

Proyecto Piloto de Concepto Esbelto y Administración Kaizen en un Centro de Llamadas

*Diana M. Guevara Franco
Maestría en Manufactura Competitiva
Rafael Nieves, PharmD.
Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

Resumen – *La Administración “X” representa las transacciones generales y maneja los centros de servicio al cliente en diferentes puntos de la isla incluyendo un centro de llamadas. El centro de su operación y la productividad de esta administración se reflejan en su servicio al cliente, que proviene del centro de llamadas, como es su fuente principal de servicios y producto de valores es el área que debe recibir gran atención y por su alto costo de mantenimiento. Los servicios brindados van en relación a los servicios de carreteras del país. Con futuros proyectos de expansión que se aproximan y nuevas prácticas de servicio que serán implementadas, se proyecta que atraerán un alto volumen de clientes desconcertados. Con el propósito de mantener su posición como representantes y administración de los servicios que esta presta a la isla, la Administración “X” ha tomado la iniciativa de implementar una cultura esbelta para mejorar y desarrollar de forma organizada procesos que ayuden con el flujo clientes y el alto volumen de llamadas en su principal centro de servicio. Sin aumentar sus costos administrativos se aumentó la eficacia en sus servicios reduciendo un 10% de sus llamadas en tiempo de espera y aumento 1% en manejo de llamadas, logrando mayor satisfacción en los clientes, extendiendo su credibilidad y confianza.*

Key Terms – *Centro de Llamadas, Cultura esbelta, DMAIC, Kaizen, Lean, Servicio al Cliente, SIPOC.*

INTRODUCCIÓN

Los Centros de Servicio al Cliente (CSC) cada vez enfrentan niveles más altos de tensión para poder cumplir y dar abasto con las necesidades de los

clientes de forma satisfactoria. En muchas ocasiones si una administración proyecta un pobre desempeño de sus operaciones esta podría enfrentar cambios gerenciales o hasta cancelación de contratos en futuros proyectos creando desempleos. Razón suficiente para tomar acción en el uso de herramientas profesionales con lo son Lean Six Sigma o Control Total de Calidad. Metodologías que a través de la historia han comprobado que ayudan promover la posición entre industrias ya sea de producto o servicio de manera estable. Tal como lo demuestra Robert Getty en “Uso de Six Sigma para mejorar las operaciones de un Call Center” [1], la administración “X” como empresa primeriza al momento no cuenta con los recursos y presupuesto necesarios para poner en práctica un proyecto de gran escala de calidad pero con el uso de herramientas correctas podrá contemplar y tener una mejor idea de los resultados positivos que derivan de los recursos de calidad, comenzó en implementar conceptos esbeltos y mejoramiento continuo dentro de su cultura administrativa con la esperanza de crear credibilidad e interés en la alta gerencia para invertir en desarrollar programas de control de calidad de forma fija en sus operaciones.

Descripción de la Investigación

Comenzando el año 2017 el centro de llamadas recibió 81,275 llamadas dentro de sus 12 horas operacionales, de las cuales solo pudo responder a 34,873 llamadas. Con un promedio de espera de 11 minutos en ser atendidos por un representante de servicio. Durante el mes de enero el Centro logró responder un 44% de sus llamadas. La meta deseada es lograr responder a más mitad de las llamadas recibidas. La misión de disminuir el tiempo de espera y aumentar el manejo de llamadas será

garantía de satisfacción entre los clientes al ser atendidos de manera rápida y eficiente. Se utiliza una filosofía de modelo esbelto para identificar los procesos y prácticas que aportan o no aportan valor en el trascurso de llamadas como también en los procesos externos donde el representante no se encuentra ocupado asistiendo otras tareas pertinentes al servicio.

Objetivos de la Investigación

Como objetivo principal de la investigación es fundamental durante un periodo de seis meses estudiar y mejorar:

- Mejorar el uso de los recursos - creando una mejor conciencia de los recursos tanto humanos como tecnológicos puede generar un impacto de reducción de costo.
- Diseño de procesos operaciones – la estrategia lean ayuda en la eliminación de actividades que no agregan valor a la operación o son repetidos.
- Reducir el número de llamadas abandonadas
- Descubrir la voz del cliente – obtener la información de por qué el cliente llama y cómo fue su experiencia.
- Reducir el tiempo de espera, para aumentar la satisfacción de los clientes.
- Mejorar el manejo de proceso en llamada, para incrementar llamadas contestadas.
- Reducción de cambio de personal – usualmente en los centros de llamadas es una característica común por el alto nivel de ansiedad que provoca el ambiente en especial sin los procesos no están estandarizados u organizados.

Contribución de la Investigación

Proveer resultados positivos en la utilización de herramientas de manejo de calidad de mejoramiento continuo aumentara la confianza de la administración gerencial logrando empleos más estables dentro de la compañía, mejorando su imagen en el mercado posicionándola como principal administrador de los centros de llamadas en futuros proyectos y promoviendo la inversión de recursos en control de calidad dentro de la empresa.

REVISIÓN DE LITERATURA

Un centro de llamadas abarca una serie de recursos de sistemas de información como: correo tradicional, uso de web, programas operativos personalizados para la compañía, email, etc., donde personal capacitado tiene la tarea de trabajar de forma unida y profesional las necesidades del cliente. El propósito de los recursos es agilizar y proporcionar una fácil la relación entre organización y cliente. Atender una llamada no tan solo se refiere responder y dar la bienvenida al cliente si no también la atención de quejas, programar emisión de llamadas de cortesía, actualizar la base de datos, informar de cambios o eventos de servicio, solicitud de investigación por desacuerdos, etc., lo cual toma tiempo, una buena comunicación y uso eficiente de los recursos disponibles para suministrar la información correcta. “Centrarse en completar transacciones puede distraer a menudo de la forma en que se ejecutan las transacciones”, (Fred Patton, 2005, p.56) [2].

Utilizando el modelo DMAIC, se pudo mantener un enfoque claro de las áreas que requerían recolección de información y mejora:

Definir - ¿cuál es el objetivo y equipo encargado?, Aunque los recursos de personal sean escasos es posible establecer una misión y personal a cargo como también participantes. Lo importante es lograr el compromiso de la gerencia para poder obtener información o poder implementar cambios sin grandes obstáculos.

Medir - ¿cuál es la métrica de rendimiento en llamada y empleados?, se recolectan datos de procesos en llamada y se examina el desempeño actual de los empleados.

Analizar - ¿cuándo, dónde, cómo, qué podemos mejorar?, usando los resultados obtenidos se identifica cuales áreas se pueden modificar simplificando procesos y opciones de reorganización de tareas para mejorar productividad entre los empleados.

Implementar - ¿qué acción se va a tomar para lograr el objetivo?, se experimenta con ajustes y alternativas propuestas, tomando en cuenta la

reevaluación y medición de los cambios realizados para desarrollar nuevas estrategias de cambio de ser necesarias.

- **Controlar - ¿cómo podemos sostener la ventajas adquiridas?**, se lleva a cabo un plan de monitoreo y verificación de los procesos creado una cultura de mejora continua.

Nuestro Escenario

La Administración “X”, representa el servicio al cliente de las transacciones ocurridas en el uso de carreteras. Su enfoque es brindar soluciones y atención a los clientes quienes presentan dificultades y fallas en el servicio. Con los cambios constantes que ocurren de expansión de carreteras o mantenimiento de las mismas es posible pronosticar cuando se residirá un alto volumen de llamadas. En el centro de llamada es el punto de contacto principal donde se atienden problemas, solicitudes, reclamos y preguntas de los clientes. Es el soporte principal de servicio al cliente, por lo que debe estar más orientado a una mejora constante para cumplir con las necesidades del cliente. El estudio e implementación de estrategias de cálida estará enfocado en el proceso de las llamadas entrantes. Un organigrama básico de las personas que estarán colaborando en este proyecto es el gerente de operaciones, agentes de servicio, líderes de grupo, supervisores y recursos humanos.

El edificio donde están instalados queda en un segundo nivel. El piso está dividido por departamentos y subdividido con cada supervisor de área. La distribución de personal en el piso es tan importante como su relación de tareas.



| Total | |
|-------|------------------------------|
| 81 | Estaciones de Trabajo |
| 69 | Computadoras |
| 5 | Estaciones de trabajo libre |
| 2 | Estaciones de líder de grupo |

Figura 2
Layout del Centro de Llamada

Para el funcionamiento del Centro cuentan con 52 agentes, los cuales son distribuidos en turnos de 8 a 5 horas por día. Para tener llegar a cubrir con un mayor alcance de llamadas se estudió el volumen de llamada por día en la semana y por intervalos de hora durante el día.

METODOLOGÍA

Disminuir la variación procesos entre empleados, eliminar pasos que no agregan valor en la operación del centro de llamada y lograr escuchar la voz del cliente fue nuestra meta. Se estudió el

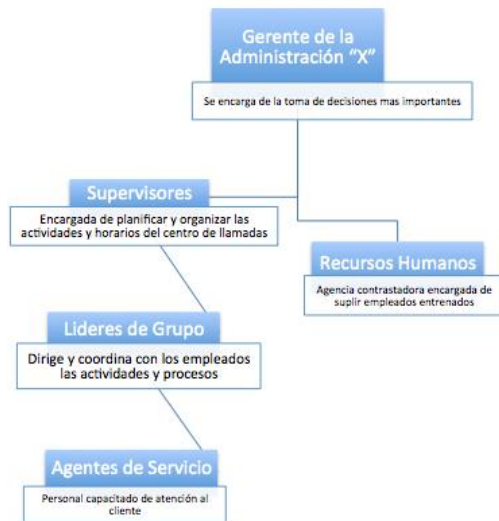


Figura 1
Organigrama de Área Operacional del Centro de Llamadas

número de empleados, la cantidad de llamadas atendidas y su tiempo de manejo. De manera favorable comenzando el año se logró recopilar y documentar información durante un periodo de 6 meses; "...los comportamientos observables del día a día cuales afectan la toma de decisiones son buenos indicadores para los objetivos de la organización." [3]. Para poder determinar la razón principal de consumo de tiempo entre llamadas se aplicó un diagrama SIPOC. Esta herramienta permite analizar procesos de manera más detallada representando la entradas, salidas, clientes y proveedores que forman parte de un proceso, que en este caso es tener un mapa más preciso de lo que ocurre en una llamada.

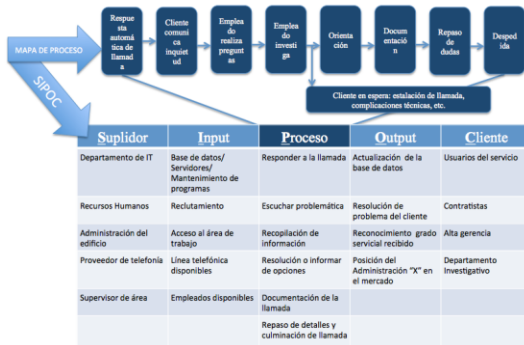


Figura 3
Diagrama SIPOC

En el proceso de llamadas entrantes se percató que era posible obtener un mejor control de los eventos durante la llamada. Simplificando este proceso investigativo se pudo manipular significativamente el tiempo de manejo de llamada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Ya con un panorama más claro de cómo está distribuido el centro de llamadas y el proceso de atenderlas se comenzó con la primera fase del proyecto siguiendo las fases DMAIC.

Definir

Se planifico la cantidad de líderes de grupos necesarios, la planificación de capacitación con nuevos conceptos de mejora continua y reclutamiento de nuevos agentes. Un grupo de 5

agentes fueron seleccionados para aportar información detallada y analizar los problemas cotidianos que enfrentan los agentes durante el tiempo de llamada. El objetivo es definir detalladamente todos los problemas o percances que detienen el flujo de llamadas. Es posible que durante este proceso salga a la luz una lista de pendientes. Por lo que un diagrama Pareto facilito tomar la decisión en términos de seleccionar que problemas tenían mayor prioridad. La base del diagrama indica que el 80% de los problemas se pueden resolver si se elimina el 20% de la causa que lo origina.

Tabla 1.
Indicadores que Afectan el Tiempo en Llamada

| Problema: Atención de llamadas vs llamadas abandonadas | | | |
|--|--------------------|--------------------|----------------------|
| Posibles causas | frecuencia por día | cantidad acumulada | porcentaje acumulado |
| Actualización de datos/reclamos/solicitudes | 379 | 379 | 57% |
| Respaldo de supervisión no disponibles | 105 | 484 | 73% |
| Mala calidad de servicio/eficiencia de servicio | 75 | 559 | 84% |
| Repetición de información | 64 | 623 | 93% |
| Problemas técnicos | 28 | 651 | 98% |
| Cientes molestos | 16 | 667 | 100% |
| total | 667 | | |

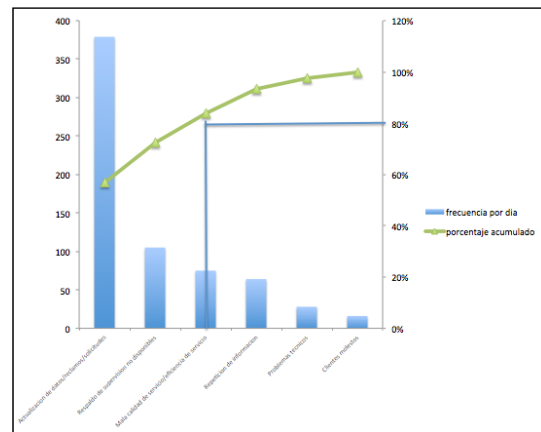


Figura 4
Diagrama Pareto de Tiempo en Llamada

Medir

La fase de medición se construyen métricas para controlar el progreso así el objetivo principal de disminuir el tiempo de espera y aumentar la

eficiencia en llamadas. Se utilizó como base de progreso el mes de enero. Comenzando con 8 minutos de manejo de llamada y 8 minutos de tiempo espera más clientes se encuentran abandonando su turno y con ello perdiendo credibilidad en el servicio de la compañía.

Tabla 2
Datos del Mes de Enero

| | llamadas abandonadas | llamadas manejadas | llamadas entrantes | promedio de tiempo de espera | promedio de tiempo de llamada |
|-------|----------------------|--------------------|--------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Enero | 45402 | 35873 | 81275 | 0:08:14 | 0:08:40 |

Para medir la eficiencia de los agentes y su productividad diaria verificando que cada agente realicé su jornada de trabajo se calculó una muestra. Ya que el número de llamadas es demasiado grande y el proyecto está limitado de tiempo y personal la siguiente fórmula se utilizó la fórmula de población conocida (Ec. 1):

$$n = Z_{\alpha/2}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{E^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

En donde Z se utilizó el valor 1.96 para $\alpha=0.05$; N es el total de llamadas recibidas al mes; $p=0.5$ y q es $1-p$ y E es el margen de error.

Analizar

Se analizó el volumen de llamadas por día durante el mes encontrando que se recibían más durante la primera y última semana. También se identificó que durante fechas que el centro no estaba operando el departamento correspondiente no tomo las medidas necesarias y las llamadas entradas contaron como abandonadas. El volumen de llamadas colocadas en espera por problemas técnicos, falta de herramientas, lentitud de respuesta por falta de líderes de grupo o repetición de orientación de clientes insatisfechos resaltaron en todos los datos recopilados.

Para corregir y prevenir repetir los fallos en los próximos meses se consultaron los resultados con la gerencia. Estableciendo que era crítico una mejor comunicación entre el departamento de IT y el supervisor del centro de llamadas. Se revisó el dialogo de la llamada y así eliminar pasos repetidos como también la redistribución de tareas para

aumentar los agentes en el teléfono en días más críticos.

Control

Se autorizó un grupo fijo para monitorear las llamadas incluyendo reuniones con empleados de manera de brindar apoyo de conocimiento. Se trabajó en crear valores entre los empleados ya que los clientes admiran cuando reconocen que el servicio fue honesto y fueron tratados con respeto. Eficiencia, productividad, rapidez, toma de decisiones, autonomía, responsabilidad, cooperación, etc., todos son rasgos implementados al momento de reclutamiento para aumentar la excelencia de servicio. Manuales de proceso fueron revisados y provistos en cada estación de trabajo. La modificación de horarios y distribución de estaciones de trabajo agrupando turnos matutinos y nocturnos con un mínimo de dos líderes por grupo fue autorizado creando oportunidad de promoción y empleo. Provocando motivación entre los empleados.

Se crearon listas de cotejo para agilizar los procesos en llamada y para verificar que cada estación estuviera equipada con lo necesario para realizar un trabajo eficiente durante la jornada.

Para muchos clientes el centro de llamadas es el primer punto de contacto con la organización por lo que su experiencia juega un papel importante. Cuando una llamada no es respondida de forma eficiente el cliente puede nuevamente llamar aumentando el volumen de llamada o la línea se puede ver ocupada por un agente realizando una llamada de cortesía porque no pudo responder eficientemente en el primer intento. Ya contando con un equipo más estable encargados de analizar que se cumplan los niveles de servicio se repitió los mismos procesos de SIPOC, DIMAC y Kaizen durante 6 meses, estos fueron los resultados:

Tabla 3
Resultado Llamada durante el Periodo de Seis Meses

| | llamadas abandonadas | llamadas manejadas | llamadas entrantes | promedio de tiempo de espera | promedio de tiempo de llamada |
|-----|----------------------|--------------------|--------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Ene | 45066 | 22078 | 67144 | 0:08:14 | 0:08:40 |
| Feb | 26165 | 38119 | 64284 | 0:08:10 | 0:08:00 |
| Mar | 27086 | 40788 | 67874 | 0:08:00 | 0:07:50 |

| | | | | | |
|------------|-------|-------|-------|---------|----------------|
| Abr | 29793 | 39103 | 68896 | 0:07:14 | 0:07:37 |
| May | 21284 | 44713 | 65997 | 0:06:52 | 0:07:25 |
| Jun | 24885 | 45124 | 70009 | 0:05:47 | 0:07:01 |
| JUL | 25402 | 45873 | 71275 | 0:05:08 | 0:06:50 |

- [4] Progesa Lean. (2009). *¿Qué pasa después del proyecto piloto lean? Plan de Expansión?* [Online]. Available: <http://www.progressalean.com/que-pasa-despues-del-proyecto-piloto-lean-plan-de-expansion/>.

CONCLUSIÓN

Con la visión de mejorar continuamente la atención de los clientes y atender de forma eficiente sus necesidades requiere de una transmisión continua de conocimientos e implementación de metodologías que permitan realizar cambios sustanciales dentro de la operación. El poder automatizar muchos de los procesos entre los empleados bajo el nivel de errores. Cuando se trabaja en equipo se obtienen mayores resultados cuando las herramientas de apoyo son fáciles de interpretar y muestran flexibilidad para ser ajustadas en posibles escenarios que el empleado pueda presentar. Evitar la duplicidad de trabajo, omisión de pasos que a largo plazo extiendan la resolución de un problema, dar información a clientes no relacionados, son errores que pueden ser evitados. Identificar la raíz de los errores y de forma óptima desarrollar soluciones, garantiza el flujo y calidad de cualquier operación de trabajo. Se logra despertar un interés en la Administración “X” por mejorar sus servicios de forma estratégica, abriendo puertas a futuros proyectos.

“Debes estar comprometido con tu estrategia, incluso si te saca de tu zona de confort.” Los retos de una organización en desarrollo y como enfrentarlos [4].

REFERENCIAS

- [1] R. Getty. (2017, December 11). *Using Lean Six Sigma to Improve Call Center Operations*. [Online]. Available: <https://www.isixsigma.com/implementation/case-studies/using-lean-six-sigma-improve-call-center-operations/>.
- [2] F. Patton, *Does Six Sigma Work in Service Industries?*, Quality Progress, 2005, pp. 55-60.
- [3] J. Miller; M. Wroblewski & J. Villaduate. (2014). “Creating a Kaizen”, in *Why We Need a Kaizen Culture*, [Online] Available: <http://ezproxy.pupr.edu:2088/browse/creating-a-kaizen-culture-align-the-organization-achieve-breakthrough-results-and-sustain-the-gains/c9780071826853ch01>.