado. Este tipo de cliente generalmente es olvidado. No obstante,

también requiere atención puesto que las acciones que afecten la satisfacción de los empleados, pueden afectar la satisfacción de los clientes externos.

- Determinar los clientes externos: son lo más importante del negocio. Ellos sopesan el valor de los bienes y servicios que adquieren, considerando el costo, la calidad, las características y la disponibilidad. La mayor cantidad de clientes no satisfechos son los clientes desatendidos, por lo que se debe considerar al menos un recurso que mantenga una auditoría de los tiquetes que se trabajan por grupo y así asegurarse que ningún cliente quede desatendido.
- Determinar los clientes intermedios: estos pueden ser revendedores o proveedores que tengan interacción con la venta o prestación del servicio y deben identificarse como un elemento de oportunidad para incrementar la satisfacción de los clientes externos por parte de los gerentes del grupo, y luego comunicar dicho hallazgo al resto del grupo.
- Establecer estrategias de retención de los clientes: esto se logra utilizando datos para comprender las expectativas del mismo, entonces se deben visualizar las acciones desde el punto de vista del cliente, determinar cuán satisfecho está y realizar un perfil de este para entenderlo mejor.
- Analizar los datos de las encuestas de satisfacción del cliente: esto se hace basados en los datos disponibles de satisfacción del cliente.
- Retroalimentar al grupo de trabajo de forma efectiva.

- Considerar a los empleados como clientes: El impacto de los empleados en la productividad y la calidad, según Jack Welch<sup>30</sup>, se ve impactado por los siguientes elementos:
  - Satisfacción en el trabajo.
  - Entrenamiento.
  - Salario.
  - Trato con respecto y dignidad.
  - El interés de la compañía en el bienestar de los mismos
  - Trato justo.

#### **4.3. GESTIÓN DE LAS FINANZAS**

Desde el punto de vista de las finanzas es importante recordar que todo negocio necesita conocer de sus finanzas para saber su situación financiera y si la forma en que se está desempeñando necesita correcciones. En el caso de BCS las finanzas están directamente relacionadas con la productividad de cada individuo y con la manera en que utiliza los recursos. Un descuido puede impactar los resultados de un día, pero cuando se habla de treinta personas, ese impacto se magnifica.

##### **4.3.5. PROPUESTA ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE LAS FINANZAS DEL DEPARTAMENTO DE BUSINESS CRITICAL SYSTEMS**

Propiciar el correcto control de las finanzas del grupo BCS por parte de sus mismos colaboradores. Una forma de hacerlo es incluyendo este tópico en las agendas de las reuniones con cada empleado para darle a conocer el impacto que tienen las acciones que realizan en las finanzas de la organización.

---

<sup>30</sup> Fuente: Certified Six Sigma Black Belt Primer, página V-11

Es clave que el gerente lleve un control estricto de las finanzas de su organización. Desconocer esto podría convertirse en una limitante para la toma de decisiones que impliquen la realización de un gasto. Como puede recordarse, en opinión de los encuestados, el desconocimiento sobre las finanzas de la organización, por parte del grupo, es bastante alto.

El costo general del grupo tiene dos impactos en la compañía, el primero está relacionado con el costo de la fuerza de trabajo y la cantidad de tiempo disponible para facturar; y el segundo está relacionado con la precisión y eficiencia en el diagnóstico de partes de reemplazo para los clientes, esto como una consecuencia de haber recibido el entrenamiento técnico apropiado.

#### **4.3.1. JUSTIFICACIÓN FINANCIERA**

En relación con la justificación económica para la aplicación de la presente propuesta, cabe mencionar que, generalmente, los proyectos se miden por los ingresos y gastos que significa ponerla en práctica. En este caso particular, la mayoría de las ventajas financieras se darán como beneficios colaterales, esto se debe a que la mayoría de los recursos ya están dispuestos en la empresa y en los grupos de trabajos asociados al equipo BCS. Por ejemplo, el recurso humano, los equipos para realizar el entrenamiento, los recursos tecnológicos ya están dados y absorbidos por la estructura actual de costos. Sin embargo, implementar estrategias que lleven a la eficiencia podría conducir, a mediano plazo, a un requerimiento menor de personal, lo cual implica el mayor de los ahorros tangibles y medibles de forma directa.

Por otra parte, debe recordarse que una de las limitantes del presente proyecto fue la accesibilidad a los reportes financieros, situación que imposibilitó el manejo de datos relacionados con ese factor. Sin embargo, los datos que se muestran a continuación son un valor promedio sugerido y no implican relación

directa con los salarios reales de los colaboradores de HP., considerados como información confidencial.

Para elaborar un estimado de ahorro se presenta un supuesto de salario mensual de \$1,000 dólares estadounidenses, estos significan un aproximado de \$19,200 dólares estadounidenses anuales.

En lo que respecta al equipo de calidad, se aclara que este ya existe en la organización aunque con una orientación distinta a la de la propuesta. Pero se considera que este es susceptible de cualquier transformación así como de que se realice alguna inversión en la creación de un equipo de calidad con nuevo recurso humano.

Seguidamente se procede a enlistar los beneficios colaterales derivados de la implementación de la propuesta:

- Mejor comunicación, pues la propuesta establece planes de trabajo para los gerentes y sus empleados, permitiendo tener un sistema de retroalimentación.
- Mayor satisfacción de los empleados, esto derivado de las acciones orientadas a la simplificación de objetivos y mayores niveles de entrenamiento lo cual conduce a un desarrollo de competencias para enfrentar los retos del trabajo. Este elemento conduce a una menor rotación de personal y tiene un costo en el proceso de contratación y en el tiempo inicial de entrenamiento. Este tiempo de entrenamiento es de tres meses más seis de proceso de adaptación, por lo que el costo de la rotación es de \$9,000 más las cargas sociales (basado en el supuesto de un salario mensual de \$1,000).
- Mayor satisfacción de los clientes, esto al interactuar con una fuerza

laboral más motivada y preparada. Los clientes que se atienden varían desde empresas pequeñas hasta multinacionales por lo que el impacto financiero puede ser de miles a millones de dólares en futuras ventas, debido a que el servicio se paga previamente o a que se da una garantía o contrato.

- Mayor estructura y orden, al poseer un plan extensivo a un año, se puede conocer con más detalle qué se espera de cada trabajador por lo que las personas estarán más enfocadas en sus tareas, procurando un cumplimiento mayor. Esto conduce a una reducción en el desperdicio de tiempo y esfuerzo en iniciativas desorganizadas y poco planeadas.
- Mayor calidad, es decir se reduce el desperdicio y se aumenta el control. De esta manera se logra un mayor control de los gerentes y sus empleados en el trabajo y estos pueden trabajar orientados a metas más realistas.
- Más innovación, esta puede conducir a ahorros en la mejora de procesos, que a su vez se traducirán en porcentajes de tiempo que se pueden reinvertir.
- Menos re trabajo, es decir mayor aprovechamiento de los recursos.
- Más estabilidad, esta brinda satisfacción a los empleados e implica un ahorro al no tener que realizar inversiones en nuevos empleados, en su tiempo de contratación, entrenamiento y adaptación.

Por lo descrito anteriormente se puede observar que existen importantes factores que al final del día conducirán a un beneficio económico. Sin embargo, las ganancias que se puedan proyectar dependen de cuántas mejoras se logren



con la aplicación de la propuesta, puesto que el objetivo de esta no es la reducción de personal; no obstante, promover las eficiencias tiene como consecuencia la reducción de personal como ya se había indicado con anterioridad.

Seguidamente se detalla la forma de implementar la propuesta.

#### **4.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA**

A lo largo de la propuesta se han recomendado estrategias para mejorar las debilidades encontradas, propias del trabajo de una organización. Para su implementación se deberá tomar en cuenta el cronograma, el cual debe también estar incluido en las auditorías realizadas por el equipo de calidad, para crear acciones duraderas en el tiempo.

Las actividades por realizar son las siguientes:

- Presentación de la propuesta. Deberá ser aplicada una única vez, según tiempo de ejecución de la propuesta. Esta debe ser desarrollada con el aval de la alta dirección para lograr apoyo logístico y político.
- Definir plan de entrenamiento. Este deberá ser aplicado dos veces al año, una vez ineludiblemente al inicio del año fiscal para considerar todas las necesidades logísticas de entrenadores, espacio físico y tiempo de entrenamiento y evitar conflictos tanto con los horarios de las personas, sus vacaciones, así como con las necesidades de los

negocios.

- Plan de certificaciones. Este plan se plantea de forma anual, al inicio del año fiscal, para poder hacer las reservas de tiempo y la solicitud de los medios de pago que facilita la empresa.
- Cursos para gerentes. Estos deben realizarse una vez cada trimestre para brindarles una capacitación periódica sin alejarlos del piso de producción. La planeación de esta actividad requiere el uso de los foros para generar retroalimentación interdepartamental.
- Definición de objetivos anuales. Esta estrategia deberá aplicarse una vez al año justo al inicio del año fiscal, para permitirle conocer a todos los empleados involucrados lo que el negocio espera de ellos.
- Aplicación de la Encuesta 360. Esta se recomienda una vez por trimestre, ejecutándose al término de cada cuatrimestre para poder recolectar suficientes datos de referencia para los empleados; pero, a su vez, para que no se vean en una situación que se torne agobiante.
- Revisión de la Misión. Esta deberá ser revisada una vez por semestre, considerando las necesidades del negocio, sin que esto implique la obligatoriedad de cambio, solo de revisión, comunicación y recordatorio a todo el piso de producción.
- Revisión de la Visión. Esta deberá ser revisada una vez por año, considerando las necesidades del negocio, sin que esto implique la obligatoriedad de cambio, solo de revisión, comunicación y recordatorio a todo el piso de producción.
- Sistema de Medición. Este deberá ser comunicado mensualmente y sin

falta, para mantener a todo el piso de producción enterado de forma detallada del desempeño. Esta acción permite corregir tendencias y acciones que pueden perjudicar a los empleados y, a su vez, al grupo en general, por lo que es de suma importancia que se realice.

- Sistema de Calidad. Esta es una función constante que tiene que funcionar como tal, asegurando la constancia en la ejecución de los procesos, la validación y verificación de la ejecución de las tareas que, a su vez, está a cargo de buscar elementos que permitan la innovación y que ejecuten el control, entre otros, a través de auditorías como se menciona posteriormente.
- Sistema de Administración del Conocimiento. Este debe ser administrado por el equipo de calidad y continuamente, comunicando las actualizaciones y recursos disponibles cada trimestre.
- Auditorías. Estas deben ser realizadas por el equipo de calidad para validar la ejecución del plan propuesto y deben ser aplicadas de manera aleatoria al menos cada dos meses, para asegurar el cumplimiento de las tareas y propiciar el control.
- Identificación de clientes. Esta es una tarea compartida entre los gerentes y el equipo de calidad, para la que se recomiendan revisiones semestrales basadas en los datos de los tiquetes de transacciones con los clientes, para identificar sus variables y hacer sugerencias a los empleados, con la finalidad de mejorar la comunicación empresa- cliente.
- Satisfacción del cliente. Los resultados de satisfacción del cliente deben ser comunicados al menos mensualmente.
- Control financiero. Esta es una acción que debe ser implementada de inmediato y debe ser conocida por los gerentes como mínimo una vez al

mes, quienes también deben tener conocimiento de los presupuestos diseñados para el equipo.

- Costo por minuto por llamada. Este factor es clave en la gestión de centros de llamadas y debe ser conocido por los gerentes pues esto ayudará a mejorar el desempeño en este indicador.
- Impacto de partes no utilizadas. Este indicador también debe ser realizado de forma mensual para buscar oportunidades de mejora desde el punto de vista de costos y ahorros que el grupo pueda generar a la corporación.

Las acciones son realizables en intervalos de tiempo distintos y a continuación se detallan por tipo y frecuencia.

**Cuadro No. 5 Actividades y periodicidad de las acciones requeridas para la implementación de la propuesta de mejora**

<b>Cronograma de Actividades</b>	<b>Frecuencia</b>
Presentación de la propuesta	Única
<b><u>Recurso Humano</u></b>	
Definir Plan de Entrenamiento	Anual
Plan de Certificaciones	Anual
Cursos para gerentes	Trimestral
Definición de objetivos anuales	Anual
Encuesta 360	Trimestral
<b><u>Operación</u></b>	
Revisión de la Misión	Semestral
Revisión de la Visión	Anual
Sistema de Medición	Mensual
Sistema de Calidad	Mensual
Sistema de Administración del conocimiento	Trimestral
Auditorías	Bimensual
<b><u>Clientes</u></b>	
Identificación de clientes	Trimestral
Satisfacción del cliente	Mensual
<b><u>Finanzas</u></b>	
Control financiero	Mensual
Costo por minuto por llamada	Mensual
Impacto de partes no utilizadas	Mensual

**Fuente: Estudio realizado**

Adicionalmente la propuesta está establecida para ser implementada a lo largo de dos años, partiendo del hecho de que esta recomienda la permanencia de los gerentes al menos dos años trabajando con un grupo. Por lo que se generan las siguientes iteraciones por actividad:

**Cuadro No. 6 Cuadro de iteración de actividades**

<b>Cronograma de Actividades</b>	<b>Iteraciones</b>
Presentación de la propuesta	1
Definir plan de entrenamiento	1
Plan de certificaciones	1
Cursos para gerentes	8
Definición de objetivos anuales	2
Encuesta 360	7
Revisión de la Misión	4
Revisión de la Visión	2
Sistema de Medición	24
Sistema de Calidad	24
Sistema de Administración del conocimiento	8
Auditorías	12
Identificación de clientes	8
Satisfacción del cliente	24
Control financiero	24
Costo por minuto por llamada	24
Impacto de partes no utilizadas	24

Fuente: Estudio realizado

## ***CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

### **5. CAPÍTULO V**

Cómo se ha indicado en esta investigación, el equipo de “Business Critical Systems” tiene varios años de estar trabajando de manera constante,

atendiendo a clientes en los Estados Unidos y Canadá, brindando soporte técnico a productos de alta tecnología como lo son los servidores tipo PA Risc y Alpha.

En la actualidad el negocio de BCS pasa por una etapa de transición, al establecerse el negocio en el país, proveniente de EE.UU. Tiene aproximadamente tres años de operar. Asimismo el equipo se encuentra en posición de no solo realizar su trabajo sino de contribuir con mejoras a la empresa Hewlett Packard en general.

Por esta razón se realizó una investigación del desempeño de la operación, tomando en cuenta la perspectiva de gerentes y colaboradores individuales (conocidos como agentes) para identificar puntos de mejora, preparados en una estrategia que permita una mayor alineación con los objetivos generales de la empresa que son: Eficiencia, Estrategia de Capital y Crecimiento.

Una vez analizados los resultados de la investigación y el contexto del equipo BCS, se elaboró una propuesta que integra una estrategia para mejorar la operación, cubriendo los cuatro pilares del Cuadro de mando integral.

Así, el presente capítulo enlista las conclusiones y recomendaciones del estudio efectuado.

## **5.1. CONCLUSIONES**

- En general el desempeño del grupo es bueno pero le hace falta mayor alineación con los objetivos corporativos, de manera que los mismos sean compartidos por todos los colaboradores.

- La imagen del equipo de trabajo de BCS es alta entre sus colaboradores, en comparación con otros grupos de trabajo similares dentro de la empresa.
- Las personas del grupo tienen claro que los resultados son de alta relevancia dentro de la organización.
- Los objetivos son contradictorios y muy extensos. Por esto a las personas les resulta difícil recordarlos y les es complicado decidir entre un objetivo y otro, cuando estos son opuestos.
- La planeación en el grupo de BCS es deficiente o inexistente. Esto implica una debilidad dentro de un ambiente muy demandante.
- El entrenamiento que se proporciona al personal es considerado, en general, como insuficiente para poder enfrentar los retos del trabajo diario. Esta es un factor vital para el buen desenvolvimiento del grupo y que puede afectar la imagen de la empresa cuando los colaboradores tengan interacciones con clientes.
- Los empleados muestran una distribución equivalente entre la satisfacción, la neutralidad y la insatisfacción de los mismos.
- Los empleados estiman que el ambiente laboral es bueno.
- La investigación apunta a que se tiene una debilidad en el conocimiento de las finanzas de la organización, pero sí se tiene la noción del impacto de estas en el trabajo.



## **5.2. RECOMENDACIONES**

Si bien es cierto, que el grupo se ha logrado mantener a través del tiempo, que se le han brindado una serie de estrategias a nivel del recurso humano, la calidad de la operación, las relaciones con los clientes y las finanzas que deben ser incrementadas para que tenga una ejecución mucho más exitosa; no obstante,

- El grupo de BCS debe tener una mayor identidad incluyendo su propia Visión y Misión y mantener un mayor reforzamiento de los valores corporativos.
- Los objetivos de cada persona deben ser simplificados para evitar contradicciones.
- Es oportuno que se establezca un plan estratégico / táctico que permita visualizar el trabajo a un mínimo de dos años plazo.
- El grupo BCS debe trabajar en el establecimiento de un grupo adicional de soporte, para desarrollar un sistema de calidad, mejoramiento continuo e innovación, enfocado en la eficiencia y la eficacia de las operaciones.
- Los gerentes deben tener una agenda más estructurada y disponer de de tiempo efectivo para los imprevistos.
- El entrenamiento es clave del mejoramiento continuo, no solo para poder enfrentar los retos de los productos que se soportan actualmente, sino para los productos que se puedan introducir en el futuro. Como parte del ciclo de vida normal de cualquier producto, estos serán reemplazados por nuevos, por lo que se debe tener dentro de la planeación de entrenamiento los nuevos productos y tecnologías que puedan ir substituyendo a los actuales.
- El sistema de retroalimentación debe ser mejorado tanto a nivel individual como grupal, aplicando encuestas tipo 360 para los empleados y ejecutando reuniones de grupo con una frecuencia sostenida.

- La creación de una base de datos de conocimiento para documentar los proyectos, procesos, datos generales, cambios y lecciones aprendidas debe llevarse a cabo con la finalidad de evitar el re trabajo.
- Las contrataciones deben concretarse con base en el Perfil del Puesto para BCS.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Ames, B. (s.f.). *HP Beats Dell in PC Sales*. Recuperado el 5 de 5 de 2010, de [http://www.pcworld.com/article/129656/hp\\_beats\\_dell\\_in\\_pc\\_sales.html](http://www.pcworld.com/article/129656/hp_beats_dell_in_pc_sales.html)

Cleveland, B. (2006). *Call Center Management on Fast Forward, 2ª edición*. International Call Center Management Press, EE.UU.

Cleveland, B., & Hash, S. (2004). *Call Center Agent Motivation and Retention*. Editorial International Call Center Management Press.

Cleveland, B., & Hash, S. (2004). *Turn Over and Retention*, 2ª edición. Editorial International Call Center Management Press.

Cornell, U. d. (s.f.). *Proyecto de Centros de Llamadas Globales*. Recuperado el 10 de 4 de 2010, de Cornell.edu:

<http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/publications/countryReports.html>

Deming, D. W. (s.f.). *Deming's 14 points*. Recuperado el 7 de 7 de 2010, de University of Cambridge:

<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/process/deming.html>

Ferrel, O., & Hartline, M. *Estrategía de Marketing, Tercera Edición, 2006*. Editorial Thompson.

Higuera, I. R. (s.f.). *Administración de Operaciones*. Recuperado el 4 de 4 de 2010, de Universidad de Sonora: <http://rmorales.mayo.uson.mx/admon.pdf>

*History of phone operators answering services phone messaging*. (s.f.).

Recuperado el 5 de 4 de 2010, de : [http://www.answering-services-phone-messaging.com/history\\_of\\_phone\\_operators.html](http://www.answering-services-phone-messaging.com/history_of_phone_operators.html)

*HO Offices World Wide*. (s.f.). Recuperado el 5 de 5 de 2010, de welcome.hp.com:

[http://welcome.hp.com/country/us/en/contact/ww\\_office\\_locs.html](http://welcome.hp.com/country/us/en/contact/ww_office_locs.html)

HP. (s.f.). *Benefits*. Recuperado el 7 de 7 de 2010, de www.hp.com:

<http://h10055.www1.hp.com/jobsathp/content/benefits/benefits.asp?Lang=ENen&area=PL>

HP. (s.f.). *Corporate Objectives and Shared Values*. Recuperado el 5 de 5 de 2010, de www.HP.com: <http://www8.hp.com/us/en/hp-information/about-hp/corporate-objectives.html>

HP. (s.f.). *Fact Sheet*. Recuperado el 5 de 5 de 2010, de www.hp.com:

[http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press\\_kits/2008/newhplabs/fs-newinitiatives.pdf](http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press_kits/2008/newhplabs/fs-newinitiatives.pdf)

HP. (s.f.). *Hardware Support Services*. Recuperado el 6 de 6 de 2010, de www-hp.com: <http://h71028.www7.hp.com/services/us/en/always-on/hardware-support-onsite.html>

HP. (s.f.). *Hardware Support Services*. Recuperado el 6 de 6 de 2010, de www.hp.com: <http://h71028.www7.hp.com/services/us/en/always-on/hardware-support-global-call-management.html>

- HP. (s.f.). *HP Examines*. Recuperado el 5 de 5 de 2010, de [www.hp.com](http://www.hp.com/rnd/itmgrnews/hp_examines.htm):  
[http://www.hp.com/rnd/itmgrnews/hp\\_examines.htm](http://www.hp.com/rnd/itmgrnews/hp_examines.htm)
- HP. (s.f.). *HP Form 10K* . Recuperado el 5 de 5 de 2010, de [www.shareholder.com](http://www.shareholder.com):  
<http://www.shareholder.com/Common/Edgar/47217/1047469-05-28479/05-00.pdf>
- HP. (s.f.). *HP INTRANET*. Recuperado el 6 de 6 de 2010, de [intranet.hp.com](http://intranet.hp.com):  
<http://intranet.hp.com/tsg/WW2/BCS/Pages/charts.aspx>
- HP. (s.f.). *HP INTRANET*. Recuperado el 6 de 6 de 2010, de [intranet.hp.com](http://intranet.hp.com):  
<http://intranet.hp.com/tsg/ww/hps/bcsservers/Pages/default.aspx>
- HP. (s.f.). *HP Newsroom*. Recuperado el 5 de 5 de 2010, de [www.hp.com](http://www.hp.com):  
<http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/>
- HP. (s.f.). *HP RemoteDiagnostics*. Obtenido de [ftp.hp.com](ftp://ftp.hp.com):  
[ftp://ftp.hp.com/pub/services/custdocs/us/info/HP\\_Remote\\_Diagnostics.pdf](ftp://ftp.hp.com/pub/services/custdocs/us/info/HP_Remote_Diagnostics.pdf)
- HP. (s.f.). *HP TIME LINE*. Recuperado el 5 de 5 de 2010, de [www.hp.com](http://www.hp.com):  
[http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/histnfacts/timeline/hist\\_30s.html](http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/histnfacts/timeline/hist_30s.html)
- HP. (s.f.). *HP Total Care para Desktops y* . Recuperado el 6 de 6 de 2010, de [www.hp.com](http://www.hp.com): <http://www.hp.com/latam/mx/totalcare/desktops.html>
- HP. (s.f.). *Mission Critical Services*. Recuperado el 6 de 6 de 2010, de [www.hp.com](http://www.hp.com): <http://h71028.www7.hp.com/services/us/en/always-on/mission-critical-overview.html>
- HP. (s.f.). *Objetivos corporativos*. Recuperado el 5 de 5 de 2010, de [welcome.hp.com](http://welcome.hp.com):  
<http://welcome.hp.com/country/mx/es/companyinfo/corpobj.html>
- HP. (s.f.). *Our vision and strategy* . Recuperado el 5 de 5 de 2010, de [www.hp.com](http://www.hp.com):  
<http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/diversity/vision.html>
- HP. (s.f.). *Shane Robison*. Recuperado el 5 de 5 de 2010, de [www.hp.com](http://www.hp.com):  
<http://www.hp.com/hpinfo/execteam/bios/robison.html>
- HP. (s.f.). *Support & Drivers*. Recuperado el 6 de 6 de 2010, de [welcome.hp.com](http://welcome.hp.com): [http://welcome.hp.com/country/us/en/support\\_task.html](http://welcome.hp.com/country/us/en/support_task.html)
- Hurd, M. V. (s.f.). *HP 2007 Annual Report*. Recuperado el 5 de 5 de 2010, de [www.asiaing.com](http://www.asiaing.com): <http://www.asiaing.com/hp-2007-annual-report.html>

ICMI. (2000). *Call Center Forecasting and Scheduling, 1ª edición*. Editorial International Call Center Management Press.

Johnsen, B. (s.f.). *HP TODAY*. Recuperado el 5 de 5 de 2010, de [http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/B3821C3C-60AE-4AA4-8029-745F051E4FA6/0/HP\\_TodayHIMSS09.pdf](http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/B3821C3C-60AE-4AA4-8029-745F051E4FA6/0/HP_TodayHIMSS09.pdf)

Library, I. (s.f.). *Incident Management*. Recuperado el 6 de 6 de 2010, de [www.itlibrary.org](http://www.itlibrary.org): [http://www.itlibrary.org/index.php?page=Incident\\_Management](http://www.itlibrary.org/index.php?page=Incident_Management)

Library, I. (s.f.). *Problem Management*. Recuperado el 6 de 6 de 2010, de [www.itlibrary.org](http://www.itlibrary.org): [http://www.itlibrary.org/index.php?page=Problem\\_Management](http://www.itlibrary.org/index.php?page=Problem_Management)

Libre, L. P. (s.f.). *HP escoge Costa Rica para su laboratorio de investigación*. Recuperado el 6 de 6 de 2010, de [www2.prensalibre.c](http://www2.prensalibre.c): <http://www2.prensalibre.cr/pl/nacional/10963-hp-escoge-costa-rica-para-su-laboratorio-de-investigacion.html>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios, Sexta Edición*. Editorial Prentice Hall.

Nasdaq. (2010). Recuperado el 4 de 4 de 2010, de Nasdaq: <http://www.nasdaq.com/>

Norton, R. S. (2005). Mediciones que impulsan el desempeño.

Robbins, S., & Coulter, M. (2000 ). *Administración, Sexta Edición*. Editorial Prentice Hall.

Subramaniam, L. V. (2008). *T. Magazine* , 48.

*The Evolution Of Call Centers*. (s.f.). Recuperado el 4 de 4 de 2010, de <http://www.setupmycallcenter.com/fundamentals/evolution.htm>

Thompson, Strickland, & Gamble. (2008). *Administración Estratégica, Decimoquinta Edición*. Editorial Mc Graw Hill.

Wilcox, J. (s.f.). *What the HP-Microsoft Deal Really Means*. Recuperado el 5 de 5 de 2010, de [www.microsoft-watch.com](http://www.microsoft-watch.com): [http://www.microsoft-watch.com/content/business\\_applications/what\\_the\\_hpmicrosoft\\_deal\\_really\\_means.html](http://www.microsoft-watch.com/content/business_applications/what_the_hpmicrosoft_deal_really_means.html)

## **ANEXO 1**

Principales medidas del sistema de telefonía.

- ACD: Tiempo de trabajo con el cliente.
- ACW: Tiempo posterior al trabajo realizado con el cliente para completar procesos y o documentar la transacción.
- Hold: Tiempo en que el cliente está en espera posterior al inicio de la transacción y durante la misma.
- AVAIL: Tiempo en que el agente está en espera listo para tomar una transacción.

Tiempos auxiliares:

Auxiliar 1: Descanso no programado

Auxiliar 2: Búsqueda de información

Auxiliar 3: Trabajo en casos electrónicos

Auxiliar 4: Transacciones salientes

Auxiliar 5: Entrenamiento

Auxiliar 6: Reuniones de personal

Auxiliar 7: Fallas en el sistema

Auxiliar 8: Tiempo de almuerzo

Auxiliar 9: Tiempo de descanso

Auxiliar 0: Tiempo no productivo

Staff Time: Tiempo total laborado por periodo (usualmente un día)

Utilización. Fórmula (Suma de tiempos considerados productivos):

( ACD + ACW + HOLD + Aux 2 + Aux 3 + Aux 4 )

Staff Time + Aux 8 – Aux 9

ACD (Distribuidor Automático de Llamadas).

- Distribuidor automático de llamadas: realiza una distribución automática que equilibra las cargas de trabajo en los operadores.
- Generalmente es el tiempo de conversación con el cliente.

AFTER CALL WORK: (Tiempo Después de la Llamada).

- Es el trabajo realizado por el agente después de finalizar la llamada. Este trabajo puede ser el de completar un formato y enviarlo al departamento apropiado, llenar o actualizar información en algún sistema de información.

AFTER CALL WRAP UP o WORK: (Tiempo Después de la Llamada).

- Es el tiempo que un agente gasta completando una transacción después que la llamada es desconectada. Algunas veces son unos segundos, otras veces pueden ser minutos. Eso depende de la información diligenciada. Puede ser representado con un valor Auxiliar.

ANSWERING SPEED AVERAGE -A.S.A-: (Velocidad Promedio de Contestar la Llamada).

- Es el promedio de tiempo que el cliente espera en la línea antes de que su llamada sea contestada por un agente. Esta es una medida importante de nivel del servicio.



AVERAGE CALL DURATION: (Duración Promedio de la Llamada).

- Es la cantidad de tiempo que se demora la llamada.

SERVICE LEVEL AGREEMENT: (Acuerdo de Nivel de Servicio).

- Es la cantidad de llamadas que deben ser contestadas en promedio en un tiempo determinado.

SERVICE LEVEL: (Acuerdo de Nivel de Servicio).

- Es la medida del nivel de servicio.

## **ANEXO 2**

Detalle de indicadores de desempeño:

### **Nivel de satisfacción del cliente:**

Es la media en la que el cliente está satisfecho con el servicio brindado, se suele medir de forma posterior a la conclusión del mismo, dándose en escalas, por ejemplo valores de 1 a 5 ó de 0 a 10.

**Costo por minuto por llamada:**

El costo por minuto por llamada, es la forma de medir los costos en función del costo de la fuerza laboral versus el tiempo productivo que esta fuerza laboral realiza.

Ejemplos de cálculo del costo por minuto por llamada:

- $(\text{Presupuesto Operativo}/\text{minutes}) * \text{Average handle time}$
- $(\text{Costos Directos} + \text{Costos Indirectos})/\text{Transacciones}$
- $\text{Suma del costo de la fuerza de trabajo}/\text{Total de Minutos productivos por mes}$

**Productividad (tiquetes por transacción):**

La productividad constituye la medida en la cual un agente en un Centro de Llamadas genera tiquetes, estos se derivan del volumen de llamadas recibido, por los que se puede crear un tiquete por llamada o varios dependiendo de los procesos definidos, sin embargo no existe una medida estándar para definir este indicador, sino que la definición del mismo se hace en función de las necesidades del negocio.

**ANEXO 3****PERFIL DEL PUESTO DEL PERSONAL DE BCS****Conocimiento y habilidades requeridas:**

- Automotivado
- Adaptabilidad

- Seguro
- Capacidad para trabajar con precisión y con un mínimo de supervisión
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Excelentes habilidades de comunicación tanto escritas como verbales.
- Demostrar buen servicio al cliente y habilidades de servicio por teléfono
- Demostrar su capacidad para comprender y comunicarse eficazmente con los asociados internos de HP en relación con criterios técnicos y de información.
- Capacidad de desarrollar activamente sus habilidades y capacidades para mejorar el rendimiento, lograr el éxito personal y organizacional y avanzar hacia su trayectoria profesional elegida.
- Capacidad para trabajar efectivamente con otros de una manera que respeta y aprovecha las diferencias individuales y estilos. Incluye relacionarse bien con los demás y empatizar con las necesidades, preocupaciones y perspectivas, así como la adaptación a diferentes personalidades
- Conocimiento intermedio del servidor y el hardware de estación de trabajo y accesorios internos en el servidor o estación de trabajo tales como:
  - Tarjeta madre
  - Memoria
  - Power supply o unidad de poder
  - Discos
  - Tapes
  - Tarjetas I/O que incluyan: Tarjetas PCI, SCSI, LAN y Fiber channel.
- Conocimiento intermedio de los sistemas de servidores de prueba automática de encendido y las rutinas de inicio.
- Capacidad para interpretar, analizar y reconocer los resultados de POST

- Conocimientos básicos de conexión de hardware de diagnóstico y herramientas de análisis.
- Conocimiento básico de la línea de hardware de diagnóstico y herramientas de análisis.
- Conocimientos básicos de Sistemas de Alimentación Ininterrumpida.
- Conocimientos básicos de redes y los conceptos de almacenamiento.
- Conocimientos básicos de comandos del sistema operativo de VMS y OpenVMS.
- Conocimientos básicos de comandos del sistema operativo Unix Tru64.
- Avanzado conocimiento de competencia con bases de datos de gestión de casos y herramientas.

#### **Competencias críticas para impulsar los resultados empresariales:**

- Capacidad para trabajar con una supervisión mínima.
- Servicio de atención al cliente excelente y teléfono competencias sociales.
- Debe tener excelentes habilidades de comunicación en inglés.
- Conocimiento de herramientas y GCSS TS es un gran activo.
- Capacidad para interactuar y comunicarse entre los niveles.
- Solución de problemas y habilidades para resolver los problemas de los clientes de forma sistemática y explicar las soluciones de una manera oportuna y precisa.

#### **Responsabilidades del trabajo:**

- Primer punto de contacto técnico para el cliente.

- Proporcionar servicios básicos de soporte de hardware intermedio para resolver una amplia variedad de problemas de negocios en la configuración estándar.
- Proporcionar un servicio de pre-venta directa y post-venta directa, personal de servicio HP, a los usuarios finales y Proveedores de Servicio Autorizados.
- Proporcionar apoyo electrónico y de voz según sea necesario y el apoyo sobre el terreno sobre una base de excepción.
- Responder a las preguntas sobre los productos, las ofertas de servicios, o relaciones con los clientes.
- Resolver las cuestiones técnicas a través de las plataformas de hardware o software.
- Investigar, analizar y resolver problemas técnicos.
- Actuar como consejero para el cliente, gestión de llamadas y proporcionar la coordinación entre las organizaciones internas de HP que participan en la solución de servicio general que se está entregado al cliente.
- Administrar el cierre de las elevaciones al nivel 2.
- Proporcionar una robusta documentación, en el momento oportuno, utilizando instrumentos estandarizados y procesos.
- Desarrollar y mantener relaciones de trabajo positivas con los clientes de HP y los miembros de la comunidad de servicio de HP.
- Responsable de la participación, escalación y comunicación con grupos multifuncionales dentro de HP y las organizaciones de los clientes.

**Varios:**

- Documentar la actividad de llamadas, análisis técnico, los procesos y procedimientos técnicos.
- Mantener altos niveles de aptitud en el área de experiencia y la habilidad de una utilización para mejorar la profundidad del conocimiento general por equipos.
- Responsable de la vigilancia y monitoreo electrónico, colas de voz para los otros equipos de BCS (after hours y o durante fines de semana), según la necesidad empresarial.



