

Implementación de Herramientas que Aseguran la Calidad del Servicio en Centros de Contactos

*Randy Pagán Roldán
Ingeniería de Manufactura
Rafael Nieves, Pharm.D.
Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

Abstracto — *Este proyecto envuelve la integración de herramientas de calidad en nuestro centro de contactos conocido como la Red Interactiva de Servicio (RIS). El objetivo es comprender la importancia de calidad y a su vez optimizar el recurso humano, acompañado de métricas de calidad. Esto a través de la metodología DMAIC, metodología utilizada para mejora de un proceso existente. Tras la exanimación del proyecto a través de la metodología DMAIC se encuentran resultados significativos que apoyan la implementación de estas herramientas, en adición, que contribuyen en áreas como servicio y productividad. Al finalizar el proyecto cabe destacar que la calidad no tan solo es la clave para el manejo fundamental de cualquier negocio sino para la competitividad del mismo. Es por esto esta investigación pone de relieve la importancia de la calidad en la formación de las acciones de la RIS.*

Términos Claves — *Calidad, Centro de Contacto, DMAIC, Red Interactiva de Servicio.*

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de la historia hemos visto como las necesidades de las personas cambian al igual que el servicio prestado a estas evoluciona. Una de las estrategias que se ha desarrollado a través del tiempo para apoyar el servicio al cliente son los centros de contactos. Centros de contactos favorece el servicio al cliente cubriendo un gran volumen de clientes simultáneamente pero sobretodo proveyendo la satisfacción de respectiva necesidad incorporando calidad.

Calidad se puede definir como: “Libre de errores, el valor añadido de atención y servicio que cumpla y / o excede las necesidades y expectativas legítimas de los beneficiados [1].”

Precisamente este es el enfoque de la investigación, la plena consolidación de servicio y calidad.

Descripción de la Investigación

La incorporación de la calidad en los centros de contactos permite lograr llevar a cabo el cumplimiento de brindar u ofrecer un servicio que cumpla con las especificaciones dada tanto por el patrono como por el cliente y de esta forma alcanzar satisfacción del mismo.

Como estrategia en alcanzar integrar calidad en los centros de contactos utilizaremos la metodología DMAIC.

Objetivos de la Investigación

Al culminar la investigación se espera lograr alcanzar nuestra meta el cual nos define como lema: “¡Nuestro Servicio, Excelencia De Todos!”. Para cumplir con el mismo hemos destacados los siguientes objetivos:

- comprender la importancia de calidad en servicio;
- implementar métricas de calidad; y
- optimizar el recurso humano.

A corto plazo se espera obtener dichos resultados en la planta de estudio, pero a medidas de desarrollo del mismo la visión es ejecutar dichos objetivos organizacionalmente.

Contribuciones de la Investigación

Esta investigación tiene como propósito contribuir en numerosas áreas, tales como:

- Administración: En términos de recursos (humano, materiales, tecnología, etc.), lograr obtener la mayor eficiencia; no obstante, cumplan con las metas y prioridades organizacionales. En términos financiero lograr

obtener el máximo beneficio posible según el arreglo de optimización dado.

- Productividad: Incrementar el desempeño efectivo del representante tras la optimización del recurso humano.
- Servicio: Lograr proveer un servicio claro, conciso y efectivo, según los parámetros establecidos por la organización.

Estas contribuciones van dirigida tanto al patrono, como al cliente.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las universidades del Sistema Universitario Ana G. Méndez (SUAGM), cuentan con un centro de contactos conocido como la Red Interactiva de Servicio (RIS). En el RIS tenemos la capacidad de ofrecer múltiples servicios que facilitan al estudiante, al profesor o asociado, las diversas gestiones que regularmente realizan con nuestras Instituciones. El RIS se destaca por [2]:

- Ser el principal número de contacto que se incluirá en todas las piezas impresas y electrónicas, anuncios e información noticiosa que se publica a través de los medios masivos de comunicación (1-800-SISTEMA).
- Ofrecer servicios de orientación sobre los programas académicos y las distintas modalidades de estudio que se ofrecen en todas las instituciones y unidades académicas del SUAGM.
- Realizar campañas de tele mercadeo para exhortación a matrícula y para que el estudiante cumpla con la entrega de los documentos de admisión y ayuda económica requeridos.
- Ofrecer todo tipo de servicio informativo, gestión de cobros, registro de situaciones y problemas de estudiantes para ayudarlos a solucionar o canalizar la llamada al área correspondiente.

Visión y Misión de la RIS

El RIS del SUAGM será una herramienta tecnológica y de servicios fundamental para el

alcance de la Visión 2015 del SUAGM. El mismo estriba bajo la nueva expresión de Visión Estratégica que guiará el desarrollo del SUAGM hacia el año 2015:

“El SUAGM será reconocido como una institución de excelencia en el aprendizaje, en la investigación y en el servicio, con gran responsabilidad y pertinencia comunitaria, una creciente proyección global y se destacará además como la principal comunidad de ideas del País para la deliberación y planteamiento de soluciones a las necesidades de desarrollo de Puerto Rico.

Nos reconocerán como una entidad transformadora, de innovación constante y de gran solidez financiera, centrada en el ser humano como su fin y activo principal, haciendo uso efectivo de sus recursos tecnológicos, físicos y gerenciales en su misión [3].”

La Misión del centro de contacto está definida por un servicio ágil y de amplio acceso a los estudiantes y clientes de las instituciones del SUAGM, mediante el uso máximo de avanzados sistemas tecnológicos de comunicación [4].

Herramienta DMAIC

En vista de realizar mejora en el proceso, se ha de utilizar dentro de la metodología seis sigma (metodología de mejora de procesos) la herramienta DMAIC. Éste se conoce por sus siglas en inglés: Define, Measure, Analyze, Improve, Control. De forma figurada veamos la Figura 1:

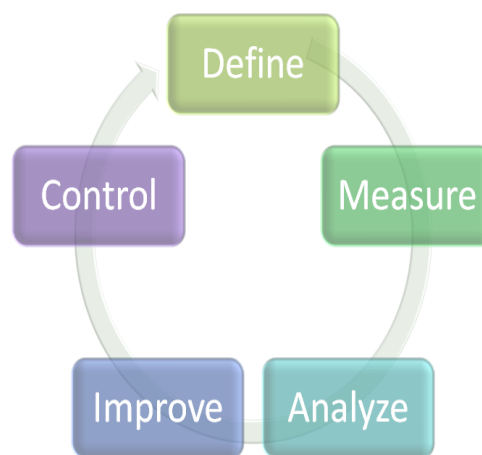


Figura 1
Método DMAIC

Estos cinco pasos del método DMAIC se describen según muestran referencias [5]-[6]:

- Definir (Define): Como fase de inicio éste se enfatiza en definir los requerimientos e necesidades del cliente, entender los procesos afectados y precisar los objetivos a conseguir. Herramientas: Definición del Proyecto (Project Charter), Diagrama de Pareto, Voz del Cliente (VOC), etc.
- Medida (Measure): Este mide el desempeño actual del proceso tras la colecta de datos representativos en cada paso del proceso. Herramientas: Diagramas, Análisis de la Calidad del Proceso, etc.
- Analizar (Analyze): Esta fase analiza la data recolectada mediante herramientas analíticas y estadísticas con el fin de identificar la raíz de los defectos y oportunidades de mejora. Herramientas: Diagrama Causa y Efecto, Pruebas de Hipótesis, Diseño de Experimentos (DOE), etc.
- Mejorar (Improve): Esta fase se encarga de diseñar soluciones, al igual la implementación del mismo. Herramientas: Diseño de Experimento, Tormenta de Ideas, Planificación de los Recursos y Presupuesto, Pruebas de Hipótesis, Prueba Piloto, etc.
- Control (Control): Esta última valida las soluciones implementadas y su objetivo es eludir toda vuelta atrás. Herramientas: Estandarización, Documentación, Monitoreo, etc.

METODOLOGÍA

Es necesario que para cumplir con los objetivos describiremos paso a paso el método a utilizarse:

1. Como inicio de la fase Definir estableceremos una definición del proyecto mejor conocido como un Project Charter con el propósito de realizar un esquema del proyecto, tener una visualización completa y mantener enfoque del mismo (categorizando cada fase por periodo de tiempo. Esto, con fines de enfocar el proyecto

de mejora de forma apropiada al igual que desarrollar las medidas adecuadas.

2. En la fase de Medida determinaremos las características del proceso a través del uso de diagramas de barra. Esta herramienta nos ayudará a rastrear el desempeño del proceso facilitándonos el progreso antes de algún cambio o mejora.
3. A modo de Analizar el proceso realizaremos un diagrama de causa y efecto para lograr destacar todas las posibles causas, al igual que confirmar las causas que realmente contribuyen al problema. Esto seguido por un diseño experimental en donde evaluaremos la relación entre las variables posibles causas: (X's) y el efecto producido (Y's).
4. Para Mejorar el proceso se desarrollaran posibles soluciones y se ha de seleccionar la mejor o las mejores soluciones. Se realizará un programa piloto para evaluar la solución y evitar fracasar en la ejecución del nuevo proceso.
5. Para mantener Control del nuevo proceso implementado se ha de estandarizar el mismo, complementado por buena documentación. Finalmente mantener constante monitoreo del proceso con motivos de sostener y garantizar la mejora.

DMAIC se realice según el orden de su respectiva fase. El proceso DMAIC conllevará un tiempo estimado de 12 semanas según se ilustra en la Tabla 1.

Tabla 1
Calendario DMAIC

Fases	Duración (Tiempo)
Definir	1 Semanas
Medida	2 Semanas
Analizar	2 Semanas
Mejorar	2 Semanas
Control	2 Semanas
Total	9 Semanas

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Según la herramienta DMAIC presentamos los resultados y discusión según su fase.

Definir

Para tener una visión general del proyecto y enfoque del mismo se ha preparado un Project Charter, veamos la Tabla 2:

Nombre del Proyecto	Implementación de Herramientas que Aseguran la Calidad del Servicio en Centros de Contactos.
Descripción del Proyecto	Optimizar el recurso humano. Diseñar sistema de proyecciones que determine la cantidad de representantes para cada campaña en particular.
Alcance	Centro de Contacto RIS.
Metas del Proyecto	Lograr obtener la mayor efectividad por medio de optimización; no obstante, cumplan con las metas y prioridades organizacionales. En adición lograr obtener el máximo beneficio económico posible según el arreglo de optimización dado.
Resultados Esperados por la Compañía	Reducir Costos. Maximizar el Recurso Humano. Incrementar Eficiencia.
Miembros del Equipo	Prof. Rafael Nieves, Pharm.D. (Mentor) Sra. Gloria Rosado (Consultora: Vicepresidenta Asociada del RIS) Sr. Pedro Ayala (Consultor: Director de Sistemas del RIS) Sr. Randy Pagán Roldán (Estudiante Posgrado)
Apoyo Requerido	Consultas semanales entre miembros del equipo vía correo electrónico. Reunión de equipo tras término de cada fase del proyecto.
Resultados Esperados por el Cliente	Un servicio de excelente calidad, superior a las expectativas del cliente.
Agenda	El proyecto iniciará el 12 de marzo 2012. La fecha de finalización es el 16 de mayo de 2012, por lo tanto, un período de tiempo total de 9 semanas.

Medida

En términos de medida se ilustrará a través de diagramas de barra el comportamiento actual del proceso de llamadas salientes. Estos procesos describen la labor de nuestros representantes en una campaña en particular. En adición, compararemos

datos porcentuales con el fin de definir el trabajo logrado. Tales datos incluirán: Total de Llamadas Realizadas (TLLR) con respecto al Objetivo. Cabe definir en adición a esto, el costo de utilidad (el representante), equivalente a \$1,725 mensualmente. Con estos datos es posible precisar diferencias tantos en números como en porcentajes de los datos actuales versus los posteriores.

A continuación se apreciarán las medidas de las campañas FAFSA de nuestras instituciones: Universidad Metropolitana (UMET), Universidad del Este (UNE) y Universidad del Turabo (UT), respectivamente. La campaña antes mencionada es informativa, con el fin de orientar al estudiante a renovar su beca con los servicios que ofrece el SUAGM y con la mayor prontitud posible para evitar largas filas y demoras en completar el proceso. Veamos Figuras 2 al 4:

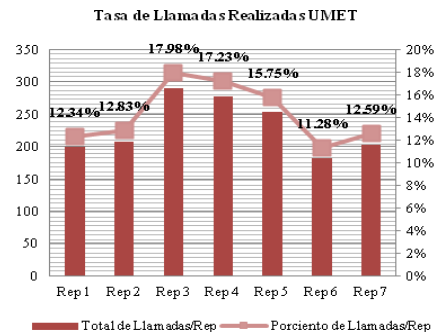


Figura 2
Tasa de Llamadas en Campaña FAFSA UMET

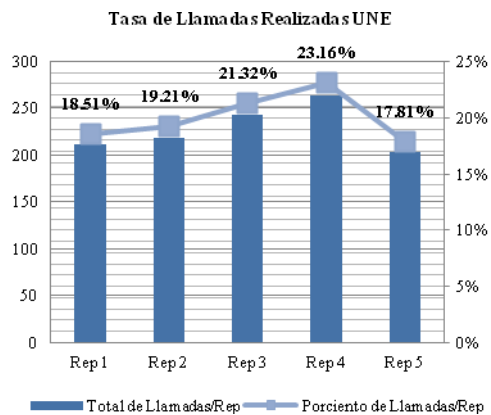


Figura 3
Tasa de Llamadas en Campaña FAFSA UNE

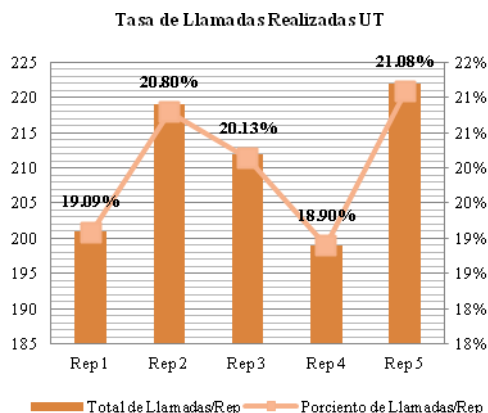


Figura 4
Tasa de Llamadas en Campaña FAFSA UT

Como podrán observar, cada gráfica presenta de manera cuantitativa el esfuerzo de cada representante. Veamos en términos porcentuales el promedio de llamadas realizadas por nuestros representantes en la Tabla 3:

Tabla 3
Promedio de Llamadas

Institución	Promedio (%)
UMET	14.29
UNE	20.00
UT	20.00

Cada una de estas campañas cumplieron con la métrica establecida de un 83% o más de total de contacto. Más adelante se ilustra en las Tablas 4 al 6 el cumplimiento de total de contacto:

Tabla 4
Porcentaje Total de Contacto UMET

Códigos de Contacto	Cantidad	Porcentaje
Respuestas Positivas	113	28.54%
Respuestas Negativas	28	7.07%
Estudiantes Activos	14	3.54%
Mensaje a Persona	84	21.21%
Mensaje de Voz	88	22.22%
Número Equivocado	31	7.83%
Total de Contacto	358	90.40%
Códigos No Contacto	Cantidad	Porcentaje
Fuera de Servicio	2	0.51%
Teléfono Desconectado	3	0.76%
No Contacto	33	8.33%
Total de No Contacto	38	9.60%

Tabla 5
Porcentaje Total de Contacto UNE

Códigos de Contacto	Cantidad	Porcentaje
Respuestas Positivas	86	35.39%
Respuestas Negativas	13	5.35%
Estudiantes Activos	14	5.76%
Mensaje a Persona	49	20.16%
Mensaje de Voz	33	13.58%
Número Equivocado	21	8.64%
Total de Contacto	216	88.89%
Códigos No Contacto	Cantidad	Porcentaje
Fuera de Servicio	2	0.82%
Teléfono Desconectado	4	1.65%
No Contacto	21	8.64%
Total de No Contacto	27	11.11%

Tabla 6
Porcentaje Total de Contacto UT

Códigos de Contacto	Cantidad	Porcentaje
Respuestas Positivas	87	38.33%
Respuestas Negativas	14	6.17%
Estudiantes Activos	11	4.85%
Mensaje a Persona	32	14.10%
Mensaje de Voz	49	21.59%
Número Equivocado	14	6.17%
Total de Contacto	207	91.19%
Códigos No Contacto	Cantidad	Porcentaje
Fuera de Servicio	2	0.88%
Teléfono Desconectado	3	1.32%
No Contacto	21	9.25%
Total de No Contacto	26	11.45%

Analizar

Parte de la metodología que nos permite definir e localizar el origen del problema es el diagrama de causa y efecto. El diagrama de causa y efecto nos ayuda entender la relación entre las posibles causas contra el efecto (problema), además ayuda a inquirir en una causa real.

Las posibles causas al problema se categorizan de la siguiente forma: Aplicación “Aspect”, Gerencia y Aseguramiento de Calidad. Para una mejor apreciación veamos a continuación un diagrama de causa y efecto (Figura 5) ilustrando todas las posibles causas que pueden ocasionar el exceso de recurso humano.

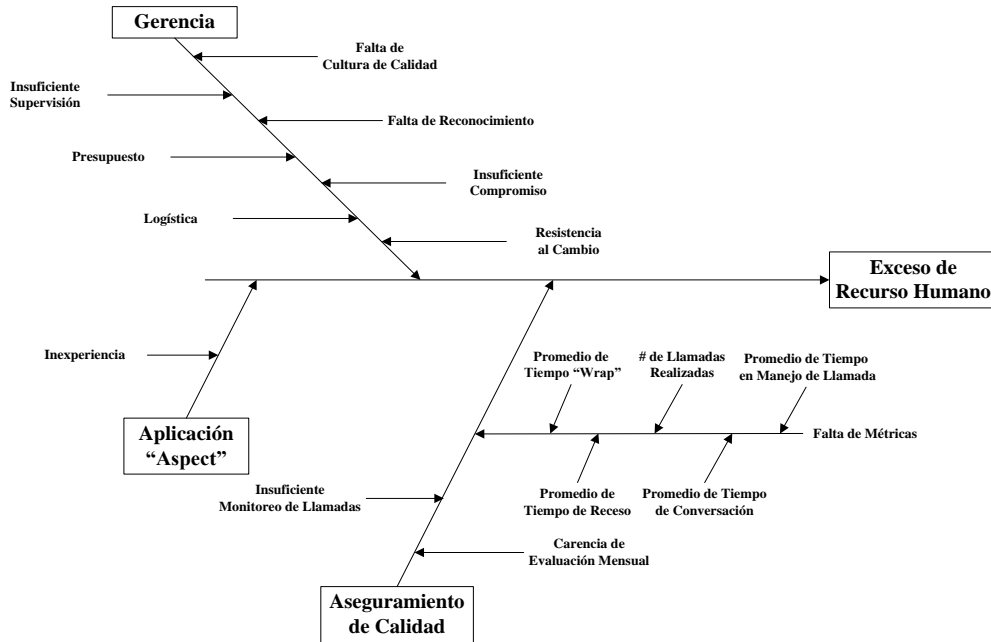


Figura 5
Diagrama Causa y Efecto

Dado al corto periodo de tiempo, y ciertas restricciones en términos de prueba en vivo no es posible tomar en consideración las categorías: Gerencia y Aplicación "Aspect". Más adelante brindaremos algunas sugerencias para la investigación y/o implementación de algunas de ellas, ya que presentan contribuciones tanto en imagen, procesos, como en lo económico.

La categoría a priorizar lo es el aseguramiento de calidad. Para confirmar esta causa se utilizó el diseño experimental de dos factores, acompañado de un análisis de varianza y una hipótesis. A continuación se presenta la Tabla 7:

Tabla 7
Diseño Experimental 2 factores

Leyenda	Tiempo de Conversación/Llamada = TCLL				
	Número de Representantes = NR				
		TCLL			
		1 min.	2 min.	3min.	
	3	373	343	292	Tj
		362	329	289	
	Tij	735	672	581	1988
	7	298	207	199	

	278	203	182	
Tij	576	410	381	1367
Ti	1311	1082	962	3355

Ho: No hay influencia en el # de Llamadas Realizadas/Campaña

H1: Hay influencia en el # de Llamadas Realizadas/Campaña

a=	3
b=	2
n=	2

ANOVA

Fuente de Variación	Suma de Cuadrados
A (TCLL)	SSA = $\sum Ti^2/bn - T^2/abn$
B (NR)	SSB = $\sum Tj^2/an - T^2/abn$
Interracción	SSAB = $\sum Tij^2/n - \sum Ti^2/bn - \sum Tj^2/an + T^2/abn$
Error	SSE = SST - SSA - SSB - SSAB

Total

Grados de Libertad	Mínimos Cuadrados
Va = a-1	MSA = $Sa^2 = SSA/Va$
Vb = b-1	MSB = $Sb^2 = SSB/Vb$
Vab = (a-1)(b-1)	MSAB = $Sab^2 = SSAB/Vab$
Ve = ab (n-1)	MSE = $Se^2 = SSE/ Ve$
F exp. Value	
Fa = MSA/ MSE = Sa^2 / Se^2	

$F_b = MSB/MSE = S_b^2 / Se^2$	
$F_{ab} = MSAB / MSE = Sab^2 / Se^2$	
Fuente de Variación	Suma de Cuadrados
A	15720.167
B	32136.75
Interracción	1344.5
Error	515.5
Total	49716.917
Grados de Libertad	Mínimos Cuadrados
2	7860.0833
1	32136.75
2	672.25
6	85.9167
F exp. Value	
91.485	
374.046	
7.824	

Concluyendo, es de importancia determinar cuidadosamente tanto el número de representantes como el periodo de tiempo que conversan en una llamada al momento de reclutar un representante.

Mejorar

Nos percatamos que es necesario realizar una reducción en personal al igual que integrar calidad en el proceso. Con relación a la reducción de personal se ha generado una especie de calculadora que computa la cantidad de representantes necesarios de acuerdo al volumen de llamadas a realizar. Cabe destacar que actualmente en nuestro centro se utiliza una aplicación conocida como "Aspect" cuya función es simplificar la marcación saliente y la administración de la fuerza de trabajo, entre otras. No obstante, se utilizara la calculadora para demostración de la mejora ya que la aplicación "Aspect" se encuentra en constante uso e imposibilita el uso que no sea el administrativo.

A continuación, Tabla 8 y Tabla 9, las cuales muestran el funcionamiento de esta calculadora,

Tabla 8
Leyenda

Tiempo Promedio en Llamada	TP
Tiempo de Codificación	TC

Días de Campaña	DC
Volumen de Llamadas	VLL
Objetivos de Llamada por día	OLLd
Cantidad de Llamadas que realiza Rep. por hr.	CLLRh
Cantidad de Llamadas que realiza Rep. por turno	CLLRt

$$OLLd = VLL / DC \quad (1)$$

Determina el objetivo de llamadas que un representante debe realizar en un día;

$$CLLRh = 60 / (TP + TC) \quad (2)$$

Determina la cantidad de llamadas que un representante realiza en una hora;

$$CLLRt = CLLRh \cdot 7.5 \quad (3)$$

Determina la cantidad de llamadas que un representante realiza en un turno; y

$$(OLLd / CLLRt) + 1 \quad (4)$$

Determina el personal que se requiere para campaña en particular.

Tabla 9
Ejemplo de Calculadora

Datos	Cálculos
DC = 7	OLLd = 230
VLL = 1613	CLLRh = 15
TP (min.) = 3	CLLRt = 113
TC (min.) = 1	Personal Requerido = 3

Se realizó el mismo ejercicio para cada institución, veamos los detalles más adelante:

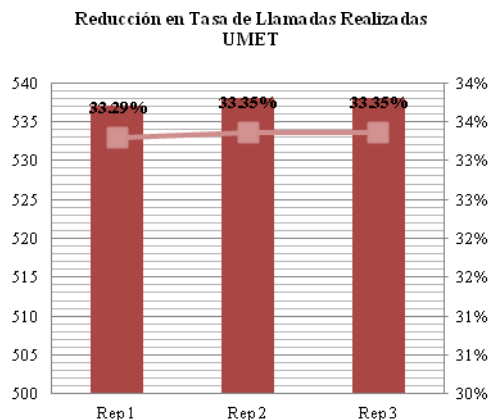


Figura 7
Reducción en Tasa de Llamadas Campaña FAFSA UMET

Tabla 10
Ahorro Económico UMET

Utilidad	Costo/mes	Cantidad	Costo Total/mes
Representante de Servicio	\$ 1,725	7	\$ 12,075
Representante de Servicio	\$ 1,725	3	\$ 5,175

Tabla 11
Porcentaje de Llamadas Realizadas UMET

Institución	Promedio Anterior (%)	Promedio Luego (%)	Diferencia (%)
UMET	14.29	33.33	19.04

Estos datos (Figura 7, Tabla 10 y 11) muestran un incremento en desempeño de un 19.04%, se redujo un 43% en personal al igual que el costo, por consiguiente un ahorro económico del 57%. Junto a esto mostraremos los resultados de los datos medidos anteriormente respectivamente.

Reducción en Tasa de Llamadas Realizadas UME

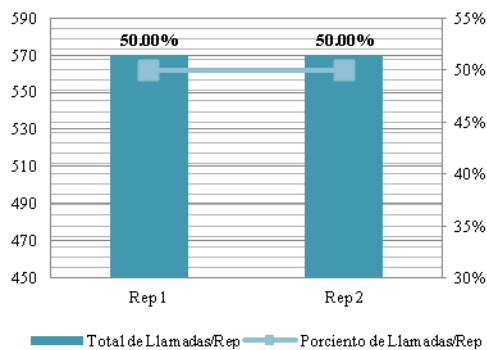


Figura 8

Reducción en Tasa de Llamadas Campaña FAFSA UME

Tabla 12
Ahorro Económico UME

Utilidad	Costo/mes	Cantidad	Costo Total/mes
Representante de Servicio	\$ 1,725	5	\$ 8,625
Representante de Servicio	\$ 1,725	2	\$ 3,450

Tabla 13
Porcentaje de Llamadas Realizadas UME

Institución	Promedio Anterior (%)	Promedio Luego (%)	Diferencia (%)
UME	20	50	30

De lo ilustrado en la Figura 8 y Tablas 12 y 13 se desprenden un incremento de 30% en desempeño, una reducción en personal de un 40% al igual en costo, resultando en un ahorro económico de un 60%.

Reducción en Tasa de Llamadas Realizadas UT

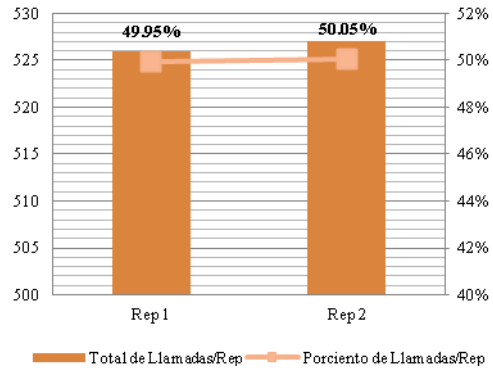


Figura 9

Reducción en Tasa de Llamadas Campaña FAFSA UT

Tabla 14
Ahorro Económico UT

Utilidad	Costo/mes	Cantidad	Costo Total/mes
Representante de Servicio	\$ 1,725	5	\$8,625
Representante de Servicio	\$ 1,725	2	\$3,450

Tabla 15
Porcentaje de Llamadas Realizadas UT

Institución	Promedio Anterior (%)	Promedio Luego (%)	Diferencia (%)
UT	20	50	30

Tal como la UME la UT en la Figura 9 y Tablas 14 y 15 muestran resultados idénticos, un incremento del 30% en desempeño, un 40% de reducción en personal y costo, y un ahorro económico de 60%.

Con relación al ejemplo se requiere tres representantes para un total de mil seiscientos trece llamadas exitosas. Sabemos que no todos se van a contactar, por lo tanto, las llamadas serán mayores. Es por esto debemos utilizar diariamente la calculadora (o sea Aspect) para recalculer personal requerido y mantener registro estadísticos de personas contactadas incluyendo fecha y hora con el objetivo de contactarlos en el primer intento.

Con el buen uso de esta calculadora, reduciríamos personal para una campaña en particular; evitaríamos el reclutamiento de futuros recursos; incrementaríamos el desempeño; y ahorraríamos económicamente. En adición contribuiríamos a un mayor presupuesto para aplicaciones ágiles en servicio, mejoras en

aplicaciones existentes, incluso una oficina de calidad. En palabras resumidas, conviene realizar un programa piloto para prueba del mismo.

Es necesario integrar una evaluación diaria del representante por medio de una hoja de monitoreo. Los resultados al implementar una hoja de monitoreo serian: calidad en servicio ofrecido; maximización del recursos humano (mayor productividad); validación de financiamiento de nuestros representantes; y eficiencia.

Ejemplo de la hoja de monitoreo se presenta en la Tabla 16:

Tabla 16
Hoja de Monitoreo de Llamadas Salientes

Nombre				
Fecha				
Saludo		Sí	No	N/A
1	¿El representante realizó el saludo correctamente?	x		
Manejo de Contacto				
2	¿El representante solicitó y / o confirmó el nombre de la persona que llama?	x		
3	¿Preguntó o confirmó el representante el número contacto del cliente?		x	
4	¿El representante agendó la llamada correctamente?	x		
5	¿El representante cumplió con el tiempo determinado de llamada?		x	
Información de Solución				
6	¿El representante ofreció la solución más apropiada para satisfacer la necesidad del cliente?		x	
7	¿El representante respondió de forma correcta la(s) pregunta(s) del cliente?		x	
Notificación				
8	¿Proveyó el representante la información correcta?	x		
9	¿El representante brindó número contacto del RIS al final de la llamada?	x		
Mensaje de Voz				
10	¿Proveyó el representante el código de referencia?			x
11	¿Proveyó el representante el número contacto del RIS?			x
12	¿Proveyó el representante un mensaje claro?			x
Habilidades de Telefonía				
13	¿El representante siguió los procedimientos correctos para la colocación de un cliente en espera?			x
14	¿El representante siguió los procedimientos adecuados para la transferencia de una llamada?			x
Habilidades				
15	¿El representante evitó largos	x		

	silencios durante la llamada?			
16	¿El representante interrumpió o habló sobre el cliente?	x		
17	¿El representante se mostró de una manera profesional a lo largo de la llamada?		x	
18	¿El representante fue claro y seguro en el transcurso de la llamada?	x		
19	¿El representante utilizó diminutivos en la llamada?	x		
20	¿El representante utilizó muletillas en la llamada?		x	
Despedida				
21	¿El representante realizó la despedida correctamente?	x		
22	¿El representante codificó la llamada correctamente?	x		
Total		11	6	5
Puntuación de calidad en la llamada		65%		

Un componente de monitoreo y evaluación nos brinda alternativas de reforzar nuestros recursos, promete oportunidades de crecimiento y sobretodo conduce el RIS a mayores éxitos. Todo esto caracteriza Calidad [7].

Controlar

El objetivo principal en control es asegurar que los beneficios obtenidos durante la mejora se mantengan después de finalizado el proyecto. Para ello, es necesario estandarizar y documentar los procedimientos. En base a los datos medidos y analizados se descubre la necesidad de estandarización y monitoreo (inspección) en tiempo real del proceso luego del cambio. En lo tocante a estandarización, se puede describir en los siguientes pasos:

1. Determinar eficientemente la cantidad de representantes para campaña en particular mediante el uso efectivo de la calculadora (*Aspect*).
2. Diariamente monitorear y reportar el comportamiento de cada campaña: cantidad de llamadas realizadas; total de personas contactadas y no contactadas; fecha y hora de personas contactadas y no contactadas; y verificar que cada una de las cosas mencionadas anteriormente cumplan con las métricas establecidas.

3. Desarrollar cambios si es necesario en términos de hora a contactar para determinar el número de representantes a utilizar.
4. Mantener expediente de todo el proceso mencionado para la réplica de campaña en ocasiones futuras.

Es necesario mantener un registro de cada uno de los monitoreos realizados para lograr medir al representante, y de ser necesario realizar las mejoras pertinentes.

CONCLUSIÓN

La calidad es la clave para la competitividad y se ha convertido en una forma fundamental de manejar cualquier negocio en cualquier lugar, para el crecimiento de mercado y rentabilidad.

Los ingredientes clave de mejorar estrategias específicamente cuando integramos calidad incluye la comunicación de la importancia de calidad, el enfoque organizacional hacia la calidad y la elaboración de un sistema para asegurar que los objetivos estratégicos se traduzcan en acciones adecuadas en toda la empresa.

Es por ello que el proyecto tiene muchas herramientas y metodologías, con el fin de no sólo lograr el objetivo, o generar efectividad, pero para inyectar la cultura de calidad, de modo que nos separemos de la competencia o posible competencia. Los hallazgos encontrados en el proyecto reflejan calidad. Esto resumido en la Tabla 17:

Tabla 17
Porcentaje Diferencial

(-) Disminución; (+) Incremento	UMET	UNE	UT
Recurso Humano	-43%	-40%	-40%
Productividad	+19%	+30%	+30%
Costos	-57%	-60%	-60%

Se generó una hoja de monitoreo el cual asegurará uniformidad, profesionalismo, prestigio y satisfacción al cliente. En la ejecución del proyecto no se encontró ninguna limitación con la excepción de la aplicación “Aspect”, esto debido al uso

exclusivo por la gerencia. Cabe señalar que la intención es la continua mejora del RIS.

Concluyendo el proyecto, resultados dará lugar a un buen pensamiento, que a su vez resultará en una acción eficaz, acción que logran metas de manera eficiente. En fin, el punto no es trabajar más, es trabajar mejor.

REFERENCIAS

- [1] qual-ity how do you define it? (2001 QCI International). Consultado el 23 de agosto de 2011, <<http://www.qualitydigest.com/html/qualitydef.html>>
- [2] Bartolomei, Francisco J, Vicepresidencia de Mercadeo y Asuntos Estudiantiles (glelopez@suagm.edu). (2010, Agosto 19) *Evoluciona la Prestación de Servicios al Estudiante*. Correo electrónico a Comunidad SUAGM (comunidad@suagm.edu).
- [3] Sistema Universitario Ana G. Méndez Visión 2015 (2005). Consultado el 10 de septiembre de 2011, <http://www.suagm.edu/vision_2015.asp>
- [4] Red Interactiva de Servicios Estudiantiles. Consultado el 10 de septiembre de 2011, <http://www.suagm.edu/det_content.asp?cnt_id=254&cn_id=867>
- [5] El método DMAIC DMADV (Seis Sigma) (1998-2011 NODESWAY). Consultado el 5 de octubre de 2011, <<http://www.cuadro-de-mando.org/seis-sigma/metodo-seis-sigma.htm>>
- [6] DMAIC process (1998-2012 Ziff Davis, Inc Toolbox.com). Consultado el 5 de octubre de 2011, <http://it.toolbox.com/wiki/index.php/DMAIC_process>
- [7] DeNucci, T. (2011). How to Put the Quality Back in Call Center Customer Service: Potentials and Pitfalls. *Benefits Quarterly*, 27(2), 7-11. Retrieved from EBSCOhost.