

# El dilema entre calidad y productividad en un “call center”. Un estudio de caso brasileño



artículo

**Kleber Figueiredo**

Profesor Asociado y Vicedecano de Educación Ejecutiva del Instituto COPPEAD

**Leonardo Marques**

Profesor Colaborador del Centro de Estudios en Logística del Instituto COPPEAD

---

Este artículo aborda el dilema entre la calidad y la productividad en el ámbito de un *call center* brasileño. Para ello se ha realizado un estudio de caso sobre la empresa líder en el sector de telemarketing de ese país con el fin de investigar el sistema de evaluación del desempeño de la organización y su relación con las decisiones sobre estrategia de servicios. Aunque la empresa estudiada se orientaba hacia la productividad, llevó a cabo un esfuerzo por reequilibrar ese foco en favor de la calidad. No obstante, dicho esfuerzo se vio truncado por diversas dificultades: la resistencia a la pérdida de productividad, la incapacidad de demostrar el retorno de la inversión en calidad y el límite educacional del mercado consumidor y del mercado de trabajo. El artículo concluye con dos proposiciones teóricas. La primera sugiere que la estrategia del sacrificio no funciona adecuadamente en mercados con bajo nivel educacional. La segunda muestra que la decisión que adoptó la empresa, de orientar sus esfuerzos hacia la calidad, fue una decisión estratégica, basada en el análisis de que el escenario de competencia del sector dejaría poco espacio en el futuro para quien, de alguna manera, no diferenciara el servicio prestado.

**Creados originalmente** con el objetivo de oír y tratar sugerencias y reclamaciones de los clientes, los *call centers* se han convertido en parte fundamental de los sectores de consumo y servicios. Sin embargo, la presión creciente para que toda empresa tenga un *call center* ha transformado lo que se suponía que sería una diferencia en una obligación y, por lo tanto, en un coste que debe ser minimizado. Con el tiempo, el *call center* se ha estandarizado, con lo que ha generado niveles de satisfacción menores que la atención presencial y ha perdido su sentido original.

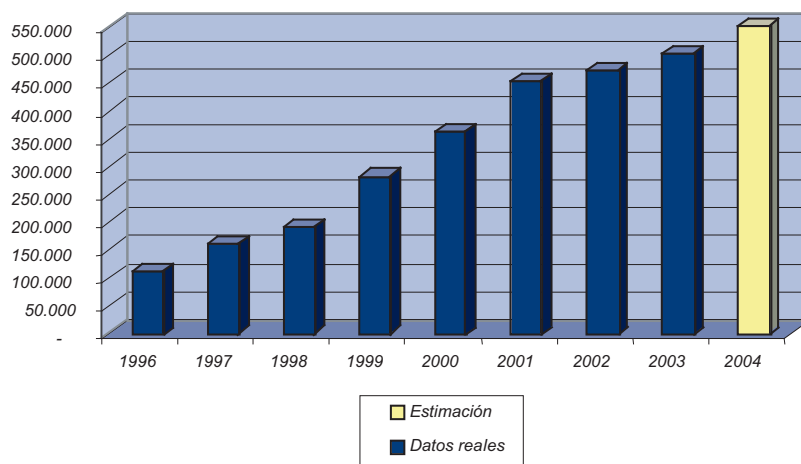
En Brasil, el *call center* se conoce ya como “piso de fábrica del siglo XXI”, y en estos momentos es difícil imaginar una empresa que no tenga –propio o tercerizado– ese canal de contacto con el cliente. Según los datos de la VI Investigación Anual de Telemarketing, realizada por la Asociación Brasileña

de Telemarketing, el sector cuadruplicó su tamaño en Brasil entre 1996 y 2001, alcanzando 450.000 puestos de trabajo y moviendo 67.400 millones de reales. En 2004, la expectativa era de 550.000 personas empleadas (véase la figura 1), con lo que se aproximaba al sector de la construcción civil –principal fuente de empleo brasileña–, que cuenta con 1,2 millones de trabajadores.

De los 500.000 puestos de trabajo en 2003, se estima que el 45% estaba ocupado por jóvenes recién llegados al mercado de trabajo, y que otra parte significativa correspondía a mujeres de más de cuarenta años que se reincorporaban al mercado laboral<sup>2</sup>. Al ingresar en la empresa, los empleados de un *call center* reciben un entrenamiento que dura un máximo de cuarenta y cinco días; asimismo, con una jornada de trabajo de seis horas diarias y una semana laboral de

FIGURA 1

## Número de operadores en call centers en Brasil



Fuente: basado en Rosenberg, C. (2002) y Salomone, R. (2004).

seis días, reciben un sueldo mensual que promedia 500 reales (aproximadamente, 180 dólares). El bajo coste de la mano de obra, asociado a los acuerdos para reducir el coste de las llamadas internacionales, ha abierto oportunidades para el mercado internacional, al que Brasil ofrece un coste total de la operación un 50% inferior a la competencia norteamericana<sup>3</sup>.

En los últimos años, el sector ha pasado por movimientos de tercerización y ha impulsado la adopción de modelos basados en la estandarización y en la despersonalización de la atención. El grado de consolidación se advierte por los números de las seis mayores competidoras –Contax, Atento, Teleperformance, CSU, CBCC y ACS–, que representan la mitad del mercado de tercerización y la sexta parte del mercado total, sumando más de 40.000 puntos de atención y más de 80.000 operadores.

**El sector ha impulsado  
modelos basados  
en la estandarización  
y la despersonalización**

A pesar de los intentos de despersonalización en la prestación del servicio, como la naturaleza del *call center* exige un intenso contacto entre empleado y cliente, la insistencia en la satisfacción del cliente continúa siendo fuerte, ya provenga de una dirección de la empresa preocupada por las investigaciones de satisfacción, ya proceda de los propios clientes, que son cada vez más conscientes de sus derechos.

Esta situación genera una dualidad que puede expresarse de la forma siguiente: el empleado del *front office*, (empleado de la línea de frente, ELF), tiene que operar en un ambiente casi fabril y, al mismo tiempo, seguir el camino que marca el enfoque al cliente. Como consecuencia, el ambiente del *call center*, según Singh<sup>4</sup>, “se caracteriza por largas jornadas de trabajo, falta de autonomía, recursos insuficientes y presión por alcanzar metas y cuotas de desempeño”. Como también señala el autor citado, “el ELF está generalmente mal pagado, mal entrenado, sobrecargado y estresado. Trabaja entre la calidad exigida por el cliente y la productividad impuesta por la empresa”.

Ese ambiente termina generando una fuerza de trabajo joven, carente de preparación e insatisfecha con el trabajo, lo que fue caracterizado por Schlesinger y Heskett<sup>5</sup> como el “ciclo del fracaso”, del

que las empresas son presas porque el coste de esa estrategia y su impacto en la satisfacción del cliente no son medidos ni percibidos.

En este contexto, hemos estudiado el dilema entre calidad y productividad dentro del sector. Para ello llevamos a cabo un estudio de caso con la empresa líder del sector de telemarketing en Brasil; se pretendía investigar el sistema de evaluación del desempeño (SED) de la organización y su relación con decisiones de la estrategia de servicios –desdoblada en las funciones de marketing, operaciones y recursos humanos–, identificando sus impactos en el dilema entre la calidad y la productividad.

## Referencias teóricas

### *Sistema de evaluación del desempeño*

Una forma de investigar el dilema entre calidad y productividad es entender el sistema de evaluación del desempeño (SED), ya que una empresa que intenta convivir con estrategias opuestas probablemente va a expresar esa dualidad en la forma de evaluar su negocio. Estudiosos del SED señalan el papel estratégico de esta herramienta<sup>6</sup>, la importancia de considerar diversas perspectivas<sup>7</sup> y la capacidad de que los indicadores dirijan la organización en una determinada dirección<sup>8</sup>.

Para el ámbito de los servicios, un estudio realizado por Goldstein *et al.*<sup>9</sup> destaca la relación entre el SED y la estrategia de servicios. La propuesta destaca dos aspectos que, según los autores, no son contemplados por la literatura de servicios:

- La consideración de las medidas de desempeño en el proyecto del servicio (es decir, resulta preciso medir de forma sistemática el desempeño financiero y relacionarlo con medidas operacionales).
- La importancia del concepto del servicio como eslabón entre la estrategia y las medidas de desempeño. Un sistema de prestación de servicio (SPS) coherente presenta una estrategia de servicios que garantiza que los recursos de la organización estén capacitados para los objetivos de desempeño priorizados en el concepto del servicio.

A continuación se abordan con detenimiento las discusiones sobre los dos aspectos de la propuesta de Goldstein *et al.*

### *Dilema entre calidad y productividad*

El dilema entre calidad y productividad –que funciona de una manera particular, porque, cuando el peso aumenta en un lado, en el otro lado tiene necesariamente que disminuir– está presente en los diversos tipos de operaciones, pero se expresa de manera peculiar en el ámbito de los servicios<sup>10</sup>.

En la década de los noventa, mientras el sector industrial recuperaba sus índices de productividad, el sector de servicios quedó rezagado. Según Gummesson<sup>11</sup>, había diversas razones para explicar el fenómeno:

- Métodos inadecuados y dificultad de medición para el sector de servicios.
- Prácticas proteccionistas en el sector, que impedían que la competencia introdujera mejoras.
- Incompetencia de la gerencia e infrautilización de las tecnologías de la información (TI).

Por su parte, Keltner *et al.*<sup>12</sup> presentaron una alternativa a estas explicaciones y señalaron que ese movimiento fue una estrategia consciente de las empresas de servicios para orientarse hacia la calidad, en detrimento de la productividad y buscando satisfacer las exigencias del cliente.

En 2002, Parasuraman<sup>13</sup> señala que, en la mayor parte de la literatura sobre productividad en servicios, su concepto apenas está asociado a la perspectiva del proveedor, y esa visión unilateral es insuficiente para el contexto de los servicios, donde la producción y el consumo tienen lugar simultáneamente. El autor defiende que, en los servicios, el cliente tiene un papel de coproductor, suministrando insumos en la forma de tiempo, esfuerzo físico y energía mental, y concluye que el problema radica en no considerar, en el indicador de productividad, las contribuciones del cliente.

El sector del *call center* expresa el dilema entre calidad y productividad de manera más intensa, al com-

binar gran escala y contacto estrecho con el cliente, lo que hace que la actividad se vea presionada por dos fuerzas opuestas. Por un lado, altas metas de productividad, alta vigilancia en el trabajo, bajos salarios y escasa autonomía. Por otro lado, estructura organizacional achatada, trabajo emocional y la exigencia de satisfacer a los clientes<sup>14</sup>.

---

### El “call center” expresa el dilema entre calidad y productividad de manera más intensa, al combinar gran escala y contacto estrecho con el cliente

---

Así las cosas, entre los autores es posible encontrar estudios que defienden que la conciliación entre calidad y productividad es posible en ambientes de *call center*, y trabajos que consideran muy difícil, casi imposible, esta conciliación.

Por ejemplo, a partir de dos estudios de caso en *call centers* de instituciones financieras en Inglaterra, Kinnie, Hutchinson y Purcell<sup>15</sup> subrayan el éxito de la adopción de nuevas prácticas de recursos humanos para lograr la conciliación entre calidad y productividad. Entre ellas, se indican las siguientes: reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, y remuneración (nuevos beneficios e incentivos de bajo coste asociados a la diversión y eventos sociales). Según los autores, esos cambios trajeron mayor productividad y mayor calidad unidas a menor rotación y mayor remuneración; sin embargo, se vieron acompañadas de mayor nivel de estrés. Los autores concluyen que el *call center* no es ni el “ambiente infernal” denunciado por algunos, ni el “paraíso de la autonomía” defendido por otros, y sugieren que el SPS debe considerar las necesidades del ELF, con la adopción de prácticas de recursos humanos que intenten conciliar diversión y supervisión, buscando el compromiso del equipo.

Fernie y Metcalf<sup>6</sup>, por su parte, establecen comparaciones entre el *call center* y el *big brother* de la novela *1984*, de George Orwell. En concreto, declaran que “las posibilidades de seguimiento del comportamiento y medición del desempeño son increíbles, y la tiranía del piso de fábrica es como un ‘picnic escolar de

domingo’ comparado con el control ejercido por la gerencia de un *call center*”.

Finalmente, el estudio de Taylor y Bain<sup>17</sup> parte de la declaración de arriba e investiga las relaciones de trabajo en *call centers* de Reino Unido. Los autores destacan la caracterización del “trabajo emocional” como aquel que exige que el trabajador suprima u omita sentimientos para generar la satisfacción del cliente, y señalan que un operador de *call center* vive exactamente en ese contexto, estando obligado a mantener siempre “una sonrisa por teléfono”. Los autores destacan que el *call center* presenta un nivel de control sin precedentes al aliar el uso de *scripts* de atención, la grabación de las conversaciones entre operador y cliente, y la disposición de paneles luminosos con control del desempeño. Ese ambiente ejerce una presión muy grande sobre los operadores, lo que lleva a la monotonía y al estrés.

#### **Desdoblamiento de la estrategia de servicios**

El segundo aspecto destacado por Goldstein *et al.*<sup>18</sup> trata de la traducción de la estrategia de servicios en el SPS y su relación con el desempeño. Haksever *et al.*<sup>19</sup> proponen el desdoblamiento de la estrategia de servicios en las funciones de marketing, operaciones y recursos humanos (véase la figura 2).

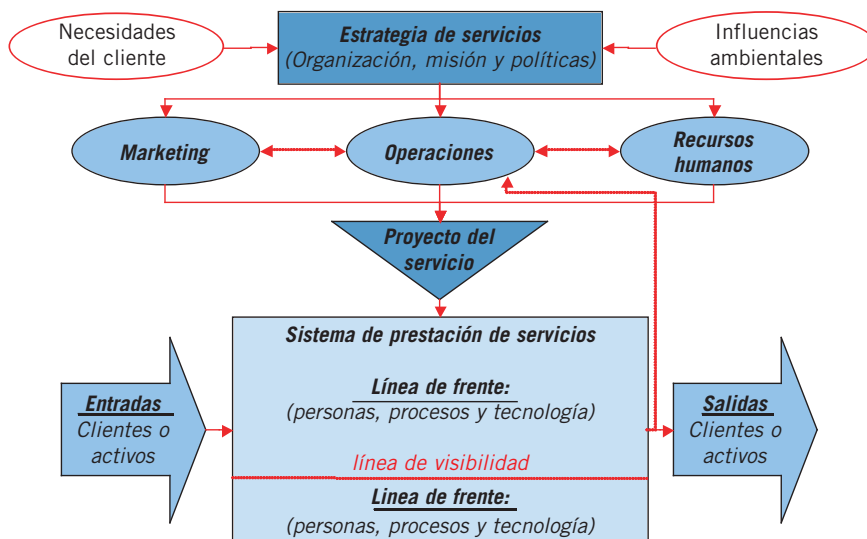
El modelo sugiere que las decisiones tomadas a lo largo de las tres funciones traducen la estrategia en el SPS. Cada una de esas funciones se compone de una diversidad de decisiones y factores. Las aportaciones de diferentes autores<sup>20</sup> permiten confeccionar una lista de factores destacados en cada una de las funciones:

- **En la función de marketing:** posicionamiento, segmentación y participación del cliente.
- **En la función de operaciones:** hincapié en las cuestiones referentes a la gestión de la capacidad y gestión de la tecnología.
- **En la función de recursos humanos:** selección, entrenamiento, estructura de apoyo y ambiente de trabajo.

El modelo conceptual de la investigación (véase la figura 3) fue construido a partir de las propuestas de

**FIGURA 2**

**Modelo conceptual de sistema de prestación de servicios**



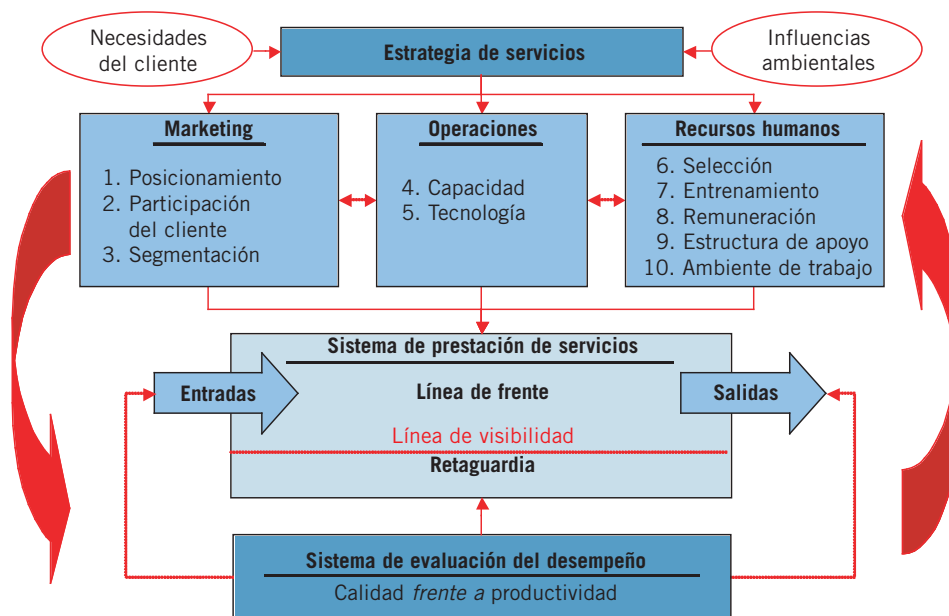
Goldstein *et al.* y Haksever *et al.* y complementado por el conjunto de diez factores destacados como relevantes para la comprensión del dilema entre calidad y productividad.

La figura 3 sugiere que la estrategia de servicios se piensa a partir de las necesidades del cliente y de las

influencias del ambiente. Esa estrategia se desdobra en las funciones de marketing, operaciones y recursos humanos, y ese desdoblamiento es base del proyecto del SPS. Entre las diversas decisiones gerenciales presentes en las tres funciones citadas, son seleccionados diez factores destacados en la literatura sobre el dilema entre calidad y productividad. Ese conjunto de

**FIGURA 3**

**Modelo conceptual de investigación**



factores influencia el SED, que refleja las decisiones tomadas en la concepción de la estrategia y realimenta la estrategia con sus mediciones de desempeño en las entradas y salidas del SPS. El SPS, a su vez, se divide en línea de frente y retaguardia, y experimenta la influencia de la estrategia y del SED, que dirigen el foco del desempeño y el dilema entre calidad y productividad en la organización.

---

## Una estrategia de servicios se desdobra en las funciones de marketing, operaciones y recursos humanos

---

### La investigación

**Los estudios de caso** son particularmente recomendables cuando se estudia un fenómeno social complejo y se busca preservar las características generales de la vida real. En ese contexto, el estudio de caso ofrece gran capacidad de investigación por la posibilidad de trabajar con una amplia variedad de evidencias como la investigación documental, la observación directa y las entrevistas<sup>21</sup>.

Por motivos de confidencialidad nos referiremos a la compañía estudiada simplemente como “la empresa”. Se mantuvieron entrevistas con el gerente de calidad y con el gerente de planificación, responsables de la definición, la recogida y el tratamiento de los indicadores de desempeño de la compañía. El contacto con dos empleados de nivel gerencial favoreció el acceso a las informaciones, la visita a las instalaciones e incluso la discusión sobre aspectos estratégicos de la compañía.

La recogida de datos fue llevada a cabo entre abril y septiembre de 2004 e incluyó tres entrevistas en profundidad (dos de ellas grabadas en audio); cuatro conversaciones durante almuerzos informales con el gerente de calidad; material interno de divulgación de la empresa; información del *site* institucional de la compañía; y una hora de “observación auditiva” (audición de conversaciones aleatorias entre operadores y clientes en una de las líneas de atención de la

empresa, que presta servicio a su mayor cliente corporativo).

### Discusión

**La discusión está dividida** en los apartados siguientes: caracterización de la empresa, sistema de evaluación del desempeño, la función de marketing, la función de operaciones y la función de recursos humanos.

#### *Caracterización de la empresa*

La empresa es líder del sector de telemarketing en Brasil. En junio de 2004, atendía 80 millones de llamadas al mes y contaba con más de 12.500 puestos de atención y cerca de 28.000 empleados asignados en 12 *sites* distribuidos en siete estados brasileños. Cada uno de los *sites* puede atender a varios clientes o ser exclusivo. Entre sus principales clientes corporativos figuran empresas de telefonía fija y móvil, comunicación, televisión por cable, portales de Internet, bancos y aseguradoras; la gran mayoría son líderes en sus respectivos sectores de actuación.

En 2002 y 2003, mientras el mercado registró un crecimiento promedio del 16%, el crecimiento de la compañía se mantuvo alrededor del 42%. En 2003, la compañía ganó cerca de 480 millones de reales (1 euro = 2,9 reales aproximadamente), y en el primer trimestre de 2004 experimentó un crecimiento del 46% en relación con el mismo periodo de 2003, alcanzando 135 millones de ganancia, con un EBITDA de 16,3 millones.

La empresa desempeña una amplia actividad dentro del sector de telemarketing, ofreciendo servicios activos y receptivos, que pueden involucrar actividades de venta, recuperación de crédito, informaciones, reclamaciones, solicitudes y mantenimiento técnico. Las soluciones pueden valerse de puntos de atención dedicados o compartidos, temporales o permanentes.

El *call center* es un servicio obligatorio por ley para muchos sectores de la economía y, como no ofrece generación directa de ganancia, se enfoca en la reducción de costes y en el aumento de la productividad. Para la empresa, cerca del 80% de los clientes y más del 50% de la ganancia provienen de las operaciones

de *call center*. Según los entrevistados, el *call center* presenta el dilema entre calidad y productividad de manera más intensa precisamente por ser tratado como un “mal necesario” por muchos de los clientes contratantes.

**El call center presenta el dilema entre calidad y productividad por ser tratados como un mal necesario**

**Sistema de evaluación del desempeño**

La relación entre la empresa y sus clientes se lleva a cabo sobre la base de contratos de prestación de servicio. En cada contrato se definen los indicadores que manifestarán si la operación se está desempeñando bien o no.

La tabla 1 presenta los principales indicadores de desempeño de la empresa. Los indicadores están divididos en dos tipos: promedios (indicadores medidos

en unidades de tiempo) y tasas (indicadores representados porcentualmente).

En la gran mayoría de los contratos, los indicadores que reciben mayor importancia son NS, TMA y TME (véase la tabla 1). Definidos los indicadores de servicio, se negocia el coste de la operación. Para ello, es preciso dimensionar la solución en los aspectos relativos a marketing (tipos de servicios y segmentación de clientes), operaciones (número de puntos de atención, número de operadores, horario de atención y utilización de URA<sup>23</sup>) y recursos humanos (islas de atención<sup>23</sup>, calificación de los empleados y remuneración).

Los entrevistados suministraron dos ejemplos relativos a las mayores operaciones existentes en la empresa. En el primer ejemplo, un servicio que solamente presta informaciones básicas recibe 20 millones de llamadas al mes; opera 24 horas al día y 7 días a la semana; se compone de cerca de 2.500 operadores; y tiene una meta de TMA de 26 segundos. En el segundo ejemplo, donde el 30% de las llamadas son recla-

**TABLA 1**  
**Principales indicadores de desempeño de la empresa**

Tipo	Sigla	Indicador	Descripción
Promedio	TME	Tiempo promedio de espera	Espera promedio para que el cliente sea atendido. Ejemplo: 90 segundos.
Promedio	TMA	Tiempo promedio de atención	Duración promedio de la conversación entre cliente y operador. Ejemplo: 43 segundos.
Tasa	NS	Nivel de servicio <sup>24</sup>	Porcentaje de llamadas que fueron atendidas dentro de la meta, que indica el tiempo máximo de atención. Ejemplo: 90% en hasta 35 segundos.
Tasa	–	Tasa de ocupación	Porcentaje de tiempo que los empleados estuvieron ocupados. Ejemplo: 80%.
Tasa	–	Tasa de ociosidad	Porcentaje de tiempo que los funcionarios estuvieron libres. Complemento de la tasa de ocupación. Ejemplo: 20%.
Tasa	–	Tasa de atención	Cantidad de llamadas atendidas sobre el total. Ejemplo: 70%.
Tasa	–	Tasa de abandono	Cantidad de llamadas abandonadas sobre el total. Complemento de la tasa de atención. Ejemplo: 30%.

maciones y el 70% restante son informaciones, un equipo de 1.500 operadores recibe cerca de 10 millones de llamadas al mes con una meta de TMA de 40 segundos.

La mayor importancia concedida a la productividad se explica por la historia de la empresa, que inició sus operaciones en el año 2000. Durante el bienio 2001-2002, la empresa pasó por una etapa de profesionalización e insistencia en la productividad, para conquistar su posición en el mercado. Éste, carente de buenos prestadores de servicio, buscaba subcontratar el *call center* para reducir costes.

---

### Tras una etapa de profesionalización y productividad, el reto para 2003-2004 era avanzar en calidad

---

La empresa conquistó el liderazgo en gestión de la productividad, y para conseguirlo uno de los factores determinantes fue su panel de indicadores de desempeño (llamado internamente *big brother*), que hacía posible diversos niveles de análisis –regionales, clientes y equipos– y permitía la detección y corrección casi inmediata de los posibles errores al funcionar las 24 horas del día los 7 días de la semana, emitiendo informes de desempeño cada media hora.

Con el desarrollo del mercado y la disminución de las diferencias de desempeño entre la competencia, el nuevo desafío de la compañía para el bienio 2003-2004 consistió en avanzar en la dimensión de la calidad sin mediatizar los resultados alcanzados hasta el momento en términos de productividad. Para eso, la empresa creó un área de calidad, responsable por acciones y proyectos, con el objetivo de mejorar los índices de calidad.

La dirección de calidad se enfrenta al desafío de medir la calidad subjetiva. Existen dos formas principales de medir dicha calidad: las investigaciones de satisfacción y la evaluación del seguimiento. Las investigaciones de satisfacción miden la calidad a través del contacto directo con el cliente, que responde a un cuestionario y evalúa a la empresa.

Mediante el seguimiento se evalúa la satisfacción del cliente, escuchando las conversaciones operador-cliente, evaluando al operador en relación con una serie de criterios preestablecidos, para apoyar el aprendizaje de la organización y el entrenamiento del empleado.

Antes de pasar a la discusión de los aspectos contemplados en el modelo conceptual de la investigación, una primera conclusión que se puede adelantar es que el SED en la empresa está claramente desequilibrado, y que ese desequilibrio se produce del lado de la productividad. El análisis de los procesos de evaluación del desempeño no detectó un trabajo consistente, en el sentido de establecer relaciones de causa y efecto, en especial cruzando indicadores del panel (*big brother*) con los resultados del control de calidad, lo que podría ayudar a señalar las causas del desequilibrio entre calidad y productividad.

#### ***La función de marketing***

La función de marketing puede ser descrita por dos aspectos principales: posicionamiento y segmentación.

En lo que se refiere al posicionamiento, la empresa ha estado haciendo esfuerzos para posicionarse como una empresa de calidad, sin perder la imagen de eficiencia. Es un mensaje paradójico, que se refleja en todas las decisiones de la empresa.

La segmentación de clientes se hace a través de la separación en islas de atención, que pueden ser clasificadas de dos formas. La primera consiste en segmentar en función de las necesidades del cliente (transacción, información, reclamación o solución), como la separación entre televentas y *call center*. La segunda se segmenta por el tipo de cliente (normal, VIP y persona jurídica). El uso de la segmentación de clientes señala un camino para que la empresa mejore la satisfacción percibida, ofreciendo para cada segmento el grado de calidad adecuado. Sin embargo, no todo contratante está dispuesto a cargar con los costes de la segmentación.

#### ***La función de operaciones***

La función de operaciones puede ser caracterizada por dos rasgos principales: gestión de la capacidad y gestión de la tecnología.

La gestión de la capacidad de la empresa está claramente volcada hacia la garantía de los niveles de servicio y de la productividad, en sintonía con la literatura. El dimensionamiento de capacidad se lleva a cabo a partir de la previsión de la demanda, que para un *call center* se traduce en la cantidad de llamadas telefónicas a lo largo del tiempo. Diversos factores influyen en la previsión de la demanda, incluyendo la estacionalidad (día, mes y año), las variables bajo control del contratante (ciclo de ganancia y campañas de marketing) y las variables no planificadas (problemas en sistemas, problemas en torres de comunicación, fallos del correo, etc.).

---

**A través de la URA (Unidad de Respuesta Automática), el cliente es capaz de resolver sus problemas sin el apoyo de personas**

---

Definida la capacidad de la operación, la empresa necesita trabajar con la variabilidad inherente al sistema. Se vale de diversas técnicas para trabajar con picos de demanda (donde se necesita capacidad extra) y vales de demanda (donde existe ociosidad que ha de ser explotada). Cuanto mayor sea la solución de atención, mayor será el margen de maniobra para desplazar un equipo ocioso con vistas a que ayude a otro falto de capacidad. Una alternativa muy usada por la empresa es colocar un equipo receptivo que esté ocioso para hacer el trabajo burocrático de retaguardia, como responder correos electrónicos o enviar SMS<sup>25</sup> a los clientes con ofertas y promociones.

La gestión de la tecnología de la empresa —que recibirá 300 millones de reales en inversiones durante los próximos dos años— responde actualmente a dos líneas de actuación destacadas: URA e intranet. La reformulación de la URA se asocia al aumento del autoservicio y se centra en la productividad. La reformulación de la intranet es un proyecto para mejorar la consulta de los empleados y el vuelco hacia la calidad.

A través de la URA, el cliente es capaz de resolver parte de sus problemas sin el apoyo de personas, como en un restaurante *self-service*. Cuanto mayor es el porcentaje de retención en la URA —es decir, cuanto

mayor sea la parte de clientes que no solicita atención humana—, mayor será la productividad y menor el coste, puesto que la atención humana resulta más cara que la atención electrónica.

La propuesta de la empresa es ampliar el uso de la URA asociado a la segmentación de clientes, incentivando su adopción en los segmentos de valor bajo y exceptuando su uso en los segmentos de valor alto, que permiten un mayor coste de operación con atención cien por cien humana. No obstante, los clientes de valor bajo arrastran limitaciones educativas básicas, que impiden el uso de tecnología y terminan optando por la atención humana, mientras que los clientes de mayor valor tienden a presentar mejor nivel educacional y mayor predisposición a adoptar nuevas tecnologías, lo que hace que la adopción de la URA tenga lugar de forma inversa a la planificada, extremo que redundaría en perjuicio de la calidad.

La reformulación de la intranet tiene como objetivo facilitar el acceso a la información por parte del empleado. En el primer semestre de 2004, el área de calidad desarrolló un proyecto con una inversión de 700.000 reales, buscando disminuir el tiempo de consulta, aumentar la calidad de la información e incrementar la frecuencia de uso de la herramienta.

#### **La función de recursos humanos**

La función de recursos humanos está representada en el modelo por cinco factores: selección, entrenamiento, remuneración, estructura de apoyo y ambiente de trabajo.

El perfil de los empleados encaja en la descripción de la literatura: juventud, baja escolaridad, mayoría del sexo femenino y predominio del primer empleo.

El entrenamiento se divide en dos partes: procedimental (igual para todos) y técnico (personalizado de acuerdo con el negocio del cliente para el que va a trabajar el empleado). La empresa hace más hincapié en el aspecto procedimental, que se detiene poco en la autonomía e insiste mucho en la estandarización.

Por lo que se refiere a la remuneración, la empresa paga salarios superiores al promedio del mercado, pero la remuneración no está entre las mejores. Para

compensar esta situación, el crecimiento acentuado de la empresa permite que siempre se estén promoviendo operadores para niveles de supervisión, control y dictado de instrucciones. El empleado de *call center* no suele recibir remuneración variable y acostumbra a ser evaluado primero por el TMA (productividad) y después por la nota de control (calidad). La empresa está intentando incluir nuevos criterios de calidad en la evaluación del desempeño y en la remuneración, pero hasta el momento esto ocurre solamente en pocos casos.

En resumen, y todavía, los procesos de selección, entrenamiento y remuneración se centran menos en la formación de personas con autonomía que en la estandarización y en la productividad.

---

### La selección, el entrenamiento y la remuneración se centran menos en la formación que en la estandarización y productividad

---

La estructura de apoyo trata de cuánto y cómo la supervisión y el control apoyan a los ELF. En la supervisión, la empresa suele trabajar con un supervisor para cada veinte funcionarios. El área de calidad concluyó, a comienzos de 2004, un proyecto de revisión de las actividades del supervisor basada en una nueva cultura de trabajo donde se da menos importancia a las actividades burocráticas y más relevancia al cliente final, a la gestión del equipo y al control.

El control tradicional responde a un papel de auditoría y conformidad del proceso: verifica si el operador llama al cliente por su nombre, cuida la forma de hablar, emplea términos correctos, vigila su postura y sigue los procedimientos de registro de información. En el primer trimestre de 2004, la compañía alcanzaba una nota de control de entre el 95% y el 99%. Por su parte, en las encuestas de satisfacción del cliente, donde la meta era del 85%, la empresa apenas llegó al 79%. La reformulación del control persiguió el objetivo de sustituir la penalización por el desarrollo, buscando cambiar la percepción del operador y mostrando que el control se puede apoyar en su

capacitación para iniciar nuevas etapas dentro de la organización.

La reformulación de la estructura de apoyo es la principal acción con foco en la calidad de la empresa, aproximándola a la función de escudo de protección al empleado. Sin embargo, la adopción de la cultura de la calidad exige un mayor grado de autonomía para el empleado y sugiere, además de la remuneración asociada a la calidad, la preferencia por profesionales multifuncionales, con libertad para proponer soluciones fuera de los estándares y sin necesidad de consultar a los superiores.

Finalmente, en cuanto al ambiente de trabajo, la empresa promueve diversas iniciativas, como conmemoraciones, confraternizaciones, investigaciones de clima laboral, cursos, gimnasia laboral y dinámicas de grupo. Las iniciativas relacionadas con eventos son siempre anunciadas por medio de comunicados internos. La comunicación interna tiene como objetivo diseminar la cultura de la organización a lo largo de las diversas operaciones, destacando los buenos ejemplos. La gimnasia laboral está volcada en la prevención de enfermedades ocasionadas por el trabajo, con base ergonómica. Además de eso, la estructura cuenta con salas de descompresión, que son espacios donde el empleado puede relajarse en cualquier momento y recuperarse de abusos verbales de los clientes.

La explotación de prácticas motivacionales (citadas arriba) se vuelca en la recuperación del estrés causado por la productividad y no en el desarrollo de competencias como la creatividad, la autonomía y la empatía con el cliente, necesarias para la calidad.

## Conclusiones

**Fundamentalmente, la investigación** ha pretendido entender cómo se aborda el dilema entre la calidad y la productividad en un *call center*, a partir del estudio de caso en una empresa de telemarketing brasileña líder del sector en su país, según datos de 2003 y 2004.

En lo que se refiere al SED, las metas de los indicadores utilizados por la empresa señalan que el dilema entre calidad y productividad está vigente: por ejemplo, una meta de TMA de 26 segundos entra en

conflicto con una meta del 95% en satisfacción del cliente. La empresa reconoce que es un gran desafío prestar informaciones en menos de treinta segundos y, además, satisfacer las necesidades del cliente, resolviendo su problema por completo.

El caso mostró un fuerte alineamiento con el modelo de Goldstein *et al.*<sup>26</sup>, puesto que cada operación de *call center* para un nuevo cliente se estructura a partir de los indicadores del contrato de prestación de servicio. El caso mostró también alineamiento con Olson y Slater<sup>27</sup>, al señalar que el desbalance del SED a favor de la productividad induce a la organización a la conquista de ese objetivo.

Fue posible verificar también una fuerte adherencia al modelo conceptual de ese artículo. La tabla 2 presenta un resumen de los factores que componen las tres funciones de la estrategia de servicios, con dos clasificaciones: si el factor presenta acciones con foco en la calidad y cuál es la perspectiva de cambio de foco en ese factor a partir de las acciones en marcha en la compañía. La empresa realiza un esfuerzo geren-

cial para reequilibrar el foco de desempeño en la dirección de la calidad; sin embargo, el esfuerzo real aún no está de acuerdo con el discurso, ya que en 2004, mientras el área de calidad recibió un millón de reales, la compañía invirtió cerca de ochenta veces más en aumento de las instalaciones y tecnología. Además de la baja inversión, el cambio de foco se enfrenta a tres dificultades principales. La primera es la resistencia a la pérdida de productividad. La segunda es la incapacidad de demostrar el retorno de la inversión en calidad, menos tangible que la productividad. La tercera son las limitaciones educativas del mercado consumidor y del mercado de trabajo, que no aparecen recogidas en ningún estudio y pueden ser una característica específica del contexto brasileño.

El discurso de los entrevistados deja claro que la cultura de la calidad sólo puede ser alcanzada si los diversos mecanismos de garantía de la productividad —esparcidos por la organización— son revisados y repensados. Esos mecanismos no permiten que las acciones volcadas hacia la calidad surtan el efecto esperado, puesto que están enraizados en varios facto-

**TABLA 2**  
**Clasificación de factores de estrategia de servicios en la empresa**

Función	Factor	Acciones volcadas hacia la calidad	Perspectiva de cambio
Marketing	Posicionamiento	Sí	Mediana
	Segmentación	Sí	Mediana
Operaciones	Capacidad	No	Mediana
	Tecnología	Sí	Mediana
Recursos humanos	Selección y entrenamiento	Sí	Mediana
	Remuneración	No	Mediana
	Estructura de apoyo	Sí	Mediana
	Ambiente de trabajo	Sí	Mediana

res de la estrategia de servicios en procesos, prácticas, herramientas y políticas, y consecuentemente, más enraizados en las personas y en el día a día de la organización.

**La cultura de la calidad sólo es alcanzable si los mecanismos de garantía de la productividad son revisados y repensados**

El método escogido para la investigación –estudio de caso– sugiere el uso de la generalización analítica, que permite expandir y abstraer teorías con la generación de proposiciones teóricas<sup>28</sup>. A partir de ese concepto, fueron elaboradas dos proposiciones teóricas como conclusión final.

La primera sugiere que la estrategia del sacrificio<sup>29</sup> no funciona adecuadamente en mercados con bajo nivel educativo, perjudicando la calidad en el *call center*. La estrategia del sacrificio parte de la premisa de que el empleado responde a una ética interna que lo impulsa a satisfacer a sus clientes por orgullo y por percibir el actual empleo como puente para otras etapas de su carrera profesional. En la empresa, la lógica de la estrategia del sacrificio se encontró con el bajo nivel educativo del mercado de trabajo brasileño, donde la búsqueda por la conciliación no ocurre. El empleado brasileño –que presenta baja escolaridad, miedo al desempleo y falta de perspectiva de carrera, y que mantiene a la familia con su sueldo– no va a perjudicar su evaluación para encantar a un cliente, resolviendo un problema de forma inesperada o saliéndose del estándar para satisfacerlo. Ese escenario se compone aún de un ambiente donde no hay una exigencia adecuada de niveles mínimos de calidad por parte de los consumidores (desorganizados y desinformados) y del gobierno (ineficaz).

La segunda proposición trata del dilema entre calidad y productividad en el sector de telemarketing en Brasil. El caso mostró que el mercado aún busca prestadores de servicios con foco en la productividad. De esa manera, la decisión de la empresa de enfocarse en calidad es una decisión estratégica, basada en el razonamiento de que el escenario de competencia

del sector dejará poco espacio para quien no diferencie, de alguna manera, el servicio que presta a sus clientes. ■ ■

## Fichas biográficas

**Kleber Figueiredo** es Doctor en Administración de Empresas por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (España). Es Profesor Asociado y Vicedecano de Educación Ejecutiva del Instituto COPPEAD de Administración de la Universidad Federal de Río de Janeiro (Brasil). Es profesor visitante del Instituto de Empresa, donde fue Director del Área de Operaciones y Tecnología.

**Leonardo Marques** es Master en Administración por el Instituto COPPEAD de Administración de la Universidad Federal de Río de Janeiro (Brasil). Ejerció como consultor en una consultora multinacional y en la actualidad es directivo en una gran empresa del sector de confecciones y tiendas al por menor. Asimismo, es profesor colaborador del Centro de Estudios en Logística del Instituto COPPEAD de Administración.

## Bibliografía

VI Investigación Anual de Telemarketing (2004). Disponible en <http://www.abt.org.br>. Última consulta: 10 julio de 2004.

Armistead, C. y Clark, G. (1994). “The ‘coping’ capacity management strategy in services and the influence on quality performance” en *International Journal of Service Industry Management*. (5, 2, 5-22).

Callaghan, G. y Thompson, P. (2002). “‘We recruit attitude’: the selection and shaping of routine call centre labour” en *Journal of Management Studies*. (39, 2, 233-254).

Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage.

Fernie, S. y Metcalf, D. (1997). “(Not) Hanging on telephone: payment systems in the new sweatshops” en *Centre for Economic Performance*. London School of Economics.

Goldstein, S.M. et al. (2002). “The service concept: the missing link in service design research?” en *Journal of Operations Management*. (20, 121-134).

Gummesson, E. (1998). “Productivity, quality and relationship marketing in service operations” en *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. (10, 1, 4-15).

Haksever, C. et al. (2000). *Service Management and Operations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Jeffrey, J.R. (1997). "Capacitar la línea de frente" en *HSM Management*. (4, septiembre-octubre, 70-76).

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *La Estrategia en Acción: Balanced Scorecard*. Río de Janeiro: Campus.

Keltner, B. et al. (1999). "Market segmentation strategies and service sector productivity" en *California Management Review*. (41, 4, 84-102).

Kinnie, N.; Hutchinson, S.; Purcell, J. (2000). "Fun and surveillance': the paradox of high commitment management in call centres" en *International Journal of Human Resource Management*. (11, 5, 967-985).

Looy, B.V. et al. (1998). "Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: some field experiences" en *International Journal of Service Industry Management*. (9, 4, 359-376).

Olson, E.M. y Slater, S.F. (2002). "The balanced scorecard, competitive strategy, and performance" en *Business Horizons*. (mayo-junio, 11-16).

Parasuraman, A. (2002). "Service quality and productivity: a synergetic perspective" en *Managing Service Quality*. (12, 1, 6-9).

Rosenburg, C. (2002). "El nuevo piso de fábrica" en *Exame*, San Pablo. (86-88).

Rummler, G.A. y Brache, A.P. (1992). *Mejores Desempeños de las Empresas: un abordaje práctico para transformar las organizaciones a través de la reingeniería*. San Pablo: Makron Books.

Salomone, R. (2004). "El planeta telemarketing" en *Exame*, San Pablo, 18 de febrero. (64-66).

Schlesinger, L. y Heskett, J. (1991). "Breaking the cycle of failure in services" en *Sloan Management Review*. (1, primavera, 17-28).

Singh, J. (2000). "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations" en *Journal of Marketing*. (64, abril, 15-34).

Slack, N. y Lewis, M. (2001). *Operations Strategy*. Nueva York: Financial Times Prentice Hall.

Taylor, P. y Bain, P. (1999). "'An assembly line in the head': work and employee relations in the call center" en *Industrial Relations Journal*. (30, 2, 101-117).

Yin, R.K. (2001). *Estudio de caso: planificación y métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Wallace, C.; Egleason, G.; Waldersee, R. (2000). "The sacrificial HR Strategy in call centers" en *International Journal of Service Industry Management*. (11, 2, 174-184).

## Notas

<sup>1</sup> Rosenburg, C. (2002).

<sup>2</sup> VI Investigación de Telemarketing (2004).

<sup>3</sup> Salomone, R. (2004).

<sup>4</sup> Singh, J. (2000).

<sup>5</sup> Schlesinger, L. y Heskett, J. (1991).

<sup>6</sup> Rummler, G.A. y Brache, A.P. (1992).

<sup>7</sup> Kaplan, R. y Norton, D. (1997).

<sup>8</sup> Olson, E.M. y Slater, S.F. (2002).

<sup>9</sup> Goldstein, S.M. et al. (2002).

<sup>10</sup> Slack, N. y Lewis, M. (2001).

<sup>11</sup> Gummesson, E. (1998).

<sup>12</sup> Keltner, B. et al. (1999).

<sup>13</sup> Parasuraman, A. (2002).

<sup>14</sup> Callaghan, G. y Thompson, P. (2002).

<sup>15</sup> Kinnie, N.; Hutchinson, S.; Purcell, J. (2000).

<sup>16</sup> Fernie, S. y Metcalf, D. (1997).

<sup>17</sup> Taylor, P. y Bain, P. (1999).

<sup>18</sup> Goldstein, S.M. et al. (2002).

<sup>19</sup> Haksever et al. (2000).

<sup>20</sup> Gummesson, E. (1998); Keltner, B. et al. (1999); Looy, B.V. et al. (1998); Parasuraman, A. (2002); Armistead, C. y Clark, G. (1994); Jeffrey, J.R. (1997); Kinnie, N.; Hutchinson S.; Purcell, J. (2000); Singh, J. (2000); Callaghan, G. y Thompson, P. (2002); Fernie, S. y Metcalf, D. (1997).

<sup>21</sup> Creswell, J.W. (1998).

<sup>22</sup> La Unidad de Respuesta Automática (URA) es la atención electrónica, el primer contacto del cliente al llamar a un *call center*.

<sup>23</sup> Isla de atención es un equipo de atención con propósito específico: atención básica, cobro de morosos, retención de clientes insatisfechos, atención a clientes VIP, etc.

<sup>24</sup> En la teoría, el Nivel de Servicio (NS) es la meta que hay que alcanzar y la Eficacia del Nivel de Servicio indica lo realizado. En la práctica, se hace una simplificación y se utiliza NS para referirse a lo realizado (por ejemplo, nuestro NS es 80% y nuestra meta es 90%).

<sup>25</sup> SMS o *Short Message Service* es el servicio conocido como "torpedo" en Brasil. Son mensajes escritos con límite de caracteres enviados entre teléfonos móviles y entre *call center* y teléfonos móviles.

<sup>26</sup> Goldstein, S.M. et al. (2002).

<sup>27</sup> Olson, E.M. y Slater, S.F. (2002).

<sup>28</sup> Yin, R.K. (2001).

<sup>29</sup> Singh, J. (2000) y Wallace, C.; Egleason, G.; Waldersee, R. (2002).