

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

**Sistema de Estudios de Postgrado Maestría en
Administración de Negocios**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**Propuesta de implementación de la NECC en el Centro de
Llamadas del Banco Nacional de Costa Rica**

Luz Esther Durán Calvo

Lidia María Jiménez Morales

**Director:
M.B.A. Oscar Romero C.**

Diciembre, 2009

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	6
Capítulo I	8
Introducción	8
1.1. Antecedentes	11
1.1.1. Descripción y reseña histórica del BNCR.....	11
1.1.2. Descripción del Centro de Llamadas del BNCR	15
1.2. Justificación e importancia del estudio.....	20
1.2.1. Justificación del estudio	20
1.2.2. Planteamiento del problema	22
1.2. Delimitación del estudio	22
1.4. Objetivos de la investigación.....	23
1.4.1. Objetivo General	23
1.4.2. Objetivos Específicos	23
Capítulo II	24
Marco Teórico	24
2.1. Definición de Centro de Llamadas y su evolución en Costa Rica	25
2.2. Definición de Centros de Contacto	27
2.3. Concepto de estrategia	28
2.4. Concepto de Normalización	31
2.5. NECC: Norma de Excelencia de Centros de Contacto	33
2.5.1. Proceso de Certificación.....	37
2.5.2. Niveles de certificación	39
Capítulo III	42

Marco Metodológico	42
3.1. Tipo de estudio.....	43
3.2. Fuentes de información	45
3.3. Categorías de análisis	46
Capítulo IV	48
Diagnóstico de la situación actual	48
4.1. Direccionamiento Estratégico	49
4.1.1. Conocimiento del negocio.....	49
4.1.2. Misión, visión y valores del Centro de Contacto	49
4.1.3. Metas y objetivos del Centro de Contacto.....	50
4.1.4. Funciones y responsabilidades.....	51
4.1.5. Políticas del Centro de Contacto	51
4.2 Recursos Humanos.....	59
4.2.1. Estructura Funcional y de Organización.....	59
4.2.2. Reclutamiento y selección.....	62
4.2.3. Capacitación	64
4.2.4. Plan de Carrera	67
4.2.5. Evaluación	68
4.2.6. Compensaciones	71
4.2.7. Clima laboral.....	73
4.2.8. Ergonomía	73
4.2.9. Medidas de seguridad e higiene	74
4.3. Tecnología	75
4.3.1. Características de la tecnología.....	77
4.3.2. Uso de la tecnología	82

4.3.3. Incorporación de tecnología	86
4.3.4. Calidad del soporte técnico.....	86
4.4. Operaciones.....	87
4.4.1. <i>Procesos de contacto externo - FO (Front Office)</i>	89
4.4.2. <i>Procesos de operación interna - BO (Back Office)</i>	89
4.4.3. <i>Procesos de administración financiera</i>	91
4.4.4. <i>Procesos de calidad y mejora continua</i>	95
Capítulo V	102
Interpretación y Análisis de los Resultados	102
5.1 Acciones para implementar la NECC en el CLL del BNCR.....	103
5.1.1. Determinar el nivel en que se encuentra el CLL del BNCR para certificarse en la NECC	103
5.1.2 Nivel de certificación	109
5.1.3 Programa de certificación	112
5.2. Plan para implementar la NECC en el CLL del BNCR	114
5.2.1 Planteamiento del Proyecto.....	114
Visita Comité de certificación	114
Certificación	114
5.2.2. Costos	115
5.2.2. Tiempo.....	117
5.2.3. Responsables.....	118
Capítulo VI.....	119
Conclusiones y Recomendaciones	119
6.1. Conclusiones.....	120
6.2. Recomendaciones	122

Capítulo VII.....	125
Glosario de Términos Técnicos, Bibliografía y Anexos.....	125
7.1. Glosario de términos técnicos.....	126
7.2. Bibliografía	129
7.3. Anexos.....	132

Resumen

La globalización, la apertura de mercados, los rápidos cambios en la tecnología, entre otros, son factores que, de manera cada vez más exigente, demandan que la prestación de servicios por parte de las organizaciones sea mejor y más rápida.

Por esta razón, se deben buscar canales que faciliten estos intercambios y unos de ellos son los Centros de Llamadas y Centros de Contacto que recientemente han evolucionado la forma de comunicarse entre empresas y clientes y le ha conferido a las compañías una ventaja competitiva que las puede sostener en el tiempo.

Los Centros de Llamadas y Centros de Contacto son los encargados de brindar soporte a la relación empresa-cliente, ya sea por el medio telefónico, o canales remotos con el uso de Internet, como chat, fax, correo electrónico, entre otros; con el fin de mantener el mercado actual y lograr alcanzar el potencial.

Para que estos canales sean realmente efectivos en sus funciones y logren el propósito de acercar y mantener a los clientes, deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada administración y operación. Precisamente con este propósito nació la “Norma de Excelencia de Centros de Contacto” (NECC) como una iniciativa del Instituto Mexicano de Telemarketing para contar a nivel Latinoamericano con una herramienta que analice y evalúe el desempeño de estos centros.

La NECC puede ser utilizada en empresas u organizaciones de cualquier naturaleza, que cuenten con un centro de llamadas o de contacto para atender a sus clientes y que busquen un marco de referencia que integre las mejores prácticas para su administración y operación.

Partiendo de esta premisa, se desarrolla una propuesta para la implementación de esta norma en el Centro de Llamadas del Banco Nacional de Costa Rica, que

persigue la profesionalización de los servicios que se brindan a los clientes a través de este medio.

En primera instancia, se realizará un diagnóstico de la situación actual de este centro de llamadas para definir cómo se encuentra respecto de los requisitos que solicita la norma para alcanzar una certificación. Posteriormente, se desarrollará un plan para implementar la norma, el cual inicia desde el momento en que éste se presenta a la Dirección de Operaciones Institucionales del Banco Nacional de Costa Rica, la cual debe dar su aprobación para la ejecución del mismo, hasta obtener la certificación expedida por el Instituto Mexicano de Telemarketing.

La idea de esta investigación es plasmar las condiciones actuales del Centro de Llamadas del Banco Nacional de Costa Rica para identificar las áreas de oportunidad que se deben mejorar para alcanzar la certificación y sobre todo, mejorar su desempeño con miras a orientar todos sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente.

Capítulo I
Introducción

En una empresa de servicios, el atributo que contribuye fundamentalmente a determinar su posición en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer todas sus necesidades y expectativas, lo que se ha denominado “calidad del servicio”.

Esta calidad en el servicio se ha transformado para las organizaciones en un requisito indispensable para competir exitosamente, ya que las implicaciones de brindar un excelente servicio se reflejan en los resultados de las empresas, tanto en el corto como el largo plazo. Por esta razón, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que le confiere a las compañías una ventaja competitiva y perdurable en el tiempo.

El servicio al cliente también está muy ligado con las nuevas tecnologías de la información, que permiten reducir los tiempos de respuesta y ofrecer un servicio ágil y eficiente.

La competitividad actual en la prestación de servicios hace que los bancos busquen la manera de estar reinventándose para mantener a sus clientes y también atraer más a su cartera. Es necesario llegar a ellos ofreciéndoles mayores alternativas de comunicación, no solo las tradicionales, sino brindando interacciones por medio de canales remotos con el uso de tecnología de punta y confiable.

Es necesario que las organizaciones desarrollen estrategias y tácticas para la administración de la relación con el cliente y usuarios; a su vez se requiere de áreas encargadas del manejo de estos contactos, con el fin de satisfacer las diversas funciones por ejecutar, ya sea por medio de un esquema interno, o bien, asignando externamente esta tarea a empresas especializadas en atender estas funciones.

Los Centros de Llamadas (CLL) y Centros de Contacto (CC) son los encargados de brindar el soporte estratégico y funcional a la administración de la relación empresa-cliente, ya sea por el medio telefónico o canales remotos con el uso de Internet, como lo es el chat, fax, correo electrónico, entre otros; abarcando así, el mercado actual y potencial.

En el presente trabajo se realiza una propuesta con el fin de disponer de una serie de herramientas estandarizadas y probadas que incrementen la eficiencia en la operación y mejoren la calidad del servicio al cliente que se brinda desde el CLL a los clientes del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR). La finalidad es contar con instrumentos que permitan medir el nivel de servicio y la calidad actual para poder mejorarlos continuamente, mediante un conjunto de pasos preestablecidos en un modelo creado que esté acorde con las necesidades y expectativas del cliente.

Entre los objetivos que persiguen los CC se pueden citar:

- aumentar los niveles de calidad,
- hacer más eficientes los niveles de administración y operación
- mantener a los clientes actuales
- incrementar los niveles de satisfacción al cliente y
- elevar los niveles competitivos de atención.

Existen varios instrumentos que se han creado para analizar y evaluar el desempeño de los CC; uno de ellos es la NECC (Norma de Excelencia de Centros de Contacto) a la cual se hace referencia en esta investigación y que nació en México, como iniciativa del Instituto Mexicano de Telemarketing, en el año 2004, para alcanzar los siguientes objetivos:

- Profesionalizar la industria.

- Tener un modelo de referencia y comparación de mejores prácticas.
- Lograr la lealtad del cliente, lograr niveles de alto desempeño y la satisfacción al cliente, y tener centros de contacto de clase mundial.

Esta norma se desarrolló con el propósito de satisfacer las crecientes necesidades e intereses de las organizaciones por tener un marco de referencia que integre las mejores prácticas de administración y operación de CC en México y Latinoamérica.

La NECC puede ser utilizada en cualquier empresa u organización que cuente con un centro de contacto para la atención a clientes y prospectos en sus diferentes funciones como promoción, ventas, servicio al cliente, cobranza, soporte técnico, entre otros, y que busquen un marco de referencia para la profesionalización de los servicios que se otorgan por este medio.

A lo largo de esta investigación se desarrollará una propuesta para la implementación de esta Norma en el CLL del BNCR con el fin de aumentar su competitividad y posicionarse entre los primeros lugares del sector bancario nacional.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Descripción y reseña histórica del BNCR

En Costa Rica, a partir de 1847 se dan los primeros intentos para la creación de un Banco, y no es hasta 1863 que se funda el Banco Anglo Costarricense (BANANGLO); en 1877 se funda el Banco de la Unión (actualmente BANCO DE COSTA RICA); en 1905 se funda el Banco Comercial de Costa Rica y el Banco Mercantil, en 1914 se funda el Banco Internacional de Costa Rica y en 1918 se funda el Banco Crédito Agrícola de Cartago.

El Banco Internacional de Costa Rica, fue fundado mediante decreto No. 16 del 09 de octubre de 1914 por la administración de don Alfredo González Flores. Dentro de las causas de su fundación se citan dos muy importantes:

a. La situación creada por la coyuntura económica del país a raíz de la Primera Guerra Mundial, y la negativa de los Bancos Privados existentes a esa fecha de concederle ¢2.000.000.00 al Gobierno de don Alfredo González Flores, que le ayudaría a solventar sus necesidades.

b. La filosofía reformista de la administración de don Alfredo González Flores, que significaba una ruptura ideológica con el liberalismo predominante en la época, pues consideraba que el estado debía tener un papel protagónico, enfatizando la función social que debía cumplir en la economía del país, principalmente en lo que se refiere al crédito rural que defendía al pequeño productor.

Bajo estas dos premisas se fundó el Banco Internacional de Costa Rica, que el 05 de noviembre de 1936 cambia su nombre a BNCR, con carácter público en 1914 y marca la transición del sistema de banca privada dominante en el siglo XIX a la etapa de banca mixta, significando un importantísimo paso en el proceso de participación directa del estado en el campo económico.

En la actualidad, ante las grandes innovaciones que ha traído la era de la informática y las telecomunicaciones y, en especial, la enorme competitividad del sector financiero nacional e internacional, el BNCR se ha transformado en un banco universal, abarcando todos los sectores del mercado costarricense, tales como: banca personal, empresarial, corporativa, institucional, bursátil, pensiones, fondos, sin descuidar su vocación de financiación al desarrollo económico del país, que sigue siendo su columna vertebral.

Según su página oficial en Internet, su misión es ofrecer eficientemente servicios financieros universales y estandarizados, que sobrepasen las expectativas de sus

clientes por medio de: atención especializada por segmentos, uso de canales electrónicos, el compromiso de integridad y espíritu de servicio de sus colaboradores, para coadyuvar en la alfabetización financiera y el desarrollo socioeconómico del país.

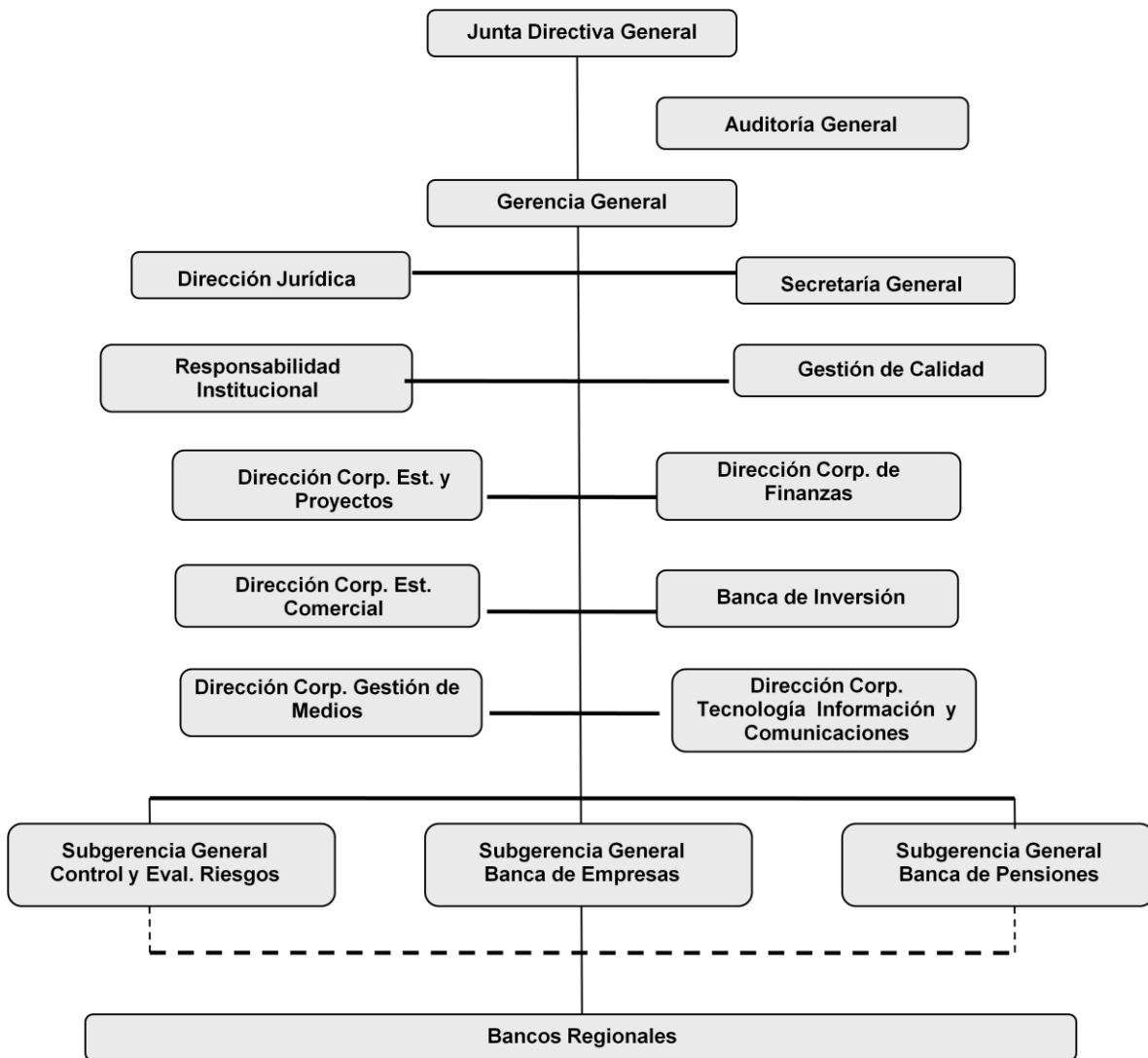
En los servicios financieros especializados, el BNCR ha estado presente por medio de sus subsidiarias BN Valores, BN Fondos y en el campo de las pensiones complementarias, con BN Vital.

Hoy el BNCR con 95 años de trayectoria, es uno de los conglomerados financieros más grandes e importantes de Centro América; posee una estructura organizacional bastante compleja debido a su gran tamaño, conformado por más de 160 oficinas distribuidas en todo el país y cerca de 4.700 empleados.

Se divide en seis Regionales las cuales son: Regional San José, Región Central, Cartago-Sur, Guanacaste-Puntarenas, Heredia-Limón y Alajuela.

La estructura organizacional del BNCR se demuestra en el siguiente organigrama:

Figura No.1: Organigrama del BNCR



Fuente: Intranet BNCR, setiembre 2009

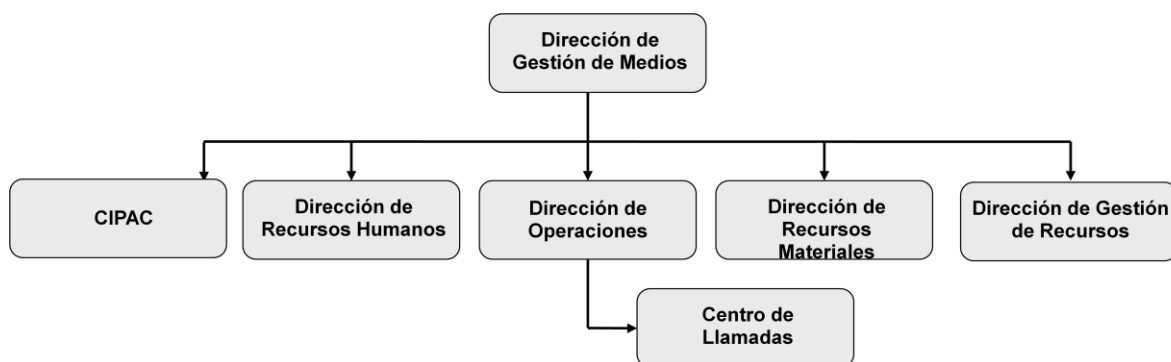
Actualmente el BNCR ofrece todos estos servicios a través de su amplia red de canales de venta que incluyen: las sucursales en todo el país, 390 cajeros automáticos, pequeñas sucursales electrónicas, gestores de negocios,

especialistas en micro-crédito, banca por Internet personal y corporativa, banca telefónica y el CLL, lugar donde se realizará esta investigación.

1.1.2. Descripción del Centro de Llamadas del BNCR

El CLL del BNCR actualmente cuenta con un área de 364 metros cuadrados y veintiocho estaciones de CLL. Está conformado por seis funcionarios administrativos y cuarenta y cinco agentes telefónicos, los cuales son subcontratados a una empresa que le brinda los servicios referentes a la atención de llamadas. Este Centro depende directamente de la Dirección de Operaciones Institucionales, la cual a su vez depende de la Dirección Corporativa de Gestión de Medios como se indica en la figura No.2:

Figura No.2: Ubicación del CLL dentro del organigrama BNCR

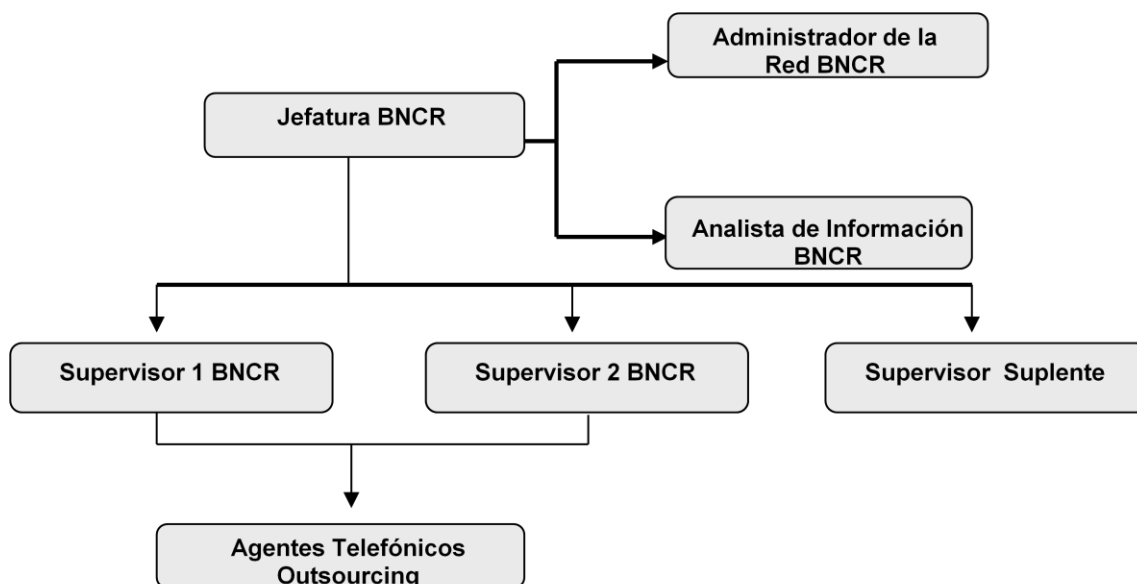


Fuente: Intranet BNCR, setiembre 2009

La jefatura del CLL cuenta con el apoyo de dos personas, una encargada del aspecto técnico y otra encargada del análisis de la información.

El esquema del área está estructurado de la siguiente forma:

Figura No.3: Esquema jerárquico del CLL del BNCR



Fuente: Información brindada por CLL del BNCR, setiembre 2009

El CLL del BNCR es una oficina cuya tarea principal es la atención de clientes no presenciales, vía telefónica. A continuación se detallan aspectos relevantes relacionados con esta oficina.

1.1.2.1. Clientes

El CLL cuenta con dos tipos de clientes:

Clientes internos: se definen como las diferentes oficinas regionales, oficinas y direcciones corporativas del BNCR, a los cuales se les presta servicios tales como campañas de mantenimiento, campañas de cobranza de tarjetas de crédito,

cobranza de la cartera crediticia de todos los tipos de créditos, campañas de tarjetas de débito pendientes de entrega, entre otras.

Algunos de sus clientes son Dirección de Banca de Negocios, Dirección de Crédito, Unidad de Medios Electrónicos de Pago, Contraloría de Servicios, entre otros.

Clientes externos: son todas aquellas personas físicas o jurídicas a los cuales el BNCR les brinda servicios financieros. Los clientes externos pueden ser clientes actuales de la institución o clientes prospectos, a los cuales se les brinda información general de los servicios bancarios que presta la institución, además se atienden quejas y consultas de estos.

1.1.2.2. Tipos de llamadas y actividades

Se tipifican los contactos telefónicos como llamadas de entrada (inbound) y llamadas de salida (outbound).

Las llamadas de entrada usualmente se generan como respuesta directa de los medios publicitarios, promociones con fines específicos como vender, brindar información financiera y escuchar la opinión de los clientes. Esta actividad tiene como objetivo evacuar consultas, quejas, recepción de las llamadas de respuestas por las campañas ejecutadas de gestión cobratoria, gestión de pre-venta o cualquier situación que el cliente quiera resolver. Con este tipo de llamadas se persigue alcanzar los siguientes objetivos operativos:

- Brindar información acerca de los productos y servicios del BNCR y sus subsidiarias.
- Guiar al cliente en el uso de las diferentes herramientas alternas de los productos y servicios del BNCR, como Internet Banking, BN-Pagos y Banca Telefónica.

- Orientar al cliente en trámites que se deben seguir para la adquisición de cualquier servicio o producto del Banco.
- Asesorar al cliente sobre las diferentes opciones de inversión que el Banco pone a disposición.

Por medio de esta actividad se identifican clientes prospectos y personas físicas o jurídicas que se pueden atraer como nuevos clientes del Banco. Adicionalmente se hace la captura de datos necesarios en el sistema de información para registrar nombre, cédula, número telefónico, dirección exacta, lugar de residencia, servicio que requiere y correo electrónico, entre otros.

Las llamadas de salida presentan mayor dificultad y planificación que las de entrada, ya que para la realización de una campaña de salida se requiere de una estrategia de negocio donde se identifiquen los segmentos del mercado y clientes del mismo que se requieren contactar. La definición de las “Campañas de Salida” (CS) demanda análisis para la identificación del objetivo, la evaluación y la justificación del costo-beneficio de la campaña. Las CS requieren de un cronograma para su ejecución, guiones de diálogo, capacitación a los agentes y supervisores. Como paso final de la realización de la CS, se requiere análisis de resultados para su posterior evaluación y toma de decisiones.

El CLL del BNCR divide las llamadas de salida en diferentes tipos de actividad, los cuales se mencionan a continuación:

- Gestión Cobratoria: el objetivo administrativo de esta actividad es realizar la recuperación de la cartera crediticia para todas las líneas de crédito, a saber: ganadería, agricultura, comercio y vivienda, personales, entre otros. Algunas de las campañas de gestión cobratoria que se ejecutan son:
 - Campañas gestión cobratoria por tipo de préstamo y rango de fecha y días de atraso.

- Campañas de pre-mora para los tarjetahabientes de “Visa®” y “MasterCard®”.
- Campañas de gestión cobratoria de clientes con tarjetas de crédito.
- Gestión de telemarketing: consiste en persuadir al cliente para obtener información, identificar clientes potenciales, calificar, establecer y mantener contactos comerciales para la venta de productos y servicios. Algunos ejemplos de estas campañas se mencionan a continuación:
 - Campañas BN-Viajes
 - Campañas BN-Vital
 - BN-PAR, Pagos Automáticos de Recibos
 - BN-PAS Pago Automático de Salarios
 - BN-Desarrollo
 - Incentivar el uso de servicios tales como: Internet Personal y Banca Telefónica.
 - Campañas de Mantenimiento: estas llamadas se generan con el objetivo de dar avisos a los clientes tales como:
 - Vencimiento de Certificados.
 - Corrección de direcciones de Estados de Cuenta.
 - Servibanca: Pendiente de Entrega.
 - Promociones.
 - BN-Desarrollo.
 - Encuestas de Calidad, Contraloría de Servicios.

- Estudios de mercado.

El BNCR, a través de este CLL, busca mejorar el servicio al cliente, brindándole un canal de comunicación directo para que pueda realizar sus consultas.

1.2. Justificación e importancia del estudio

1.2.1. Justificación del estudio

Romson y Rodsevich (2005) definen un CC como “la puerta de entrada a la organización, el punto de convergencia donde se producen las múltiples interacciones con los clientes. También es posible visualizarlo como una caja de resonancia, pues es allí donde repercuten todas las acciones que emprende la compañía” (p.15).

Los CC se han convertido con el tiempo, en un importante canal de comunicación entre las organizaciones y sus mercados, actividad crítica dentro del proceso de negocio de cualquier organización.

Estas unidades generan negocios, ya que realizan gestiones de cobro, venta, pre-venta, atención de clientes, entre otros, propiciando la retención de clientes en las organizaciones y convirtiéndose en áreas estratégicas atendidas por personal competente que trabaja en un entorno de alta tecnología; todo esto impacta sus resultados directamente en muchas áreas de la organización.

En los CLL o CC la vía telefónica es, en muchas ocasiones, la primera y único punto de contacto entre la empresa u organización con sus clientes o usuarios. Estos han evolucionado con el tiempo, desde la gestión básica de llamadas telefónicas, hasta la interacción con el cliente a través de múltiples medios de acceso.

La calidad en la gestión de esos contactos es esencial para iniciar y mantener la relación con los clientes, conseguir ventajas competitivas y el desarrollo posterior de negocios.

Si bien las estrategias y políticas de servicio al cliente se encuentran definidas en los planes estratégicos del BNCR y están acordes con su misión, visión y valores institucionales (Ver Anexo No.1), por tamaño y extensión geográfica, cada vez se hace más necesario concentrar en una sola unidad la atención de las consultas telefónicas de sus clientes, pudiendo lograr que la misma se realice de una manera eficiente, estandarizada y utilizando las mejores prácticas a nivel mundial.

En la actualidad no se cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para aclarar consultas en línea por medio del chat, correo electrónico y otros medios remotos que permitan mejorar el servicio.

De implementarse y certificarse el CLL del BNCR con la NECC, éste se cerciorará de contar con una medición constante, precisa y segura en la atención y el servicio que brinda a sus clientes, lo que daría como resultado un valor agregado al brindar un servicio de excelencia.

El costo económico de certificarse con la NECC implica una inversión, según el IMT, de aproximadamente US \$8.500.00 para el BNCR, lo que se lograría en un plazo no mayor a seis meses.

Con este proceso de certificación, se busca mejorar los procesos para atraer clientes potenciales y mantener los actuales, y de esta manera satisfacer sus necesidades de servicio a través de la plataforma virtual. Hoy en día la globalización y la apertura de mercados hace que el mundo de negocios sea cada vez más versátil y el uso de este tipo de canales para realizar transacciones resulta fundamental para ser competitivo en cualquier área.

1.2.2. Planteamiento del problema

Debido a la llegada de grandes consorcios bancarios a Costa Rica, el nivel de competitividad que impera en ese sector ha sido uno de los factores que ha obligado a los bancos del país a mejorar sus servicios y a elevar su calidad de atención al cliente para mantenerse dentro del mercado. Por esta razón el BNCR requiere fortalecer y robustecer su centro de atención telefónico al cliente (el CLL), por lo que una certificación de la NECC le ayudaría a mantenerse actualizado con las mejores prácticas a nivel mundial para la ejecución de esta importante tarea.

Es por esta razón que el BNCR podría plantearse la posibilidad de implementar una norma hecha a la medida para los CC. Con ese fin debe cuestionarse lo siguiente:

¿Además de la estructura con la que se cuenta actualmente, qué hace falta para alcanzar una certificación NECC en el CLL del BNCR?

1.2. Delimitación del estudio

Para el desarrollo de la presente investigación se va a considerar al CLL del BNCR en su totalidad, abarcando las funciones y responsabilidades de la jefatura, los supervisores y los agentes telefónicos, tal como se expuso en el esquema jerárquico mostrado en la Figura No.3.

La propuesta que se está realizando para la implementación de la certificación NECC en el CLL, será aplicable en la medida en que esta unidad se mantenga bajo el esquema actual de la organización interna del BNCR.

Si en algún momento el BNCR decidiera contratar el total de los servicios que actualmente brinda su CLL bajo la figura de contratación externa (outsourcing), esta propuesta no se podría aplicar, ya que está enfocada específicamente a la organización actual del BNCR. Si se dejaran algunos procesos para manejarlos a lo interno, éstos sí podrían certificarse. Ejemplo: la gestión de las campañas comerciales.

Al utilizar la figura outsourcing podría evaluarse la posibilidad de solicitarles a los proveedores del servicio estar certificados en esta norma o alguna similar, que incluya la mejora continua en cuanto a tecnología, recursos humanos, operaciones e indicadores de gestión que permitan optimizar continuamente los resultados.

1.4 Objetivos de la investigación

A partir del planteamiento del problema de investigación se focaliza el siguiente objetivo general a fin de enmarcar el trabajo:

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar una estrategia que permita la implementación de la NECC en el CLL del BNCR.

Con base en el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos, los cuales pretenden ser alcanzados en el desarrollo de este trabajo:

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Unidad CLL del BNCR con respecto a los factores que la Norma NECC establece para su certificación.
- Definir una estrategia para implementar un sistema de administración y operación basado en la NECC para el CLL del BNCR.
- Proponer y cuantificar un plan para implementar el sistema propuesto bajo la NECC en el CLL del BNCR.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Definición de Centro de Llamadas y su evolución en Costa Rica

“El término CLL (en inglés call center) se refiere a una plataforma, dentro de la empresa o fuera de ella, que se encarga de asistir a los usuarios. Los CLL permiten asistir al cliente en lo relacionado con servicios posventa, soporte técnico, televentas o al personal de una empresa con lo que tenga que ver con el uso de herramientas o con sus tareas diarias”, según indica kioskea.net.

Un CLL es, en resumen, una organización humana que se encarga de responder preguntas de los usuarios. Casi siempre el canal que más se utiliza es el teléfono, pero también se puede proporcionar asistencia por medio de Internet.

En Costa Rica, este tipo de centros ha tomado un mayor auge en los últimos años gracias a las características propias de nuestro país, tales como su estabilidad social y política, y el nivel de educación de sus habitantes.

Según la Cámara Costarricense de Tecnología de Comunicación e Información, a través de la historia la educación ha sido una prioridad en la política nacional. Actualmente el 6% del PIB se destina a educación, el cual es uno de los índices más altos de Latinoamérica en términos relativos. Dado al gran énfasis que se le ha dado a la educación, la alfabetización de Costa Rica es del 95.5% y se eleva al 98.3% en el caso de los jóvenes. Debido a todas estas características, el sector servicios ha tomado un gran auge dentro de la economía costarricense y dentro de este sector, los CLL han crecido fuertemente en la última década.

Datos de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) revelan que del 2000 al 2008 el número de compañías de CLL instaladas en el país creció 1.500%, pues pasó de cinco en el 2000 a 80, el año pasado. (Camacho 2009, pág. 9).

Los servicios de estos centros de llamadas son variados. Hay CC, centros de servicio compartidos y de diseño de software, de ingeniería y arquitectura. También operan centros de producción audiovisual y de mercadeo interactivo.

De acuerdo con la edición del periódico La Nación, (2008), en el 2000 estos centros generaron 1.061 plazas, y en el año 2008 llegaron a más de 23.000. CINDE reconoce que éstos representan alrededor del 50% del total de empleos del sector servicios. El desarrollo de este tipo de industria en nuestro país se ha dado básicamente desde el año 1998 y ha presentado la siguiente evolución:

1998: Iniciaron los pioneros: Sykes y Western Union, quienes abren las primeras operaciones de CLL en inglés para atención del cliente.

2000: Amadeus, se convierte en la tercera empresa en llegar.

2001: Ingresa SupraTelecom, adquirida por Stream.

2002: Alienware y Language Line se suman a las compañías que ya habían llegado al país.

2003: Arriban Qualfon y Hewlett Packard.

2004: UPS abre operaciones en ese año.

2005: Inician Van Ru y Omnex.

2006: La mayor cantidad de CLL que ha ingresado al país se dio en este año con la apertura de oficinas de PeopleSupport, United Collection Bureau, Fujitsu, ITC Group Y Pacific Interpreters.

2007: Country Wide, TechData, Teletech y Orbis se suman a las empresas radicadas en el país.

Para el año 2008, llega Amazon, una de las tiendas líderes en la venta de productos por Internet, la cual abrirá en noviembre del presente año un centro de

atención al cliente en Heredia. El último en llegar al país fue la compañía Star Tek, la cual abrirá en el primer trimestre del 2010, también en Heredia. (p.1)

Según el periódico El Financiero (2009) no sólo Costa Rica ha recibido la oleada de nuevas inversiones en el campo de los CLL, también otros países de Centroamérica se han visto beneficiados con este tipo de negocios, como se presenta a continuación:

Panamá: operan varias firmas entre ellas Amadeus y Language Line con dos CLL. También están en República Dominicana.

El Salvador: funcionan 30 CLL, los cuales emplean a más de 8.000 personas. La inversión total suma \$50 millones.

Nicaragua: está Sitel con dos sedes y 900 plazas; Inversiones Almorí con 250 empleados (1.500 en el 2012). E-Telecare con 600 (3.000 en dos años).

Otros países: Guatemala y Honduras también reciben inversiones, por ejemplo, en ambos países está la firma Amadeus.

Costa Rica es considerada un mercado maduro en este tipo de servicios como República Dominicana y Jamaica. Mercados medios son los países de El Salvador y Panamá. (p.1)

2.2. Definición de Centros de Contacto

“Los CC permiten a los clientes comunicarse de una forma sencilla, ya sea vía telefónica tradicional, telefonía IP o SIP, correo electrónico, video o desde el sitio Web de la empresa. Integran diversas aplicaciones que permiten obtener servicios mejorados del agente o de aplicaciones de autoservicio, para que el cliente sea atendido de una forma rápida, sencilla y eficiente”, según la empresa mexicana IVOX.

De acuerdo con este mismo sitio, los beneficios y características de estos centros son los siguientes:

Beneficios:

- Mejora la atención al cliente de forma rápida, eficiente y personalizada.
- Control de una gran cantidad de llamadas.
- Contacto del cliente vía Web.
- Mejora la efectividad y productividad de los agentes favoreciendo la satisfacción y retención del cliente.
- El uso de aplicaciones de autoservicio (IVR-Interacción de respuesta de Voz) permite que el cliente sea atendido las 24 horas los 365 días del año.
- Administración sencilla.
- Obtención de reportes del comportamiento del Centro de Contacto.

Características:

- Enrutamiento de llamadas basado en habilidades, manejo de reportes (llamadas realizadas, perdidas, etc.) y manejo de múltiples canales de contacto (medios para brindar servicio al cliente, usando la misma tecnología).
- Uso de pantallas que muestran en tiempo real el comportamiento del CC, así como herramientas de manejo de reportes históricos.
- Uso de aplicaciones multimedia como CTI (integración cómputo telefonía) que permite al agente identificar al cliente con una base de datos y darle una rápida respuesta.
- Combinando la telefonía IP, es posible tener agentes remotos que se encuentren geográficamente dispersos.
- Empleo de softphones (software que hace simulación de teléfono convencional por computadora) para soportar comunicaciones de convergencia de voz y datos.
- Posibilidad de manejo de llamadas entrantes y salientes.
- Manejo de herramientas para mostrar el comportamiento del CC de acuerdo a la carga de llamadas, rendimiento de agentes u otras características y efectuar cambios necesarios.
- Manejo de un CC en red y geográficamente distribuidos.
- Interacción de facilidades multimedia (llamadas entrantes, salientes y comunicaciones vía Web).(p.1)

2.3. Concepto de estrategia

Definir un concepto único de estrategia es muy complejo, ya que a través del tiempo este término ha sido analizado por diversos autores lo que ha dado como resultado diferentes enfoques que se pueden aplicar a todas las actividades de la sociedad: bélicas, industriales, administrativas, financieras, entre otras.

Según Lizette Brenes (2003) “Estrategia es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos a la entidad en cuestión, cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual determinada a una situación futura deseada.”(p.25)

Esta definición es mucho más amplia y se puede aplicar a diversos sectores que deseen cambiar sus circunstancias actuales, con miras a mejorarla.

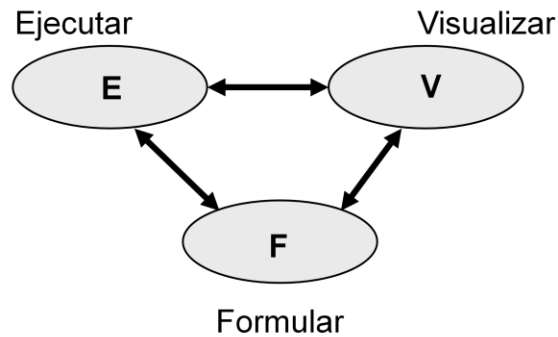
Refiriéndose propiamente a definiciones técnicas, aplicadas a empresas de producción de bienes o prestación de servicios, las estrategias que se vayan a implementar involucran todas sus áreas: financiera, recursos humanos, producción, mercadeo, entre otras.

Relacionado con este enunciado, Marín y Ketelhöhn (1988) indican en su libro *Inversiones Estratégicas*, que por estrategia entendemos el conjunto de decisiones importantes tomadas y ejecutadas con el fin de lograr los objetivos de la empresa. (p.23)

Estos autores muestran que el proceso de definir una estrategia se puede percibir en tres etapas, las cuales se citan y esquematizan a continuación:

- Visualización
- Formulación
- Ejecución

Figura No.4: Triángulo Estratégico



Fuente: Marín y Ketelhohn (1988)

Al respecto los autores manifiestan:

que la estrategia de una empresa se origina, usualmente con la visualización de la misión de la empresa, para luego formular la estrategia es necesario optimizar el proceso de asignación de recursos en la empresa, con el fin de lograr los objetivos definidos en la misión. Finalmente, la ejecución es la fase que hace realidad los planes estratégicos formulados, esta debe fundamentarse en una eficiente administración de los recursos de la empresa; es un proceso complejo que necesita de liderazgo firme, habilidad negociadora, capacidad organizativa, adaptabilidad frente a los cambios del entorno y sistemas de retroalimentación y control adecuados (p.25).

En esta época de agresiva competencia las organizaciones deben echar mano de todos los instrumentos administrativos y gerenciales que le aporten valor agregado a sus operaciones. Esto con el fin de sobrevivir como empresa y sobre todo, lograr tener un crecimiento y un posicionamiento sostenido en el tiempo.

El crecimiento, la desregulación, la globalización, el rápido y radical cambio tecnológico han sacudido una y otra industria. La necesidad de pensar en forma estratégica nunca ha sido mayor. (Marín y Montiel, 1993, p.26)

2.4. Concepto de Normalización

Según el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), la normalización se puede definir como “ El proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de establecer un orden en una actividad específica, para beneficio y con la cooperación de todos los interesados y, en particular, para la obtención de una economía óptima de conjunto, respetando las exigencias funcionales y de seguridad. Debe basarse en resultados ciertos, obtenidos por la ciencia, la técnica y la experiencia. Debe fijar las bases, no solamente para el presente sino también para el desarrollo futuro”.

El concepto de normalización siempre ha estado implícito en todos los ámbitos de la humanidad: las medidas, las monedas, los idiomas, la escritura, incluso las costumbres, son ejemplos de normalización.

A través de la historia se van normalizando muchas actividades diarias del hombre, sin embargo, varios autores coinciden en que el mayor impulso lo dieron las dos guerras mundiales, ya que los países involucrados debieron buscar la forma de estandarizar la fabricación del material bélico.

En la actualidad la globalización de las economías mundiales, ha convertido a la normalización en una exigencia de las organizaciones para garantizar la calidad de los productos y servicios que se brindan.

La normalización ofrece a la sociedad importantes beneficios al facilitar la adaptación de los productos, procesos y servicios a los fines a los que se destina protegiendo la salud y el medio ambiente, previniendo los obstáculos al comercio y facilitando la cooperación tecnológica, todo esto de acuerdo con el sitio denominado redpyme.net.

A nivel mundial, existe una organización llamada Organización Internacional para la Estandarización (ISO):

Nacida tras la Segunda Guerra Mundial, es el Organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 160 países, sobre la base de un miembro por país, con una secretaría Central en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema. (Organización Internacional para la Estandarización)

“Para desarrollar este proceso de normalización dentro de una organización, ésta debe adaptarse y cumplir con normas, las cuales son documentos establecidos por consenso y aprobados por un organismo reconocido, que ofrece para uso común y repetido, reglas y lineamientos para la realización de las actividades o la obtención de sus resultados, con la finalidad de lograr el mejor orden en un contexto determinado. Deben basarse en resultados consolidados por la ciencia, la tecnología y la experiencia y están destinadas a la promoción de beneficios para la comunidad. Es importante mencionar que son documentos de aplicación voluntaria”, según la revista Acimed.

En el Portal de Normalización de la NYCE (Normalización y Certificación Electrónica) se indica que a nivel de la normalización se tienen los siguientes niveles:

- Internacional: Normalización en la que pueden participar los organismos de normalización de todos los países. A este nivel pertenecen ISO (Organización Internacional de Normalización), IEC (Comisión Electrotécnica Internacional), la comisión del Codex Alimentarius, UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones), OIML (Organización Internacional de Metrología Legal).
- Regional: Es en la que participan los organismos pertinentes de un área geográfica, política o económica del mundo. Dentro de estos pueden mencionarse CEN (Europa) y COPNAT (América).

- Nacional: Normalización que tiene lugar en un país específico, como por ejemplo DGN (México), AFNOR (Francia), DIN (Alemania), ANSI (EEUU).
- Empresarial: Estas normas son realizadas por la propia empresa, con la finalidad de unificar criterios para las labores propias de la misma y por consecuencia se tendrá reducción de costos y mayor eficiencia; para las empresas es un valioso apoyo.
- Sectorial: Son las normas que involucran un sector específico: financiero, manufactura, prestación de servicio, alimenticio, telecomunicaciones, entre otros.

La norma que va a ser analizada en esta investigación pertenece al nivel sectorial y se aplica a todos los CLL y CC que busquen mejorar su administración y organización.

2.5. NECC: Norma de Excelencia de Centros de Contacto

El Instituto Mexicano de Telemarketing diseñó la Norma de Excelencia de Centros de Contacto (NECC) para satisfacer las necesidades y los intereses de este tipo de industria por tener un documento que integre las mejores prácticas de administración y operación de CC en México y Latinoamérica.

Esta norma indica cuales son los requisitos que las organizaciones deben cumplir para consolidar un sistema de administración y operación que abarque la administración y operación de CC y que dirija todos sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente.

Características de la NECC: (Instituto Mexicano de Telemarketing [IMT] 2004)

- Procesos, prácticas y procedimientos referidos al “deber ser” para un CC.

- 4 temas - factores clave.
- Abarca todo el espectro de administración y operación.
- Aplicable a cualquier tamaño, giro y función.
- Desarrollada en lenguaje sencillo, altamente comprensible.
- Cada tema está elaborado con un nivel de detalle suficiente.
- En línea con la tendencia y necesidades de calidad a nivel mundial.
- Involucra a participantes que representan a todos los sectores con interacción en la industria (Gobierno, Educación, Financiero, Servicios, Tecnología, Agencias, entre otros).
- Primer iniciativa latinoamericana en su tipo.

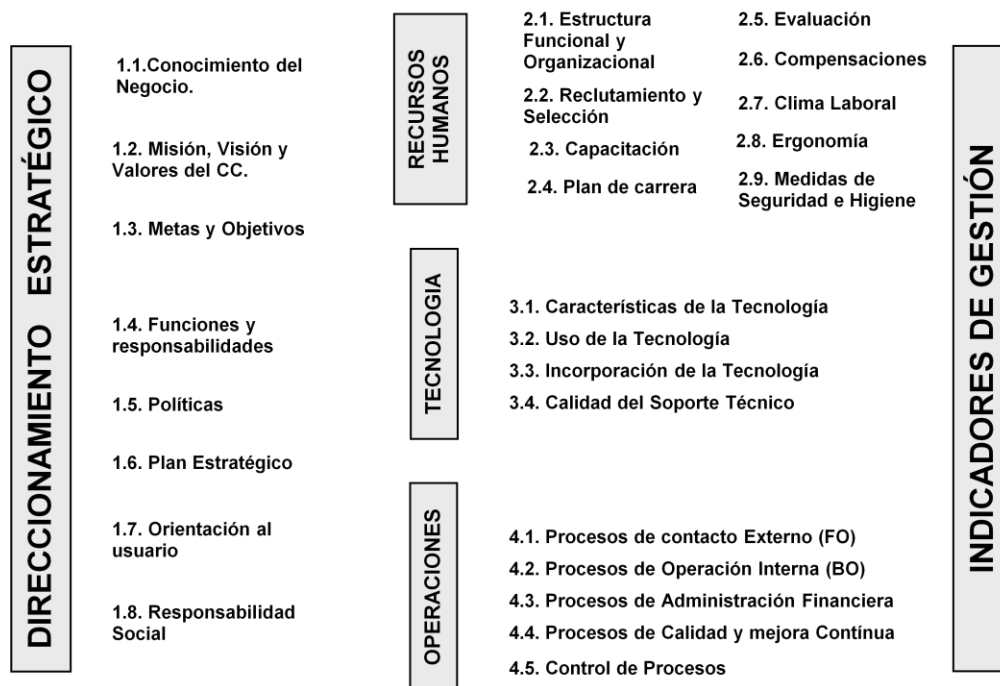
La NECC puede ser empleada por toda aquella empresa, organización o institución que cuente con un CC para la atención a clientes, prospectos, ciudadanos o usuarios finales en sus diferentes funciones como promoción, ventas, servicio al cliente, cobranza, asistencia social, soporte técnico, entre otros, y que busquen un marco de referencia para la profesionalización de los servicios que se otorgan por este medio. (IMT, 2004)

El beneficio inmediato para los CC que lleguen a certificarse en la NECC serán:

- Alcanzar altos estándares de desempeño en la gestión de operación y administración de su CC.
- Conocer su posición relativa al compararse con las mejores prácticas de la industria.
- Elevar de manera permanente los niveles de satisfacción de sus clientes.

Esta norma sustenta su esquema en cuatro factores clave que se muestran en la siguiente figura:

Figura No.5: Esquema jerárquico 4 Factores Clave



Fuente: IMT, 2004

De acuerdo con la figura anterior, los cuatro factores mencionados se describen brevemente a continuación:

1. **Dirección Estratégico:** Este factor implica todo lo relacionado con lo qué es el CC y hacia dónde se dirige, de acuerdo con estrategias corporativas y basándose en políticas orientadas al cliente.

2. Recursos Humanos: El recurso humano es, sin duda, uno de los componentes más importantes, pues desempeña un rol trascendente en la administración de la experiencia del cliente, vía el Centro de Contacto. Además, es el principal ejecutor de la estrategia para el cumplimiento de los objetivos, aunado a que se trata del elemento que más recursos financieros demanda de todos los conceptos del presupuesto del CC. (IMT, 2004)

3. Tecnología: La tecnología dentro de un CC es un aspecto fundamental ya que, a partir de la automatización de los diferentes procesos de gestión, se logra una mayor eficiencia y eficacia. Bajo esta premisa, y atendiendo a la gran diversidad de organizaciones, industrias, giros, actividades, procesos y funciones que se dan en un CC, la Norma de Excelencia de Centros de Contacto (NECC) se enfoca en:

- La dimensión de la tecnología actual y futura del CC.
- La evidencia del buen uso que se da a la tecnología en un CC (particularmente en relación al punto anterior).
- El mantenimiento y la disponibilidad de la tecnología y de los sistemas empleados.
- La concordancia de la estrategia de desarrollo y la evolución de la tecnología en relación a la operación del negocio.
- La calidad del soporte técnico brindado. (IMT, 2004)

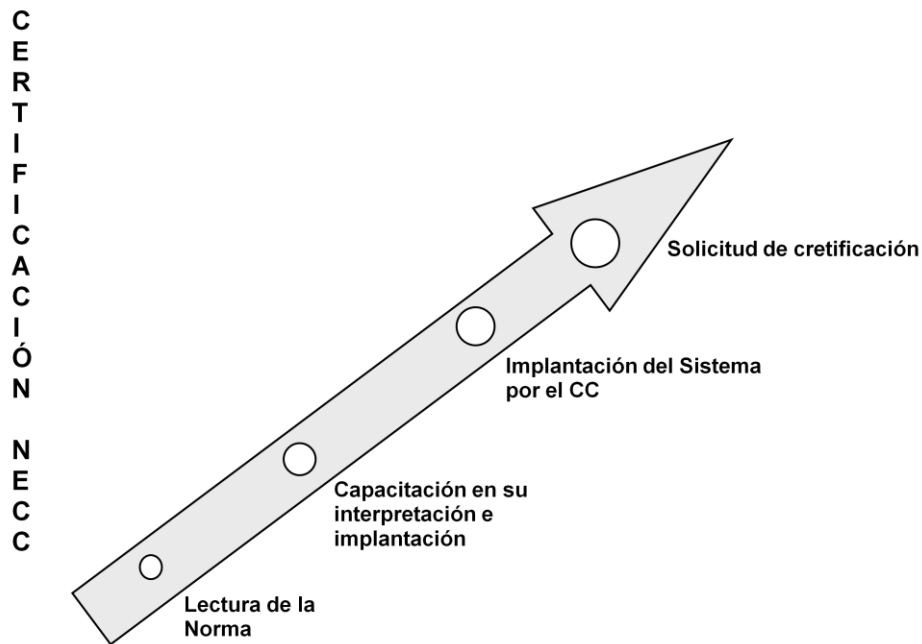
4. Operaciones: Una organización es un sistema formado por componentes que interaccionan en un modelo de información y cuyo objetivo se basa en el control eficaz y eficiente de dichos componentes. Sin importar el tamaño o giro, la organización centra sus actividades o su operación en los siguientes componentes:

- Personal que ejecute u opere
- Procesos y procedimientos
- Capital o recursos financieros (IMT, 2004)

2.5.1. Proceso de Certificación

El diseño de la NECC tiene un esquema sencillo que indica una serie de actividades concretas por ejecutar para certificarse, las cuales se muestran en la figura No.6:

Figura No.6: Actividades para lograr una certificación NECC



Fuente: IMT, 2004.

Este proceso inicia con la lectura de la norma por parte de las personas que van a estar involucradas en el desarrollo de la certificación.

Seguidamente, esos funcionarios deberán recibir capacitación para interpretar correctamente los apartados de la norma, de manera que conozcan a profundidad cada uno de los requisitos y sean capaces de explicar y transmitir claramente los requerimientos de la misma al resto del personal.

Una vez que la capacitación ha concluido, se inicia el proceso de implementación en el CC analizando cada uno de los “debe” de la norma y comparándolo con lo que se tiene actualmente. Esta actividad es probablemente la que implica mayor inversión de tiempo pues se requiere una investigación exhaustiva de la realidad del CC en los cuatro factores ya mencionados.

Finalmente, una vez que se tiene este dictamen se procede a solicitar la certificación al IMT, el cual es en la actualidad el único ente certificador de esta norma.

Específicamente, el proceso de certificación se lleva a cabo de acuerdo con el siguiente esquema:

Figura No.7: Actividades para lograr una certificación NECC



Fuente: IMT, 2004.

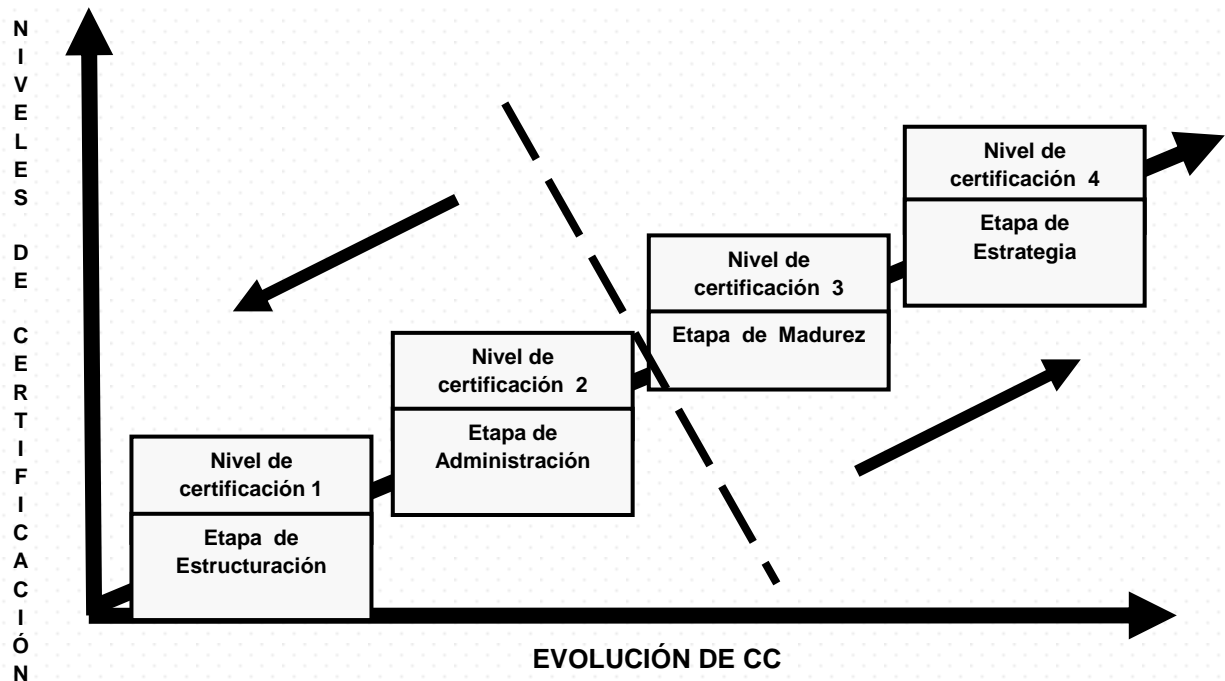
Estas acciones tienen una duración que dependerá de las características propias de cada una de las organizaciones. La primera actividad al solicitarse la certificación es la compra de la norma y capacitaciones para que el personal la conozca a fondo. Luego se realizará una visita preliminar para efectuar la revisión documental que va a soportar el sistema.

A continuación, la evaluación inicial dará como primer resultado el nivel de certificación que alcanzará el CC y detectará las diferentes áreas de oportunidad del sistema. El Comité de certificación revisará los resultados de esta evaluación para proceder a conceder el certificado, realizándose seguimientos anuales y renovándola cada tres años.

2.5.2. Niveles de certificación

La NECC tiene cuatro niveles de certificación, los cuales precisan el nivel óptimo basado en la evolución, efectividad y eficiencia del sistema interno de administración y operación del Centro de Contacto. (IMT,2004)

Figura No.8: Niveles de certificación



Fuente: IMT, 2004.

Un CLL o CC puede certificarse en cualquiera de estos niveles dependiendo de las características que tenga y los requisitos que cumpla. Posteriormente, conforme avance en su desarrollo, puede ir elevando el nivel de certificación. Por el contrario si retrocede de nivel pierde la certificación.

Basado en cada uno de los factores que sustentan la norma, los diferentes niveles tienen las siguientes características:

Nivel de certificación 1. Etapa de Estructuración: estructura básica de organización, estructura básica de operación, procesos básicos de operación orientados a la productividad, espacio y herramientas de trabajo básicas y tecnología básica. (IMT, 2004)

Nivel de certificación 2. Etapa de Administración: estructura definida de organización, administra su operación y optimiza sus recursos, procesos clave de control y medición orientados a la productividad, espacio y herramientas de trabajo adecuadas y tecnología probada. (IMT, 2004)

Nivel de certificación 3. Etapa de Madurez: estructura de organización integrada a estrategias de dirección y negocio, administración y organización de la operación dirigidas al manejo efectivo de la información y conocimiento de sus clientes, procesos y medición orientados a la calidad, espacio y herramientas de trabajo de alto nivel y tecnología avanzada. (IMT, 2004)

Nivel de certificación 4. Etapa de Estrategia: estructura de organización que participa activamente en la toma de decisiones con la dirección del negocio, administración y organización de la operación de forma predictiva y diferenciadora de sus clientes con resultados que reflejan lealtad del cliente, procesos y medición orientados a la calidad y mejora continua, espacio y herramientas de alto impacto y tecnología de punta. (IMT, 2004)

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio con el que se realiza una investigación, está dado por la aproximación con que las investigadoras abordan el objeto de estudio, lo cual incide en las características propias de la que se va a realizar. En este caso, la investigación será tratada desde un enfoque de tipo cualitativo.

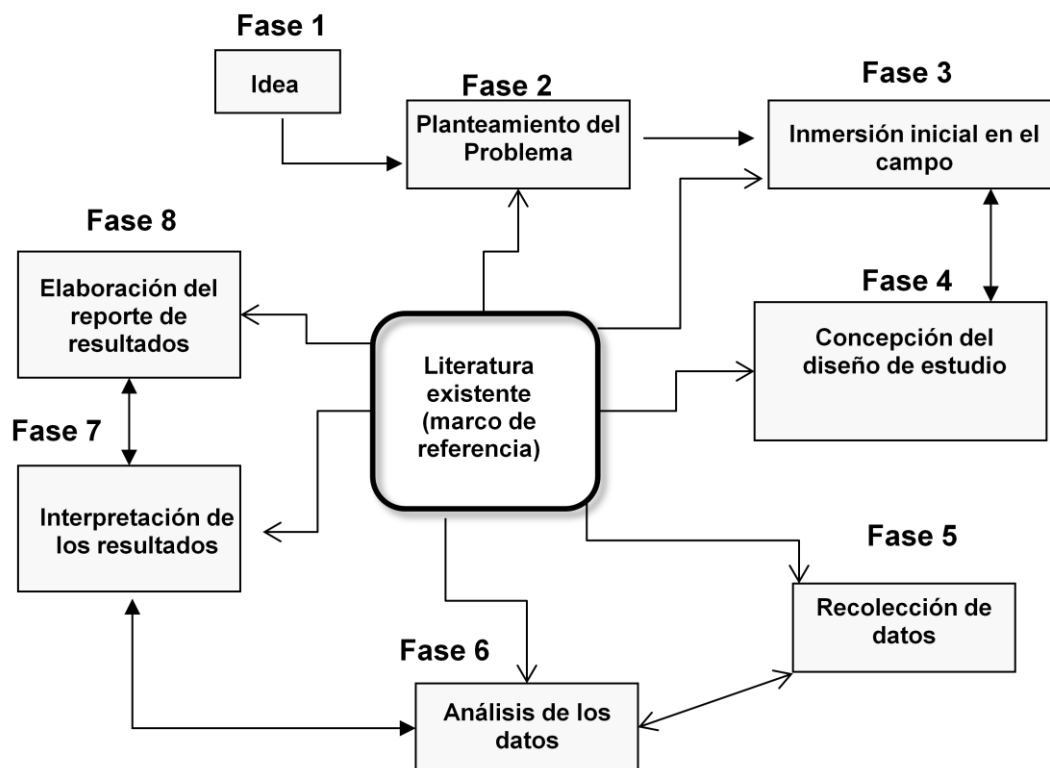
La investigación se enfoca en la aplicación de la NECC para el CC; específicamente al CLL del BNCR.

Los datos que serán tratados se centran en el estudio de textos, como normas, procedimientos y documentos corporativos.

Tal como lo indican los autores Hernández, Fernández y Batista: “El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)” (2007:8)

Los mismos autores muestran que este proceso cualitativo es circular y que no siempre la secuencia es la misma, variando de acuerdo con cada estudio en particular, como se muestra en la figura No.9.

Figura No.9: Proceso cualitativo



Fuente: Hernández, Fernández y Batista. (2007, p.24)

De acuerdo con este esquema y refiriéndose al presente estudio, la fase del planteamiento del problema se da a partir de la necesidad del CLL del BNCR de mejorar y mantener en el tiempo su atención al cliente a través de instrumentos como la NECC que le proporcionen ventajas competitivas para ocupar el primero o uno de los primeros lugares dentro del sector bancario nacional. La siguiente etapa de inmersión en el campo se da precisamente en el CLL, ya que es en esta instancia donde se deberá realizar toda la recolección de los datos que se van a analizar, los cuales como se indica en los estudios cualitativos, no requieren de medición numérica.

Una vez que se ha realizado la recolección de la información, se procede a un minucioso análisis de la misma, para lograr cumplir el primer objetivo específico de la investigación que plantea realizar un diagnóstico de la situación actual del CLL con respecto a los requerimientos para alcanzar una certificación NECC. Con base en este análisis de los datos recolectados, se interpretan los resultados obtenidos para lograr desarrollar los otros dos objetivos específicos: desarrollar una estrategia y un plan para alcanzar la certificación.

Finalmente, se elabora un reporte que contiene los resultados obtenidos, con el fin de dejar documentado todo el proceso, como base para optar por una certificación NECC otorgada por el Instituto Mexicano de Telemarketing.

3.2. Fuentes de información

“Fuente de información” es toda aquella entidad, institución o persona que recopila, procesa y pone a disposición del investigador elementos sistemáticos de juicio relacionados con la realidad que le interesa conocer. (Mercado, 2004:22)

Con el fin de llevar a cabo esta investigación se identificó como fuente de información todo aquel material, que por sus características se constituye como base y punto de partida para realizarla; con este propósito se analizó la información de diversos documentos, revistas, libros, artículos de Internet, entre otros, los cuales están estrechamente relacionados con el tema en mención.

Las fuentes de información se dividen en primarias y secundarias.

“Las fuentes primarias contienen información original, que ha sido utilizada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa”. (Silvestrine, Vargas, 2008:3).

Se utilizarán como fuentes primarias las entrevistas realizadas a personal del CLL del BNCR, a la Gerente de Recursos Humanos de la empresa contratada para brindar los servicios de agentes telefónicos y a funcionarios del IMT.

Las fuentes secundarias constan de toda la demás documentación, como: normas documentos institucionales, artículos publicados en revistas, periódicos y diccionarios. En la presente investigación se utilizarán este tipo de fuentes analizando documentos emitidos tanto por el BNCR a nivel corporativo, como específicamente por el CLL del BNCR y que contribuyen a realizar el diagnóstico de la situación actual. Dichos documentos incluyen planes estratégicos, procedimientos, instructivos, entre otros.

Relacionados con el tema se utilizarán también las revistas ADN BANCARIO y Contact Forum. Dentro de este tipo de fuentes se incluye la NECC, norma adscrita al IMT y que integra las mejores prácticas de administración y operación de CC en México y Latinoamérica.

Por último, también como parte de las secundarias, las fuentes electrónicas serán las revistas publicadas electrónicamente y la información en la red sobre CLL y CC.

3.3. Categorías de análisis

Tal como se indicó en el punto 2.5, la NECC basa su esquema en cuatro factores clave para sustentar el sistema de administración y operación de un CC: Direccionamiento Estratégico, Recursos Humanos, Tecnología y Operaciones.

Para efectos de esta investigación, esos cuatro aspectos constituyen las categorías de análisis por examinar con base en los requerimientos que exige la norma. Estas se componen a su vez de subcategorías, componentes que se

desglosarán en el diagnóstico que se realizará de la situación actual del CLL del BNCR respecto de la NECC. Asimismo, dependiendo de la evolución de cada una de ellas, se determinará el nivel en que se encuentra el CLL para una posible certificación con dicha norma.

Capítulo IV

Diagnóstico de la situación actual

En este punto se determinará la situación actual y se comprobará de acuerdo con cada uno de los puntos de la NECC cuál es el grado donde se sitúa el CLL del BNCR para una posible certificación, con base en lo que ésta exige.

4.1. *Direccionamiento Estratégico*

4.1.1. Conocimiento del negocio

La organización debe tener señalado y manifestado en documentos corporativos el ámbito de la misma. Puntualmente, debe de exponer en medios internos de comunicación formal las definiciones de: Misión, Visión y Valores del Negocio. El personal del Centro de Contacto debe tener acceso y conocimiento de la información anterior. (IMT, 2004)

El BNCR, basado en las estrategias institucionales cuenta con su misión, visión y valores. Estas definiciones se encuentran incorporadas en documentos corporativos insertos en la página web y en la intranet del BNCR. Todos los funcionarios tienen acceso a dicha información y cuando ingresan a laborar a la institución se les brinda una inducción para que la conozcan. Una vez iniciadas las labores, constantemente se les brindan retroalimentaciones donde se incluyen estos temas.

4.1.2. Misión, visión y valores del Centro de Contacto

El Centro de Contacto debe de tener las definiciones documentadas de Misión, Visión, y Valores, mismas que deberán de estar en concordancia con la estrategia corporativa y ser conocidas por todo el personal del Centro de Contacto. (IMT, 2004)

El CLL cuenta con su misión y visión definidas en concordancia con lo estipulado en la misión y visión institucional del BNCR. Los valores son los mismos para toda la organización.

Estas definiciones se encuentran publicadas en documentos corporativos insertos en la página web y en la intranet del BNCR. Todos los funcionarios tienen acceso a dicha información y existe un apartado que contiene dicha información en el plan de capacitación que se brinda cuando un funcionario ingresa al CLL.

4.1.3. Metas y objetivos del Centro de Contacto

El Centro de Contacto debe de establecer dentro del plan estratégico, de forma clara, las metas y los objetivos que persigue el Centro de Contacto, así como los mecanismos que aseguren el cumplimiento de éstos.

Las metas y los objetivos deben de estar apoyados por métricas que aporten información sobre su desempeño y relacionen la actuación del Centro de Contacto con el cumplimiento de la estrategia corporativa.

Las metas y los objetivos, así como las acciones para alcanzarlos deben de estar documentados y deben de ser conocidos por el equipo de trabajo del Centro de Contacto. (IMT, 2004)

Con base en el Plan Estratégico y el Plan Anual del BNCR, la Dirección de Operaciones Institucionales, a la cual está adscrita el CLL elabora anualmente su plan de trabajo; a su vez el CLL también lo realiza en concordancia con el mismo. Contiene los objetivos y metas que se persiguen; también se estipulan claramente tiempos de respuesta y oportunidad para su cumplimiento.

Además de los procedimientos operativos existentes, se cuenta con un procedimiento para la medición de la productividad y otro para la calidad, todo en concordancia con las metas estipuladas por la organización, en cuanto a estos dos factores.

Al inicio de año se hace del conocimiento de todo el equipo de trabajo del CLL, incluyendo a todos los agentes telefónicos y durante el año se realizan sesiones de trabajo con el fin de informar a los nuevos colaboradores y para refrescamiento de los actuales.

4.1.4. Funciones y responsabilidades

El Centro de Contacto debe de tener documentos que identifiquen y señalen, de forma clara y precisa, sus funciones dependiendo de la actividad en la que se encuentre inmerso (ventas, servicio al usuario, cobranza, información, soporte, entre otros) y las responsabilidades que de éstas se desprendan, explicando en detalle su alcance. Esta información debe de ser conocida por todo el equipo de trabajo.(IMT, 2004)

El CLL actualmente cuenta con seis procedimientos, los que permiten que sus colaboradores conozcan en forma clara cuáles son las funciones y responsabilidades que deben desempeñar y en qué forma hacerlo.

Estos procedimientos se encuentran publicados en un apartado de la intranet y los miembros del CLL tienen acceso a esa información.

4.1.5. Políticas del Centro de Contacto

4.1.5.1. Políticas del personal

Reglamento Interno

El Centro de Contacto debe de señalar en un documento los límites de orden y disciplina que regirán para todo el equipo de trabajo. Todo el personal del Centro de Contacto debe conocer y aplicar dichas políticas.(IMT, 2004)

Código de ética

El Centro de Contacto debe de tener y aplicar un código de ética que busque elevar los valores y conducta a favor del usuario final, de la industria, de la organización y del producto o servicio que ofrezca.(IMT, 2004)

Con referencia a las políticas de personal, el BNCR cuenta con un reglamento interno y un código de ética para toda la organización, que regula el actuar de todo su capital humano y por ende el recurso del CLL.

Actualmente el CLL cuenta con una empresa externa contratada que brinda el servicio de prestación de agentes telefónicos. Cuando ésta es contratada, mediante el cartel de licitación que se confecciona, se le solicita que su personal debe acogerse a lo estipulado por el Banco en su reglamento interno y código de ética.

Oficialmente el CLL no cuenta con un reglamento interno y un código de ética; no obstante, existe un comunicado oficial que se ha actualizando a través del tiempo y cuando un agente telefónico es contratado se le solicita a la empresa hacerlo de su conocimiento, en el cual se estipulan una serie de normas que se deben cumplir.

4.1.5.2. Políticas de tecnología

Adquisición de la tecnología

El Centro de Contacto debe de tener las políticas para la adquisición de herramientas tecnológicas establecidas y documentadas, y asegurar su aplicación. (IMT, 2004)

De acuerdo con el conocimiento que se tenía en el momento, el CLL del Banco fue creado con tecnología propia. Con el pasar del tiempo ha ido agregando algunas aplicaciones.

Cuando se realiza una compra o se contrata un servicio de mantenimiento para esa tecnología, primero deben ser justificados y aprobados por la administración superior, no sin antes haber probado que fungirán de acuerdo con las necesidades expresadas.

4.1.5.3. Políticas de operación

Medición y control

Métricas

El Centro de Contacto debe de establecer políticas en los estándares de medición que rijan la evaluación del desempeño y que estén encaminadas a elevar los niveles de calidad en el servicio, cumpliendo con las expectativas del cliente / usuario. (IMT, 2004)

Se cuenta con estándares para medición de la productividad con base en los cuales se evalúa el desempeño, éstos se encuentran indicados en el “Procedimiento para el control de productividad en el CLL” (Ver Anexo No. 2).

Documentación

El Centro de Contacto debe de integrar en su administración y operación un sistema de emisión y control de documentos que permitan la integración de procesos y que proporcione las herramientas para asegurar que el equipo de trabajo disponga de los elementos necesarios para realizar su función. Dicho sistema debe de incluir en su administración:
Estándares de documentación para cada tipo de documento.
Mecanismos para el almacenamiento estructurado de los documentos. (IMT, 2004)

Los procedimientos para la operación y administración del CLL se encuentran publicados en un repositorio dedicado para tal efecto dentro de la intranet del BNCR, este elemento cuenta con los controles apropiados para cerciorarse de su seguridad.

Seguridad de la información

El Centro de Contacto debe de tener y aplicar políticas que definan las medidas de seguridad donde garanticen la protección de la información y la infraestructura. El personal del Centro de Contacto debe de firmar en su contratación un documento de confidencialidad de la información. (IMT, 2004)

Actualmente el CLL está alineado a las políticas de seguridad de información a nivel de todo el BNCR, pero no cuenta con un manual propio que se ajuste a sus necesidades específicas.

Dentro del contrato que posee el CLL para la contratación de personal, realizada por medio de contratación a terceros, uno de los requerimientos solicitados es la obligación que posee la empresa contratada de cumplir con la confidencialidad de la información, la cual se establece de manera formal en una de las cláusulas del contrato vigente.

Plan Estratégico

El Centro de Contacto debe de tener documentado y aplicar el plan estratégico. (IMT, 2004)

Actualmente se trabaja con base en el plan estratégico de la organización sin que se haya elaborado uno específicamente para el CLL.

Planes de trabajo

El Centro de Contacto debe de tener planes de trabajo documentados y conocidos por los responsables de su ejecución. (IMT, 2004)

El CLL sí cuenta con un plan anual de trabajo documentado y conocido por todos los responsables de su ejecución.

Plan de contingencias

Plan de recuperación de desastres

El Centro de Contacto debe de tener documentado un Plan de contingencias que incluya un plan de recuperación de desastres para aspectos de operación, de tecnología y de personal. De igual forma, se debe de incluir la simulación de eventos cuando aplique o se juzgue necesario. (IMT, 2004)

Si bien existe un plan de contingencias para el CLL, éste sólo incluye lo relacionado con su operación en caso de fallas en los sistemas tecnológicos, sin contemplar aspectos de operación y recurso humano.

Planeación financiera

Presupuestos

Presupuesto de operación

La operación del CC requiere de recursos financieros que soporten los planes de trabajo alineados con el cumplimiento de la estrategia corporativa y el plan de negocios de la organización. Es ésta quién brinda soporte financiero al CC a través de la asignación del presupuesto operativo, el cual se deriva de la creación del presupuesto de capital para la organización. El CC utilizará este presupuesto con el fin de administrar y controlar los recursos financieros asignados. (IMT, 2004)

Al CLL se le asigna un presupuesto anual, con base en sus necesidades por cubrir durante ese período. Éste es controlado tanto por el CLL, como por la Dirección de Presupuesto de la organización y la Dirección de Operaciones Institucionales del BNCR.

Presupuesto de proyectos

Cuando el CC requiera de proyectos de inversión, será necesario que exista un presupuesto específico para su ejecución y que éste se encuentre fuera del presupuesto de operación.

El presupuesto de proyectos existentes y terminados debe considerar:

- La planeación del proyecto
- Los recursos asignados desde su inicio
- El programa de seguimiento y evaluación de los avances (IMT, 2004)

De aprobarse un proyecto para el CLL, se le asignan los recursos con base en lo solicitado. Estos rubros son manejados dentro del presupuesto de inversión y no de gastos del CLL.

Cualquier proyecto por ejecutarse debe estar previamente razonado en cuanto a propósito e inversión. Es necesario justificar la inversión en cuanto a reducción de costos, generación de ingresos e incremento de beneficios.

Justificación de la inversión

El Centro de Contactos debe tener documentados los procesos. (IMT, 2004)

Todo tipo de procesos y procedimientos quedan debidamente documentados.

Seguimiento y revisión del plan

El Centro de Contacto debe de tener procesos y mecanismos de medición, evaluación y control de sus resultados y la adhesión a lo establecido en el plan de trabajo; el cual está basado en la combinación de aspectos cuantitativos y cualitativos, y en la búsqueda de mejora continua. (IMT, 2004)

El CLL cuenta con un modelo de productividad ya descrito anteriormente y otro de calidad indicado en el “Procedimiento para el control de la calidad en el CLL” (Ver Anexo No.3), que le permite llevar el pulso a los diferentes indicadores establecidos para la operación diaria, aunados al plan de trabajo.

Concordancia con la estrategia del negocio

Dentro de su plan estratégico, el Centro de Contacto debe de señalar los elementos que muestran la concordancia con las estrategias de la organización. (IMT, 2004)

El plan estratégico del CLL está en concordancia con el plan de la Dirección de Operaciones Institucionales, de quien depende. Asimismo, el plan de la Dirección está en concordancia con lo estipulado por la Gerencia General.

Orientación al usuario

Identificar y diferenciar al usuario

Dentro de su estrategia de negocio, el CC debe de considerar mecanismos que le permitan identificar, conocer y diferenciar a los usuarios finales, con base a su valor y a sus necesidades durante todo el proceso de servicio y orientar a sus clientes. (IMT, 2004)

El CLL tiene claramente identificados sus clientes internos como la Dirección Corporativa de Estrategia Comercial, la Dirección General de Crédito, la Dirección de Medios Electrónicos de pago e Internet Banking y con base en su capacidad instalada les brinda los servicios que solicitan de acuerdo con sus necesidades.

Satisfacción del usuario

La calidad en el servicio y la orientación al usuario dentro del CC es una ventaja estratégica y competitiva para la organización. Por tal motivo, el CC debe de centrar su actuación en la satisfacción al usuario y el equipo de trabajo debe de reflejar su compromiso con esta misma orientación. (IMT, 2004)

Por medio de los indicadores utilizados para medir productividad y calidad (Ver Anexos No.2 y No.3) en este momento se puede asegurar el tipo de trabajo que se brinda a los clientes internos.

Asimismo, en forma constante se está capacitando y entrenando al personal con el objetivo que se encuentre motivado y comprometido con las funciones que les corresponde.

Encuesta de Satisfacción

El Centro de Contacto debe de tener identificadas las características (modelos de comportamiento y perfiles) y expectativas del usuario para garantizar que el servicio que ofrece se ajuste, en su operación y administración, a dichas características. La encuesta de satisfacción al usuario debe de ser realizada en forma periódica e imparcial, considerando en su aplicación los principales indicadores en la entrega del servicio. (IMT, 2004)

En este momento el CLL no cuenta con la medición de este indicador.

Responsabilidad social

Concepto de responsabilidad social

Como parte de la estrategia de negocio la organización y/o el Centro de Contacto debe de tener políticas y prácticas socialmente responsables en alguna de las tres líneas estratégicas: Compromiso con la Comunidad, Mercadotecnia Responsable y Medio ambiente y debe de mostrar pruebas, testimonios que señalen o muestren su impacto en la participación de dichas actividades o acciones. (IMT, 2004)

El BNCR cuenta con una Dirección Corporativa encargada de la responsabilidad social a nivel institucional, la cual anualmente establece su plan e involucra a todas las áreas. En este caso el CLL colabora con dicho plan, partiendo de los objetivos establecidos para alcanzar las metas de la organización, pero no tiene metas específicas en cuanto a este tema.

4.2 Recursos Humanos

El recurso humano es, sin duda, uno de los componentes más importantes pues desempeña un rol trascendente en la administración de la experiencia del cliente, vía el Centro de Contacto. Además, es el principal ejecutor de la estrategia para el cumplimiento de los objetivos, aunado a que se trata del elemento que más recursos financieros demanda de todos los conceptos del presupuesto del CC. (IMT, 2004)

4.2.1. Estructura Funcional y de Organización

4.2.1.1. Organigrama

El Centro de Contacto debe tener un organigrama actualizado y detallado que muestre las áreas que lo integran y sus funciones. Asimismo, se debe de tener un

organigrama general de la organización donde se pueda apreciar claramente el nivel de interacción con las diferentes áreas que la integran. (IMT, 2004)

Las líneas de autoridad deben de estar claramente especificadas en el organigrama. La estructura organizacional del Centro de Contacto debe estar documentada y actualizada y asegurar que sea del conocimiento del personal. (IMT, 2004)

Las líneas de autoridad están claramente definidas tanto en la organización como en el CLL. La estructura organizacional es del conocimiento de todos, está documentada. Asimismo, al menos una vez al año se hace del conocimiento de todo el personal.

4.2.1.2. Descripción de puestos

Contempla la definición de las funciones y responsabilidades de cada miembro del CC, incluyendo la interrelación con otros puestos y áreas.

El Centro de Contacto debe de mostrar un documento estándar con la descripción actualizada de todos los puestos. Cada integrante del Centro de Contacto debe de conocer la descripción de su puesto y su interrelación con los demás. (IMT, 2004)

A nivel administrativo los funcionarios están bajo la planilla del BNCR. Asimismo se encuentran definidas claramente las funciones que corresponden a cada uno.

Los agentes telefónicos se encuentran contratados por medio de una empresa externa y en el cartel de licitación que se realiza para tal efecto se especifican todas las funciones que tienen a cargo.

4.2.1.3. Perfiles de puestos

El establecimiento de un perfil de puestos apropiado es esencial para dar una estructura a la plantilla del personal dentro de la organización. Un perfil bien definido, que permita identificar las características más adecuadas para las funciones de los puestos de acuerdo a su valor e importancia, logrará mantener la equidad interna así como la competitividad externa del CC. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de presentar un documento en formato estándar de todos y cada uno de los perfiles del equipo de trabajo. (IMT, 2004)

En cuanto a los perfiles de los puestos, éstos se tienen definidos y documentados.

4.2.1.4. Expediente del personal

Es la herramienta que concentra la información del personal dentro de la organización y particularmente del CC, ya que constituye un sistema oficial de control, confiable y actualizado, en donde se refleja el comportamiento del equipo de trabajo. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de tener un expediente individualizado de todo el personal e integrar todo su historial e información necesaria para su administración adecuada. Este expediente debe cubrir todo el ciclo de vida del personal dentro de la empresa, desde las fuentes de reclutamiento y la solicitud inicial hasta la entrevista de salida. (IMT, 2004)

Al estar los agentes telefónicos subcontratados a una empresa que le brinda los servicios referentes a la atención de llamadas (insourcing), cada funcionario

cuenta con dos expedientes de personal, uno en la empresa y el otro en el CLL del BNCR.

El de la empresa cumple con lo solicitado por la NECC, en éste se encuentra la información desde el momento del reclutamiento hasta la entrevista de salida, para los casos en los cuales el agente telefónico deja de laborar.

En el CLL del BNCR el expediente de cada funcionario inicia con el curriculum vitae y luego se adjunta todo su historial de vida mientras existe la relación laboral entre ambos.

4.2.1.5. Entrevista de Salida

El Centro de Contacto debe de aplicar un cuestionario de salida a todo integrante que abandone la organización, independientemente de si la terminación de la relación laboral es voluntaria o requerida por la organización. (IMT, 2004)

Actualmente la empresa contratada es la que realiza la entrevista de salida para todos los agentes telefónicos que abandonan la organización, y retroalimenta al CLL del BNCR, sobre los puntos que sean importantes valorar para mejorar en cualquier aspecto que se requiera.

4.2.2. Reclutamiento y selección

Es el proceso de búsqueda, evaluación, selección y contratación de candidatos con base en la descripción y el perfil de cada puesto que conforma la estructura del CC.

El Centro de Contacto debe de tener un esquema formal y especializado en lo que se refiere al proceso y a la metodología de reclutamiento y selección. Dicho esquema debe de incluir pruebas que garanticen la evaluación de competencias requeridas para cada puesto, así como los roles y las responsabilidades de los participantes en este proceso (Recursos Humanos y *Staff*). (IMT, 2004)

En este caso el BNCR mediante el cartel de licitación solicita el perfil que se requiere para la contratación de los agentes telefónicos y en el momento en que algún recurso va a ingresar se comprueba que cumpla con lo solicitado.

De acuerdo con la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos de la empresa contratada (Ver Anexo No.4), actualmente se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal de la siguiente forma: Una vez detectada la necesidad de contratación se continúa con el proceso de entrevistas en el cual el candidato debe cumplir con lo indicado en el perfil de puesto por competencias donde se detalla la misión del puesto por ocupar, descripción de funciones, responsabilidades principales, competencias en cuanto a educación, formación, habilidades requeridas, experiencia y requisitos adicionales; luego se realiza la verificación de referencias laborales y personales, además se efectúa un estudio completo físico del candidato el cual revela: resumen crediticio, información personal, historial laboral, posibles sociedades, referencias crediticias, comerciales y judiciales, y se efectúan pruebas psicotécnicas de acuerdo con el puesto por contratar.

El Centro de Contacto debe de tener estadísticas relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección, así como de rotación del personal, a fin de prever cambios en la dimensión de su estructura para optimizar tiempos y costos. (IMT, 2004)

De acuerdo con la entrevista mencionada, se elaboran en forma mensual las estadísticas indicadas.

4.2.3. Capacitación

Se refiere a los programas de entrenamiento en marcha, con la finalidad de generar, complementar e incrementar las capacidades, habilidades y conocimientos del equipo de trabajo del CC.

El Centro de Contacto debe de tener definidas las normas y políticas de capacitación. (IMT, 2004)

Actualmente, de acuerdo con lo ya definido mediante la contratación, los agentes telefónicos cuando ingresan al CLL del BNCR deben haber aprobado cursos con un tiempo de duración mínimo de ocho horas, sobre técnicas de servicio al cliente, gestión cobratoria y telemarketing.

Al ser aprobado el ingreso por el BNCR, se inicia con el plan de capacitación, el cual se encuentra debidamente documentado y anexado al procedimiento correspondiente.

4.2.3.1. Programa Integral de Capacitación

La definición del programa de capacitación debe estar basada en:

- Establecer las prioridades de capacitación de acuerdo con objetivos de desempeño, conocimientos -habilidades desarrolladas- y al plan de carrera.
- Identificar los recursos de capacitación para la satisfacción de las necesidades.
 - Temarios / contenido
 - Instructores internos y externos
 - Metodologías
 - Elaboración de presupuesto (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de diseñar su programa de capacitación en función de las necesidades de la organización y la detección de áreas de oportunidad, a través de evaluaciones de calidad y exámenes de conocimientos y habilidades. (DNC- Detección de Necesidades de Capacitación). (IMT, 2004)

Se cuenta con un programa de capacitación anual, el cual es realizado con base en la detección de necesidades, no obstante, los insumos para efectuarlo se toman de entrevistas al personal y de las evaluaciones de calidad, pero no se efectúan exámenes de conocimientos y habilidades.

El Centro de Contacto debe de tener planes de capacitación específicos para cada puesto y debe de otorgar el número de horas de capacitación anuales de acuerdo a Detección de Necesidades de Capacitación personalizada.

El Centro de Contacto debe de cubrir el programa y las horas de capacitación asignadas y hacer una evaluación de resultados. (IMT, 2004)

Existe un plan anual de capacitación integral para cada puesto de trabajo del CLL, avalado por la Dirección de Recursos Humanos del BNCR.

4.2.3.2. Programa de inducción

La inducción establece la integración formal del personal a la organización, su equipo de trabajo, función y entorno, a fin de establecer un compromiso de lealtad y sentido de pertenencia con la misma. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de tener un programa de inducción estructurado, que documente su impartición y la evaluación de todos y cada uno de los aspectos de conocimiento del personal sobre las condiciones y características de la organización, así como todo lo inherente al puesto y sus funciones. (IMT, 2004)

Dentro del plan de capacitación con el que inicia el personal nuevo, el primer módulo es el programa de inducción, el cual está estructurado solamente sobre el conocimiento del BNCR; a la empresa contratada se le solicita que antes haya impartido la inducción sobre dicha empresa.

Según lo indicado por la empresa contratada, se realiza el proceso de inducción, el cual inicia en las instalaciones de la empresa contratada con la entrega y explicación del manual de inducción, explicación del perfil del puesto por ocupar por el nuevo colaborador, entrega y explicación de los valores institucionales del BNCR y Código de Ética, así como de las políticas de la organización. Se efectúa la presentación en Oficinas de la empresa contratada y BNCR.

Además se le entrega a cada nuevo colaborador un cronograma de capacitaciones, el cual ha sido coordinado con anticipación y se detalla la duración de cada capacitación, así como el responsable de impartirla.

Posteriormente, se realizan tres tipos de evaluaciones, concluida cada capacitación (evaluación de la actividad de capacitación, evaluación general del instructor y la evaluación del candidato).

Lo anterior abarca todo lo necesario para el buen desempeño y realización de sus funciones, el cual tiene una duración de 16 días, luego de esto el agente telefónico laborará junto con un capacitador asignado durante los próximos 15 días para ser valorado y se realiza la evaluación final en cuanto al manejo y dominio de los temas impartidos, que queda documentada en el expediente personal de cada funcionario.

4.2.4. Plan de Carrera

Este plan muestra las opciones de promoción y crecimiento del personal dentro del Centro de Contacto y/o de la organización.

El Centro de Contacto debe de tener un documento que defina, claramente, cuales son los lineamientos y/o la evolución de cada puesto en sus diferentes niveles, así como los atributos que el candidato debe cumplir para enriquecer su desarrollo individual y/o para aspirar a una posición mejor dentro del Centro de Contacto y/o en la organización. (IMT, 2004)

En cuanto al BNCR, sí existen este tipo de lineamientos establecidos a través del área de Recursos Humanos para que un colaborador logre hacer carrera administrativa.

Con respecto a los agentes telefónicos, por lo general cuando se tiene un buen criterio de ellos y su rendimiento es eficiente son tomados en cuenta para formar parte del BNCR.

4.2.5. Evaluación

4.2.5.1 Evaluación de competencias

Las competencias se definen como las características subyacentes en una persona que son observables a través de su comportamiento. Dichas características reflejan habilidades y conocimientos. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de tener un programa de evaluación de competencias para todo el equipo de trabajo que señale un análisis de los conocimientos, las capacidades y habilidades de ejecución en su labor y que derive en la mejora continua. (IMT, 2004)

En la actualidad el BNCR y la empresa contratada están trabajando en el fortalecimiento del área de recursos humanos, el aspecto de las competencias es uno de los puntos al que se le está dando prioridad.

4.2.5.2. Evaluación del desempeño

Es la medición de los resultados alcanzados por el Centro de Contacto a nivel grupal e individual respecto de los objetivos y las metas establecidas por la organización. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de tener y aplicar un esquema de medición y evaluación correspondiente al desempeño del personal, tanto a nivel individual como a nivel grupal, que muestre resultados cuantitativos orientados a la productividad y cualitativos orientados a la calidad y niveles de servicio, así como el apego a normas, políticas y procedimientos. Dicho esquema debe de ser congruente con las competencias definidas para el puesto evaluado y debe de documentar los procesos y procedimientos que se deriven de su aplicación. (IMT, 2004)

El BNCR cuenta con un instrumento sobre evaluación de desempeño que está debidamente documentando y que se aplica a toda la organización, tanto en forma individual como grupal.

En cuanto a los agentes telefónicos, la empresa contratada no cuenta con este instrumento, es parte de lo que se está trabajando.

El BNCR sí posee un esquema de medición de la evaluación del desempeño de sus funcionarios, el cual se aplica cada cuatro meses, realizándose una evaluación anual individual y grupal. Con base en el resultado obtenido, el BNCR otorga un incentivo económico a quienes obtengan calificaciones superiores al 70%.

4.2.5.3. Retroalimentación al personal

La comunicación interna, verbal y escrita, en todos los niveles del Centro de Contacto tiene como objetivo transmitir información valiosa y precisa sobre el desarrollo de las actividades del Centro de Contacto, en forma clara y oportuna, encaminada a cumplir ciclos de mejora. (IMT, 2004)

Todo el personal del Centro de Contacto debe de recibir retroalimentación, oportuna e individual, con el fin de mejorar en las áreas de oportunidad encontradas en los monitoreos de calidad y en el desempeño de su actividad diaria. (IMT, 2004)

El CLL cuenta con un plan de monitoreos de calidad, el cual alimenta el informe mensual sobre calidad. Los supervisores son los encargados de dar la retroalimentación individual, y en ocasiones grupal; esto va a depender del tipo de área de oportunidad que se presente. Actualmente, no se cuenta con un recurso dedicado a la evaluación continua de la calidad y tampoco para impartir capacitaciones internas, como: retroalimentaciones y actualizaciones sobre productos, servicios y sistemas tecnológicos.

Se trabaja de la mano con los supervisores de la empresa contratada con el fin de retroalimentar en forma oportuna a los agentes telefónicos, dejando documentado el accionar de los mismos y los compromisos adquiridos para mejorar o corregir alguna situación irregular que se pueda presentar.

El Centro de Contacto debe de tener cédulas de evaluación para todo el equipo de trabajo con la información susceptible de retroalimentación y de *coaching* que señale los resultados obtenidos, las desviaciones y las áreas de oportunidad, así como compromisos por parte del personal evaluado en las acciones correctivas. (IMT, 2004)

Sí se cuenta con esta información, en este momento son los supervisores los encargados de llevar estas cédulas y por cada sesión de trabajo se realiza una minuta sobre los temas tratados.

4.2.6. Compensaciones

Política sobre el formato y enfoque de remuneración al personal para compensar y reconocer su labor y desempeño.

El Centro de Contacto debe de tener documentada y aplicar la política de remuneración para las distintas modalidades de contratación. (IMT, 2004)

El personal es contratado con un salario definido por los primeros tres meses, luego de los cuales se realiza un aumento como trabajador calificado de acuerdo con la tabla de salarios publicada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS); además se realiza el pago de las horas extras que labore cada agente. Cabe tomar en consideración que el agente bilingüe tiene un salario mayor al agente contratado como agente en español. Además se cuenta con agentes telefónicos que realizan labores como capacitadores y para los cuales existe una tabla de compensación con el fin de retribuir dicha labor.

4.2.6.1. Incentivos

El CC debe poseer un esquema de incentivos que apoye el reconocimiento del personal en su contribución al logro de los objetivos. Tal esquema debe considerar, como mínimo, factores como la productividad, la calidad, los niveles de servicio y la satisfacción del cliente, asimismo debe especificar tiempos para su cumplimiento. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de tener documentado el Plan anual de incentivos, aprobado por las áreas responsables del otorgamiento de los fondos y de su ejecución.

El Personal del Centro de Contacto debe de conocer y de entender los requisitos y las bases del esquema de incentivos. (IMT, 2004)

Actualmente la empresa contratada no cuenta con un plan anual de incentivos, es parte de lo que se está trabajando.

El BNCR sí posee un plan anual de incentivos para sus funcionarios, con base en los resultados obtenidos y de acuerdo con el instrumento utilizado para evaluar del desempeño.

4.2.6.2. Motivación

El Programa de motivación aporta beneficios en la dinámica de trabajo para el logro de objetivos. Por tanto, es importante involucrar a todos los niveles y posiciones del equipo de trabajo del CC y se debe considerar en su diseño la evaluación de todos los esfuerzos grupales e individuales. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de tener un programa de motivación para todo el personal, que contenga metodologías para promover y estimular el compromiso, para realizar sus actividades con entusiasmo para el cumplimiento de objetivos. (IMT, 2004)

No se cuenta con un plan de motivación, se está trabajando en este punto. Actualmente se hace una carta de felicitación como reconocimiento en factores como productividad, calidad, mejores promedios, entre otros, y posteriormente se

le informa a todo el grupo de trabajo mediante pizarras informativas o se publican las cartas de felicitación de los clientes en la intranet.

4.2.7. Clima laboral

Estudio que permite conocer las condiciones en el ambiente laboral con respecto a los sentimientos, las percepciones, las actitudes y el comportamiento del personal en relación con su trabajo, con otras personas y/o áreas, con la organización y con el usuario final. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de realizar un estudio anual del clima laboral de forma externa, así como una encuesta semestral de satisfacción al personal de forma interna. Igualmente, debe de hacer y mostrar un análisis de la información obtenida a fin de identificar áreas de oportunidad y establecer medidas correctivas a las desviaciones encontradas. El estudio del clima laboral debe de ser aplicado a todas las posiciones y a todos los niveles jerárquicos en el Centro de Contacto. (IMT, 2004)

Para los agentes telefónicos no se cuenta con este requisito, se está elaborando dentro del conjunto de requerimientos por evaluar.

En cuanto al BNCR, éste sí realiza estudios sobre el clima organizacional y toma las acciones pertinentes, dándoles el correspondiente seguimiento.

4.2.8. Ergonomía

La palabra ergonomía viene del griego “Ergo”, que significa trabajo y “Nomos” que significa ley. Es una disciplina que estudia cómo las personas, máquinas y el

ambiente se comunican entre sí, a fin de optimizar los criterios de eficacia, seguridad, comodidad y satisfacción. (IMT, 2004)

El lugar de trabajo debe de reflejar las condiciones ergonómicas de acuerdo a estándares que garanticen la seguridad y comodidad del personal. Dichas condiciones deben de ser consideradas en la planeación y operación del Centro de Contacto cubriendo los aspectos de espacios, mobiliario y condiciones ambientales. (IMT, 2004)

Sí se cuenta con lo solicitado en este apartado.

4.2.9. Medidas de seguridad e higiene

Las medidas de seguridad incluyen señales y los avisos, que proporcionan información específica y cuyo propósito es atraer la atención en forma rápida, provocar una reacción inmediata, advertir un peligro, indicar la ubicación de dispositivos y equipos de seguridad, y promover hábitos y actitudes de seguridad e higiene en el lugar de trabajo. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de apegarse a lo señalado por la ley correspondiente en el reglamento de seguridad e higiene de la ciudad donde radique el CC y mostrar que dichos aspectos son cubiertos en sus instalaciones.
EL Centro de Contacto debe de cerciorarse que el personal conozca y entienda los elementos de señalización o avisos que existen en el lugar de trabajo y debe de integrar en el Programa de Inducción los elementos necesarios para conocer las medidas de seguridad de la organización. (IMT, 2004)

Sí se cuenta con lo solicitado en este apartado.

4.3. Tecnología

La tecnología dentro de un CC es un aspecto fundamental ya que, a partir de la automatización de los diferentes procesos de gestión, se logra una mayor eficiencia y eficacia.

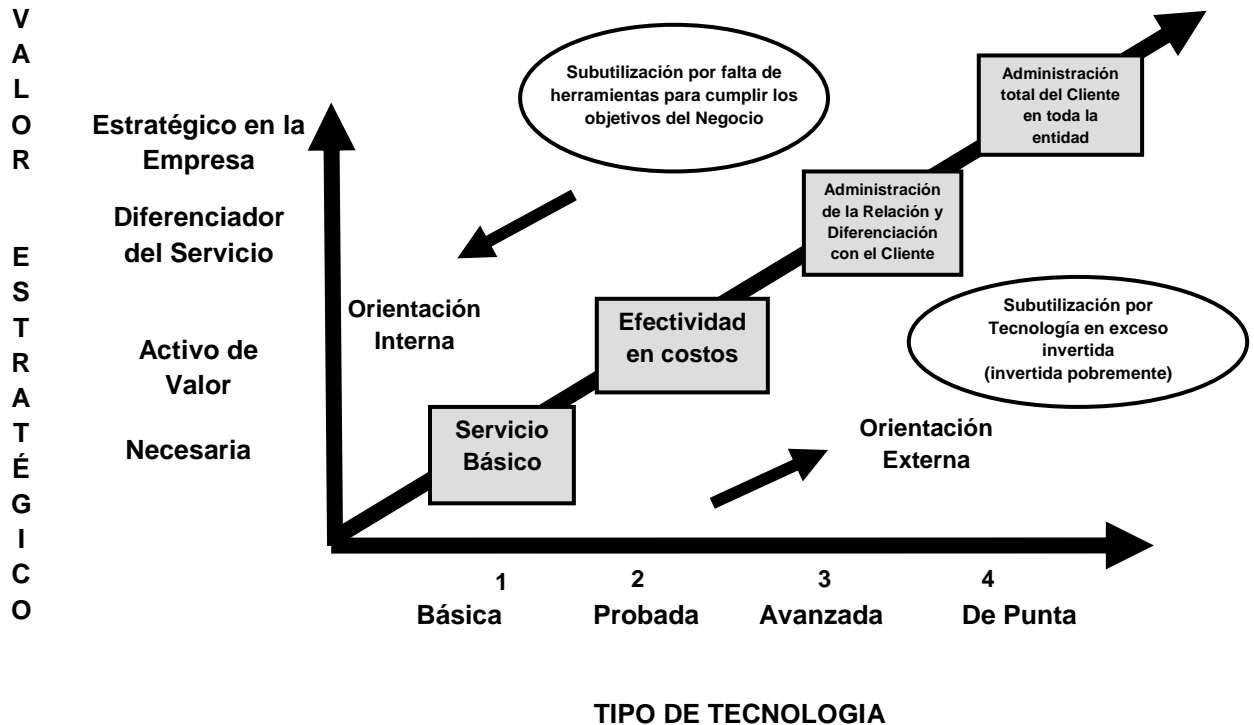
Bajo esta premisa, y atendiendo a la gran diversidad de organizaciones, industrias, giros, actividades, procesos y funciones que se dan en un CC, la Norma de Excelencia de CC (**NECC**) se enfoca en:

- La dimensión de la tecnología actual y futura del CC.
- La evidencia del buen uso que se da a la tecnología en un CC (particularmente en relación con el punto anterior).
- El mantenimiento y la disponibilidad de la tecnología y de los sistemas empleados.
- La concordancia de la estrategia de desarrollo y la evolución de la tecnología en relación con la operación del negocio.
- La calidad del soporte técnico brindado. (IMT, 2004)

Marco de referencia para la evolución tecnológica

La **NECC** plantea un marco de referencia para la evolución de la tecnología en la medida en que evoluciona el CC. (Ver figura No.11)

Figura No.11. Evolución y Valor Estratégico de la Infraestructura Tecnológica en los CC



Fuente: IMT, 2004

Es decir, si el Centro de Contacto tiene:

- **Tecnología básica**, ésta al menos debe de reportar a la organización un valor estratégico mínimo necesario para el otorgamiento del servicio.
- **Tecnología probada**, ésta debe de aportar el valor suficiente como para considerarla un activo de valor.
- **Tecnología avanzada**, ésta debe de aportar el valor suficiente como para considerarla un claro diferenciador en el servicio.
- **Tecnología de punta**, adoptada exitosamente, ésta debe de aportar a la organización un valor completamente estratégico. (IMT, 2004)

4.3.1. Características de la tecnología

La figura siguiente muestra las características de la tecnología que, generalmente, el CC tiene de acuerdo con las cuatro etapas de evolución. (IMT, 2004)

Figura No.12. Cuadro de Evolución del CC.

ETAPA	TIPO TECNOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS
Estructuración	Básica	<p>En las primeras etapas de estructuración del CC se cuenta con tecnología basada, fundamentalmente, en un sistema ACD (automatic call distributor, distribuidor automático de llamadas) que proporciona funcionalidad elemental como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enrutamiento básico de llamadas • Informes de productividad y eficiencia <p>Otros sistemas que permitan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la operación • Cálculo de la carga de trabajo con base en el pronóstico de llamadas • Monitoreo de Calidad
Administración	Probada	<p>Al alcanzar esta etapa de evolución, el CC debe de haber cubierto todas sus necesidades básicas de administración y gestión interna. Por ello en este nivel es conveniente contar con la siguiente infraestructura tecnológica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enrutamiento y Generación de Informes Avanzado (ACD). • Alternativas de Autoservicio IVR (interactive voice response, respuesta interactiva de voz) • Administración de la fuerza de trabajo mediante el empleo de herramientas WFM (work force management, administración de la fuerza de trabajo) (single site o multisite). El uso de esta herramienta dependerá del número de ejecutivos. • Monitoreo de Calidad • CTI (computer technology integration, integración de tecnología y cómputo) Screen Pop (despliegue automático de pantallas) y su integración con aplicaciones de Front Office (Contacto con el

		<p>usuario)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software de administración de contactos • Herramientas de Administración del Conocimiento • Integración de los sistemas del Back Office (Operación interna) con los sistemas del Front Office (Contacto con el usuario) • PDS (predictive dialing system, sistema de marcación predictiva). El uso de esta herramienta aplica en organizaciones cuya operación esté centrada en llamadas de salida.
Madurez	Avanzada	<p>Esta es la primera etapa que presupone una orientación hacia el cliente y sus necesidades y para ello es importante considerar las siguientes herramientas tecnológicas que enriquecerán la experiencia del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enrutamiento y Generación de Informes vía CTI • Scripts automatizados • Herramientas Workflow (flujo de procesos) • Sistemas CRM (customer relationship management, administración de la relación con clientes) para la automatización de los procesos del Front Office • Empleo de otros canales de contacto con el cliente tales como e-mail, chat • Text to speech (IVR) con informes de operación para dichos canales o cola universal. • chat, colaboración • Alternativas de autoservicio personalizado
Estratégica	De Punta	<p>En la etapa estratégica se debe de considerar el empleo de herramientas que brinden un control completo de la relación con los clientes a lo largo de toda la organización y que permitan el empleo de herramientas de modelaje del comportamiento de clientes, así como el desarrollo de modelos predictivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cola Multimedia Integrada (Cola Universal) • Seguimiento de Contactos Integrado y multicanal. • Procesamiento Analítico en Línea (OLAP, on-line analytical processing) para hacer Análisis de Información enfocada en el Cliente (CRM analítico)

El Centro de Contacto debe de mostrar, físicamente, la tecnología que utiliza y tener documentado los beneficios o características que ésta aporta, con el fin de realizar un mapeo que ilustre la etapa de evolución en la que se encuentra. (IMT, 2004)

El CLL del BNCR tiene documentado el mapeo donde se ubica el estado actual, con base en las siguientes características:

- ACD: Distribución Automática de Llamadas. Actualmente el CLL procesa diariamente un tráfico aproximado de 5.000 llamadas, para atenderlas cuenta con una aplicación llamado CC PULSE, el cual asigna automáticamente las llamadas entrantes, así como las llamadas salientes de campañas específicas, a los agentes que se encuentren disponibles. Este componente también monitorea estadísticas de cada agente como: tiempo en espera, tiempo improductivo, tiempo de abandono, entre otros.
- IVR: Interacción de Respuesta de Voz. En el CLL, si en el momento en que entra una llamada, todos los agentes telefónicos se encuentran ocupados, la llamada se enruta al IVR, donde se le indica al cliente que en ese momento no se le puede atender que debe esperar. Asimismo, le dice que para efectos de calidad, la llamada puede estar siendo grabada.
- PDS: Sistema de Marcación Predictiva: Esta herramienta se utiliza básicamente para la administración de las llamadas salientes de campañas que realiza el BNCR como: preventa de productos, campañas de mantenimiento, promociones, préstamos, y lo que hace es mantener una marcación continua para que las llamadas sean atendidas

automáticamente conforme cada agente se vaya desocupando. El CLL cuenta también con lo que se denomina Marcación Progresiva, que es cuando la marcación no es continua, sino sólo cuando algún agente se encuentra desocupado. Este instrumento aporta un gran ahorro económico al no tener que realizar la marcación de manera manual y hacerla en forma inteligente con base en los recursos disponibles.

- **Monitoreo de Calidad:** con este punto lo que se persigue es contar con un proceso para el mejoramiento de la calidad mediante la grabación de la interacción entre el cliente y el agente. El CLL cuenta con un sistema de grabación de llamadas que se puede realizar por número de extensión o por número de estación, esto con el fin de evaluar la calidad de las habilidades del agente, contar con retroalimentación de las llamadas y corregir los errores que se produzcan. Con este sistema, también se pueden monitorear las llamadas en tiempo real y hacer las correcciones en vivo.
- **WFM: Administración de la Fuerza de Trabajo.** Se debe contar con una aplicación que genere informes para la eficiente administración del recurso humano. El CLL cuenta con un sistema denominado Brio-Intelligent y dentro de éste una aplicación llamada CCANALIZER, la cual se encarga de guardar estadísticas por agente, por campaña, por llamadas entrantes, por porcentaje de abandono, duración de las llamadas, tiempo de espera del cliente, entre otros. Dichas estadísticas contribuyen a una adecuada administración de la fuerza de trabajo, ya que al contar con datos históricos del comportamiento de la demanda se pueden generar proyecciones de demanda e informes de productividad y eficiencia. Todo esto permite optimizar los turnos de trabajo, el personal cubrirá dichos turnos, mejorar los niveles de servicio, entre otros.

- CTI: Integración de Tecnología y Cómputo. Los componentes de un CC pueden ser de diferentes fabricantes, por lo que el CTI permite la interacción entre ellos. En el CLL el sistema base al que pertenecen todos los componentes que se han mencionado anteriormente es llamado GENESYS y el sistema que utilizan los agentes telefónicos para interactuar con el cliente es el SIEBEL, existen componentes que permiten que estos dos sistemas sean compatibles y que hacen que al contestar el agente, se dé el despliegue automático de pantallas (Screen Pop) con toda la información del cliente, e incluso cuando se da una campaña específica, las llamadas se puedan enrutar hacia los agentes con habilidades adecuadas para atenderlas.
- Software de Administración de Contactos: En el mismo sistema ya mencionado (SIEBEL), quedan almacenados los datos principales del cliente, el resumen de la interacción entre éste y el agente, la información de cada llamada y los resultados de las campañas, todo esto se despliega en la pantalla (screen pop) para actualizarlo continuamente. Esta aplicación permite exportar los datos a una tabla de Excel para realizar las modificaciones necesarias.
- Herramientas de administración del conocimiento: El CLL cuenta con un sistema llamado SARCLI (Sistema de Administración de la Relación con los Clientes) que cuenta con una base de datos históricos del registro de características importantes del cliente.
- Integración de los sistemas de Operación Interna (Back Office) con los sistemas de Contacto con el Usuario (Front Office): El contacto del usuario o cliente es directamente con el CLL al cual dirige sus consultas, solicita reportes, verificación de información, entre otros. A través de los

diferentes sistemas de operación interna del BNCR, como cajas, tarjetas de crédito, cuentas corrientes, cuentas electrónicas, el agente telefónico interactúa con dichos sistemas, brindando al cliente la información solicitada hasta donde le está permitido el acceso.

4.3.2. Uso de la tecnología

El CC debe asumir un compromiso de uso de la tecnología, en términos de las siguientes variables:

4.3.2.1. Disponibilidad

Este indicador especifica la cantidad de tiempo (expresado en un porcentaje anual) en que la tecnología debe estar disponible y funcionar correctamente para su uso en el CC, de acuerdo con su etapa de evolución y con el tipo empleado.

La información de esta herramienta permite la medición de disponibilidad con base en el número de horas requeridas y el número de horas reales. (IMT, 2004)

$$\text{DISPONIBILIDAD} = \frac{\text{No. Hrs. Reales en operación Anuales}}{\text{No. Hrs. Requeridas en operación Anuales}} \times 100$$

El Centro de Contacto debe de tener bitácoras que muestren la cantidad del tiempo (expresado en un porcentaje anual) de la disponibilidad de la tecnología. (IMT, 2004)

Actualmente no se realiza; sin embargo con base en la tecnología existente, si se puede implementar este indicador.

4.3.2.2. Confiabilidad

La confiabilidad es el indicador que especifica la medida en que cada herramienta tecnológica, utilizada en el CC, cumple con su objetivo con base en los requerimientos de negocio. Por definición, todo sistema que no tenga una alta disponibilidad para su uso, no podrá ser confiable aún cuando el sistema evaluado, hubiese pasado exitosamente los criterios de confiabilidad. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe tener niveles de confianza adecuados en la tecnología empleada.

Cada herramienta tecnológica empleada debe de ser evaluada considerando:

- Nivel de confianza y utilización del sistema
- Nivel de uso de la herramienta
- Análisis de fallas o errores
- Nivel de uso de los reportes del sistema
- Reproceso del sistema

(IMT, 2004)

En la actualidad no existe ningún control con respecto al sistema del CRM, pero con la plataforma del CLL sí se llevan dichos controles, aunque es importante documentarlos.

4.3.2.3. Desempeño

Los índices óptimos de desempeño de cada sistema o aplicación del CC deberán de estar en conformidad con las especificaciones determinadas en el tamaño del Centro de Contacto (*RFP* request for proposal – solicitud de cotización de servicios y documento de actualización) y con el proceso de selección de la tecnología, así como con las especificaciones del fabricante.

El Centro de Contacto debe de presentar información documentada de las especificaciones de desempeño y mostrar que la tecnología se encuentra en un punto óptimo de rendimiento. (IMT, 2004)

Sí se tiene conocimiento de la realidad actual en cuanto a los índices de desempeño; sin embargo, en su totalidad no está documentada. Con base en la tecnología existente, no se encuentran en su punto óptimo de rendimiento, ya que hasta este momento no se ha invertido en nueva tecnología que permita avances significativos en esta área. Actualmente, se está gestionando un proyecto para realizar un cambio de hardware para los servidores en producción y migrar a una versión superior el sistema de Relación con los Clientes (CRM).

4.3.2.4. Concordancia de la Tecnología con la estrategia del negocio

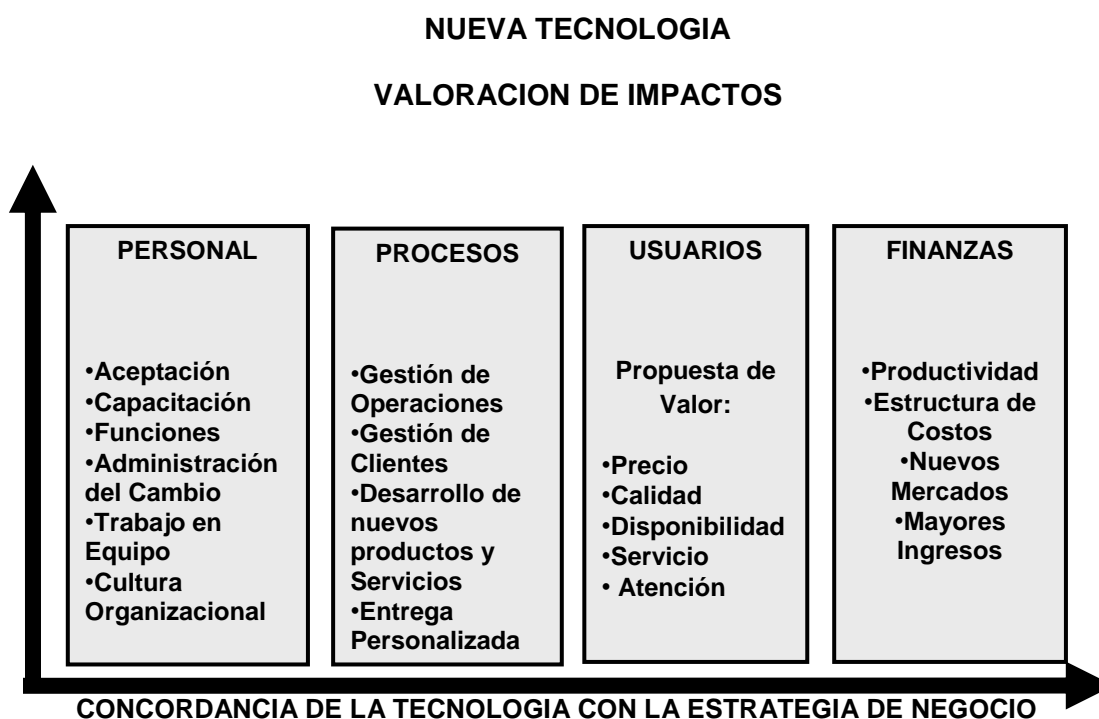
La estrategia de desarrollo y evolución de la tecnología debe mantener la concordancia con las estrategias del negocio, por lo que el CC debe:

- a. Justificar plenamente el empleo y los beneficios del uso de la tecnología instalada hacia el cliente y hacia la organización.
- b. Mantener congruencia entre las estrategias del negocio y las estrategias de desarrollo y evolución de la tecnología.
- c. Justificar la incorporación de nueva tecnología. (IMT, 2004)

EL Centro de Contacto debe de tener documentada y especificar en detalle la siguiente información:

- Nombre y tipo de tecnología
- Objetivos y necesidades
- Alcance
- Beneficios esperados
- Estudio costo/beneficio
- Diagrama Figura 13 (IMT, 2004)

Figura No.13. Diagrama concordancia de la tecnología



Fuente: NECC. IMT, 2004

Describe claramente como se enriquece el capital tecnológico de la organización y el impacto que tiene en la organización desde cuatro perspectivas diferentes:

- I. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento (Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Capital de información)
- II. Perspectiva del proceso interno
- III. Perspectiva del usuario final
- IV. Perspectiva financiera

El área de tecnología del BNCR, cuenta con una perspectiva limitada del giro del negocio del CLL del BNCR.

4.3.3. Incorporación de tecnología

La decisión de incorporar los diferentes tipos de tecnología es exclusiva de la organización y/o del CC. Sin embargo, en su elección debe considerar su naturaleza y las necesidades reales de operación a fin de optimizar sus recursos. (IMT, 2004)

En caso de que el Centro de Contacto incorpore una tecnología nueva, éste deberá de tener el proceso documentado de las políticas de adquisición. Asimismo, deberá de sustentar el alcance de implementar dicha tecnología para justificar su adquisición y deberá de tener estudio de retorno de inversión. (IMT, 2004)

Sí se encuentran documentados los procesos de compra de acuerdo con políticas establecidas por la Proveduría del BNCR regidas por la Ley de Contratación Administrativa que tutela las compras del sector público, sin embargo, no en todos los casos se realizan estudios de retorno de inversión.

4.3.4. Calidad del soporte técnico

El CC debe contar con las capacidades suficientes como para mantener toda su infraestructura tecnológica de acuerdo con las especificaciones, ya sea por medio de una fuerza de trabajo propia, o bien, mediante el soporte que es brindado por terceros. De esta manera, se podrá garantizar la continuidad en el servicio y se minimizarán los impactos por causa de fallas en los sistemas. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de garantizar la continuidad en el servicio y tener la capacidad suficiente para el mantenimiento de la tecnología por medio de soporte técnico interno y/o externo.

El Centro de Contacto debe de tener esquemas documentados de manejo de contingencias. (IMT, 2004)

El CLL cuenta con un funcionario que brinda el soporte técnico a nivel interno para todos los sistemas que utiliza. A nivel externo se tiene un proveedor que brinda el mantenimiento preventivo y correctivo del sistema de CLL.

Actualmente se está migrando a la última versión del CRM (SARCLI), este sistema es de uso institucional y es utilizado tanto por los gestores de ventas de la Dirección de Estrategia Comercial, como por el CLL. Sin embargo, no posee contrato de mantenimiento; se espera, una vez concluida la migración, contar con este contrato que incluya tanto el mantenimiento preventivo como el correctivo.

Sí se posee un plan de manejo de contingencias, y se encuentra documentado y adherido a uno de los procedimientos del CLL.

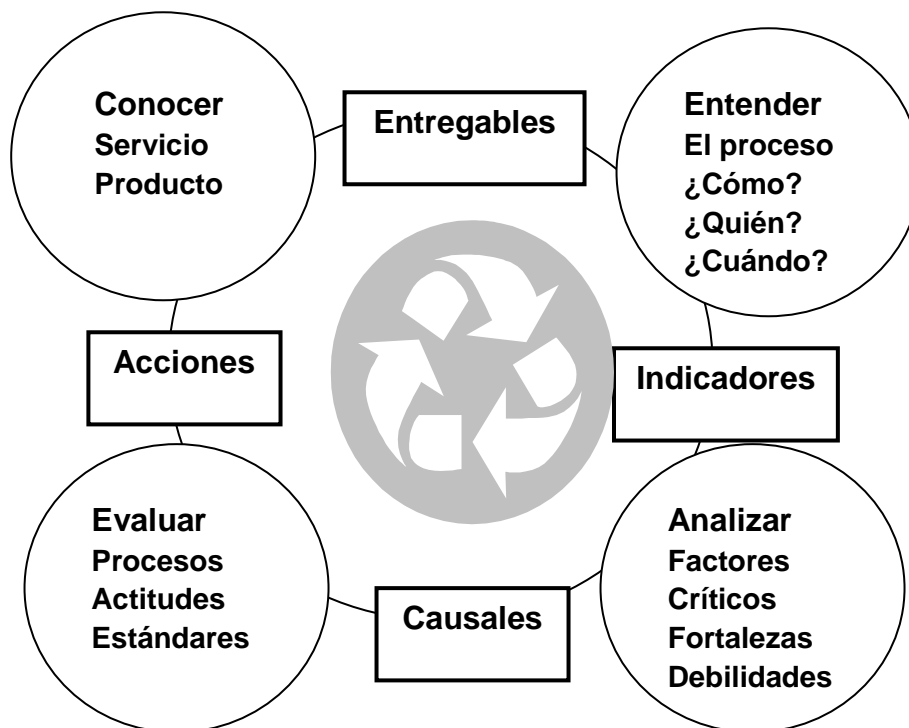
4.4. Operaciones

La Norma de Excelencia de Centros de Contacto *NECC* establece que los requerimientos en este apartado se enfoquen en la existencia, el seguimiento, la modificación, la medición y control de los procesos que se encuentren documentados y los mínimos exigibles, con el fin de asegurar el buen funcionamiento del CC.

Así, mediante la documentación de los procesos, el CC debe desarrollar e implantar un método que le permita sistemáticamente conocer, entender, analizar

y evaluar su desempeño. Esto con el fin de establecer las bases para el sistema de mejora continua, a través de aprender y documentar todo lo relacionado con la operación de su negocio y la relación que existe con el usuario final. (IMT, 2004)

Figura No.14. Proceso de mejora continua



Fuente: NECC. IMT, 2004.

La norma considera la agrupación de procesos clasificados de la manera siguiente:

- Procesos de contacto externo (usuario) FO (Front Office).
- Procesos de operación interna BO (Back Office).
- Procesos de administración financiera.
- Procesos de calidad y mejora continua.
- Control de procesos.

4.4.1. Procesos de contacto externo - FO (*Front Office*)

Uno de los factores clave para cumplir con el ciclo total de servicio, es el proceso relacionado con el cliente o usuario final. Son los procesos de contacto externo los que se involucran en la interacción entre el CC y el cliente o usuario final, tales como: atención a clientes, ventas, servicio, cobranza, etc. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de tener la documentación precisa, que identifique los procesos clave relacionados con el cliente o usuario final y que tal documentación refleje las prácticas reales. (IMT, 2004)

El CLL del BNCR cuenta con los procesos y procedimientos claramente definidos, en éstos se especifican las diferentes campañas comerciales que se efectúan. Actualmente, estos documentos son revisados y actualizados al menos una vez al año.

4.4.2. Procesos de operación interna - BO (*Back Office*)

Son aquellos procesos necesarios y de apoyo que complementan los requerimientos del usuario y que involucran la interacción con otras áreas de la organización. El CC utiliza estos procesos para desarrollar y entregar sus productos y/o servicios. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de documentar la descripción del proceso, los participantes, las entradas y salidas, los controles y los acuerdos, y los niveles de servicio. (IMT, 2004)

La documentación de este proceso se realiza por medio de una gestión del Sistema de la Relación con el Cliente, donde se indican claramente los participantes, entradas y salidas y controles que lo componen. No obstante, no se tienen establecidos los acuerdos y niveles de servicio.

4.4.2.1. Proceso para el pronóstico del personal

El CC deberá tener procesos, claramente definidos, para la administración de la fuerza de trabajo, pues se trata de uno de los procesos más críticos de la operación de un CC, ya que los resultados inciden directamente en el costo de la operación y en los niveles de servicio.

El CC debe tener registros de por lo menos los últimos seis meses de operación de los indicadores que sean de su aplicación, según la siguiente tabla de indicadores. (IMT, 2004)

Figura No.15.Tabla de indicadores: Administración de la Fuerza de Trabajo

INDICADORES DE ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE TRABAJO (WFM)	
1	Pronóstico de contactos y recursos por periodo (tendencias)
2	Porcentaje de adherencia de la agenda (monitoreo de la agenda)
3	Porcentaje de eficiencia del pronóstico de horarios (ajustes de staff)
4	Porcentaje de adherencia de los recursos de acuerdo a la carga de contactos(staff)
5	Porcentaje de rotación de empleados
6	Administración de vacaciones y tiempo extra
7	Administración en tiempo real
8	Monitoreo de seguimiento o apego a guiones

Fuente: NECC. IMT, 2004.

El Centro de Contacto debe de mostrar evidencia de que se emplea un sistema de administración de la fuerza de trabajo o en su defecto, una hoja de cálculo que permite pronosticar la carga de trabajo con base en el histórico de contactos y en las tendencias estacionales de servicio. Adicionalmente, el Centro de Contacto debe de presentar reportes del sistema ACD. (IMT, 2004)

Para los indicadores de la administración de la fuerza de trabajo el CLL del BNCR cuenta con una hoja de cálculo denominada “Proyección de Demanda”, donde con base en históricos y en tendencias de servicio se realiza una proyección mensual, tomando en cuenta los reportes del sistema del CLL que se posee.

4.4.3. Procesos de administración financiera

Los procesos de administración financiera se refieren al registro y control de los recursos que el Centro de Contacto tiene para su operación diaria y los proyectos de inversión.

El Centro de Contacto debe de tener la documentación de los procesos que se llevan a cabo para:

- Elaborar y controlar los presupuestos de operación
- Elaborar y controlar los presupuestos de inversión
- Elaborar y analizar el estado de resultados
- Controlar costos
- Realizar auditorías financieras. (IMT, 2004)

El CLL del BNCR cuenta con un presupuesto de gastos e inversiones aprobado anualmente por la Dirección de Operaciones Institucionales, los cuales son aprobados con base en las necesidades de la unidad y previamente planificados por la jefatura del CLL y aprobados por el Director superior.

Al CLL le corresponde analizarlo, evaluarlo y controlarlo. Al menos una vez al año, se realiza una auditoría de control interno donde se evalúa la ejecución del presupuesto.

4.4.3.1. Presupuesto de gastos de operación y administración

La elaboración del presupuesto debe de ser responsabilidad de la autoridad correspondiente dentro del CC. Dicha autoridad será responsable de prever y controlar el gasto en aspectos operativos y administrativos. La revisión del presupuesto deberá de ser, al menos, mensual. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de tener documentado, tanto el presupuesto de operación histórico de gasto y su pronóstico estimado como las acciones preventivas y correctivas, que vayan en función del control del mismo y que garanticen el cumplimiento de los objetivos financieros. (IMT, 2004)

Con base en los presupuestos de gastos anteriores se efectúa el presupuesto del siguiente año, tomando en cuenta las acciones correctivas y previendo nuevas acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos financieros propuestos.

4.4.3.2 Presupuesto de inversión

El Centro de Contacto debe de mostrar documentado el presupuesto de inversión incluyendo el proyecto, los planes de trabajo, los recursos asignados y retorno de la inversión. (IMT, 2004)

El CLL del BNCR cuenta con esta información.

4.4.3.3. Estado de resultados

Para cumplir con este requerimiento, el Centro de Contacto debe de tener la documentación necesaria siguiente:

- Histórico mensual del estado de resultados del área
- Planes de acción preventivos y correctivos
- Resultados de los planes de acción anteriores
- Seguimiento a las acciones emprendidas
- Relación entre los planes de acción y los resultados obtenidos.

El Estado de resultados es obligatorio sólo para las agencias de servicio externo. (IMT, 2004)

El CLL del BNCR cuenta con la información necesaria para cumplir con este requerimiento, sin embargo, aún no está documentado.

4.4.3.4. Control de costos

Se refiere, fundamentalmente, a la identificación y control de los costos, así como a las acciones emprendidas de manera preventiva o correctiva que permiten que el CC cumpla con los objetivos financieros establecidos para su operación.

A fin de tener un control de los costos, el Centro de Contacto debe de tener la documentación necesaria que permita visualizar el registro de las acciones emprendidas, su origen y su objetivo, así como los resultados de las mismas en el aspecto que pretenden prevenir o corregir. (IMT, 2004)

El BNCR sí cuenta con un sistema de presupuesto, el cual permite que todas las dependencias lleven el pulso de su centro de costos, donde se pueden hacer modificaciones presupuestarias internas, con el fin de tomar acciones preventivas y correctivas que permitan alcanzar los objetivos propuestos en materia financiera.

4.4.3.5. Auditorías financieras

Es la herramienta que permite el examen de los sistemas de información contable de la organización, basada en principios de contabilidad, normas, técnicas y procedimientos específicos con la finalidad de opinar sobre la situación financiera de la misma. (IMT, 2004)

Los siguientes, son algunos indicadores de uso generalizado en el desempeño financiero del CC:

Figura No.16 Tabla de indicadores de gestión financiera y rentabilidad

INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y RENTABILIDAD	
1	Utilidad, costos y contribución por asesor, medio, contacto, campaña, estación, etc. de manera periódica.
2	Retorno de la inversión.

Fuente: NECC. IMT, 2004.

El Centro de Contacto debe de dar un seguimiento preciso a las recomendaciones establecidas en los diagnósticos de las auditorías ejercidas tanto de manera interna como externa. Asimismo, debe de tener los indicadores que reflejen, fielmente, la contribución al estado de resultados de acuerdo a su naturaleza. (IMT, 2004)

El CLL del BNCR cuenta con evaluaciones mensuales de indicadores de gestión financiera y rentabilidad, éstos luego se consolidan a nivel grupal con el resto de las unidades que conforman la Dirección de Operaciones Institucionales.

4.4.4. Procesos de calidad y mejora continua

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de prácticas, que mantiene los servicios ofrecidos con una orientación hacia los clientes y sin cambio durante períodos definidos de evaluación. Los procesos que dan soporte a los servicios ofrecidos cuentan con métricas, objeto de evaluación dentro de dichos períodos (un mes, un año). (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de documentar el proceso de la calidad y mejora continua a través de las acciones siguientes:

- Recopilar las métricas de los diferentes procesos del sistema.
- Comparar esas métricas con las metas definidas de cada proceso
- Evaluar los procesos y en su caso, modificarlos en función de dos estrategias:
 1. Mejora continua (introducción de cambios mínimos al proceso que provoquen los cambios deseados).
 2. Reingenierías (introducción de cambios sustanciales en los procesos, incluso nuevos a fin de obtener resultados nuevos). (IMT, 2004)

El CLL actualmente recopila las métricas de los diferentes procesos del sistema y éstas son comparadas con las metas definidas en cada proceso.

En cuanto a la evaluación de los procesos de calidad se manifiesta que con respecto a mejora continua actualmente no se está aplicando y en cuanto a la reingeniería se considera que esta teoría de la administración no es aplicable al sistema del CLL.

4.4.4.1. Estándares de servicio

La NECC considera necesaria la existencia de estándares, su medición y su administración como base para el proceso de certificación y como el pilar para una

cultura de calidad y mejora permanente. La gestión exitosa del CC depende del monitoreo y de la medición de los indicadores clave de la operación. (IMT, 2004)

Figura No.17 Indicadores de servicio

INDICADORES DE SERVICIO DEL CC	
1	Nivel de servicio (Service level)
2	Porcentaje de llamadas contestadas (% Calls answered)
3	Porcentaje de llamadas abandonadas (% Calls abandoned)
4	Porcentaje de llamadas atendidas después del umbral de respuesta (Num Ans After Thrsh)
5	Porcentaje de llamadas abandonadas después del umbral de respuesta (Num Abn After Thrsh)
6	Promedio de tiempo de respuesta (ASA)
7	Dispersión en el volumen de llamadas abandonadas
8	Dispersión en el volumen de llamadas contestadas
9	Porcentaje de llamadas solucionadas en el IVR
10	Porcentaje de llamadas atendidas en el IVR
11	Clasificación de llamadas (Activity code)
12	Clasificación de llamadas (Activity code)
13	Porcentaje de saturación de la red (porcentaje de bloqueo)

Fuente: NECC. IMT, 2004.

El CLL evalúa todos estos indicadores de servicio que solicita la NEEC y mensualmente los resultados son comparados con las metas establecidas.

Figura No.18 Indicadores de eficiencia

INDICADORES DE EFICIENCIA	
1	Porcentaje de llamadas contestadas (Inbound)
2	Porcentaje de llamadas realizadas (Outbound)
3	Relación de llamadas in/out
4	Porcentaje de conectividad (Tiempos improductivos: Not ready, after call work, hold time, auxiliar, etc.)
	Porcentaje de adherencia al tiempo de conexión y tiempo de ocupación
5	Porcentaje de llamadas de corta duración (Short Calls)
6	Porcentaje de contactos efectivos

Fuente: NECC. IMT, 2004.

Estos indicadores también son evaluados.

El Centro de Contacto debe de tener registros de, por lo menos, los últimos 6 meses de operación de los indicadores clave.
Los Centro de Contacto que inicien operaciones, deberán de contar con al menos tres meses de información. (IMT, 2004)

El CLL del BNCR cuenta en sus sistemas de CLL con históricos de los indicadores clave de al menos seis meses.

4.4.4.2. Monitoreo de la calidad

Sistema de Control que permite una vigilancia permanente del desempeño del CC para garantizar el cumplimiento de los estándares de servicio y productividad definidos. El monitoreo de la calidad es considerado un factor estratégico clave dentro de la operación del CC, ya que proporciona información y retroalimentación para corregir el rumbo tanto del personal como de la organización. (IMT, 2004)

Figura No.19 Indicadores de calidad

INDICADORES DE CALIDAD	
1	Nivel de satisfacción del cliente
2	Tasa de reproceso
3	Etiqueta telefónica – Etiqueta E-mail- Chat
	Habilidades de Comunicación Verbal y Escrita
	Apego a Guiones
	Ciclo de mejora continua con base en monitoreo
4	Porcentaje de cumplimiento al primer contacto
5	Porcentaje representativo de monitoreo de llamadas
6	Eficiencia en el diseño del árbol de soluciones para IVR
7	Porcentaje de solución de quejas

Fuente: NECC. IMT, 2004.

El Centro de Contacto debe de realizar un monitoreo de la calidad a través de una área específica interna y/o externa e imparcial, que garantice objetividad e identifique áreas de oportunidad y/o mejora en el desempeño del personal, con base en una muestra representativa del mismo.

El Centro de Contacto debe de tener definida y documentada la metodología para el proceso de monitoreo de calidad. (IMT, 2004)

Actualmente el CLL del BNCR no cuenta con un área de calidad interna y externa. El monitoreo de calidad está recargado en los supervisores administrativos, analista de producción y la jefatura del CLL.

4.4.4.3. Encuesta de satisfacción

El CC debe de tener procesos de verificación en el cumplimiento del espíritu de la misión y visión. Se debe de establecer el método, la periodicidad, la evaluación, y

las acciones a tomar a fin de verificar el seguimiento adecuado del plan estratégico. Estos procesos deben de ser verificados tanto de manera interna como externa. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de tener documentado el proceso de encuesta de satisfacción considerando lo siguiente:

- Proceso de documentación de la encuesta
- Método de determinación de muestra confiable
- Método de recopilación de la información
- Análisis, evaluación y seguimiento de los resultados (IMT, 2004)

El seguimiento de los resultados de estas encuestas de satisfacción deberá de ser parte integral de los objetivos de trabajo de las áreas operativas.

El Centro de Contacto debe de mostrar los resultados de la encuesta de satisfacción, con un resumen de su análisis y señalar las acciones de mejora y/o correctivas. (IMT, 2004)

El CLL del BNCR no cuenta con este apartado.

4.4.4.5. Control de procesos

El CC debe de controlar la variación de los procesos dentro de los parámetros establecidos y que esta variación esté en función de la satisfacción de los clientes y/o usuarios finales.

1. Los procesos centrados en el cliente deben de tener procedimientos claros que aseguren el cumplimiento de las expectativas del cliente / usuario final y de la organización para la cual opera.

2. Los procedimientos de cada proceso deben de realizarse de la forma en que están documentados y de manera consistente por todos aquellos que hagan uso de los mismos.

3. Los procesos que exhiben grandes variaciones, en cuanto a su desempeño con respecto a los parámetros definidos, deberán de ser evaluados y corregidos, dejando un registro de los planes de acción correctivos. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de controlar los procesos dentro de los parámetros establecidos. (IMT, 2004)

Actualmente el control no se lleva en forma exhaustiva, ya que no se cuenta con parámetros definidos.

4.4.4.5.1. Requisitos de la documentación

La norma establece que tanto las declaraciones de Misión y Visión como los procesos, los procedimientos, los instructivos y los resultados de la gestión operativa se encuentren bajo un sistema de control de documentos, que permita al CC tener acceso fácil, controlado y con características de sondeo. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de tener los procesos y procedimientos, declaraciones, instructivos y los resultados de la gestión operativa, bajo un sistema de control de documentos que le permita un acceso fácil, controlado y con características de sondeo. (IMT, 2004)

El CLL cuenta con un sistema de control de documentos, el cual permite contar con la documentación solicitada de manera fácil y controlada.

4.4.4.5.2. Control de los documentos

Los documentos de los procesos físicos o electrónicos, además de estar debidamente elaborados bajo formatos normalizados, revisados, aprobados y actualizados, deberán de tener un espacio de almacenamiento al que toda persona tenga acceso, dependiendo del nivel dentro de la organización y sus funciones. Para ello, se establecen bibliotecas por áreas, departamentos o generales, mismas que deben de estar debidamente publicadas para el conocimiento general. (IMT, 2004)

El Centro de Contacto debe de establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- Elaborar, revisar y aprobar la emisión
- Revisar, actualizar y aprobar las modificaciones y nuevas versiones de los documentos, así como asegurarse que se identifiquen los cambios y que estos se encuentren disponibles para su consulta. (IMT, 2004)

El CLL del BNCR cuenta con un sistema de administración de los procedimientos, documentado apropiadamente con base en las directrices emanadas por la Dirección Corporativa de Calidad. Asimismo, se encuentran publicados en el apartado designado para tal efecto en la intranet.

Capítulo V
Interpretación y Análisis de los Resultados

5.1 Acciones para implementar la NECC en el CLL del BNCR

5.1.1. Determinar el nivel en que se encuentra el CLL del BNCR para certificarse en la NECC

Según el diagnóstico realizado sobre la situación actual del CLL en cada una de las variables por evaluar, se determina que de acuerdo con lo establecido por la NECC, se encuentran las siguientes áreas de oportunidad:

Direccionamiento Estratégico

Figura No.20 Cuadro de Cumplimiento Área Direccionamiento Estratégico

Direccionamiento Estratégico		
	Cumple	No Cumple
1.1. Conocimiento del negocio	Sí	
1.2. Misión, visión y valores del CC	Sí	
1.3. Metas y objetivos del CC	Sí	
1.4. Funciones y responsabilidades	Sí	
1.5. Políticas del CC		
1.5.1. Políticas del personal		Falta el Reglamento Interno del CLL
1.5.2. Políticas de tecnología	Sí	
1.5.3. Políticas de operación	Sí	
1.6. Planes estratégicos	Sí	
1.6.1. Planes de trabajo	Sí	
1.6.2. Planes de contingencia		El Plan de Contingencia sólo incluye lo relacionado con tecnología, sin embargo, no considera otros aspectos como planes de recuperación después de un desastre.
1.6.3. Planeación financiera		
1.6.3.1. Presupuesto de operación	Sí	

1.6.3.2. Presupuesto de proyectos	Sí	
1.6.3.3. Justificación de la inversión	Sí	
1.6.4. Seguimiento y revisión del plan	Sí	
1.6.5. Concordancia con estrategia del negocio	Sí	
1.7. Orientación al usuario		No se mide el grado de satisfacción del cliente
1.8. Responsabilidad social	Sí	

Fuente: Elaboración propia basada en información de la NECC.

Direccionamiento estratégico:

- Crear el Reglamento Interno del CLL, con base en el reglamento existente para toda la organización y de acuerdo con las funciones específicas que tiene esta unidad.
- Ampliar el plan de contingencia para que no incluya solamente lo relacionado con la tecnología, sino que considere los demás aspectos.
- Ejecutar un plan para medir el grado de satisfacción del cliente externo.

Recursos Humanos

Figura No. 21 Cuadro de Cumplimiento Área Recursos Humanos

Recursos Humanos		
	Cumple	No Cumple
2.1. Estructura funcional y organización	Sí	
2.2. Reclutamiento y selección	Sí	
2.3. Capacitación	Sí	
2.4. Plan de carrera	Sí	
2.5. Evaluación		
2.5.1. Evaluación de competencias		La empresa contratada no cuenta con ese instrumento.
2.5.2. Evaluación del desempeño		La empresa contratada no cuenta con ese instrumento.
2.5.3. Retroalimentación al personal	Sí	
2.6. Compensaciones	Sí	
2.6.1. Incentivos		La empresa contratada no cuenta con ese instrumento.
2.6.2. Motivación		Se cuenta con acciones de motivación, pero no con un plan documentado.
2.7. Clima Laboral		La empresa contratada no realiza estudios sobre clima laboral.
2.8. Ergonomía	Sí	
2.9. Medidas de higiene y seguridad	Sí	

Fuente: Elaboración propia basada en información de la NECC.

Recursos Humanos:

Al tener el recurso humano contratado a un tercero, el BNCR está en la facultad de solicitar como requerimientos dentro de la contratación el cumplimiento de los siguientes factores:

- El realizar evaluación de competencias.
- El contar con evaluaciones del desempeño.
- El solicitar un plan de incentivos para los agentes telefónicos.
- El presentar planes documentados de acciones de motivación.
- El realizar estudios de clima laboral a los agentes telefónicos.

Tecnología

Figura No. 22 Cuadro de Cumplimiento Área Tecnología

Tecnología		
	Cumple	No Cumple
3.1. Características de la tecnología	Sí	Se cuenta con tecnología que cumple con los requisitos de los niveles 1 y 2, no así con los de tecnología avanzada y de punta.
3.2. Uso de la tecnología		
3.2.1. Disponibilidad		Actualmente no se lleva control de las métricas solicitadas, sin embargo, con la tecnología existente se pueden implementar.
3.2.2. Confiabilidad		
3.2.3. Desempeño		
3.2.4. Concordancia de la Tecnología con la estrategia del negocio		Para cumplir con este requisito, se debe establecer una estrategia para involucrar al área de tecnología con el giro del negocio.
3.3. Incorporación de la tecnología	Sí	Sí se encuentran documentados los procesos de compra, sin embargo, no en todos los casos se realizan estudios de retorno de inversión.
3.4. Calidad del soporte técnico		
3.4.1. Sistema administración CLL	Sí	
3.4.2. Sistema CRM		No se cuenta con soporte técnico adecuado para este sistema.

Fuente: Elaboración propia basada en información de la NECC.

Tecnología:

- Se cuenta con tecnología que cumple con los requisitos del nivel 1 que se refiere a la tecnología básica, la cual debe reportar a la organización al menos el valor estratégico necesario para el otorgamiento del servicio y el nivel 2 de tecnología probada, donde ésta debe aportar suficiente valor como para ser considerada un activo significativo en la empresa.
De acuerdo con la información analizada, el CLL no cumple con los requisitos establecidos por la NECC para el otorgamiento de los niveles de tecnología avanzada y de punta, nivel 3 y 4, respectivamente.
- Actualmente no se lleva control de las métricas solicitadas: confiabilidad, disponibilidad y desempeño, sin embargo, con la tecnología existente se pueden implementar en el corto plazo.
- El área de Tecnología Institucional no se encuentra involucrada con el giro del negocio del CLL del BNCR.
- Los procesos de compra de tecnología se encuentran documentados, sin embargo no en todos los casos se realizan estudios de retorno de inversión.
- Algunos sistemas estratégicos para la operación y administración del CLL, como el SARCLI (sistema para la administración de la relación con el cliente) no cuentan con soporte técnico.

Operaciones

Figura No. 23 Cuadro de Cumplimiento Área Operaciones

Operaciones		
	Cumple	No Cumple
4.1. Procesos de contacto externo (FO)	Sí	
4.2. Procesos de operación interna (BO)		No se tienen documentados los acuerdos y los niveles de servicio.
4.3. Procesos de administración financiera	Sí	
4.3.1. Presupuesto de gastos de administración y operación	Sí	
4.3.2. Presupuesto de inversión	Sí	
4.3.3. Estado de resultados	Sí	
4.3.4. Control de costos	Sí	
4.3.5. Auditorías financieras	Sí	
4.4. Procesos de calidad y mejora continua	Sí	
4.4.1. Estándares de servicios	Sí	
4.4.2. Monitoreo de la calidad	Sí	
4.4.3. Encuestas de satisfacción		No existe medición de la satisfacción del cliente.
4.5. Control de procesos	Sí	
4.5.1. Requisitos de la documentación	Sí	
4.5.2. Control de documentos	Sí	

Fuente: Elaboración propia basada en información de la NECC.

Operaciones:

- No se tienen documentados los acuerdos y niveles de servicio con las áreas a las que se les brinda servicio a lo interno, como la Dirección de Estrategia Comercial, Dirección de Medios Electrónicos de Pago, Dirección de Gestión de Cobro e Internet Banking y Sociedades Anónimas.
- No existe medición de la satisfacción del cliente externo.

Es importante agregar que los procesos y procedimientos del CLL se encuentran debidamente identificados y documentados, entre los cuales se destacan:

- Atención de llamadas entrantes.
- Atención de llamadas salientes.
- Carga de las campañas comerciales en los sistemas del CLL.
- Carga de las campañas de gestión cobratoria en los sistemas del CLL.

5.1.2 Nivel de certificación

El diseño de la NECC indica cuál debe ser el nivel de certificación adecuado con respecto al grado de evolución en que el CC o CLL se encuentre, como se muestra en la siguiente figura:

Figura No. 24 Etapas de Evolución del CC

NIVEL 1 Etapa de Estructuración	NIVEL 2 Etapa de Administración	NIVEL 3 Etapa de Madurez	NIVEL 4 Etapa Estratégica
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura básica de organización. 2. Estructura básica de operación. 3. Procesos básicos de operación orientados a la productividad. 4. Espacio y herramientas de trabajo básicas. 5. Tecnología básica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura definida de organización. 2. Administra su operación y optimiza sus recursos. 3. Procesos clave de control y medición orientados a la Productividad. 4. Espacio y herramientas de trabajo adecuadas. 5. Tecnología probada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura de organización integrada a estrategias de dirección y negocio. 2. Administración y organización de la operación dirigidos al manejo efectivo de la información y conocimiento de sus clientes. 3. Procesos y medición orientados a la calidad. 4. Espacio y herramientas de trabajo de alto nivel 5. Tecnología Avanzada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura de organización que participa activamente en la toma de decisiones con la dirección del negocio. 2. Administración y organización de la operación de forma predictiva y diferenciadora de sus clientes con resultados que reflejan lealtad del cliente. 3. Procesos y medición orientados a la calidad y mejora continua. 4. Espacio y herramientas de alto impacto. 5. Tecnología de punta.
ORIENTADO A OPERACIÓN INTERNA		ORIENTADO HACIA EL CLIENTE	

Fuente: NECC. IMT, 2004.

Con base en la información contenida en los cuadros de cumplimiento de las diferentes áreas, se deduce que el CLL del BNCR en los factores sobre Dirección Estratégico, Recursos Humanos y Operaciones se encuentra en un nivel avanzado; e incluso las áreas de oportunidad pueden solventarse a muy corto plazo. No así el factor de Tecnología, el cual presenta un rezago notable, ubicándose en el nivel 2 (“etapa probada”).

En concordancia con lo estipulado en la NECC respecto de las etapas de evolución de los CC y con el apartado que indica que el CC o CLL se certifica en el nivel de acuerdo con el factor que obtenga la calificación menor, se determina que la certificación se debe realizar en el nivel 2.

De manera comparativa y para reforzar el nivel de certificación mencionado, los factores analizados se han calificado de acuerdo con la cantidad de apartados de la NECC con que cada uno cumple y los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

Figura No. 25 Cuadro de Cumplimiento de los factores de la NECC

Factor	Cumplimiento
Direccionamiento Estratégico	Cumple 14 apartados
Recursos Humanos	Cumple 8 apartados
Tecnología	Cumple 3 apartados
Operaciones	Cumple 13 apartados

Fuente: Elaboración propia basada en información de la NECC.

5.1.3 Programa de certificación

La NECC, contiene 60 mejores prácticas de operación y administración para CC, el programa de certificación considera 4 niveles y el único requisito previo es que se tenga al menos un año operando.

El ciclo de certificación es el siguiente:

1. Solicitar formalmente el inicio del proceso de certificación al responsable en el IMT, habiendo adquirido previamente el documento que contiene la NECC y realizando su lectura. Es necesario recibir cursos de capacitación sobre la interpretación e implantación de la misma.

2. Requerir la visita preliminar del equipo auditor del IMT, para que realice una revisión documental de todo el sistema del CLL. Esta visita puede tener una duración aproximada de 1 día.

3. Solicitar evaluación inicial, la cual consiste en efectuar la primera auditoría por parte del IMT para detectar las áreas de oportunidades y definir el nivel de certificación correspondiente. Por último, se realiza la revisión de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación para la concesión de la certificación. Esta evaluación podría tener un rango de duración entre 1 y 5 días, dependiendo del número de estaciones y procesos que se realicen en el CC.

4. Obtención del certificado de la NECC en el nivel previamente determinado por ellos. El IMT realizará auditorías anuales para el mantenimiento del certificado el cual deberá ser renovado cada tres años.

También es importante considerar algunos puntos para lograr esta certificación:

- Con solo un requisito de la NECC que se encuentre en calificación cero, el CC evaluado no es sujeto a certificación.
- El capítulo con calificación menor es el que determina el nivel de certificación a obtener por el CC.
- Algunos requisitos/preguntas solo se aplican en ciertos tipos de CC, por lo que serán marcados con “NA” cuando (no aplica) y no serán considerados en la calificación.

5.2. Plan para implementar la NECC en el CLL del BNCR

5.2.1 Planteamiento del Proyecto

Figura No. 26 Plan de Certificación

	ACTIVIDAD	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO
ETAPA I	Planteamiento del proyecto		Dirección Operaciones Institucionales y Jefatura CLL	2 semanas
	Aprobación del proyecto		Dirección de Gestión de Medios	1 semana
	Compra y lectura de la norma	\$100.00	CLL	2 semanas
	Capacitación en la norma	\$500.00	CLL	4 semanas
	Implementación del sistema	\$1500.00	CLL, Tecnología	12 semanas
	Solicitud de certificación		CLL	1 semana
	ETAPA II	Visita preliminar	\$1500.00	IMT, CLL
Evaluación inicial		\$1500.00	IMT, CLL	2 días
Visita Comité de certificación		\$1000.00	IMT, CLL	1 día
Certificación		\$2400.00	IMT, CLL	1 día
	Subtotal	\$8500.00		
	Imprevistos (5%)	\$500.00		
	Costo Total	\$9000.00	Tiempo Total	23 semanas

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Costos

Según información solicitada al IMT, conforme al tamaño del CLL del BNCR el costo aproximado para obtener la certificación NECC es de US \$9,000.00, dividiéndose en dos etapas, tal como se muestra en la Figura No. 26.

La primera etapa corresponde desarrollarla al CLL del BNCR e implica las siguientes actividades: compra y lectura de la norma, capacitación en la norma, implementación de la norma y por último solicitar la certificación.

En la segunda etapa interviene el IMT y se encarga específicamente del proceso de certificación el cual consiste en: realizar la visita preliminar, la evaluación inicial, la visita del comité de certificación y el otorgamiento de la certificación.

5.2.1.1. Justificación costo-beneficio de obtener la certificación de la NECC para el CLL del BNCR

Al constituir una serie de erogaciones considerables, es necesario evaluar el costo-beneficio de una certificación.

En primer término, el uso de la tecnología avanzada es un hecho, cada día los avances son mayores y se debe invertir más en este rubro; pues las necesidades y expectativas de los clientes aumentan, por lo que resulta una exigencia cada vez mayor.

Además, al obtenerse la certificación, podrían reducirse los costos operativos al eliminar ineficiencias y optimizar procesos. Esto se logra con la revisión periódica desde los diferentes factores de la norma, permitiendo mejorarlos en forma continua.

Asimismo, existen procesos que regularmente no son considerados importantes, ya que puede ser que no se cuente con políticas y lineamientos claros como en el tema de seguridad de la información, donde se podrían evitar gastos derivados de la falta de candados que garanticen la confidencialidad de la información.

Por otro lado, y a manera de ejemplo, la falta de seguimiento a los planes de trabajo que permiten mantener e incrementar la productividad esperada, provoca la generación de acciones correctivas, lo que afecta los resultados de la operación.

En cuanto al área de Recursos Humanos, es necesario que el equipo de trabajo del CC acepte los cambios que se plantean con la certificación; significa dejar de lado los antiguos procedimientos y realizar esfuerzos para lograr el éxito. El contar con la información correcta acerca del personal con que se cuenta, permite analizar con detalle los perfiles y descripciones que se adecuen a las campañas del CC. Asimismo, permite incrementar el porcentaje de personas que llegan a las metas; este factor puede impactar satisfactoriamente en la productividad.

En el área de Tecnología, una operación que no tiene documentada la información referente al soporte tecnológico, puede tener impactos inesperados, ya que no dispondría de proyecciones que permitan conocer su comportamiento.

Por otra parte, un análisis de la tecnología actual y su desempeño puede proveer de información relevante que permita la adquisición de nueva tecnología, pero con base en datos que indiquen la necesidad de ésta complementándola con una proyección del retorno de la inversión (ROI).

Otros beneficios en cuanto a la identificación y actualización del mapeo de la tecnología utilizada en el CC, puede reducir los costos de telecomunicaciones, y las funcionalidades de su tecnología podrían ser aprovechadas y optimizadas hasta en el 100% .

Con respecto al último factor de operaciones, el análisis de procesos de administración, permite eliminar todos aquellos procesos innecesarios que, en la gran mayoría de los casos, impactan en el número de recursos humanos para ejecutar la operación. Además, se identifican e implantan los controles necesarios para llevar a cabo procesos específicos de costos y oportunidades.

En resumen, con la certificación de la NECC, se podrían obtener los siguientes beneficios:

- Se mejora la relación con los clientes
- Se obtienen ventajas competitivas
- Se muestra, mediante la confirmación de un ente independiente y experto, el nivel de efectividad del sistema de administración y operación alcanzado por el CLL.
- Se aumenta la productividad
- Se motiva al personal para seguir en la mejora continua reconociendo sus esfuerzos y capacitándolo.
- Se trabaja en un ambiente con mayor confianza y seguridad

5.2.2. Tiempo

La duración del proceso de certificación dependerá de lo planificado por el CLL del BNCR. El mínimo de tiempo, según el IMT es de 2 a 3 semanas, y el máximo de tiempo puede llegar a los 6 meses; esto dependerá del total de áreas de oportunidad que se requiera mejorar, posterior a la visita preliminar y antes de la evaluación inicial por parte del ente certificador.

5.2.3. Responsables

La responsabilidad del proceso de certificación dependerá inicialmente del Director Corporativo de Gestión de Medios, quien debe comprometerse con el proyecto y asignar los recursos necesarios para su implementación.

La responsabilidad directa de la ejecución del plan de implementación de la NECC le corresponderá a la jefatura del CLL.

Por último, la jefatura del CLL del BNCR deberá nombrar a un “Líder de Proyecto” para que sea la figura que conduzca el proceso de certificación y el plan de trabajo interno que se estipule, el cual estará basado en las áreas de oportunidad detectadas en la visita preliminar y evaluación inicial. Asimismo, el “Líder de Proyecto” será el facilitador y contacto entre las áreas involucradas por el CLL (Direccionamiento Estratégico, Recursos Humanos, Tecnología y Operaciones) y los evaluadores de la norma.

Capítulo VI
Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Generales:

- 1) De acuerdo con el resultado de la investigación, al identificar las fortalezas y debilidades en las áreas de direccionamiento estratégico, recursos humanos, tecnología y operaciones se evidencia que existe una oportunidad de mejora sustancial en el CLL del BNCR, sustentada en la certificación.
- 2) El poseer herramientas para la mejora continua, le permitirá al BNCR aumentar la fidelidad de sus clientes, lo que redundará en un valor agregado para la reiteración de los negocios y recomendación del BNCR al proporcionar servicios satisfactorios.
- 3) El mejorar los procesos y dar seguimiento continuo redundará en la mejora, tanto de la calidad del servicio al cliente, como en la operatividad misma del BNCR; esto permitirá hacer transacciones financieras mayores, con menor costo y en menor tiempo, aumentando el beneficio económico para ambas partes.
- 4) Desde la perspectiva de todas las áreas involucradas, el uso de los recursos logrará ser más eficiente y eficaz al contar con más herramientas para su medición a través de indicadores establecidos en la norma y de esta manera tomar acciones que mejoren la productividad.
- 5) El diagnóstico resalta que no ha habido un crecimiento adecuado en las diferentes áreas del CLL, lo que ha provocado un estancamiento en toda su estructura.

Área Recursos Humanos:

- 6) Existe un recargo de funciones sobre los supervisores administrativos; en primera instancia, el número recomendado de personas que deben estar a cargo de un supervisor se contempla entre 12 y 15, mientras que en el CLL un supervisor en turno diurno llega a tener hasta 24 agentes telefónicos. También les corresponde realizar todos los monitoreos de calidad y además impartir capacitaciones al personal.
- 7) Se concluye que no se ha dado el involucramiento requerido de todas las áreas relacionadas para el buen funcionamiento del CLL, entre éstas las que le brindan apoyo como Recursos Humanos y Tecnología.

Área Tecnología:

- 8) Se concluye que el área que presenta más debilidades en el CLL es la de tecnología, ver Figura No. 21 (pág. 96). No ha habido inversión tecnológica desde que inició sus operaciones, ni compras significativas de hardware y software que sustenten una mejora continua.
- 9) El soporte técnico especializado que requiere el CLL para operar eficientemente no ha sido completo, se ha dejado de lado el sistema de la relación con el cliente.

Área Operaciones:

- 10) Se determina que hace falta establecer acuerdos formales entre el CLL y sus clientes internos para mejorar el servicio que se les brinda.

- 11) El CLL con base en la estructura que posee actualmente, está más enfocado hacia la operación interna, dejando de lado el enfoque externo dirigido a satisfacción del cliente.
- 12) Se detecta un vacío en cuanto a las preferencias y necesidades del cliente externo, ya que no existe medición de su satisfacción con el tipo de servicio y la calidad que se brinda.

6.2. Recomendaciones

Generales:

- 1) Realizar un análisis del crecimiento del CLL en todas sus áreas de acuerdo con la situación actual y la demanda proyectada con base en los datos históricos recopilados para contar con herramientas de alto impacto.
- 2) Con base en el trabajo realizado se recomienda que, aunque el nivel en que se certifique el CLL del BNCR sea 2, se forme un comité interdisciplinario donde participen las dependencias involucradas: Tecnología, Recursos Humanos, Dirección de Estrategia Comercial y cualquier otra que se considere necesaria en su momento para ir potencializando al CLL en el tiempo hasta convertirlo en un CC, tomando en cuenta la priorización que el BNCR desee darle a este proyecto.

Área Direccionamiento Estratégico:

- 3) Conformar un comité a nivel institucional, constituido por todas las áreas involucradas que apoye el robustecimiento del CLL a través de una estrategia que cuente con el apoyo de la alta gerencia.
- 4) Una de las tres líneas estratégicas de la responsabilidad social corporativa promovidas por la NECC es el compromiso con la comunidad, en el caso del CLL al contar con recurso humano joven, entre 18 y 25 años en su mayoría, se recomienda brindarles charlas sobre prevención de adicciones y sus consecuencias.

Área Recursos Humanos:

- 5) En caso de implementarse la NECC en el CLL del BNCR, se recomienda impartir capacitación sobre los objetivos de la norma a todo el personal que lo conforma, con el fin de que tengan un adecuado nivel de conocimiento que dé como resultado el involucramiento y compromiso con el proceso.
- 6) Es necesario realizar un estudio de cargas de trabajo para determinar la necesidad de contar con uno o más recursos que apoyen la operativa diaria, la gestión de calidad y la de capacitación del personal.
- 7) La contratación de agentes telefónicos se efectúa por medio de una empresa, por lo que se recomienda que para cumplir con lo solicitado por la NECC, se realice a través de requerimientos en el cartel de licitación que se haga para tal fin; esto fortalecerá las áreas de recursos humanos donde actualmente existen debilidades.

Área Tecnología:

- 8) Fortalecer el área de tecnología a través de la adquisición de tecnología de punta con el fin de aumentar gradualmente los requerimientos exigidos por la NECC para certificarse en niveles superiores y de esta manera enfocarse más en las necesidades del cliente.
- 9) Se recomienda realizar estudios de retorno de inversión en los procesos de compra de tecnología, con el propósito de justificar las altas inversiones que requiere una dependencia como el CLL para actualizarse constantemente.
- 10) Contratar soporte técnico para la totalidad de los sistemas que conforman la estructura tecnológica del CLL.

Área Operaciones:

- 11) Documentar y formalizar los acuerdos y niveles de servicio con los clientes internos como la Dirección de Estrategia Comercial, Dirección de Medios Electrónicos de Pago, Dirección de Gestión de Cobro e Internet Banking.
- 12) Establecer y documentar mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción del cliente externo en cuanto al servicio que recibe por parte del CLL.
- 13) Es necesario ampliar el plan de contingencias para el CLL, ya que éste sólo incluye lo relacionado con su operación en caso de fallas en los sistemas tecnológicos, sin contemplar aspectos de operación y recurso humano. Se podría profundizar en este plan mejorándolo para los casos de siniestros naturales.

Capítulo VII

Glosario de Términos Técnicos, Bibliografía y Anexos

7.1. Glosario de términos técnicos

ACD: Automatic Call Distributor - Distribuidor automático de llamadas. Permite administrar el orden de llamadas entrantes y ser atendidas por tiempo esperado en fila.

CC: permiten a los clientes comunicarse de una forma sencilla ya sea vía telefónica tradicional, telefonía IP o SIP, correo electrónico, video o desde el sitio Web de la empresa.

CLL: plataforma, dentro de la empresa o fuera de ella, que se encarga de asistir a los usuarios.

CLL BNCR: Es un área dedicada al soporte, seguimiento, promoción y análisis de los productos y servicios ofrecidos por el Banco Nacional de Costa Rica. Mediante procesos ordenados para la atención de contactos en dos vías, del Banco a sus clientes y viceversa. Dichas actividades se generan dentro de un esquema multicanal, de alta calidad, desde el punto de vista de eficacia en la disponibilidad, integridad, confiabilidad y confidencialidad del servicio y de la información. Para cumplir los niveles de calidad exigidos por nuestros clientes y alcanzar la fidelidad de los mismos mediante la oferta que brinda la organización

Contacto: toda comunicación que se establezca con los clientes a través de diferentes canales, ya sea del cliente hacia al Banco o viceversa.

Contacto efectivo: Contacto efectivamente atendido por los agentes virtuales de servicios bancarios.

Contacto entrante (Contact inbound): Toda llamada de clientes que ingresen al Centro de Contactos.

Contacto saliente (Contact outbound): Toda llamada que tengan que realizar los agentes desde la empresa adjudicada a los clientes o distintos departamentos del BNCR.

CRM: Customer Relationship Management - Administración de la relación con clientes. La administración de información obtenida por diversas fuentes Clientes externos-internos, proveedores.

CTI: Computer Telephony Integration - Integración de Telefonía y Cómputo. Tecnología de software que habilita la convivencia entre las infraestructuras de voz y datos de un centro de contacto.

E-Learning: Herramienta que permite el desarrollo de planes de capacitación y carrera a distancia de manera electrónica.

Infraestructura Telefónica: Equipo telefónico y diademas.

Internet: Conjunto de redes y ordenadores interconectadas, donde el usuario desde su computadora tiene acceso a fuentes de información.

ISO: Organización Internacional para la Normalización.

ITM: Instituto Mexicano de Telemarketing.

IVR: Interactive Voice Response - Respuesta Interactiva de Voz. Formato electrónico de respuesta al cliente-usuario con diferentes opciones como tonos, correo de voz o reconocimiento de voz. Sistema inteligente por donde ingresarán todos los clientes del BNCR, el IVR será distinto de acuerdo para cada línea según el criterio del Banco.

Monitoreo: Sistema de Control que permite una vigilancia permanente del desempeño del CC para garantizar el cumplimiento de los estándares de servicio y productividad definidos.

Muestra representativa de monitoreo de llamadas: Es el número de monitoreos realizados por asesor telefónico que es representativo de acuerdo al volumen de llamadas que realiza o recibe en un período determinado.

Nivel de resolución de quejas: (% de quejas que se están solucionando). Es la relación que existe entre las quejas solucionadas a satisfacción del cliente/usuario final y el número total de quejas recibidas en un período determinado. Es importante conocer también cual es el tiempo promedio de solución de quejas.

NECC: Norma de Excelencia de Centros de Contacto adscrita al Instituto Mexicano de Telemarketing para satisfacer las necesidades y los intereses de la industria de CLL y CC por tener un documento que integre las mejores prácticas de administración y operación de CC en México y Latinoamérica.

Nivel de satisfacción del cliente: Es el nivel de percepción de calidad del cliente/usuario final, medido en porcentaje de respuestas satisfactorias en encuestas de servicio y en el volumen de quejas recibidas.

PBX: Private Branch Exchange - Sistema de Intercambio. Sistema de conmutación inteligente que administra la Infraestructura telefónica local (líneas y extensiones).

Producto: Los diferentes productos o servicios que el BNCR brinda a sus clientes.

Protocolo: Son las pautas estandarizadas que dirán los agentes al atender los clientes, existen diferentes tipos de protocolo según la necesidad de los clientes.

Sistema: Presentación que utilizará la empresa para presentar a los agentes la información de los distintos programas y sistemas del Banco Nacional, para la evacuación de las consultas a los clientes.

Sistema de grabación de llamadas: Herramienta de apoyo para medir niveles de servicio y calidad en toda la operación del CC.

Softphones: software que hace simulación de teléfono convencional por computadora.

Tasa de reproceso: Es la relación entre el número de reproceso de trabajos y el número de solicitudes de servicio de un proceso determinado.

Telefonía IP: reúne la transmisión de voz y de datos, lo que posibilita la utilización de las redes informáticas para efectuar llamadas telefónicas.

Teléfono TTY o TTD: Dispositivo de telecomunicaciones para personas que no están en capacidad de comunicarse oralmente con la persona a la que llaman por teléfono. Generalmente dispone de un indicador visual, que permite al usuario saber que tiene una llamada; una pantalla o display, que normalmente tiene de dos a cuatro líneas con capacidad para 40 caracteres por línea; un teclado alfanumérico, y un sistema de conexión a la línea.

WFM: Work Force Management - Administración de la fuerza de trabajo. Herramienta que permite determinar la cantidad adecuada de personal.

Workflow: Flujo de procesos. Herramienta que permite automatizar procesos y crear modelos de operación.

7.2. Bibliografía

- Alpizar Lobo, Félix y Jiménez Morales, Lidia. (1996). Estrategias para el mejoramiento de la posición en el mercado de la tarjeta de crédito VISA-Banco Nacional. (Tesis Licenciatura Universidad Latina de Costa Rica)
- Alvarado, E. (1989) Control estratégico. Costa Rica: Asociación Libro Libre.
- Brenes B., L. (2004) Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. San José Costa Rica: EUNED.
- Champy, J. (1995). Reingeniería en la gerencia. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Eyssautier, M. (2007). Metodología de la investigación, desarrollo de la inteligencia (5ta.ed.) México: International Thomson Editores S.A de C.V.
- Ishikawa, K. (1986). Qué es el control total de la calidad. La modalidad japonesa. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). El cuadro de mando integral. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Marín, J. N. y Ketelhön, W. (1988). Inversiones estratégicas, un enfoque multidimensional. (3ra.ed.) Costa Rica: Asociación Libro Libre. (Morales, 1996)
- Marín, J. N. y Montiel, E. L.(1993). Estrategia diseño y ejecución. (2da.ed.) Costa Rica: Asociación Libro Libre.
- Mercado, S. (2004). ¿Cómo hacer una tesis? (3ra. ed.) México: Editorial Limusa.
- Romson, E. y Rodsevich, S. (2005). Call center management, paradigmas convergentes. Buenos Aires, Argentina: Alcatel.
- Sampieri, R., Fernández C. y Baptista, P. (2007), Metodología de la investigación. (4ta.ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Sun, T. (2006). El arte de la guerra. (4ta. ed.) España: Editorial EDAF, S.A.
- Morales, P. (agosto-setiembre, 2009). Indicadores de Coyuntura Económica. Revista Industria CICR, No.80. pp. 39-40.

Schwebel, M. (marzo-abril, 2007). Guatemala impulsa su competitividad en centros de Contacto. Revista Contact Fórum, No.16. pp. 36-37.

Cámara Costarricense de Tecnología de Información y Comunicación. (s.f.). CAMTIC. Recuperado el 17 de 10 de 2009, de ¿Porqué Costa Rica?: http://www.camtic.org/ES/habitat_tic/por_que_costa_rica/

EVOX. (s.f.). Evolución y Convergencia. Recuperado el 17 de 10 de 2009, de <http://www.evov.com.mx/evov.php?Centros-de-Contacto&p=ES,387,23,,1,,>

Fallas, H. (s.f.). nación.com. Recuperado el 23 de 10 de 2009, de Llegada de más Centros de Llamadas no es prioridad: http://www.nacion.com/In_ee/2008/enero/21/economia1390250.html

Fallas, H. (21 de 01 de 2008). nación.com. Recuperado el 24 de 10 de 2009, de Llegada de más Centros de Llamadas no es prioridad: http://www.nacion.com/In_ee/2008/enero/21/economia1390250.html

INTECO. (s.f.). Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. Recuperado el 24 de 10 de 2009, de <http://www.inteco.or.cr/esp/normalizacion.html>

ISO. (2009). Organización Internacional para la Estandarización. Recuperado el 15 de 10 de 2009, de <http://www.iso.org/iso/about.htm>

kioskea. (s.f.). kioskea.net. Recuperado el 24 de 11 de 2009, de <http://es.kioskea.net/contents/entreprise/help-desk.php3>

María Silvestrine Ruiz, J. V. (01 de 2008). ponce.inter.edu. Recuperado el 25 de 11 de 2009, de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

NYCE Portal de Normalización. (s.f.). Normalización y Certificación Electrónica. Recuperado el 12 de 11 de 2009, de <http://www.normalizacion-nyce.org.mx/php/loader.php?c=general.html&m2=1>

Oficina Nacional de Normalización. (23 de 02 de 1998). Recuperado el 15 de 10 de 2009, de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_5_05/aci03505.htm

redpyme.net. (s.f.). Recuperado el 14 de 10 de 2009, de http://www.redpyme.net/excelencia/exce_normalizacion_6.htm

Sandoval, A. C. (edición 732). elfinancierocr.com. Recuperado el 17 de 10 de 2009, de http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/agosto/30/negocios2061665.html

7.3. Anexos

Anexo 1

Misión, visión y valores institucionales del
BNCR

Anexo 2

Procedimiento para el control de productividad en el CLL

Anexo 3

Procedimiento para el control de calidad en el CLL

Anexo 4

Entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos
de la empresa contratada para brindar el servicio
de agentes telefónicos BNCR