



Universidad del CEMA

Master en Dirección de Empresas

Tesina: Trabajo Final

“ ¿Es posible brindar un servicio de calidad aún bajo un entorno adverso? ”

El rol de la Satisfacción del empleado

Alumno: Marcelo E. Parlamento
Tutor: Gerardo Heckmann
Octubre 2002

(Espacio en blanco dejado intencionalmente)

Indice

1- Introducción	4
2- Capítulo I	6
2.1 Servicio de Mesa de Ayuda Telefónica	6
2.1.1. ¿ Cual es el origen de este servicio?	6
2.1.2. Evaluación de costos	9
3- Capítulo II	11
3.1 Service Profit Chain	11
3.1.1 Relacionamiento entre los eslabones de la cadena..	12
3.1.2 Ganancia y crecimiento del negocio se relacionan con la lealtad del cliente	13
3.1.3. La Lealtad del cliente se relaciona con su satisfacción	13
3.1.4. La Satisfacción del cliente se relaciona con el valor del servicio	13
3.1.5. El valor del servicio se relaciona con la productividad del empleado	14
3.1.6. La productividad del empleado se relaciona con la lealtad	14
3.1.7. La lealtad del empleado se relaciona con su satisfacción	14
3.1.8. La satisfacción del empleado se relaciona con la calidad del ambiente de trabajo	15
3.2. Implicancias del modelo	15
4- Capítulo III	16
4.1. Análisis de los factores de éxito y las problemáticas del servicio a través del modelo SPC	16
4.2. The Service Profit Chain Model	16
4.3. Problemática en una servicio de Call Center	17
4.4. ¿ Como hacemos para dar un servicio de alta calidad a un bajo costo ?	17
4.5. El modelo SPC en la problemática de un Call Center	18
4.5.1. Encuestas a empleados	18
4.5.2. Encuestas a clientes	19
4.5.3. Base de Datos de información	19
4.5.4. Quality Call Process	19
4.6. Actitud antes que conocimiento	20
4.7. Rol del Gerente en la satisfacción del empleado	20
5- Capítulo IV	22
5.1. Las conclusiones	22
6- Bibliografía	24
7- Referencias	24

1- Introducción

En el presente trabajo se realizará un análisis de como se puede brindar un servicio de calidad aún bajo un entorno adverso y cuan importante es focalizarse en la satisfacción del empleado.

Veremos como se genera un ciclo de mejora comenzando desde dicha satisfacción, productividad, lealtad y como se transmite estas características al cliente, finalmente como incide en nuestras ganancias.

Con el fin de crear un marco de trabajo donde se pueda analizar esta pregunta, se tomó como ambiente de desarrollo el servicio de Mesa de Ayuda telefónica (Call Center) que brinda a sus clientes una empresa tecnológica.

Como definición de entorno adverso tomaremos la problemática que plantea un servicio de estas características, como pueden ser remuneraciones acordes a personal con baja especialización, alta rotación de puestos de trabajo, proyecciones de crecimiento limitadas, etc.

Todo servicio necesita de indicadores para poder evaluar sus resultados. Sabemos que un servicio es en gran parte intangible, si bien este genera resultados, al momento de ofrecerlo no tenemos un producto físico que nos permita cuantificar sus beneficios. Para ello necesitamos del uso de indicadores. A estos indicadores los llamaremos “niveles de servicio”.

¿Qué nos permite obtener estos niveles de servicio?. Una de las características más importantes es que nos permiten evaluar la calidad del servicio. Esta calidad está dada en gran parte por la satisfacción del usuario y en consecuencia su lealtad.

La teoría nos dice que para lograr mantener a nuestros clientes satisfechos es necesario resolver sus problemas en tiempo y forma.

Entonces, si analizamos desde el punto de vista interno de la compañía, la siguiente pregunta que nos deberíamos plantear es como hacemos para resolver los problemas de nuestros clientes en tiempo y forma.

A partir de esta pregunta comienza el desarrollo de la tesina. Es necesario analizar cuales son los factores que nos permiten llegar a tal objetivo.

Para ello nos basaremos en el modelo Service Profit Chain ⁽¹⁾. A través de su análisis podremos descubrir como se puede llegar a brindar un servicio de excelencia en un entorno con características adversas.

Particularmente analizaremos en detalle uno de los eslabones de la cadena que se refiere a la satisfacción del empleado, fuente principal para lograr un servicio de calidad.

Con el fin de desarrollar el tema y poder cubrir el análisis, el trabajo se dividirá en 4 secciones principales.

La primera, meramente teórica, donde se describe el entorno de trabajo. Como es un “Help Center”, que servicios brinda, cuales son sus pilares, cual es su misión, quienes son los players, cual es su problemática y cuales son sus factores de éxito.

La segunda donde se describe la herramienta o modelo bajo el cual se analizará la problemática del servicio y punto principal de la tesina. Este modelo será el “Service Profit Chain”⁽¹⁾.

La tercera donde se desarrolla el tema en sí, analizaremos la problemática en cada eslabón de la cadena, particularmente nos detendremos en el análisis de “Satisfacción del empleado” .

Finalmente, la cuarta sección donde se detallan las conclusiones que nos permitirán entender como se logra brindar un servicio de calidad, solucionando las problemáticas del mismo.

Para concluir, cuando brindamos un servicio, el factor humano juega un rol muy importante e incide directamente en el resultado del mismo.

Esta tesina tiene como objetivo analizar cuan importante es este factor, traducido en satisfacción e inclusive el rol de líder para lograr dicha satisfacción.

Para introducirnos en el tema y comprender el servicio comenzamos el próximo capítulo comienza con la descripción del mismo.

Capítulo I

2.1 Servicio de Mesa de Ayuda telefónica. (Call Center)

Este capítulo describe el servicio de Mesa de Ayuda telefónica de una empresa. Cuenta como se implementa, cuales son sus componentes y cual es su problemática interna. Esta información nos permitirá comprender su entorno y de esta forma, una vez que tengamos este nivel de conocimiento, podremos aplicar la herramienta para su análisis.

2.1.1 ¿Cual es el origen de este servicio?

Con el rápido desarrollo de la globalización y el permanente aumento de la competitividad en el mercado, las empresas necesitan cada vez mas encontrar alternativas con el fin de ingresar en nuevos mercados y llegar antes que la competencia a los mismos, diferenciándose de sus competidores y por sobre todo mantener su rentabilidad y el atractivo para los inversores.

Con el fin de lograr este objetivo, las empresas, deben concentrarse cada vez mas en las actividades que agregan mayor valor y que mejor saben hacer, las que forman parte de su competencia de base, realizando alianzas estratégicas con otras compañías para complementar ventajas competitivas o para delegar las funciones que no forman parte de su core-business.

Es aquí donde surge la idea de terciarizar sus áreas de IT, entre ellas de la mesa de ayuda a usuarios internos o externos, logrando así concentrarse en su negocio y minimizando gastos totales de hasta un 30%.

La terciarización de servicios de infraestructura de informática requiere de un planeamiento preciso y detallado, debiéndose tomar diversos cuidados en su ejecución. Para ayudar a la empresa en su propósito, es fundamental que la empresa proveedora del servicio asuma una postura de socio, recomendando y sugiriendo lo que entiende es el contenido de las mejores prácticas en Tercierización de Servicios de Informática a nivel internacional.

A partir de una serie de entrevistas y sesiones estratégicas, conducidas durante el estudio de "Total Cost of Ownership" se desarrollan las siguientes tareas de aplicación:

Optimizar la Gestión y Control del Entorno Distribuido:

- Transferir funciones específicas a responsabilidad de la empresa proveedora;
- Utilizar la metodología, los procesos y las herramientas de la empresa proveedora para mejorar los niveles de servicio;
- Utilizar un sistema de gestión para controlar efectivamente los servicios.

- Optimizar el uso de los recursos de I/T;
- Mejorar la eficiencia a través de la implementación de procesos y controles estructurados;
- Rediseñar el proceso de Administración de órdenes de compra para alcanzar un control más efectivo de los activos de I/T;
- Utilizar la disciplina de “Asset Management” para planificar, seguir y controlar el despliegue y utilización de los activos de I/T, para la plataforma distribuida;
- Utilizar disciplinas y procesos standard, ya probados y en vigencia en nuestra operativa cotidiana de la empresa proveedora para la administración del stock de equipamiento de IT del cliente.

Con estos objetivos en mente, que describen sus necesidades y requerimientos globales, definimos una Solución que contempla la tercerización de las actividades relativas al ambiente distribuido, detalladas a continuación:

- Servicios de Soporte
 - a) Central de Atención (“Help Desk”) bajo el concepto de S.P.O.C. - Single Point of Contact.
 - b) Soporte “On-Site”.
 - c) Mantenimiento de ATMs, Cash Dispensers, QDBs.
 - d) Mantenimiento de NetPCs y sus periféricos.
 - e) Mantenimiento de Servidores, Computadoras personales, LapTops.
 - f) Mantenimiento de Impresoras, UPSs, dispositivos periféricos.
- Servicios de Implementación
 - g) Instalación, Movimientos, Agregados y Cambios (“IMAC”).
- Servicios de Gestión
 - h) Administración de órdenes de compra de elementos de micro informática.
 - i) Administración de activos.
- Administración de Proyectos “Fitting Up”
 - j) Recepción de requerimientos.
 - k) Relevamiento on site.
 - l) Planificación de proyectos.
 - m) Control de tareas y coordinación de áreas involucradas.
 - n) Generación de procedimientos y documentos.
- Servicios de Gerenciamiento

- o) Ejecutivo de Proyecto para la gestión estratégica del servicio.
- p) Gerente de Proyecto para la gestión operativa del servicio.
- Servicios de Warehouse.

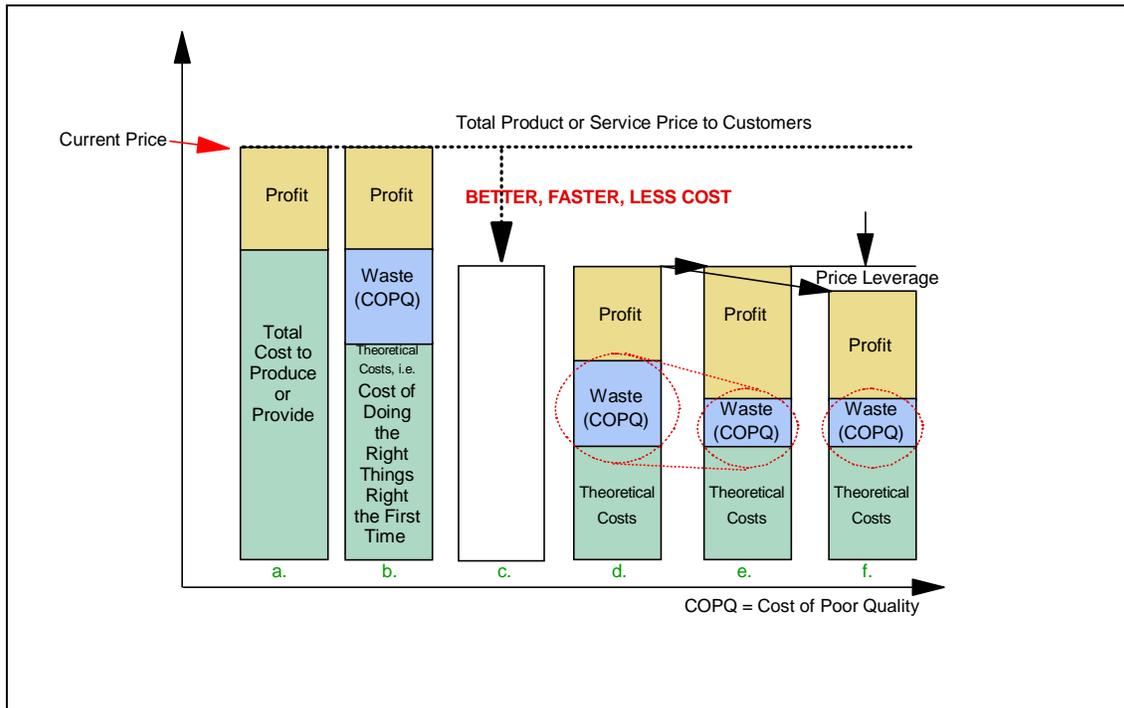


Los beneficios percibidos por esta clase de servicios, son los siguientes:

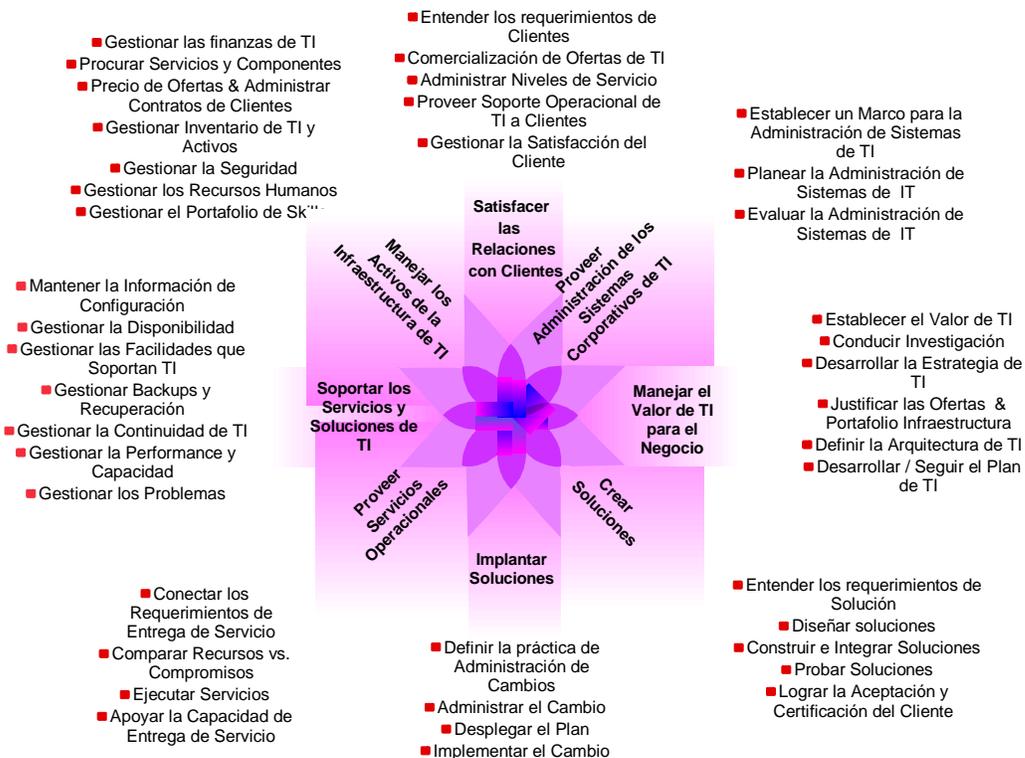
- Definición, estabilización y mantenimiento de niveles de servicio;
- Cambios en la infraestructura actual de los sistemas distribuidos;
- Direccionamiento de los recursos críticos de personal en las actividades relacionadas con el negocio;
- Incorporación de procedimientos y metodología basados en las mejores practicas del mercado;
- Control en la administración del stock del equipamiento de IT;
- Concentración de las actividades tercerizadas de infraestructura en un único proveedor de tecnología de información;
- Disponibilidad de procesos, recursos de personal y tecnología alineados con nuestros patrones internacionales de Servicios (World Wide Class);

2.1.2 Evaluación de costos

El siguiente cuadro muestra como se minimizan los costos para la empresa contratista del servicio, manteniéndose o en algunos casos incrementándose su ganancia.



Finalmente un servicio de estas características cubre todas las operaciones de IT posibles dentro de una empresa.



En resumen, los servicios de terciarización de mesa de ayuda tienen como objetivo principal para la empresa que terciariza minimizar costos, con lo cual es importante que realmente este servicio sea brindado a un bajo costo, inclusive menor al costo que venía incurriendo la empresa que terciariza.

Esta premisa, plantea una problemática para las empresas proveedoras, ya que deben brindar un servicio de la misma calidad o aún mayor que el que tenía la empresa contratista pero a un costo menor.

Una vez comprendido el alcance de un servicio de estas características y como se implementa dentro de una organización, veremos en el próximo capítulo la herramienta que utilizaremos para realizar el análisis de la problemática que presenta este tipo de servicio.

Capítulo II

3.1 - Service Profit Chain

Para analizar la problemática de un servicio nos vamos a fundamentar en un modelo que abarca todo el ciclo del servicio. Desde el momento que se genera el mismo hasta su finalización. Para ello utilizaremos el “Service Profit Chain” (1).

Ya veremos que dentro de la cadena del modelo, nos detendremos en el que se refiere a la satisfacción del empleado.

El concepto de “Service Profit Chain” (1) revoluciona el pensamiento gerencial en las organizaciones que brindan servicios.

Durante años, Gerentes estuvieron convencidos que el mayor posibilitador de lograr ganancias era el “Market Share” (2). Por los años 70s, un estudio realizado por “Earl Sasser” (3) y Fred Reichheld descubrió que esto no es así. Luego de varias experiencias descubrió que existen otros factores que impactan directamente en la rentabilidad del negocio y lo hacen crecer

El factor principal era lograr y mantener la lealtad del cliente “the Customer Loyalty”. Con factor más la satisfacción del mismo, el valor agregado al servicio, se lograba realmente alcanzar un negocio altamente ganancial.

Sobre estas bases se creó el modelo de “Service Profit Chain”.

El modelo afirma que existe una directa relación entre la ganancia y el crecimiento del negocio, la lealtad y satisfacción del cliente, el valor de los productos y servicios entregados y las capacidades, satisfacción, lealtad y productividad del empleado.

Esta relación se muestra en el gráfico 2-1, cabe destacar el Market Share no se menciona en esta relación.

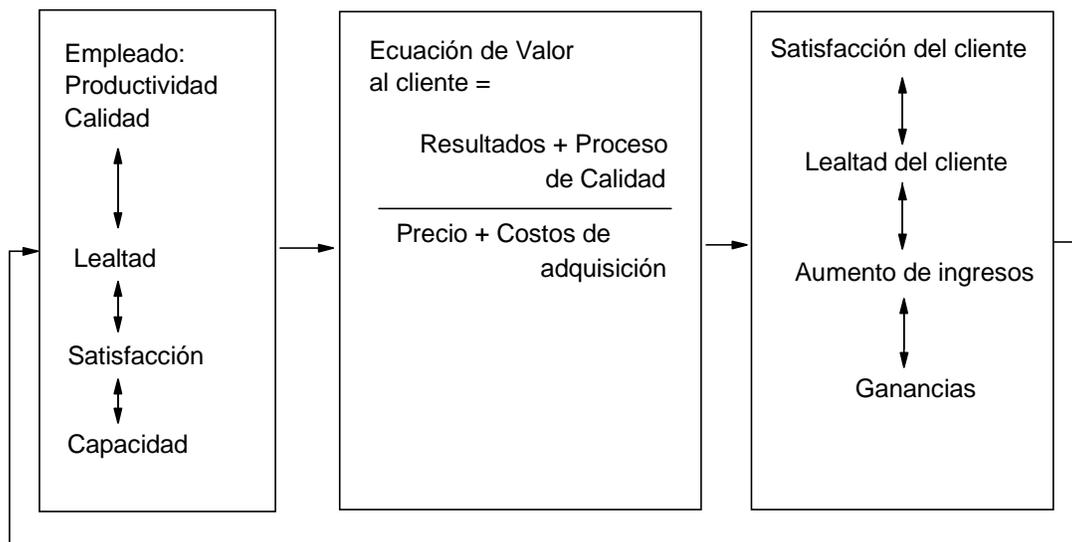


Gráfico 2-1: Elementos del modelo “Service Profit Chain” (1)

3.1.1 Relacionamiento entre los eslabones de la cadena

Service Profit Chain (1) provee una visión estratégica en la implementación de un servicio.

El modelo genera una fuerte relación entre distintos factores, humanos, operativos, financieros, etc. Todos estos focalizados alrededor del concepto de servicio y de los resultados que el cliente desea obtener.

Podemos afirmar que un cliente no compra productos o servicios. Compra resultados. Bajo este concepto toma importancia la calidad de los procesos en la entrega de dichos resultados, incluida la actitud de aquellos que tienen relacionamiento directo con el cliente.

Esto nos indica que el corazón del valor del servicio se encuentra en la actitud, satisfacción, lealtad y productividad de recursos que son la cara visible del servicio y tienen relación directa con el cliente.

Más adelante veremos cual es la metodología para lograr dicha conducta en estos recursos.

El modelo de SPC nos indica que cada eslabón de la cadena se relaciona entre si, tal lo muestra la figura 2-2, ganancia y crecimiento, satisfacción y lealtad del cliente, el valor de los servicios y productos entregados al cliente y la satisfacción, lealtad y productividad del empleado.

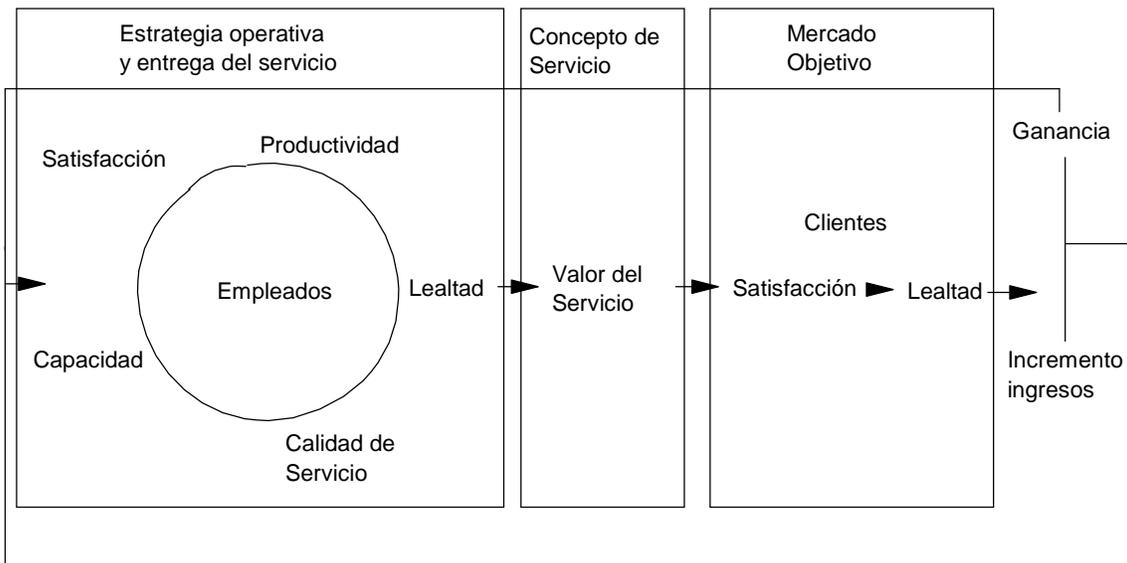


Gráfico 2-2: "Service Profit Chain" (1)

A continuación se describe como se relacionan los distintos eslabones de la cadena.

3.1.2 Ganancia y Crecimiento del negocio se relacionan con la lealtad del cliente

Como hemos mencionado anteriormente hasta la década del 70 se cría que la ganancia del negocio estaba relacionada directamente con el ‘Market Share’. Finalmente luego de varios estudios por parte de ‘Reichheld y Sasser’ (1), determinaron que la lealtad del cliente es mucho más importante. Ellos estimaron por ejemplo que un aumento en 5 puntos de porcentaje de lealtad del cliente puede producir un incremento desde 25% y 85% en rentabilidad.

Tomando como ejemplo una compañía aérea Norteamericana (de ahora en adelante Compañía A), sobre la cual se realizaron estudios, e implementa el concepto de SPC, nos dice que a través de un servicio diferenciado logran captar el deseo del pasajero para volar con ellos, y una vez que lograron esto, la frecuencia de viajes por parte de ese pasajero aumenta.

Como dice uno de sus directivos ‘una vez que un pasajero viajó tres veces con nosotros, ya logró su fidelización’.

Esta empresa estudia los hábitos y las necesidades de sus pasajeros, y los implementa en sus vuelos. Como por ejemplo, tipo de comidas en los vuelos o en la coordinación en el despacho de equipajes entre diferentes conexiones de vuelos

3.1.3 La Lealtad del cliente se relaciona con su Satisfacción

En una empresa de servicios es necesario poder medir la satisfacción del cliente. Esto es muy importante ya que dicha satisfacción permite mantener la lealtad del cliente. Solo los clientes satisfechos pueden ser leales a una empresa.

Muchas veces este concepto se ve afectado por factores como la competencia por el precio, ya que el precio influye en gran medida sobre dicha satisfacción, pero no crea lealtad sobre un mismo proveedor.

3.1.4 La Satisfacción del cliente se relaciona con el Valor del Servicio

Hoy en día el cliente orienta sus necesidades en la búsqueda del valor. Esta búsqueda de resultados y calidad en el proceso de entrega del servicio supera el peso que ejercen los precios y el costo de adquisición del servicio al momento de la evaluación.

En el ejemplo de la Compañía A, la percepción de sus clientes sobre el valor que esta compañía ofrece en sus servicios es muy alta, a tal punto que otras compañías ofrecen muchos mas servicios que la Compañía A, sin embargo esto no hace que su satisfacción se modifique.

Los directivos de la compañía A, saben que el alto grado de satisfacción por parte de sus clientes proviene de sus salidas frecuentes, servicio a tiempo, y empleados con buen trato.

3.1.5 El valor del Servicio se relaciona con la Productividad del empleado.

La productividad del empleado influye directamente sobre el valor los servicios que se brindan, en las empresas donde los empleados son altamente productivos se logra obtener valor agregado en el servicio que se brinda día a día, como es el caso de la Compañía A, en donde el 86% de sus empleados conocen todas las tareas que se realizan en la compañía.

De esta forma un piloto sabe como se maneja el despacho del equipaje, o un empleado de oficina conoce cual es la tarea que se realiza en el mostrador de “check-in”. Esto permite tener mayor flexibilidad ante picos de demanda de pasajeros por ejemplo.

De alguna forma organiza a la compañía de tal forma que se pueden cubrir puestos en el momento necesario y sin contratar personal adicional.

3.1.6 La Productividad del empleado se relaciona con la lealtad

Estudio sobre mediciones tradicionales donde se analiza las pérdidas generadas por la rotación del personal (hacia fuera de la compañía), nos dice que dicha pérdida se concentra en el costo del reclutamiento del nuevo personal y en su entrenamiento

Pero en muchos lugares el mayor costo incurre en la baja productividad que genera este recambio y como consecuencia se ve afectada la satisfacción del cliente, bajando la tasa de lealtad y finalmente afectando a la ganancia de la empresa.

Por otro lado manteniendo la lealtad del empleado se logra una mayor productividad, y esto permite bajar el nivel de rotación.

El índice de productividad nos permite analizar, en gran medida, la lealtad del empleado hacia la empresa y su satisfacción por el trabajo que realiza.

Existen muchas empresas consultoras que analizan las medidas necesarias que se deben tomar para mantener o incrementar la productividad de los empleados.

Estas medidas, básicamente, se concentran en incentivos, promociones, buen ambiente de trabajo, sentimiento de pertenencia, etc.

3.1.7 La lealtad del empleado se relaciona con su satisfacción

En un estudio realizado en 1991 en una compañía de seguros, se demostró que el 30% de los empleados insatisfechos tenían intención de dejar la compañía.

Analizando los costos asociados a una baja en la productividad, dicha compañía justificó la inversión en analizar como mejorar la satisfacción de sus empleados.

Muchas organizaciones se caracterizan a ellos mismo como una gran familia, esto logra una fuerte sentimiento de pertenencia. Logran este sentimiento a través del concepto de TEAM en sus grupos de trabajo, organizando eventos para las familias de sus empleados, etc.

En muchas de estas compañías se da que el 6% de sus empleados están casados con otros empleados.

3.1.8 La Satisfacción del empleado se relaciona con la calidad del ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo afecta directamente a la satisfacción del empleado. La relación del empleado con sus tareas, sus colegas y con la compañía, determina el comportamiento del empleado y su lealtad a la empresa.

Como hemos visto anteriormente afecta también a su productividad.

Todo esto se potencia cuando nos referimos a empleados que tiene contacto directo con el cliente, ya que su comportamiento y productividad se relaciona con la satisfacción y lealtad del cliente.

Así mismo, internamente en la compañía, las actitudes de los empleados determinan el ambiente de trabajo, en muchos casos los mismos empleados tienen clientes internos, y su comportamiento afecta en este caso a la satisfacción de otro empleado.

3.2 Implicancias del modelo

Finalmente la correcta utilización de todas las relaciones anteriores permiten a la empresa cumplir su objetivo principal que es aumentar su rentabilidad.

Las empresas que logran implementar el modelo de SPC maximizan no solo su rentabilidad sino que también logran crear un mejor ambiente de trabajo y mantener a sus clientes satisfechos. Muchas de ellas, poseen hoy un Market Share muy importante en sus mercados.

Una vez comprendido el modelo y conociendo las características del servicio, podemos comenzar con el análisis de la problemática del mismo, y comprender la importancia que tiene la satisfacción del empleado para lograr un servicio de calidad. El próximo capítulo se basa en dicho análisis.

Capítulo 3

4.1 Análisis de los factores de éxito y las problemáticas del servicio a través del modelo SPC.

Como hemos visto en el capítulo 2 el modelo de SPC comprende un relación en cada eslabón de la cadena. A partir de este concepto podríamos analizar cada relación hasta completar la cadena. A modo práctico y con el fin de focalizarnos en el objetivo que tiene esta tesina, analizaremos solamente un eslabón de la cadena.

En la figura 3-1 vemos cada uno de los eslabones. De acuerdo a la problemática que presenta el servicio que estamos analizando en esta tesina, el factor más importante es la satisfacción del empleado y como esta repercute en la calidad del servicio brindado al cliente, en la satisfacción del cliente, en la rentabilidad del negocio, etc.

4.2 The Service Profit Chain Model (1)

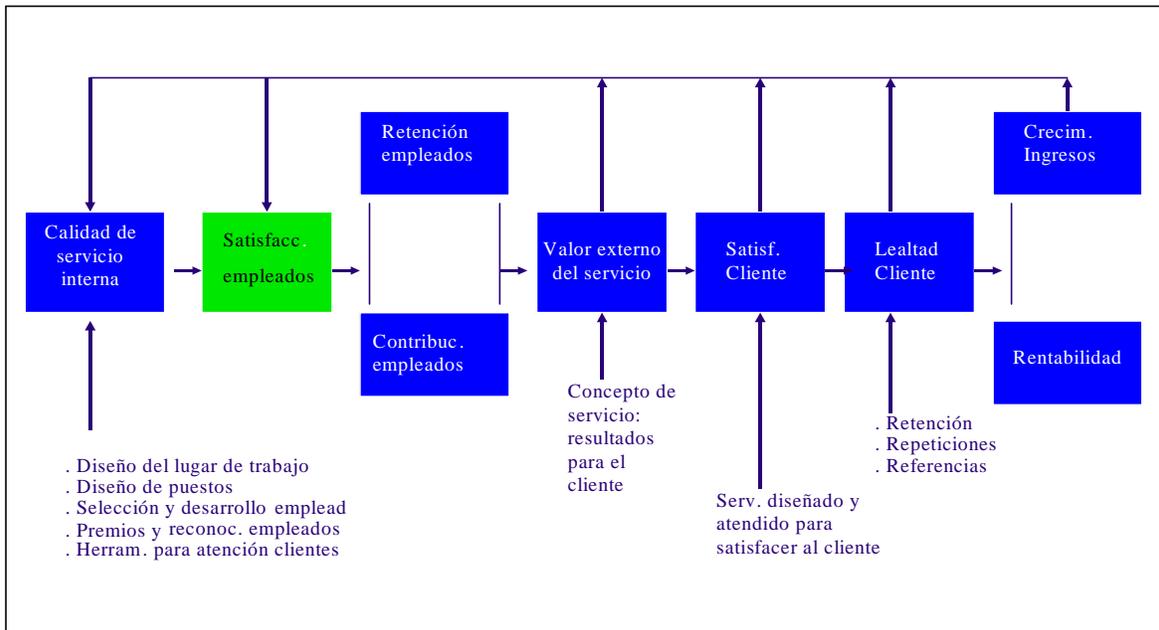


Gráfico 3-1, Cadena SPC

4.3 Problemática en un servicio de Call Center.

Los servicios de Call Center se caracterizan por tener un staff de personas que son las que interactúan con el cliente. Básicamente el 80% del personal pertenece a este grupo.

La función de estas personas es atender llamados telefónicos de los clientes ya sean con fines informativos o por consultas que requieren una determinada solución.

En algunos servicios dicha solución debe ser brindada en forma inmediata o en otros casos requiere un tiempo determinado de solución.

Las empresas toman este departamento como un sector de costos exclusivamente, con lo cual suelen tercerizar el área.

Para cualquiera de los casos, ya sea que el servicio se brinde con personal propio o tercerizado es un factor muy importante lograr que el servicio cargue con costos bajos.

En los primeros años de implementación de este tipo de servicios, era solamente un departamento de costos para la empresa, se lo tomaba como valor agregado frente a competidores que no lo ofrecían.

Siempre fue un servicio que acompañó al producto principal ofrecido por una empresa.

Luego con el tiempo y ante un crecimiento en la tercerización de los mismos por parte de empresas donde su “core-business” era otro, surgieron empresas que se dedicaron a brindar este tipo de servicios, convirtiéndose en el core-business de la nueva empresa y transformándose un departamento con posibilidad de generar ganancias.

Este crecimiento de empresas en el mercado que ofrecen servicios de este tipo, originó una agresiva competencia afectando fuertemente a una baja en los precios ofrecidos por el servicio, y a obligación de ofrecer valor agregado permitiendo así una diferenciación entre cada oferente.

Como se traduce esto en la práctica?. Fue necesario obtener un bajo costo pero con un producto altamente diferencial.

Si tomamos en cuenta que la materia prima de estos servicios se basa en recursos humanos, es determinante el manejo de factores humanos del personal.

La gran pregunta que se hizo el Management de estas empresas fue...

4.4 ¿ Como hacemos para dar un servicio de alta calidad a un bajo costo ?

En el capítulo 2 realizamos un análisis de cómo se relacionan los distintos eslabones de la cadena del modelo.

Muchos de esos eslabones tienen una fuerte correspondencia en este tipo de servicios, es por ello que analizaremos el que tiene mayor incidencia que es la satisfacción del empleado.

Como vimos en el modelo, mantener el empleado satisfecho nos permite obtener mayor productividad y mayor lealtad con lo cual podemos sumar valor agregado al negocio.

Partiendo de la premisa que el costo del servicio debe ser bajo, se plantea toda una problemática para lograr mantener al empleado satisfecho.

Adicionalmente se suman características propias del servicio como por ejemplo:

- Alto nivel de rotación
- Baja especialización
- Remuneración acorde a la especialización
- Trabajo repetitivo

Entonces nos enfrentamos a diversas problemáticas que generan un entorno adverso, entre ella mencionamos, servicio de alta calidad con bajos costos, posible insatisfacción del personal debido a la tarea, a la baja especialización requerida, etc.

Apuntando a tratar el tema de dicha insatisfacción a continuación se analiza y se brindan acción a tomar para resolver esta problemática.

4.5 El modelo SPC en la problemática de un Call Center

El primer paso que nos sugiere el modelo es realizar mediciones periódicas de la satisfacción y la lealtad de los empleados hacia su función y la empresa.

Esta medición puede realizarse a través de encuestas a los empleados, encuestas a los clientes sobre su relación con el empleado, archivos con reportes sobre el desarrollo de la tarea del personal., etc

A continuación se detallan algunas de las herramientas para realizar dichas mediciones y la metodología empleada para lograr que el empleado se sienta satisfecho en su tarea ya sea teniendo control de mismo o sintiéndose cómodo con su entorno

4.5.1 Encuestas a empleados

Deben ser de construcción simple, se pueden realizar por escrito entregando una formulario o personalmente. Las preguntas pueden ser cerradas o abiertas. En general se realiza un mix entre ambas, se utiliza también un campo dentro el cuestionario para que el empleado exprese una opinión sobre un tema de su interés.

Estos cuestionario suelen ser anónimos, aunque se permite identificar con nombre y apellido en el caso que alguno quiera.

Estas encuestas se segmentan en tres grandes grupos

- 1) Preguntas orientadas a la satisfacción del empleado con la función que ejerce
- 2) Preguntas orientadas al grupo y entorno laboral
- 3) Preguntas orientadas al desempeño del responsable del grupo

4.5.2 Encuestas al cliente

Encuestas realizadas a clientes que se ofrecen voluntariamente a ser encuestados sobre la atención del personal de la empresa, brindan valiosa información.

Las preguntas que se realizan de una forma de múltiple choice y no se focalizan en un empleado en especial, sino del servicio en general, y de su satisfacción.

Se permite en cada una de las preguntas que el cliente brinde sugerencias, basados en sus deseos y necesidades.

4.5.3 Base de datos de información

Muchos de estos servicios de Call Center trabajan con sistemas que les permiten, al personal que registra los llamados, identificar y almacenar en una base de datos todos el seguimiento del llamado, desde que se inicia hasta el momento de su cierre.

Esto genera una fuente de información rica en contenido, no solamente para tener constancia del llamado y su resolución, sino también para identificar si un empleado que atiende el teléfono tiene el skill necesario para desenvolverse en la función.

En caso de no ser así, se emplean medidas correctivas como cursos de capacitación. Con esto se logra aumentar el conocimiento del empleado, permitiendo que este se sienta cómodo en su tarea y satisfecho con ella.

4.5.4 Quality Call Process

El departamento de Quality Call Process es el encargado de evaluar la calidad del proceso de implementación del servicio, de aplicar medidas correctivas en caso de desviación o variación en la calidad y de generar nuevas ideas como valor agregado al servicios.

Este departamento suele evaluar las encuestas recibidas de los empleados y clientes. También realizan escuchas telefónicas con el fin de evaluar el desempeño del empleado en su función.

Organiza los planes de capacitación del empleado, analizando cuales son los aspectos flojos de cada empleado y focalizando su capacitación en aumentar el conocimiento sobre estos puntos.

Este departamento está en constante comunicación con el Management del servicio, esto es vital, para poder liderar y mantener la productividad en un servicio de este tipo.

4.6 Actitud antes que conocimiento

En organizaciones que brindan servicios de alta calidad uno de los puntos mas importantes es la selección del personal al momento de su contratación.

El concepto principal que implementan estas empresas es el de “primero se evalúa la actitud del empleado para con su función y luego el nivel de conocimiento que posee”

Evidentemente, lo primero que reciente la relación entre el empleado y el cliente es la actitud que el empleado pueda tener para resolver un problema o mismo para satisfacer las necesidades del cliente que se comunica al Call Center.

Es por ello que las compañías prefieren darle prioridad a este concepto. Haciendo referencia a este punto, en una entrevista realizada a un Gerente del departamento de Call Center de una compañía tecnológica internacional decía:

“Nosotros brindamos a nuestros empleados todos los cursos técnicos necesarios para que se puedan desenvolver correctamente en la solución de un problema.

Es por ello que al momento de entrevistar a los posibles candidatos de un puesto en mi departamento le damos prioridad a la actitud de esa persona en el deseo de solucionar un problema ajeno y de hacer sentir al cliente satisfecho”

Si sumamos el deseo de ayudar al cliente y le damos herramientas al personal para que posean el control de su trabajo lograremos mantener al empleado satisfecho y muy productivo.

4.7 Rol del Gerente en la satisfacción del empleado

La premisa principal de un gerente de servicios que implementa el modelo de SPC es cuidar de su empleado, quien cuida del cliente, quien cuida de nuestras ganancias y hace crecer nuestro negocio.

Por lo tanto nos podemos preguntar que debería hacer un gerente que adopte el modelo SPC. A continuación las respuestas...

1) Mantener sus creencias y comunicar las bases.

Mantener las creencias es lo principal que un leader del modelo SPC deber hacer.

Pero no cualquier creencia, podemos mencionar algunas como:

- Los cliente compran resultados
- Empleados con la actitud correcta, los incentivos correctos, el correcto entrenamiento, son los que logran crear los resultados que el cliente compra.

Justamente por estos motivos es importante mantener la satisfacción del empleado, en definitiva es el que crea el valor del servicio y genera los resultados que el cliente está buscando.

2) El empleado primero

Una vez Hal Rosenbluth, CEO de Rosenbluth Int.⁽³⁾, comentó “El cliente segundo”. Esto no quiere decir que ignoremos al cliente, sino totalmente lo contrario, al decir el cliente está segundo se quiere decir que el empleado es la vía de acceso al corazón del cliente.

Poner al empleado primero requiere que los gerentes/líderes que manejan el servicio dediquen horas de su tiempo a sus empleados. Aportando su experiencia y conocimiento a las personas que desarrollan día a día la relación con el cliente.

3) Tomarse el tiempo para estar con sus empleados

No es desacertado que los gerentes que implementan el modelo de SPC dediquen inusuales cantidades de horas de su tiempo hablando y trabajando con sus empleados.

Esto genera gran satisfacción en el empleado, se siente apoyado y se logra un alto nivel de pertenencia. No olvidemos que los empleados son los que sirven a nuestros clientes y la principal tarea de los gerentes y líderes es la de servir a los que sirven a los clientes.

Cabe mencionar algunas frases escritas por James Hunter en su libro “La Paradoja” ⁽⁵⁾

“El leader es alguien que identifica y satisface las legítimas necesidades de su gente y quita todo obstáculo para que puedan servir al cliente”

“Ser leader es Servir”.

4) Liderar el desarrollo del empleado

Es importante que el leader o Gerente pueda identificar que empleados califican para ser futuros leaders. Para ello es necesario que una vez identificados se comprometan con el desarrollo de los mismos.

Según decía Bill Pollard, Chairman de ServiceMaster, “Si un gerente no tiene tiempo de aprender y enseñar, entonces esa persona no tiene tiempo para ser un Gerente de nuestra empresa”⁽¹⁾

Este capítulo nos muestra con que herramientas contamos para lograr maximizar la satisfacción del empleado.

Apunta a conocer la posición del empleado, como percibe el entorno de trabajo, como el cliente percibe el servicio que está recibiendo y que rol juega el líder del departamento que brinda el servicio.

La aplicación de estas herramientas, seguramente nos permitirá tomar acciones correctivas y sin costo adicional aumentar la calidad del servicio.

Para comprender esto en el próximo capítulo se realiza un análisis sobre estos factores de éxito.

Capítulo 4

5.1 Las conclusiones

En base al desarrollo de la tesina, podemos pensar que hoy más que nunca estamos en una época que el éxito de nuestros negocios se basa en las decisiones estratégicas que tomamos, y nuestro conocimiento como fundamento de cada decisión.

Como lo expone la tesina, en el área empresarial, la agresiva competitividad impulsa a las empresas a focalizar todas sus fuerzas en su core-business. Lo cual obliga a los directivos tomar decisiones de terciarización de departamentos no implicados directamente con su negocio.

Pero todo cambio, como puede ser una terciarización, implica consecuencias tanto positivas como negativas. Para minimizar las consecuencias negativas es mandatorio conocerlas en detalle y saber como se solucionan.

Una de las consecuencias negativas a las que nos podemos enfrentar es la no aceptación del cambio por parte de los recursos humanos de la empresa., o sea el personal afectado por dicho cambio.

Y lo que es peor, a pesar de dicho contratiempo, no podemos dejar de brindar un producto o servicio de excelencia.

Es por ello que en esta tesina se tomó como caso de análisis un servicio de Call Center, ya que este tipo de servicios contiene algunas características especiales, que ponen en riesgo la calidad del mismo.

Los salarios acordes a la especialización del empleado, las tareas repetitivas, el alto nivel de rotación hacen que los Managers tengan ante si un gran desafío, y este es mantener al empleado satisfecho.

¿ Por que mantener satisfecho al empleado.? Como nos indica el modelo de Service Profit Chain, existe toda una cadena de relaciones que, desde su principio hasta su fin, hacen que el servicio se implemente de forma exitosa. Y uno de los eslabones de esa cadena es la satisfacción del empleado.

Esta satisfacción repercute directamente en la productividad del empleado, en su lealtad, y como consecuencia en al satisfacción del cliente.

Un cliente insatisfecho es un cliente no leal. Tengamos en cuenta que si queremos hacer crecer los ingresos de nuestra empresa, sumemos cliente leales y cumpliremos nuestro objetivo.

A partir de este análisis comenzó la tesina. En la misma estudiamos las mediciones y herramientas necesarias para lograr nuestro objetivo...mantener al empleado satisfecho.

Ayudados por el modelo de SPC obtenemos las guías y las herramientas para brindar un servicio de excelencia.

Las empresas que aplican este modelo toman como factor de gran importancia a su personal, como mencionamos en el trabajo, existe la filosofía de “el empleado primero”, que no quiere decir “el cliente después”, al contrario nos indica que nuestra conexión con la satisfacción del cliente es el empleado.

El empleado es el que nos permite llegar al cliente, y el que logra que el cliente se decida por nuestro servicio.

¿ Cual es la metodología que nos sugiere el SPC para mantener al empleado satisfecho ?

Básicamente, la de realizar encuestas con los empleados, con los clientes, obtener información de la base de datos de trabajo de los empleados, etc.

También nos muestra la importancia del Manager en esta tarea. Según la teoría del management, el Gerente es un servidor de sus empleados. Es así como el SPC sugiere dedicarle tiempo a sus empleados, aprendiendo de ellos y transmitiendo a la vez sus conocimientos.

Seguramente existen herramientas y procedimientos adicionales para sumar en esta tesis pero la intención de este trabajo fue brindar por lo menos una como lo es el “Service Profit Chain” con todas sus implicancias.

Llevando esta teoría al campo de acción, he tenido la oportunidad de vivir la experiencia de trabajar en este ámbito. Y presencié el caso de dos perfiles de Gerentes diferentes, la antítesis el uno del otro con respecto a la vocación por el manejo de personal y su satisfacción.

Realmente puedo decir que la influencia del liderazgo en este campo es enorme, y si el responsable logra sumarle a un buen liderazgo las herramientas existentes para motivar al personal podemos decir que alcanzará un nivel de calidad importante en sus servicios. Obviamente se necesita complementar este aspecto con otras funciones como por ejemplo conocimiento de la tarea, etc.

Con el fin de cerrar el concepto de la Tesis y poder brindar al lector un último mensaje y seguramente el más importante, agregaría al trabajo el siguiente pensamiento personal,

Hoy en día pensamos que el éxito de nuestros negocios se centra en el manejo de la economía y que el gran salvavidas es la reducción de costos. Si bien tiene gran incidencia no es el factor principal de las sucesivas quiebras de empresas que escuchamos cada vez con mas frecuencia.

Existe otro factor, que es el factor humano y está dissociado, en gran parte del económico. No se requiere grandes inversiones para mantener a nuestro personal satisfecho.

En cambio, si mantenemos a nuestros empleados satisfechos lograremos hacer llegar al cliente un servicio de excelencia.

Como vimos en la tesina existen las herramientas necesarias para alcanzar la satisfacción del empleado. Solamente hay que aplicarlas.

Bibliografía

- The Servant, James C- Hunter, Prima Publishing, 1996
- The Service Profit Chain, James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr, Leonard A. Schlesinger, The Free Press, 1997
- Principles and Practice of Marketing, David Jobber, McGraw Hill, 1998
- What Leaders Really Do, Jhon P. Kotter, Harvard College, 1999
- Material de curso, Materia Gestión de Servicios, CEMA, 2002
- Crece el negocio de Help Desk, Walter Duer, www.insider.com.ar, Junio 1999
- Artículo ‘People Skills’, Support World, Julio 2000
- Best Practices Survey, Help Desk Institute, 1999.2000
- Artículo “Argentina se consolida en los Calls Centers”, Contactcenters, 2002
- Artículo ‘Self-Service: Reducción de costos y clientes satisfechos’, Contactcenters, 2001

Referencias

- (1) The Service Profit Chain, James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr, Leonard A. Schlesinger, The Free Press, 1997
- (2) Robert D. Buzzell y Bradley T. Gale, The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance (NY: Free Press, 1987)
- (3) Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser, Jr. ‘Zero Defections: Quality Comes to Services’, Harvard Business Review, Septiembre-October 1990, pp. 105-11.
- (4) Ver Hal F. Rosenbluth y Diane Mc Ferrin Peters, The Customer Comes Second (New York: Morrow Quill, 1992)
- (5) ‘La Paradoja’, James C. Hunter, 1996. (nombre original del libro ‘The Servant’)