

Aplicación del lenguaje de modelado de procesos a la formación de los agentes en una empresa de servicios de *telemarketing*

Teresa Sánchez Chaparro¹, Alfonso Durán Heras²

¹ Área de Ingeniería de Organización. Escuela Politécnica Superior. Universidad Carlos III de Madrid. Avenida de la Universidad, 30. 28911 Leganés (Madrid). tschapar@ing.uc3m.es

² Área de Ingeniería de Organización. Escuela Politécnica Superior. Universidad Carlos III de Madrid. Avenida de la Universidad, 30. 28911 Leganés (Madrid). duan@ing.uc3m.es

Resumen

En esta comunicación, se analiza un caso de aplicación de la metodología de análisis y rediseño de procesos a una de las principales empresas del sector de servicios de telemarketing en España. En particular, la comunicación se centra en la aplicación del lenguaje de modelado de procesos a la mejora de la formación de los agentes de un servicio de atención general a usuarios de telefonía móvil, a través de la implantación de una herramienta multimedia.

Palabras clave: análisis y rediseño de procesos, sector de servicios de *telemarketing*, formación

1. Introducción

En la actualidad, el mercado español de servicios de *telemarketing* es un sector en rápido desarrollo y todavía poco industrializado. Al mismo tiempo, están cambiando los modelos de negocio de las empresas del sector, que pretenden pasar de ser un simple centro de costes para su cliente a convertirse en un socio estratégico, comprometido con la satisfacción de los usuarios finales (American Productivity & Quality Center, 2000).

Hasta el momento, las vías de mejora en el sector de servicios de *telemarketing* se han centrado fundamentalmente en el aumento de la eficiencia de los recursos humanos a través de la aplicación de mecanismos de control (Cleveland y Mayben, 2003). Se ha detectado la conveniencia de explorar nuevas vías de mejora, que permitan seguir aumentando la rentabilidad de las empresas y posibiliten el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio (Cross *et al*, 2005). En particular, se ha identificado una posible vía de mejora, heredada del sector industrial y hasta ahora poco explotada en entornos de servicios: el análisis y rediseño de procesos.

En esta comunicación, se analiza un caso de aplicación de la metodología de análisis y rediseño de procesos a una de las principales empresas del sector de servicios de *telemarketing* en España. En particular, la comunicación se centra en la aplicación del lenguaje de modelado de procesos a la mejora de la formación de los agentes de un servicio de atención general a usuarios de telefonía móvil, a través de la implementación de una herramienta multimedia.

Este caso ha sido desarrollado durante un proyecto de investigación-acción realizado por el área de Ingeniería de Organización de la Universidad Carlos III de Madrid entre los meses de agosto y diciembre de 2004 en una de las principales empresas del sector del *telemarketing* en España (en adelante, Empresa). Este proyecto se enmarca dentro de una colaboración más amplia entre estas dos instituciones.

2. Marco de colaboración entre la empresa de *telemarketing* y la Universidad Carlos III

Como resultado de la necesidad de Empresa de investigar nuevas vías de mejora, en especial relacionadas con el estudio de sus procesos, se estableció un proyecto amplio de colaboración entre la Universidad Carlos III y la empresa de *telemarketing*, con los siguientes objetivos generales:

- *Objetivo operativo:*

En este apartado, se pretendía conseguir una mayor eficiencia de procesos que se tradujese en una mejora de las principales métricas de productividad (por ejemplo, en una disminución del tiempo medio de llamada). Se esperaba poder conseguir estas mejoras a partir de análisis como el rediseño de procesos o la mejora en la asignación de recursos.

- *Objetivo estratégico:*

En el momento de establecer el acuerdo de colaboración con la Carlos III, Empresa se encontraba en pleno proceso de cambio de su propuesta de valor. Pretendía pasar de ser un mero centro de coste para su cliente a convertirse en un socio de negocio. El proyecto de colaboración entre Empresa y la Universidad Carlos III se planteó como objetivo la identificación de propuestas de mejora que apoyasen a Empresa para avanzar en esa dirección. El cambio de propuesta de valor implicaba la comunicación y colaboración activa con el cliente para la detección y puesta en marcha de acciones de mejora conjunta (por ejemplo, el rediseño conjunto de procesos para mejorar la retención y la satisfacción de los usuarios finales).

3. Procesos objeto de estudio

Dentro del apartado de análisis y mejora de procesos, se analizaron procesos de dos tipos:

- *Procesos de gestión de llamadas del cliente de Empresa:*

Se trataba de procesos delegados a Empresa por el cliente. Estos procesos son diseñados generalmente por una consultora en el marco de un análisis más amplio y generalmente están poco adaptados a la operativa de la empresa de *telemarketing*. Por otro lado, se trata de procesos difíciles de modificar desde la posición de Empresa (se requiere la autorización del cliente)

- *Procesos internos de Empresa*

Se trata de procesos como asignación de llamadas o la formación de los agentes. La modificación de estos procesos depende exclusivamente de Empresa

4. Planteamiento del proyecto

Dentro del marco de colaboración entre la Universidad Carlos III y Empresa, se planteó una fase piloto de duración y alcance limitados, con las siguientes características:

- Se decidió el estudio de la plataforma de atención al cliente de una de las principales empresas de telefonía móvil en España.
- Se planificó un estudio de 3 ½ meses de duración
- El análisis se realizaría conjuntamente con personal de Empresa y, si fuera posible, con la empresa cliente de telefonía móvil
- La composición del equipo de la Universidad Carlos III constaría de 3 profesores a tiempo parcial y un becario

Se plantearon los siguientes objetivos para esta fase piloto:

- Detectar e implantar alguna mejora en los procesos internos de Empresa
- Detectar, analizar y valorar implicaciones de mejoras en los procesos de gestión de llamadas
- Extraer conclusiones de cara a plantear fases futuras

4. Vías de análisis

Para la realización del proyecto piloto, se pusieron en marcha las siguientes vías de análisis:

- *Análisis previo de la documentación relevante:*

Esta información era de dos tipos:

- Información procedente de Empresa (manuales de formación, manuales de calidad, información corporativa, etc.)
- Información procedente de la empresa de telefonía (manuales de procedimientos, información sobre los sistemas transaccionales, etc.)

- *Análisis indirecto del proceso:*

Se organizaron sesiones de trabajo con personal relevante de Empresa. En estas reuniones participaron distintos niveles jerárquicos (responsables, supervisores, coordinadores, operarios) y áreas funcionales (formación y calidad, planificación, producción, etc.)

- *Análisis directo del proceso:*

En este apartado, se realizó el análisis directo del proceso objeto de estudio a partir de la observación directa, la realización de escuchas a los agentes, la obtención de datos y el análisis de informes de los sistemas.

- *Análisis conjunto con la empresa de telefonía móvil*

Este último tipo de análisis no estaba comprometido previamente y estaba condicionado a la receptividad del cliente.

5. Descripción de la plataforma de atención al cliente objeto de estudio

Como ya se ha dicho, como objeto de estudio dentro del proyecto piloto, se eligió la primera línea de atención inicial a los usuarios de uno de los clientes principales de Empresa: una de las empresas de telefonía móvil más importantes del panorama español. Se trataba de una plataforma de reciente creación (operativa desde julio de 2004), que se había puesto en funcionamiento bajo grandes presiones temporales y presupuestarias.

En cuanto a la estructura de la plataforma, tiene dos departamentos:

- *Front Office (FO)*: Se encarga de atender las llamadas. Proporciona información general sobre tarifas, contratos, etc., canaliza el tráfico hacia otros departamentos (transfers) y realiza algunas gestiones breves en línea (variaciones y resolución de incidencias sencillas)
- *Back Office (BO)*: Es un departamento administrativo alimentado por el Front Office. Se encarga básicamente de las gestiones (variaciones, solicitudes, incidencias) que son demasiado complicadas o largas para atenderse en línea

El personal de la plataforma pertenecía a los siguientes perfiles:

- *Agentes*
- *Coordinadores*
 - Organizan y controlan a los agentes
 - Resuelven las dudas de los agentes por el mecanismo de “mano alzada”
- *Supervisores*
 - Realizan labores de coordinación y control pero a más alto nivel que los coordinadores.
 - Son los interlocutores operativos de la empresa cliente de telefonía móvil.
- *Responsable del servicio*
 - Se encarga de la coordinación general del servicio

En cuanto a los sistemas que se manejaban en la plataforma, se pueden distinguir dos tipos:

- *Sistemas transaccionales propiedad de la empresa cliente de telefonía a los que accede el personal de Empresa*
 - Aplicación CRM (“Customer Relationship Management”)
 - Gestor de conocimiento (herramienta web que contiene información de apoyo para el servicio de atención al cliente)
 - Otros sistemas transaccionales utilizados para gestiones específicas: consulta de facturas, cobertura, etc.

- *Sistema de conducción de Empresa*
 - Se utiliza para controlar la entrada de llamadas, los niveles de atención y servicio y la asignación de “skills” a los agentes (perfiles con competencias específicas en función de la cualificación del agente).

6. Resultados

Una vez realizado el estudio descrito en los puntos anteriores, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los flujogramas correspondientes a los procesos de gestión de llamadas de la plataforma de atención al cliente (tanto del Front Office como del Back Office). Para la elaboración de estos flujogramas se utilizó la herramienta Microsoft Visio 2003.
- Los procedimientos detallados correspondientes a las distintas actividades de los procesos anteriores. En este caso, los procedimientos se realizaron en formato Word.
- Un conjunto de propuestas de mejora referentes a distintas áreas (reingeniería de procesos, formación, sistemas, etc.) clasificadas y priorizadas en función de su importancia y su facilidad de implantación.

A continuación se describe con detalle una de las principales propuestas de mejora, en concreto, la aplicación del lenguaje de modelado de procesos a la formación de los agentes.

7. Aplicación del lenguaje de modelado de procesos a la formación

Como se explicó en el punto anterior, uno de los resultados del estudio de la plataforma de atención al cliente fue la elaboración de una documentación que recogía los procesos y los procedimientos de la plataforma. Esta documentación se estructuró en tres niveles. Los dos primeros niveles representan flujogramas que se corresponden con los procesos del servicio. Así mismo, en el tercer nivel se recogieron los procedimientos detallados de cada una de las actividades que forman parte de los procesos anteriores (véase figura 1).

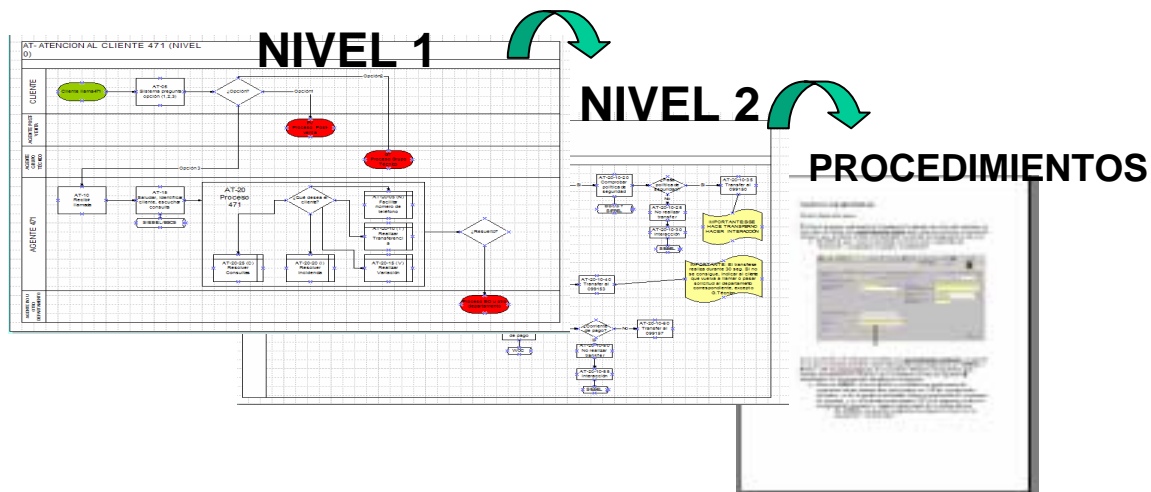


Figura 1. Estructura de la documentación de procesos y procedimientos

Para facilitar la comprensión de la documentación, los distintos procesos de nivel dos se clasificaron en cinco grupos funcionales: facilitar número de teléfono, resolver consultas, realizar transferencia, resolver incidencia y realizar variación. Para cada uno de estos grupos se modelaron procesos y procedimientos genéricos que representaban la estructura y los elementos comunes a todos los procesos del grupo.

El lenguaje de modelado de procesos constituye un lenguaje común, de gran utilidad para lograr entendimiento en distintos contextos (formación, rediseño de procesos, adaptación a cambios impuestos por el cliente, procesos de *benchmarking*, etc.)

En concreto, en el campo de la formación la utilización de esta documentación permite la mejora de la formación de los agentes en sus distintas variedades: formación inicial, formación en el puesto y formación continua (véase figura 2).

- *Formación inicial:*

La formación inicial se refiere a los cursos que reciben los agentes de Empresa cuando se incorporan a la plataforma de atención al cliente. La estructuración de los cursos de formación en torno a los modelos es apropiada para:

- Lograr una formación orientada a entender los procesos y a ubicar al operador en un contexto a partir del que pueda aprender autónomamente, en vez de únicamente orientada a proporcionar información sobre actividades y funcionalidades concretas del servicio.
- Introducir el lenguaje de procesos para su utilización posterior (formación en el puesto, formación continua, rediseño, etc.)

- *Formación continua:*

En las sesiones de actualización de los agentes, el lenguaje de modelado de procesos se puede usar de manera similar al caso de la formación inicial. Por otro lado, en la gestión de cambios en el proceso (otra de las dimensiones de la formación continua), el uso de los modelos puede ayudar a difundir de manera clara estos cambios entre los agentes.

Igualmente, ante propuestas de mejora que fluyan en dirección contraria, esta contextualización podría ayudar a la comunicación de dichas propuestas.

- *Formación en el puesto:*

Los modelos de procesos pueden consultarse ante dudas que surjan en el puesto de trabajo, agilizando la gestión de la llamada. Además, este enfoque favorece el aprendizaje a largo plazo, frente a la resolución puntual de las dudas por el mecanismo de “mano alzada”.

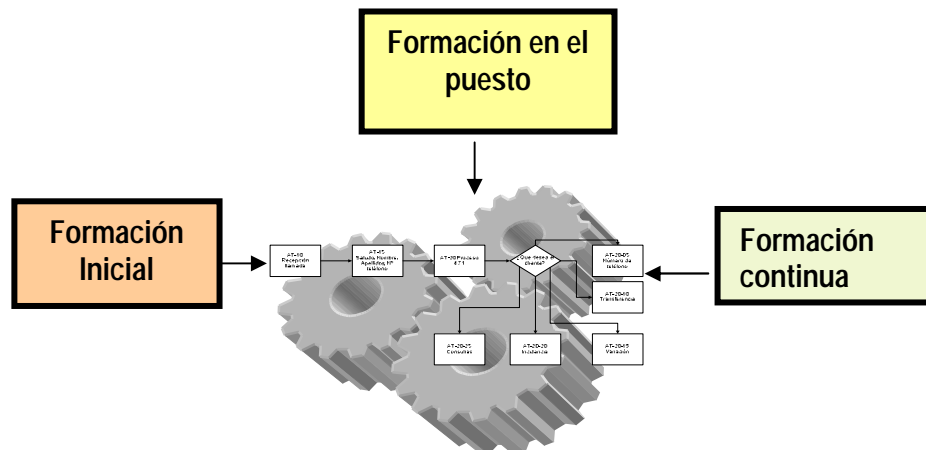


Figura 2. Utilización del lenguaje de modelado de procesos para formación

8. Implantación mediante herramienta multimedia del lenguaje de modelado de procesos en formación

Para facilitar la orientación de los modelos a la formación en las tres áreas antes mencionadas (formación inicial, formación continua y formación en el puesto), se elaboró una herramienta multimedia que permite la navegación dinámica a través de estos tres niveles.

La utilización de los modelos de procesos realizados, implantados mediante esta herramienta, en los cursos de formación inicial ha confirmado su aplicabilidad en esta circunstancia. El feedback procedente de formadores y agentes puso de manifiesto su utilidad para proporcionar al agente una visión global de los procesos de atención al cliente. También se destacó su facilidad de uso y su valor como recurso para mejorar la dinámica de los cursos de formación.

En cuanto a su aplicabilidad en el puesto de trabajo, se han realizado algunas pruebas para evaluar el tiempo que los agentes tardaban en localizar distintos procesos y procedimientos. Los tiempos obtenidos indican que la herramienta posee las características de usabilidad y agilidad necesarias para su utilización en línea.

Por otro lado, en el transcurso del proyecto, se han puesto de manifiesto algunas dificultades que es necesario considerar en la implantación de los modelos de procesos a través de la herramienta web.

En primer lugar, es necesario mantener la información de los modelos permanentemente actualizada. Esto exige introducir de manera ágil los distintos cambios que puedan originarse en los procesos y procedimientos. A este fin, se precisa diseñar un sistema adecuado para la actualización y gestión de esos modelos, que incluya un equipo de responsables adecuadamente formados para actualizar tanto los modelos en sí (desarrollados en una herramienta como de modelado o de diagramación) como su plasmación en la herramienta multimedia.

Otra característica relevante asociada a la implantación de los modelos de procesos ha sido la capacidad de la herramienta para hacer aflorar discrepancias entre Empresa y su cliente (la empresa de telefonía). Así, la presentación en un formato claro, en un lenguaje común comprensible por todos los interlocutores, de los modelos de procesos constituye una valiosa herramienta de comunicación. Sin embargo, pone de manifiesto posibles problemas de interpretación, achacables a distorsiones o deficiencias en la comunicación entre Empresa y su cliente (la empresa de telefonía). La resolución de estas discrepancias retrasa el momento de implantación de los modelos hasta que son convenientemente consensuados.

9. Conclusiones

El proyecto de investigación llevado a cabo en Empresa ha confirmado la utilidad del lenguaje de modelado de procesos en la formación de los agentes de un servicio de atención general a usuarios de telefonía móvil.

Se ha elaborado una documentación estructurada que recoge los procesos y procedimientos de este servicio y se ha preparado a partir de ellos una herramienta multimedia consultable por los agentes.

El uso de la herramienta en los cursos de formación inicial ha puesto de manifiesto su utilidad para proporcionar una visión estructurada de los procesos al agente. Así mismo, la utilización de la herramienta en el puesto de trabajo tiene el potencial de generar importantes ventajas en términos de reducción del tiempo de llamada (por la agilización en la resolución de las posibles dudas del agente). Además, la utilización de esta herramienta favorece el aprendizaje a largo plazo, frente a la resolución puntual de las dudas por el mecanismo de “mano alzada”. Por otro lado, la implantación de la herramienta se enfrenta con dificultades, como la necesidad de mantener la información adecuadamente actualizada o la necesidad de resolver posibles discrepancias en los modelos de procesos entre Empresa y su cliente.

Los resultados de esta experiencia indicaron la conveniencia de plantear una nueva fase del proyecto (desarrollada entre los meses de enero y abril de 2005) para el estudio de los procesos de otros dos servicios de Empresa.

Referencias

American Productivity & Quality Center (2000). *Call Center Operations. A guide for your journey to best-practice processes*. APQC's passport to success series.

Cleveland, B.; Mayben, J. (2003). *Call Center Management on Fast Forward. Succeeding in Today's Dynamic Inbound Environment*. 6th Ed./Call Center Press

Cross, R.; Liedtka, J.; Weiss, L. (2005). A Practical Guide to Social Networks. *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 3, pp. 124-133.