

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL *CALL CENTER* PRONTO BPO
EL SALVADOR, CON BASE A ISO 9001:2015”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CHICAS LEMUS, RICARDO ALBERTO
LANDAVERDE LEÓN, KARLA YAMILETH
SANDOVAL HERNÁNDEZ, FÁTIMA DE LA PAZ

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

NOVIEMBRE 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

| | |
|--|--|
| Rector | : Msc. Roger Armando Arias Alvarado |
| Secretario General | : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval |
| Decano de la Facultad de Ciencias Económicas | : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez |
| Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas | : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo |
| Director de la Escuela de Contaduría Pública | : Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías |
| Coordinador General De Seminario De Graduación | : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez |
| Coordinación de Seminario de Procesos de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública | : Lic. Daniel Nehemías Reyes López |
| Docente Director | : Maf. José Gustavo Benítez Estrada |
| Jurado Evaluador | : Maf. José Gustavo Benítez Estrada : Licda. Sandra Lorena Chicas de Dubón : Lic. Carlos Nicolás Fernández Linares |

AGRADECIMIENTOS

Agradecer primeramente a Yaweh por proveerme sabiduría, inteligencia y paciencia a lo largo de mi carrera, a la Universidad de El Salvador por permitirme ser parte de ella y formarme como un profesional, a mi familia por su ayuda brindada, a los catedráticos y profesionales que me apoyaron en la realización de este documento, a mis compañeros y amigos que me alentaron a seguir adelante.

Gracias a la vida por enseñarme que todo se puede si me lo propongo, que, aunque caiga siempre puedo levantarme y ahora puedo decir “no fue sencillo pero esta meta por fin está cumplida”

Ricardo Alberto Chicas Lemus

A Dios, por darme la salud y fortaleza para culminar mis estudios universitarios. A mis padres, María León y Esteban Landaverde, y hermano Melvin Landaverde, por ser mi principal fuente de motivación; por brindarme su apoyo, comprensión y amor incondicional. A los docentes que compartieron sus conocimientos durante mi formación académica; así como, a los que apoyaron el desarrollo de este trabajo de investigación. A mis compañeros por el esfuerzo realizado para finalizar esta etapa.

Karla Yamileth Landaverde León

A Dios, por permitirme culminar la carrera y demostrarme que no hay imposibles cuando se tiene fe. A mi mami, Susana Hernández, gracias viejita por desvelarse conmigo cada día, dándome café, ánimos o lo que hiciera falta para terminar mis tareas, soñando con el día en que podamos decir “Lo logramos”. A la memoria de Napo, mi papi, quien creyó que sí podía y me ayudó a despegar, dándome ese empujón que fue todo lo que necesité para empezar esta aventura, que disminuyó el estrés con sus mil y un locuras, y que me apoyó sin importar nada. A mis hermanos, por creer en mí y por lo orgullosos que sé que están por haber culminado la carrera. A los docentes por aportar sus conocimientos durante la carrera, en especial a Olinda Núñez y Elsy Monge que me brindaron su apoyo y cariño cuando lo necesité, gracias por no rendirse conmigo. A los docentes que colaboraron en el desarrollo de este trabajo. A mis amigos, que me acompañaron durante esta etapa. A mi equipo por el esfuerzo y apoyo.

Fátima de la Paz Sandoval Hernández

ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| RESUMEN EJECUTIVO | i |
| INTRODUCCIÓN | iii |
| CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA | 1 |
| 1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.3.1 Novedoso | 3 |
| 1.3.2 Factibilidad | 4 |
| 1.3.3 Utilidad social | 5 |
| 1.4 OBJETIVOS | 5 |
| 1.4.1 General | 5 |
| 1.4.2 Específicos | 6 |
| 1.5 HIPÓTESIS | 6 |
| 1.5.1 Determinación de variables | 6 |
| CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL | 7 |
| 2.1 CENTRO INTERNACIONAL DE LLAMADAS O <i>CALL CENTER</i> | 7 |
| 2.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN ISO 9001:2015 | 13 |
| 2.3 RELACIÓN DE LA CONTABILIDAD CON UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | 34 |
| CAPÍTULO III – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 36 |
| 3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN | 36 |
| 3.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL | 36 |
| 3.2.1 Temporal | 36 |
| 3.2.2 Espacial | 36 |
| 3.3 SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIO | 37 |
| 3.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS | 37 |
| 3.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 38 |
| 3.6 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS | 39 |
| 3.7 DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS | 52 |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE A ISO 9001:2015, PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL CALL CENTER PRONTO BPO EL SALVADOR | 55 |
| 4.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO | 55 |
| 4.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCION | 56 |
| 4.3 BENEFICIOS Y LIMITANTES | 60 |
| 4.3.1 Beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2015 | 60 |
| 4.3.2 Limitantes de implementar un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2015 | 61 |
| 4.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA | 61 |
| CONCLUSIONES | 132 |
| RECOMENDACIONES | 133 |
| BIBLIOGRAFÍA | 134 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS | 136 |
| ANEXOS | 140 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Leyes aplicables a los call centers | 9 |
| Tabla 2. Matriz de aplicación de normativa ISO en los call centers | 21 |
| Tabla 3. Cambios significativos en cuanto a la estructura ISO 9001 | 32 |
| Tabla 4. Diferencias de la ISO 9001:2015, respecto a la ISO 9001:2008 | 33 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Representación gráfica del enfoque a procesos | 14 |
| Ilustración 2. Ciclo PHVA | 15 |
| Ilustración 3. Estructura de plan de solución para el modelos de sistema de gestión de calidad para Pronto BPO SV | 56 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| |
|--|
| Anexo 1. Entrevista Gerente General |
| Anexo 2. Entrevista Supervisores y Jefe de Producción |
| Anexo 3. Matriz de caracterización de procesos |

RESUMEN EJECUTIVO

El punto de partida de este trabajo de investigación se origina en el estudio realizado a la empresa Pronto BPO El Salvador, quien al ser una empresa reciente en nuestro país, y con un record favorable entre los usuarios de los servicios de Pronto BPO Guatemala y Pronto BPO República Dominicana; los clientes internacionales han buscado su asistencia para la recepción de llamadas, sin embargo, esto no ha sido posible debido a la falta de un sistema de gestión de calidad que le garantice a los usuarios que van a recibir lo solicitado. Además, de no contar con un modelo de administración de los recursos y orientación de empleados que fomente, regule y permita conseguir mejores resultados y busque incrementar la satisfacción de los clientes.

A través del Manual de Calidad propuesto se tiene por objeto proporcionar a Pronto BPO El Salvador, una herramienta estratégica que sustente los requisitos de gestión de calidad de la norma ISO 9001:2015, para generar conciencia a todos los niveles, desde la alta dirección hasta los teleoperadores, sobre las cuestiones que deben ser consideradas para proyectar confianza sobre su capacidad de suministrar servicios de *call center* que satisfacen las necesidades de los clientes, con una óptica de mejora continua de los servicios, procesos y sistema de gestión de calidad.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el enfoque cualitativo, ya que, por la naturaleza del trabajo se requería de un método flexible y que proporcionara información precisa sobre la manera de operar de la entidad en estudio. Por consiguiente, a partir de dicho enfoque, el tipo de investigación utilizado es de carácter (1) exploratorio, porque nunca se había trabajado un sistema de gestión de calidad para un trabajo de grado de la carrera de contaduría pública de la Universidad de El Salvador; (2) descriptivo, se conoció cómo es, cómo opera y cómo está

compuesto un *call center* y (3) correlacional, se visualizó la asociación de procesos gerenciales, administrativos y operativos, con el área de servicio al cliente.

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de entrevistas orientadas a los cargos relacionados directamente con el área de servicio al cliente, como lo son la gerencia y supervisión, se sabe que existen deficiencias con relación a (1) la comprensión del propósito que la empresa persigue a través de la entrega de sus servicios, (2) conocimiento y comprensión de requisitos de un sistema de gestión de calidad, (3) los conocimientos y habilidades de algunos contratados, (4) claridad de las actividades que se realizan en el proceso de *call center* y supervisión.

Por lo anterior, es necesario establecer un Departamento de Control de Calidad que colabore en la implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad; además, de concientizar a todo el personal que tenga una relación directa con el área de servicio al cliente, sobre la importancia de dicho sistema, el efecto que tiene un buen desempeño de sus labores y la búsqueda de la satisfacción de cliente, y aún más, ser la diferencia entre las otras organizaciones que se desenvuelven en el mismo ámbito económico.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo, es el resultado de la investigación que se realizó al Centro Internacional de Llamadas o *Call Center* “Pronto BPO El Salvador”, para quien se elaboró una propuesta de sistema de gestión de calidad, aplicado a los procesos de servicio al cliente, con base a la norma ISO 9001:2015.

Ante el dinamismo del mercado, la demanda de bienes y servicios, la necesidad de mejorar los niveles de productividad y calidad de los productos, la gestión de calidad se ha convertido en una herramienta estratégica que las empresas utilizan para proyectar una imagen de prestigio ante los clientes. Por esta razón, surge la necesidad de crear una institución que se encargara de crear, aprobar y difundir normativas internacionales bajo el enfoque de “aseguramiento de la calidad”, dicha institución nace bajo el nombre de Organización Internacional de Estandarización (ISO).

Esta investigación se divide en cuatro apartados; los cuales atienden el siguiente orden (1) planteamiento del problema, este describe los antecedentes, caracterización y la formulación del problema; (2) Marco teórico, conceptual, técnico y legal, el cual describe las leyes aplicables y la normativa a usar; (3) Metodología de la investigación, en el que se describe el tipo de investigación realizada, las técnicas, materiales e instrumentos utilizados, así como la presentación de los resultados obtenidos; (4) Propuesta de un sistema de gestión de calidad con base a ISO 9001:2015, para el área de servicio al cliente del *call center* Pronto BPO El Salvador, que incluye el desarrollo de la propuesta, las conclusiones y recomendaciones para dicha empresa, como resultado de la investigación.

CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La búsqueda de la calidad ha sido un tema que siempre le ha interesado al ser humano, considerándola en actividades agrícolas, de caza, artesanales, de producción y comercialización de bienes y prestación de servicios. En un principio, la gestión de calidad consistía en (a) verificar que una tarea específica se realizara adecuadamente, (b) identificar y separar los productos defectuosos, (c) identificar y controlar las causas que originan productos defectuosos, (d) garantizar productos en óptimas condiciones (Torres Saumeth, Ruiz Afanador, Solís Ospino, & Martínez Barraza, 2012).

Desde luego, el enfoque de gestión de la calidad ha evolucionado, debido al crecimiento de los niveles de competitividad en el mercado y la recurrente búsqueda del aumento en el rendimiento económico empresarial y mejorar los niveles de satisfacción de los clientes; la calidad en los servicios de *call centers* se ha vuelto una herramienta estratégica elemental, para atraer clientes y para garantizarles la excelencia en los servicios de atención de llamadas internacionales y nacionales.

Ciertamente, (AVANZA-Estadísticas de servicio al cliente) establece que, la calidad en servicio al cliente es importante, ya que según estudios de: (a) *White House Office of Consumer Affairs*, los clientes que logran solucionar sus problemas o necesidades, le cuentan sobre su experiencia a unas 4 – 6 personas. Mientras que un cliente insatisfecho lo hará con unas 9 – 15 personas; (b) *Financial Training Services*, afirma que un 96% de clientes no se queja, pero que un 91% de estos decide irse y no volver nunca más; (c) *Accenture Global Report*, en su informe satisfacción del cliente, confirma que la principal razón de pérdida de clientes no es el precio, sino la mala calidad del servicio.

Lo anterior, se puede derivar de diversos factores, tales como:

- Administrativos: (a) falta de comprensión de la misión, visión, objetivos empresariales y necesidades de los clientes, (b) favoritismos, (c) falta de supervisión.
- Operativos: (a) asignación de poco personal en los procesos que requieren una mayor cantidad de empleados, (b) falta de capacitación de personal contratado, (c) contratación de personal no cualificado y (d) falta de comprensión de los procesos.
- Material: (a) equipo tecnológico obsoleto y (b) falta de mantenimiento del equipo tecnológico.
- Psicosociales: (a) falta de interés, (b) estrés, (c) ansiedad y depresión, (d) falta de empatía con el cliente, (f) inconformidades con los beneficios que se reciben de la empresa.

Por esta razón y en virtud de los problemas actuales en Pronto BPO El Salvador, como (1) trabajo ineficiente en el área de *call center*, debido al incumplimiento en el horario de inicio de jornada laboral, rechazo de llamadas entrantes, problemas con usuarios y suspensión recurrente de labores; y (2) pérdida de clientes potenciales que han requerido de dicha empresa, un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001, para establecer un contrato de servicios.

En efecto, existe el riesgo que el cliente que se posee actualmente (Task Easy) decida cancelar el contrato de servicio, por la mala atención que los usuarios están recibiendo. Así mismo, el hecho que no se haya pactado un contrato de servicios con clientes internacionales, también dificulta su reconocimiento en el mercado, como una empresa capaz de brindar servicios conforme a los requisitos de sus clientes; por esto mismo, ha dejado de percibir recursos financieros que posibilitarían una mayor cantidad de recursos para cubrir los gastos

empresariales y la empleabilidad de la población salvadoreña con conocimientos y manejo del idioma inglés.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

De la situación actual de Pronto BPO El Salvador, sus riesgos y oportunidades, surge la idea de diseñar una propuesta de sistema de gestión de calidad, basado en la *ISO 9001:2015*, que contribuya en el desempeño de labores de servicio al cliente de forma proactiva, y proporcionar una herramienta útil y fundamental para optar en un futuro, por la certificación ISO de sus servicios. Por esta razón, es preciso darles solución a los problemas antes descritos, a través de la siguiente interrogante:

¿En qué medida la falta de un sistema de gestión de calidad influye en los procesos de servicio al cliente del *call center* Pronto BPO El Salvador?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Novedoso

La ISO 9001 muestra cambios en su versión 2015 respecto a la versión 2008; con relación su estructura, presenta un nuevo esquema que incluye: Alcance, Referencias normativas, Términos y definiciones, Contexto de la organización, Liderazgo, Planificación, Soporte, Operaciones, Evaluación del desempeño, y Mejora continua; siendo los apartados de Objeto y campo de aplicación y Términos y definiciones los únicos que se mantienen iguales; en cuanto a generalidades, las definiciones, que se encontraban en otra norma, en la versión 2015 se incluyen dentro de la misma, y además, se amplían las operaciones, tomando en cuenta “productos y servicios”, dejándola aplicable a todos los proveedores en general.

Por otro lado, Pronto BPO El Salvador, representa un reto para implementar la norma ISO 9001 en su versión 2015, creando a partir de cero, un modelo de control de calidad sistemático, oportuno y útil que le permita desempeñar sus labores de forma eficiente y con enfoque de mejora continua.

Por disposición del país, Pronto, debería basar el modelo del sistema de gestión de calidad en la NTS 03.00.23:15, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, pero, debido a que esta ofrece sus servicios a un público mayormente internacional, y teniendo su sede principal en Guatemala, se ha considerado que la aplicación de dicho sistema, basado en la ISO 9001:2015, es más recomendable, ya que representaría para la empresa, mayor credibilidad y competitividad en el mercado nacional e internacional, así mismo, la entidad podría, en un futuro, optar por una certificación internacional.

1.3.2 Factibilidad

En cuanto a la factibilidad para realizar la investigación se consideraron los siguientes aspectos:

- Acceso a la información:
 1. Bibliográfica: Se contó con el acceso a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a los *call centers*, normativa internacional ISO 9001:2015 y tesis relacionadas con la investigación.
 2. Empresarial: Pronto BPO El Salvador dispuso su colaboración para proporcionar la información necesaria para conocer su filosofía, estructura organizacional y todas las actividades relacionadas con el proceso de servicio al cliente, específicamente, la atención de llamadas nacionales e internacionales.

- Apoyo institucional: La Escuela de Contaduría Pública, asignó dos asesores, con la finalidad de contribuir con sus conocimientos técnicos a la orientación y facilitación del desarrollo del trabajo de investigación en cuestión.

1.3.3 Utilidad social

Con el desarrollo de esta investigación se busca fortalecer y mejorar los procesos de servicio al cliente del *call center* Pronto BPO El Salvador, con el fin proporcionar orientación técnica basada en ISO 9001:2015, a la alta dirección y a los empleados del área de *call center*, para mejorar la calidad de sus servicios, con enfoque hacia el aumento de la satisfacción del cliente y mejora continua.

Así mismo, se busca fortalecer el conocimiento de los auditores internos, respecto a la metodología de Planificación-Hacer-Verificación-Actuar que establece la ISO 9001:2015 para buscar la calidad en el área de servicio al cliente y la comprensión de la importancia de la ejecución de revisiones periódicas para contribuir en el desarrollo sostenible de las empresas que aplican un sistema de gestión de calidad con bases en la ISO mencionada.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Diseñar un sistema de gestión de calidad, basado en la ISO 9001:2015; con el propósito fortalecer los procesos de servicio al cliente en el *call center* Pronto BPO El Salvador.

1.4.2 Específicos

- Comprender y analizar la ISO 9001:2015, para identificar los componentes que integran un sistema de gestión de calidad.
- Conocer las funciones de la gerencia y de los subalternos para identificar aquellas que se relacionan con el área de servicio al cliente.
- Integrar a los procesos administrativos y operativos del área de servicio al cliente de Pronto BPO El Salvador, los criterios de gestión de calidad de la ISO 9001:2015, para diseñar un sistema de gestión de calidad adecuado a las necesidades de la entidad.

1.5 HIPÓTESIS

El diseño de un sistema de gestión de calidad basado en “ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad” permitirá al centro internacional de llamadas Pronto BPO El Salvador, garantizar la calidad en cada uno de los procesos que realizan para prestar sus servicios y satisfacer las expectativas de sus clientes.

1.5.1 Determinación de variables

- **Variable independiente:** El diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en el ISO 9001:2015.
- **Variable dependiente:** La calidad en cada uno de los procesos que realizan para prestar sus servicios y satisfacer las expectativas de sus clientes.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

2.1 CENTRO INTERNACIONAL DE LLAMADAS O *CALL CENTER*

Generalidades de los *call centers* en El Salvador

Estos, constituyen empresas de *outsourcing*, que hacen uso de medios tecnológicos, como el teléfono, computadora, *tablet*; para atender a los clientes por vía telefónica, correo electrónico o chat, siendo el teléfono, la principal herramienta de dichos centros, ya que proporciona un servicio más directo entre el cliente y el teleoperador (Definición.de & Empresa *Call Center*, 2014 y 2018).

En otras palabras, los centros internacionales de llamadas brindan servicios de atención al cliente, que según el artículo 5 literal c) de la Ley de Servicios Internacionales, pueden ser: la recepción de pedidos, atención de quejas, reservaciones, saldos de cuentas, telemarketing y venta de productos o servicios por medio de canales distintos de la vía telefónica, tales como: correos electrónicos, chat y mensajes multimedia.

Hoy en día, en El Salvador, esta industria representa el segmento más dinámico dentro de los servicios empresariales a distancia, razón por la cual se han establecido muchas compañías como: *Sykes*, *Telus International*, *Teleperformance*, *Ria*, *The Office Gurus*, *Atento*, *Outsource Service Internacional (OSI)*, *Ubiquity*, *Telektra*, *Latam*, *Dynamic Answering Services (DAS)*, *Indie Global Services*, entre otros.

En resumen, el país cuenta con 100 centros de llamada ubicados en distintas zonas del país, siendo San Marcos el que reúne la mayor cantidad de estos. El hecho que esta industria haya crecido en el país, es gracias a los beneficios fiscales que les otorga la Ley de Servicios Internacionales; razón por la cual, El Salvador es considerado una de las plataformas más

rentables de América Central en el área de Servicios Empresariales a Distancia (SED), ya que cuenta con una moderna y avanzada infraestructura de telecomunicaciones, por medio de la cual se pueden entregar soluciones de servicio multi-región en modelos multi-entrega.

No obstante, el crecimiento de esta industria ha afectado la competitividad en el mercado y cada una de las empresas radicadas en el país deben buscar los medios para destacarse y ser diferentes para crear un pensamiento de fidelidad con los clientes.

Marco legal aplicable

Tabla 1. Leyes aplicables a los *call centers*

| Regulación | Creación | Objeto | Base legal aplicable | Descripción |
|---|---|--|--|--|
| Ley de Servicios Internacionales | Origen: ÓRGANO LEGISLATIVO Estado: VIGENTE Decreto Legislativo N°: 431 Fecha: 11/10/2007 D. Oficial: 199 Tomo: 377 Publicación DO: 25/10/2007 | “La presente Ley tiene por objeto regular el establecimiento y funcionamiento de parques y centros de servicio, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren u operen en los mismos.” | Art. 1, Art. 3, Art. 5-c), Art. 8, Art. 24, Art. 46, Art. 47, Art. 52, Art. 53, Art. 54 y Art 55 | <p>En los primeros artículos la ley menciona el objetivo por el cual ha sido creada, al igual de la condición que se debe cumplir para ser sujeto beneficiario de esta, los inversionistas nacionales o extranjeros deberán registrar previamente el capital, de conformidad a la Ley de Inversiones, en la Oficina Nacional de Inversiones, ONI, la cual emitirá la resolución correspondiente en un plazo no mayor a 5 días hábiles. En el artículo 5 - c) describe la definición de los <i>call centers</i> bajo esta ley, que es "centros de llamadas", entendiéndose como aquellos servicios de información propiedad de un residente en el extranjero suministrada a terceros, o recepcionada de terceros, residentes en el exterior, como son: la recepción de pedidos, atención de quejas, reservaciones, saldos de cuentas, tele mercadeo y venta de productos o servicios; sin perjuicio que parte del servicio se destine al mercado nacional.</p> <p>En el artículo 8 describe las condiciones que deberán cumplir los servicios ofrecidos por los cuales no causar los impuestos correspondientes, incluyendo el IVA, y agregando que da la facultad para destinar una parte al país, pero esa porción si estará sujeta a los impuestos correspondientes según la legislación salvadoreña.</p> <p>Más adelante menciona los aspectos ocupacionales que debe cumplir un centro de servicios para poder operar con éste régimen. Según la ley: "El titular de una empresa, cuyo establecimiento haya sido declarado centro de servicios, tendrá derecho a gozar de los siguientes beneficios e incentivos fiscales:</p> <p>a) Exención total de derechos arancelarios y demás impuestos que graven la Importación de la maquinaria, equipo, herramientas, repuestos, accesorios, mobiliario y equipo de oficina, y demás bienes, que sean necesarios para la ejecución de la actividad incentivada.</p> |

Marco legal aplicable

Tabla 1. Leyes aplicables a los *call centers*

| Regulación | Creación | Objeto | Base legal aplicable | Descripción |
|------------|----------|--------|----------------------|---|
| | | | | <p>b) Exención del Impuesto sobre la Renta, exclusivamente por los ingresos provenientes de la actividad incentivada, durante el período que realicen sus operaciones en el país, contados a partir del inicio de operaciones. Exención de los impuestos municipales sobre el activo de la empresa, durante el período que realicen sus operaciones en el país, contados a partir del inicio de operaciones."</p> <p>c) Por último, menciona las obligaciones y sanciones. Estas últimas se dividen en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Infracción Menos Grave se sancionará con prevención escrita al Infractor, en la que deberá establecerse plazo para que cumpla con la obligación de que se trate. Ejemplo: No informar al Ministerio de Economía, los planes, los proyectos y las modificaciones de su empresa y operaciones, dentro de los 10 primeros días hábiles a partir de la modificación. • La Infracción Grave se sancionará con multa equivalente a treinta salarios mínimos mensuales de mayor cuantía. Al presentarse una tercera infracción grave se decretará la revocatoria de los beneficios. Ejemplos: (1) No informar con 30 días de anticipación al Ministerio de Economía y Ministerio de Hacienda, el cambio de domicilio o cierre de operaciones; (2) no permitir al Ministerio de Economía y Ministerio de Hacienda el ingreso a las instalaciones y no proporcionar la información y documentación requerida por los mismos; (3) no establecer controles y registros contables de sus operaciones, (4) no contar con una firma de auditoría autorizada por la DGII para la verificación del cumplimiento de las obligaciones de la Ley de Servicios Internacionales; (5) no cumplir con las disposiciones laborales. |

Marco legal aplicable

Tabla 1. Leyes aplicables a los *call centers*

| Regulación | Creación | Objeto | Base legal aplicable | Descripción |
|---|---|---|--|--|
| Código de Comercio de El Salvador | Origen: ÓRGANO LEGISLATIVO Estado: VIGENTE Decreto Legislativo N°: 671 Fecha: 08/05/1970 D. Oficial: 140 Tomo: 228 Publicación DO: 31/07/1970 | "Regir a los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles bajo las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del código civil." | Art. 17, Art. 18, Art. 191, Art. 192 y Art. 193 | En los artículos 17 y 18 se habla de la definición de comerciante social y la distinción que hay entre cada una de las sociedades contempladas en este código. Como el <i>call center</i> es una sociedad anónima de capital variable, deberá cumplir las disposiciones contempladas en el capítulo VII, sección "A" de esta regulación que son los lineamientos de la constitución de una sociedad de la denominación dicha anteriormente. |
| Código Tributario | Origen: ÓRGANO LEGISLATIVO Estado: VIGENTE Decreto Legislativo N°: 230 Fecha: 14/12/2000 Tomo: 241 Publicación DO: 22/12/2000 | Contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria. | Art. 86, 90-92, 107-115, 123-126, 139, 141, 144, 155-156-B, 158-159, 161-163 | El Código Tributario regula las obligaciones formales que los <i>call centers</i> deben cumplir al igual que cualquier otra empresa que no goza de beneficios fiscales, asimismo contiene las obligaciones sustantivas reguladas en la Ley de Servicios Internacionales. |
| Ley de Impuesto Sobre la Renta (LSR) | Origen: ÓRGANO LEGISLATIVO Estado: VIGENTE Decreto Legislativo N°: 134 Fecha: 18/12/1991 D. Oficial: 242 Tomo: 313 Publicación DO: 21/12/1991 | Esta ley grava con impuesto toda renta obtenida, percibida o devengada, ya sea en efectivo o en especie, proveniente de toda clase de remuneración, actividad empresarial, de capital, de productos, ganancias, beneficios o utilidades | Art. 2, Art. 5, Art. 13 y Art. 24 | La empresa tiene la obligación de cumplir con el concepto de renta obtenida descrita en el art. 2 de ésta ley ya que los salarios, honorarios, comisiones o servicios profesionales están sujetos a retención. Como la entidad es sujeto pasivo de la obligación tributaria según el art. 5 ya que es, según el literal "a", una persona jurídica denominada. La organización presentará anualmente el formulario F-11 el cual reflejará la renta obtenida computada, sea que retuvo o no, según el art. 13 de esta ley. Como persona jurídica, para determinar sus rentas utilizarán el sistema de acumulación como lo describe el art. 24: tomaran en cuenta las retenciones devengadas en el ejercicio, aunque no estén percibidas, y el costo o gasto incurridos aunque no hayan sido pagados. |

Marco legal aplicable

Tabla 1. Leyes aplicables a los *call centers*

| Regulación | Creación | Objeto | Base legal aplicable | Descripción |
|---|---|---|-----------------------------------|--|
| Ley de Impuesto Sobre la Renta (LSR) | Origen: ÓRGANO LEGISLATIVO Estado: VIGENTE Decreto Legislativo N°: 134 Fecha: 18/12/1991 D. Oficial: 242 Tomo: 313 Publicación DO: 21/12/1991 | Esta ley grava con impuesto toda renta obtenida, percibida o devengada, ya sea en efectivo o en especie, proveniente de toda clase de remuneración, actividad empresarial, de capital, de productos, ganancias, beneficios o utilidades | Art. 2, Art. 5, Art. 13 y Art. 24 | La empresa tiene la obligación de cumplir con el concepto de renta obtenida descrita en el artículo 2 de ésta ley ya que los salarios, honorarios, comisiones o servicios profesionales están sujetos a retención. Como la entidad es sujeto pasivo de la obligación tributaria según el artículo 5 ya que es, según el literal "a", una persona jurídica denominada. La organización presentará anualmente el formulario F-11 el cual reflejará la renta obtenida computada, sea que retuvo o no, según el artículo 13 de esta ley. Como persona jurídica, para determinar sus rentas utilizarán el sistema de acumulación como lo describe el artículo 24: tomaran en cuenta las retenciones devengadas en el ejercicio, aunque no estén percibidas, y el costo o gasto incurridos aunque no hayan sido pagados. |
| Código de Trabajo de El Salvador | Origen: ÓRGANO LEGISLATIVO Estado: VIGENTE Decreto Legislativo N°: 15 Fecha: 23/06/1972 D. Oficial: 142 Tomo: 236 Publicación DO: 31/07/1972 | El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución. | Art. 2 | El código de trabajo está diseñado para el cumplimiento de las obligaciones que tiene tanto el empleado como el empleador y las condiciones laborales que se deben cumplir, por lo tanto, y de manera general, la empresa deberá cumplir, sin perjuicio de los demás artículos de éste código, con el artículo 2 que describe todo lo que regula dicho marco legal. |

Fuente: Elaboración propia, con base a las disposiciones legales de El Salvador.

2.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN ISO 9001:2015

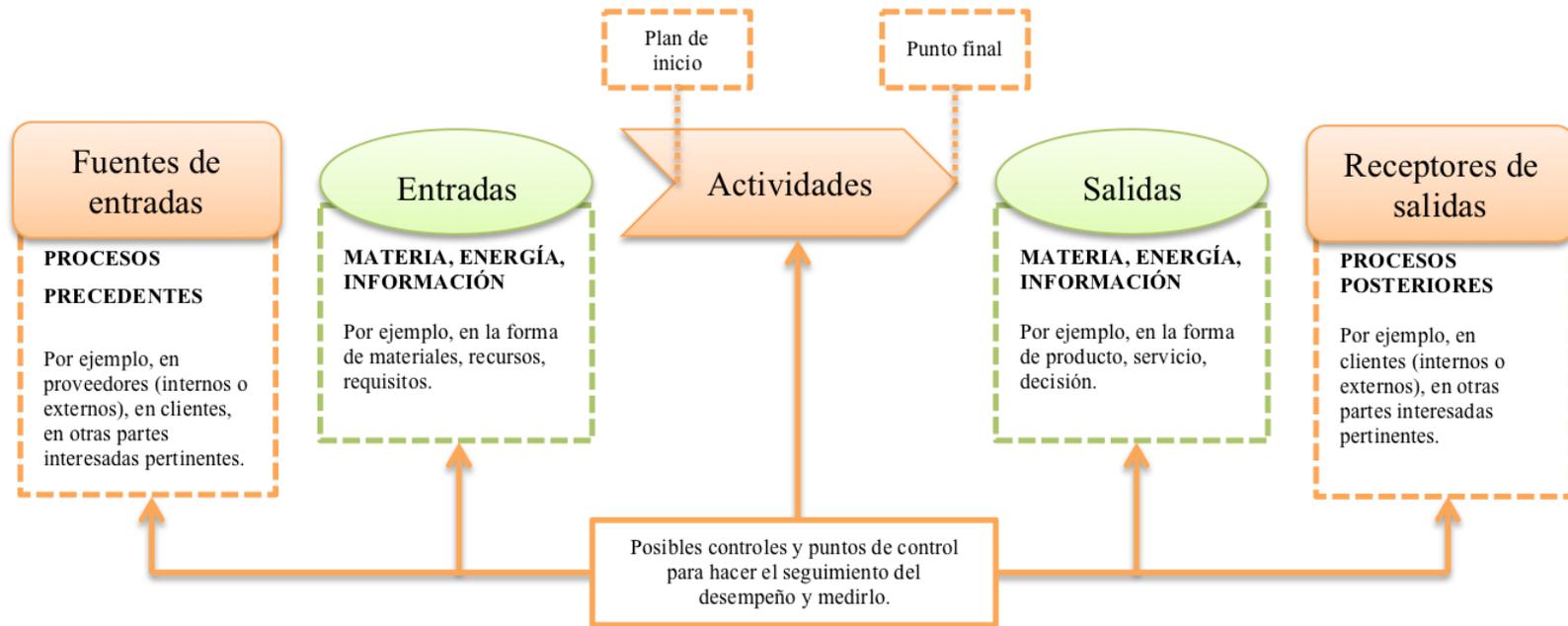
Generalidades

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en ISO 9001:2015, puede definirse como un conjunto de elementos relacionados entre sí, que se auxilia del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), del enfoque a procesos y de la valoración de los riesgos existentes y potenciales y de las oportunidades de una entidad, para establecer un conjunto de lineamientos basados en los principios de calidad, para orientar las actividades administrativas y operativas, con la finalidad de añadir valor a la calidad de los bienes o servicios que se ofrecen (Organización Internacional de Normalización & Guzmán, 2015).

Enfoque a procesos

El enfoque a procesos es el método a través del cual una empresa analiza cada una de las actividades que forman parte de un determinado proceso de producción y/o comercialización de bienes o la prestación de servicios; asimismo, toma en consideración la interrelación de un proceso con otro. Su finalidad consiste en establecer el camino que la entidad debe seguir, para alcanzar resultados favorables, que se alineen a la política de calidad y a las directrices de la administración de la empresa. Además, este enfoque busca incrementar los niveles de satisfacción en los clientes, para salvaguardar su posición en el mercado.

Ilustración 1. Representación gráfica del enfoque a procesos

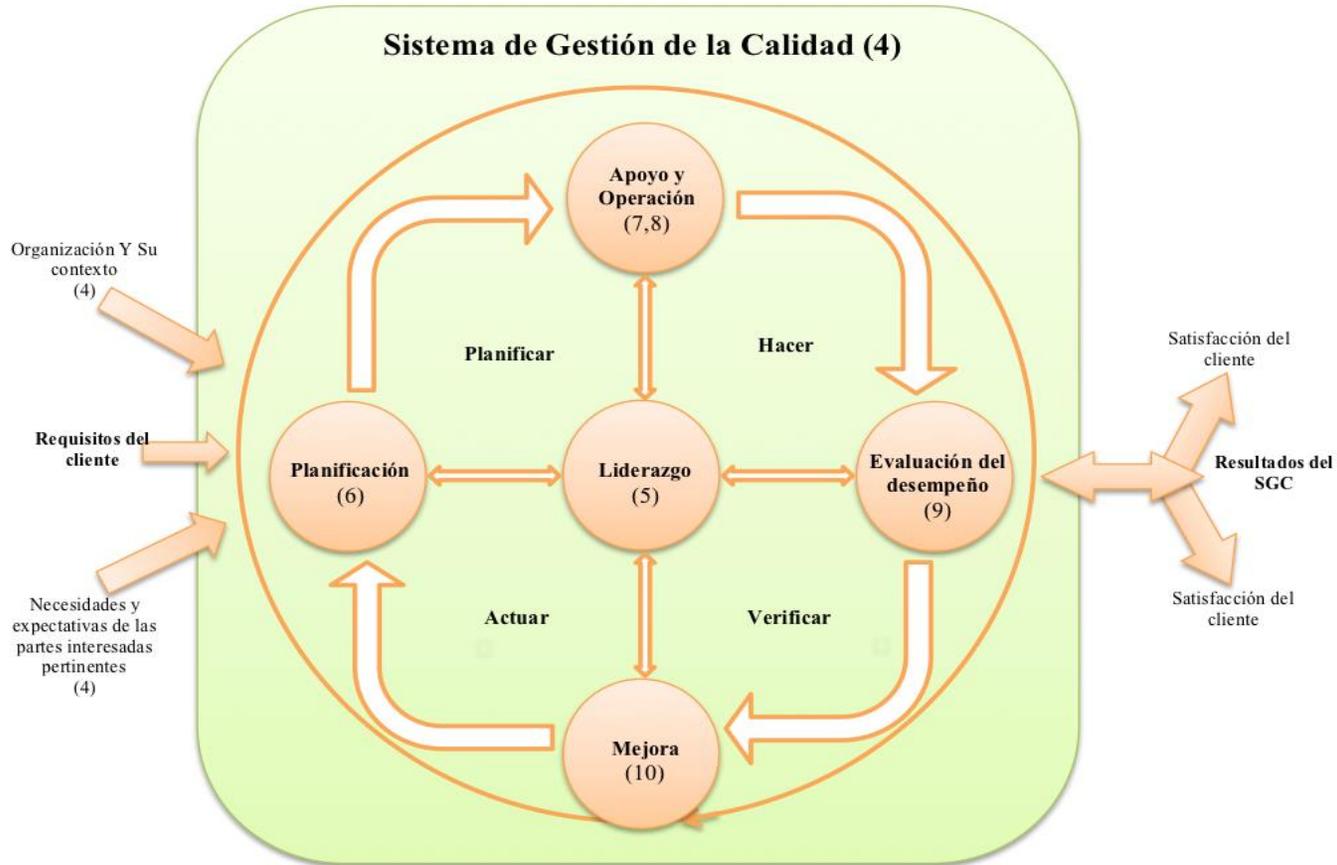


Nota: Realizado con base al modelo presentado en la Norma ISO 9001:2015.

El esquema anterior representa de manera general, los elementos que integra cualquier proceso y la interacción entre ellos. Entiéndase que toda entrada constituye un conjunto de requisitos que deben considerarse en cada una de las tareas de una empresa por medio de sus empleados. Por otro lado, las salidas son los resultados que se originan de la realización de una actividad determinada. El seguimiento y control es indispensable en las diferentes etapas de un proceso, ya que, con ello, la empresa buscará evaluar y medir el desempeño, no sólo de un mismo proceso, sino también, de cualquier proceso(s) que puedan relacionarse.

Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)

Ilustración 2. Ciclo PHVA



Nota: Realizado en base a modelo presentado en la Norma ISO 9001:2015. Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de la norma mencionada.

La Ilustración 2 integra en el ciclo PHVA, cada uno de los capítulos expuestos en la ISO 9001:2015, los cuales abordan los requisitos que deben considerarse para diseñar, implementar y mejorar un sistema de gestión de calidad.

De conformidad con dicha norma, el ciclo PHVA puede describirse brevemente así:

- **Planificar:** Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y oportunidades;
- **Hacer:** implementar lo planificado;
- **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos, consiste en planificar e implementar acciones estratégicas para abordar los riesgos y oportunidades, con el propósito de aumentar la eficacia del sistema de gestión de calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir efectos negativos (Organización Internacional de Normalización, 2015). Este tipo de pensamiento tiene la finalidad de:

- Mejorar la confianza y satisfacción del cliente, así como de las partes interesadas;
- Establecer una cultura proactiva de prevención y mejora;
- Asegurar la consistencia de la calidad de productos y servicios.

Al aplicar este enfoque, la ISO 9001:2015 prescribe las ventajas siguientes:

- Comprensión y coherencia en el cumplimiento de los requisitos;

- Generación de valor agregado en la ejecución de los procesos bajo el SGC;
- Desempeño eficaz del proceso regulado;
- Mejora en los procesos con base a la evaluación de los datos e información recopilada.

Principios de gestión de calidad

Según la ISO 9001:2015, un SGC debe basarse en los 7 principios que se explican en la ISO 9000, los cuales son:

1. Enfoque al cliente: se refiere a que las empresas deben atender a las necesidades actuales de sus clientes y comprender las necesidades futuras de estos, cumpliendo con cada una de las expectativas que se tienen de las empresas.
2. Liderazgo: se debe crear un ambiente organizacional inclusivo de manera que se involucre todo el personal de la empresa para llegar a cumplir con los objetivos de la organización.
3. Compromiso de las personas: se establece una cultura de compromiso con todo el personal, aprovechando sus capacidades y habilidades para el beneficio de la organización. La motivación y el apoyo conjunto son clave ya que promueven la participación de las personas que conforman el capital humano de la entidad, donde todos pueden aportar ideas innovadoras y propuestas de mejora.
4. Enfoque a procesos: para el aprovechamiento de los recursos de la compañía se debe de estratificar cada operación por medio de un sistema de procesos orientados para la mejora y el ofrecimiento de un servicio de calidad para el cliente.

5. Mejora: la mejora continua de la organización como objetivo continuo de ésta. Este objetivo se consigue por medio del ciclo PHVA del Dr. E. Deming: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, todo enfocado para la mejora continua.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: a través de la información y los datos recolectados, se toman decisiones más acertadas mediante el análisis de dicha información obtenida, eliminando cualquier subjetividad que pueda afectar una decisión.
7. Gestión de las relaciones: el éxito de toda organización se basa en las relaciones que estas tienen con el personal, los socios estratégicos, la sociedad, clientes y proveedores. Es necesario formar alianzas estratégicas, fortaleciendo el desarrollo de las partes interesadas con el objetivo de ser más productivos, mejorar la relación con la sociedad y asimismo aumentar la productividad.

Requisitos

Los requisitos que establece la ISO 9001:2015 para diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad se encuentran de forma implícita, y se presentan de la siguiente manera:

- **Contexto de la organización**

Buscar un punto de partida y una meta, a través de un análisis FODA, destacando las necesidades de las partes interesadas para definir el alcance del sistema de gestión de calidad, e indagar sobre los procesos que se regularan en dicho sistema para identificar las entradas y salidas de cada uno de ellos y su interacción con otros procesos.

- **Liderazgo**

Establece el compromiso de la alta dirección, respecto al sistema de gestión de calidad y los requisitos para darle seguimiento a la política de calidad, la cual debe estar en línea con el contexto de la organización.

Para asegurar una buena gestión, la alta dirección debe asignar apropiadamente responsabilidades y autoridades en todo el personal que está bajo su control.

- **Planificación**

Etapa en la que se hace uso del pensamiento basado en riesgo para definir los objetivos de calidad, ya que con ello se busca darle solución a las interrogantes: qué se quiere lograr, cuándo se va a lograr, cómo se va a lograr y quién participará en el logro del mismo. Así mismo, se considera el proceso de gestión del cambio, en donde se busca identificar el efecto de los cambios que pueda hacer la organización y establecer acciones para lograr el resultado deseado o prevenir los resultados no deseados.

- **Apoyo**

Hace énfasis sobre los recursos y competencias necesarias para implementar un SGC, y sobre la necesidad de concientización y comunicar de manera eficaz la política de calidad, los objetivos de calidad relevantes y la importancia de la participación de todo el personal para darle cumplimiento a dicho sistema.

Además, existe la necesidad de dejar documentada toda actividad regulada por el SGC y establecer los parámetros para su distribución, acceso y protección de la información generada.

- **Operación**

La organización es la que implementa y controla los procesos necesarios para cumplir los requisitos, para las etapas de diseño y desarrollo, control de productos y servicios provistos externamente, preparación operacional; además se debe planear el desarrollo de la operación y control de la producción o prestación del servicio, así como las actividades de entrega y posteriores a la entrega del bien o servicio.

- **Evaluación**

Se deben diseñar métodos de monitoreo, medición, análisis y evaluación para valorar si se está cumpliendo con lo que establece el SGC y medir los niveles de satisfacción del cliente. Por esta razón, se deben realizar auditorías internas a intervalos planificados, con el fin de medir la eficacia, conveniencia y adecuación del sistema aplicado.

- **Mejora**

Cuando se presenten no conformidades, la organización debe evaluar la necesidad de emprender acción para eliminar la causa que la generó.

Aplicación de normativa ISO 9001:2015, en call center

En virtud del tipo de industria a la que pertenecen los *call centers* es necesario verificar los requisitos de la ISO 9001:2015 que le son aplicables de manera genera.

Tabla 2. Matriz de aplicación de normativa ISO en los *call centers*

| Ciclo PHVA | Ref. | Descripción del requisito | Aplica | | Comentario | |
|------------|--|---|--|----|------------|--|
| | | | Si | No | | |
| | 0.2 | Principios de gestión de la calidad | Se debe aplicar de forma íntegra los principios de gestión de calidad que establece la ISO 9000:2015, los cuales son (1) enfoque al cliente, (2) liderazgo, (3) compromiso de las personas, (4) enfoque a procesos, (5) mejora, (6) toma de decisiones basada en la evidencia y (7) gestión de las relaciones. | x | | |
| | 0.3 | Enfoque a procesos | Se debe definir, comprender y gestionar las interrelaciones e interdependencias de los procesos con el fin de cumplir con lo que establece la política de calidad y la administración de la empresa, tal y como se establece en el requisito 4.4 | x | | Este principio se auxilia del ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos para alcanzar un sistema de gestión eficaz. |
| PLANEAR | 4.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN | | | | | |
| | 4.1 | Comprensión de la organización y de su contexto | Se deben definir y revisar periódicamente las cuestiones internas y externas, que pueden afectar negativa y/o positivamente, la gestión empresarial y el logro de los resultados esperados de acuerdo al sistema de gestión de calidad. | x | | |
| | 4.2 | Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas | Para proporcionar servicios que satisfagan regularmente los requisitos de los clientes y los legales y reglamentarios, se debe definir quiénes son las partes interesadas, los requisitos y necesidades de estas, respecto al sistema de gestión de calidad. | x | | |

Tabla 2. Matriz de aplicación de normativa ISO en los *call centers*

| Ciclo PHVA | Ref. | Descripción del requisito | Aplica | | Comentario | |
|--------------------|------|---|---|----|------------|--|
| | | | Si | No | | |
| PLANEAR | 4.3 | Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad | Para definir la trascendencia y aplicabilidad que tendrá un sistema de gestión de calidad se deben conocer los aspectos señalados en la referencia 4.1 y 4.2, conocer el(los) tipo(s) de servicio(s) que estarán amparados bajo dicho sistema y establecer las exclusiones de cualquier requisito establecido por la ISO 9001:2015 que no sea aplicable (siempre que esa exclusión no afecte el cumplimiento de los requisitos del cliente y su satisfacción y los requisitos legales y reglamentarios). | x | | Debe documentarse y mantenerse a disposición de todo el personal. |
| | 4.4 | Sistema de gestión de calidad de sus procesos | Toda entidad que no posea un sistema de gestión de calidad y desee establecer e implementar uno, debe definir determinar por cada actividad que forma parte de un proceso, lo siguiente: (1) los requisitos de entrada y el resultado esperado, (2) la interrelación con otros procesos, (3) las métricas necesarios para medir el desempeño del proceso, (4) los recursos necesarios, (5) las responsabilidades y autoridades, (6) la manera de abordar los riesgos y oportunidades de acuerdo del requisito 6.1, (7) los cambios que sean necesarios retomar para mejorar los procesos y el sistema de gestión de calidad | x | | Una herramienta útil para cumplir con este requisito es la caracterización de procesos |
| | | | Toda entidad que posea e implemente un sistema de gestión de calidad, debe mantenerlo y mejorar continuamente para garantizar la eficacia y eficiencia de sus operaciones. | x | | |
| 5 LIDERAZGO | | | | | | |
| | 5.1 | Liderazgo y compromiso | La alta dirección debe comprender y demostrar su compromiso respecto a su participación en definición de la política y objetivos de calidad; aplicación de los requisitos ISO 9001:2015 aplicables; promover el enfoque a procesos, pensamiento basado en riesgos y enfoque al cliente; proporcionar los recursos necesarios para ejecutar las labores empresariales; evaluar la eficacia del sistema de gestión de calidad aplicado y promover la mejora continua de los procesos y de dicho sistema. | x | | |

Tabla 2. Matriz de aplicación de normativa ISO en los *call centers*

| Ciclo PHVA | Ref. | Descripción del requisito | Aplica | | Comentario | |
|------------|--------------------------|---|--|----|------------|--|
| | | | Si | No | | |
| PLANEAR | 5.2 | Política | Para definir, implementar y mantener una política de calidad es indispensable tomar en consideración la filosofía de la empresa (llámese misión, visión, valores, entre otros), conocimiento de los aspectos que retoma el capítulo 4 y la comprensión del compromiso de mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad. | x | | |
| | | | Toda política de calidad debe documentarse adecuadamente y comunicarse a todo el personal que requiera conocerla para alcanzar la calidad de los servicios. | x | | |
| | 5.3 | Roles, responsabilidades y autoridades en la organización | La alta dirección debe asegurarse que se definan, comuniquen y comprendan las responsabilidades y autoridades, respecto a: (1) la adecuación del sistema de gestión a la ISO 9001:2015, (2) revisión de alcance de los resultados previstos, (3) informar los resultados obtenidos al evaluar la eficacia del sistema, (4) mantener la integridad del sistema de gestión de calidad, cuando se produzca algún cambio en el mismo. | x | | |
| | 6.- PLANIFICACIÓN | | | | | |
| | 6.1 | Acciones para abordar riesgos y oportunidades | Cuando se planifica el diseño y/o cambios de un sistema gestión de calidad debe conocer los aspectos del requisito 4.1, 4.2 y definir un mapa de riesgo y oportunidades para establecer las acciones necesarias para prevenir o reducir efectos no deseados y buscar la manera de aumentar efectos positivos. | x | | |
| | 6.2 | Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos | Todo sistema de gestión de calidad debe contar con objetivos de calidad, los cuales deben ser definidos de acuerdo a las funciones, jerarquía organizacional y procesos considerados en el sistema de gestión de calidad. Todo objetivo de calidad debe cumplir con los siguientes requisitos (1) ser coherente con lo que establece la política de calidad, (2) ser medible, (3) conocer los requerimientos para aplicarlo adecuadamente, (4) buscar la conformidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, (5) evaluar los resultados obtenidos, una vez se haya aplicado, (6) comunicarse y (7) actualizarse si es necesario | x | | |

Tabla 2. Matriz de aplicación de normativa ISO en los *call centers*

| Ciclo PHVA | Ref. | Descripción del requisito | Aplica | | Comentario | |
|------------|------------------|---------------------------|---|----|------------|--|
| | | | Si | No | | |
| PLANEAR | 6.2 | | Al diseñar un objetivo de calidad se debe considerar (1) la actividades que se van a realizar para alcanzar, (2) los recursos que se necesitarán para llevarlo a cabo, (3) el responsable de aplicarlo, (4) periodo de aplicación, (4) métodos de evaluación de resultados. | x | | |
| | 6.3 | Planificación de cambios | Cualquier cambio al sistema de gestión de calidad debe retomar la caracterización de procesos (requisito 4.4). Adicionalmente, debe considerar las causas y consecuencias potenciales de hacer un cambio al sistema, mantener la integridad del sistema, verificar si se cuentan con los recursos necesarios para implementar el cambio y asignar las responsabilidades y autoridades necesarias. | x | | |
| HACER | 7.- APOYO | | | | | |
| | 7.1 | Recursos | 7.1.1 Generalidades: La entidad debe considerar las capacidades y limitantes y qué se puede necesitar de proveedores externos para proporcionar los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad. | x | | |
| | | | 7.1.2 Personas: Se debe definir y contar con el personal necesario para implementar y mantener un sistema de gestión y ejecución de procesos eficaz. | x | | |
| | | | 7.1.3 Infraestructura: Se debe definir, proporcionar y mantener una infraestructura empresarial adecuada y cómoda para el personal, con el fin de crear un espacio físico oportuno para el desarrollo de los servicios. | x | | |
| | | | 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos: La entidad debe proporcionar y mantener un ambiente laboral agradable, libre de cualquier conflicto social, psicológico o riesgo físico que dañe su salud física y/o mental. | | | |
| | | | 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición: Se debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para realizar el seguimiento o medición de los resultados para verificar la conformidad de los servicios. | | | |

Tabla 2. Matriz de aplicación de normativa ISO en los *call centers*

| Ciclo PHVA | Ref. | Descripción del requisito | Aplica | | Comentario | |
|---------------|-------------------------|--|--|----|---|---|
| | | | Si | No | | |
| HACER | | Debe existir información documentada sobre los recursos de seguimiento y medición para dejar evidencia del proceso. | x | | | |
| | | Para cada puesto de trabajo deben definirse y mantenerse los conocimientos de la organización que se requieren para desempeñar un cargo específico. | x | | | |
| | | Cuando surja la necesidad de actualizar el conocimiento de la organización, se debe medir cuál es el nivel de conocimiento actual y definir cómo se logrará llegar a un nivel óptimo. | x | | | |
| | 7.2 | Competencia | Se deben definir las competencias que debe poseer el personal, de tal de forma que contribuya positivamente sobre la eficacia del sistema de gestión de calidad aplicado. | x | | Para ello es necesario hacer una revisión y comprobación de su formación académica y su experiencia en el área de trabajo en que se desenvuelve o desenvolverá. |
| | | | En el caso que el personal actual no posea las competencias necesarias, deben tomarse las acciones correctivas o preventivas requeridas para mantener un nivel de conocimiento óptimo. | x | | |
| | | | Se deben documentar las competencias con las que la empresa y su personal cuentan. | x | | |
| | 7.3 | Toma de conciencia | Todo el personal debe conocer y comprender a cerca de la política y objetivos de calidad, así como las implicaciones que tienen sus acciones sobre la eficacia y cumplimiento del sistema de gestión de calidad. | x | | |
| | 7.4 | Comunicación | Se debe establecer las comunicaciones internas y externas a la entidad, considerando lo que va a comunicar, cuándo lo hará, a quién informará, cómo lo comunicará y quién lo hará.. | x | | |
| 7.5 | Información documentada | 7.5.1 Generalidades: Se debe crear y mantener la información documentada requerida por la ISO 9001:2015 y la que la empresa considera importante para alcanzar la eficacia del sistema de gestión de calidad. | x | | Ver lista de información documentada requerida por la norma ISO 9001:2015 | |

Tabla 2. Matriz de aplicación de normativa ISO en los *call centers*

| Ciclo PHVA | Ref. | Descripción del requisito | Aplica | | Comentario | |
|---|------------------|--|---|----|---|--|
| | | | Si | No | | |
| HACER | | 7.5.2 Creación y actualización: Cuando se diseñe y/o actualice la información documentada del sistema de gestión de calidad se debe identificar adecuadamente, establecer un formato para trabajarlos, medios para resguardarlos y su idoneidad. | | | | |
| | | 7.5.3 Control de la información documentada: La información documentada requerida por la ISO 9001:2015 debe ser idónea, estar disponible en el momento oportuno y estar protegida contra cualquier pérdida de confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad. | x | | Para ello debe considerarlas medidas de control que se desean aplicar con relación a su distribución, acceso, recuperación, uso, almacenamiento, control de cambios y conservación de la información documentada. | |
| | | Se debe identificar aquella información documentada necesaria para considerarla dentro del sistema de gestión de calidad. | x | | | |
| | 8.- APOYO | | | | | |
| | 8.1 | Planificación y control operacional | Se debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios con el fin de cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones, determinando los requisitos, recursos necesarios, así como implementar el control de los procesos en base a los criterios que se establezcan. | x | | Como medida se debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario. |
| | 8.2 | Requisitos para los productos y servicios | 8.2.1 Comunicación con el cliente: esta debe incluir información relativa al producto o servicio, así como tomar en cuenta la opinión de los clientes respecto a su experiencia con ello, y establecer requisitos específicos en caso de contingencia. | x | | |
| 8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios: para ello deben asegurarse de que se incluye todo el aspecto legal y reglamentario que le aplica, y todos los necesarios por la organización; de igual manera asegurar el hecho de que la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece. | | | x | | | |

Tabla 2. Matriz de aplicación de normativa ISO en los *call centers*

| Ciclo PHVA | Ref. | Descripción del requisito | Aplica | | Comentario | |
|---------------|------|--|---|----|---|--|
| | | | Si | No | | |
| HACER | | 8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios: debe asegurarse que se tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, realizando una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente. | x | | Se debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable. | |
| | | 8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios: se debe asegurar la modificación en la información documentada cada vez que surja un cambio. | x | | | |
| | 8.3 | Diseño y desarrollo de los productos y servicios | 8.3.1 Generalidades: se deben establecer implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios. | x | | |
| | | | 8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo: para ello se debe considerar (a) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades; (b) las etapas del proceso requeridas, (c) las actividades requeridas de verificación y validación; (d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo; (e) las necesidades de recursos internos y externos; (f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso; (g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso; (h) los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios; (i) el nivel de control del proceso esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes; (j) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos. | x | | |
| | | 8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo: se tienen determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar tomando en cuenta (a) los requisitos funcionales y de desempeño; (b) la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares; (c) los requisitos legales y reglamentarios; (d) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar; (e) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios. | x | | | |

Tabla 2. Matriz de aplicación de normativa ISO en los *call centers*

| Ciclo PHVA | Ref. | Descripción del requisito | Aplica | | Comentario | |
|---------------|---|--|--|----|------------|--|
| | | | Si | No | | |
| HACER | | 8.3.4 Controles del diseño y desarrollo: asegurándose que (a) se definen los resultados a lograr; (b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados para cumplir los requisitos; (c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas cumplen los requisitos de las entradas; d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto; (e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación; (f) se conserva la información documentada de estas actividades. | x | | | |
| | | 8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo: (a) cumplen los requisitos de las entradas; (b) son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios; (c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación; (d) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta. | x | | | |
| | 8.4 | Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente | 8.4.1 Generalidades: se debe asegurarse que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos, además de determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos. | x | | |
| | | 8.4.2 Tipo y alcance del control: hay que asegurarse que los procesos, productos y servicios suministrados por terceros no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregarlos conformes de manera coherente a sus clientes. | | | | |
| | 8.4.3 Información para los proveedores externos: se debe asegurar de que los requisitos son adecuados, antes la comunicación con el proveedor externo. | | | | | |

Tabla 2. Matriz de aplicación de normativa ISO en los *call centers*

| Ciclo PHVA | Ref. | Descripción del requisito | Aplica | | Comentario | |
|---------------|------|---|---|----|------------|--|
| | | | Si | No | | |
| HACER | 8.5 | Producción y provisión del servicio | 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio: se debe implementar tanto la producción como la provisión del servicio bajo condiciones controladas. | x | | |
| | | | 8.5.2 Identificación y trazabilidad: para identificar las salidas, deben utilizar los medios apropiados con el fin de asegurar la conformidad de los productos y servicios. | x | | |
| | | | 8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos: la organización debe cuidar de esta, y también informar al cliente o proveedor cuando alguna propiedad se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso. | x | | |
| | | | 8.5.4 Preservación: se deben preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos. | x | | |
| | | | 8.5.5 Actividades posteriores a la entrega: se deben cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios y determinar el alcance de estas, considerando (a) los requisitos legales y reglamentarios; (b) las consecuencias potenciales no deseadas asociada; (c) la naturaleza, el uso y la vida útil prevista; (d) los requisitos del cliente; (e) la retroalimentación del cliente. | x | | |
| | | | 8.5.6 Control de los cambios: se debe hacer una revisión y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos. | x | | |
| | 8.6 | Liberación de los productos y servicios | La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente. | x | | |

Tabla 2. Matriz de aplicación de normativa ISO en los *call centers*

| Ciclo PHVA | Ref. | Descripción del requisito | Aplica | | Comentario | |
|-------------------------------------|------|--|--|----|------------|---|
| | | | Si | No | | |
| HACER | 8.7 | Control de las salidas no conformes | 8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada. La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. | x | | |
| | | | 8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que (a) describa la no conformidad; (b) describa las acciones tomadas; (c) describa todas las concesiones obtenidas; (d) identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad. | x | | |
| 9.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | | | | | |
| VERIFICAR | 9.1 | Seguimiento, medición, análisis y evaluación | 9.1.1 Generalidades: Se debe evaluar el desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad, considerando (1) qué necesita seguimiento y medición, (2) los métodos a utilizar, n(3) cuándo se realizará, (4) cuándo se analizará y evaluarán los resultados del seguimiento y medición. | x | | |
| | | | 9.1.2 Satisfacción del cliente: Se debe realizar seguimiento de la satisfacción de los clientes, para evaluar el grado de cumplimiento de sus necesidades y expectativas. | x | | Para ello es necesario que la entidad defina los métodos que utilizará para medir el grado de satisfacción de los clientes. |
| | | | 9.1.3 Análisis y evaluación: Los resultados que surgen del seguimiento y medición del sistema de gestión de calidad, debe analizarse y evaluarse (1) la conformidad de los servicios, (2) el grado de satisfacción del cliente, (3) el desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad, (4) si se ha cumplido con lo planificado, (5) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades, (6) la necesidad de mejoras del sistema de gestión de calidad. | x | | |
| | 9.2 | Auditoría interna | Se deben planificar y realizar auditorías periódicas que evalúen si el sistema de gestión de calidad es conforme a los requisitos normativos ISO y empresariales; así como, si se implementa y mantiene de forma eficaz. | x | | |

Tabla 2. Matriz de aplicación de normativa ISO en los *call centers*

| Ciclo PHVA | Ref. | Descripción del requisito | Aplica | | Comentario | |
|------------|----------------------------------|---|---|----|--|---|
| | | | Si | No | | |
| VERIFICAR | 9.3 Revisión por la dirección | 9.3.1 Generalidades: La alta dirección debe evaluar periódicamente la conveniencia, eficacia, adecuación y alineación con la filosofía de la empresa, del sistema de gestión de calidad | x | | | |
| | | 9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección: La alta dirección debe evaluar (1) el estado de las revisiones previas, (2) los cambios en las cuestiones externas e internas de la entidad, (3) los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad, (4) la adecuación de los recursos, (5) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades, y (6) la mejora. | x | | | |
| | | 9.3.3 Salidas de la revisión de la dirección: Una vez realizada la revisión del requisito 9.3.1 y 9.3.2, la alta dirección debe tomar las acciones necesarias para abordar cualquier oportunidad de mejora, necesidad de cambio en el sistema de gestión de calidad y necesidades de recursos. | x | | Este proceso de debe documentarse para dejar evidencia de la revisión realizada por la alta dirección. | |
| ACTUAR | 10.- MEJORA | | | | | |
| | 10.1 | Generalidades | Se debe identificar cualquier oportunidad de mejor e implementar las acciones necesarias, que permitan cumplir con los requisitos del cliente y aumenten su satisfacción. | x | | Una mejora puede incluir (1) mejora de los servicios; (2) corregir, prevenir o reducir un efecto no deseado; (3) mejorar el desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad |
| | 10.2 | No conformidades y acción correctiva | Ante el surgimiento de una no conformidad o queja la entidad debe (1) controlarla y corregirla o asumir las consecuencias; (2) estudiar las causas que la originaron; (3) accionar; (4) revisar la eficacia de la acción correctiva tomada; (5) actualizar los riesgos y oportunidades; (6) efectuar cambios en el sistema de gestión de calidad. | x | | Todo no conformidad detectada debe documentarse, así como, las acciones que se tomaron para corregirla y los resultados que se obtuvieron con la implementación de dichas acciones. |
| | 10.3 | Mejora continua | Se debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad. | x | | Debe considerar los resultados del análisis y evaluación, y las salidas de la revisión de la dirección para verificar si hay acciones u oportunidades a mejorar. |

Fuente Elaboración propia, con base a la ISO 9001 en su versión 2015.

Principales diferencias de la ISO 9001 en su versión 2008 y 2015

Las principales diferencias de la ISO 9001:2015, respecto a la ISO 9001:2008 se presentan en las Tabla 3 y 4.

Tabla 3. Cambios significativos en cuanto a la estructura ISO 9001

| ISO 9001:2008 | ISO 9001:2015 |
|----------------------------------|------------------------------|
| Objeto y campo de aplicación | Objeto y campo de aplicación |
| Normas para su consulta | Referencias normativas |
| Términos y definiciones | Términos y definiciones |
| Sistema de gestión de la calidad | Contexto de la organización |
| Responsabilidad de la dirección | Liderazgo |
| Gestión de los recursos | Planificación |
| Realización del producto | Apoyo |
| Medición, análisis y mejora | Operación |
| | Evaluación del desempeño |
| | Mejora continua |

Nota. Fuente: Norma ISO 9001 en sus versiones 2008 y 2015 elaboradas por la Organización Internacional para la Estandarización (International Standardization Organization o ISO por sus siglas en inglés).

Principales diferencias de la ISO 9001 en su versión 2008 y 2015

Tabla 4. Diferencias de la ISO 9001:2015, respecto a la ISO 9001:2008

| Elemento evaluado | | ISO 9001:2008 | ISO 9001:2015 |
|-------------------|---|--|--|
| 1. | Estructura | Ver Tabla 3: Cambios significativos en cuanto a la estructura ISO 9001 | |
| 2. | Terminología | Hacía énfasis en las empresas manufactureras, dejando de lado a las empresas de servicios. | Incorpora el término servicios para no generar confusión en cuanto a la aplicabilidad de la norma. |
| 3. | Flexibilidad en los términos. | Establecía una serie de términos que debían ser aplicados tal cual la norma lo mencionaba; esto era de rigor, para quien aplicaba el sistema de gestión de calidad y para sus auditores. | No es necesario aplicar los mismos términos que la norma menciona; puesto que la empresa puede buscar sinónimo para una mayor comprensión. |
| 4. | Exclusiones. | Permitía las exclusiones de ciertos requisitos contenidos en el Capítulo 7: realización del producto, para adaptar la norma a la empresa que se deseaba aplicar la norma ISO en estudio. | Desaparecen las exclusiones. La norma específica que todos los apartados de ella pueden adaptarse a una empresa, según el giro que desarrolle. |
| 5. | Procesos de salida. | Retoma únicamente el término de productos, categorizadas en: hardware, software y materiales procesados. | Incorpora el término servicios, puesto que se considera que parte de las salidas de los servicios se efectúa directamente con el cliente. |
| 6. | Representación de la dirección. | Se debía nombrar a un representante de entre los miembros a cargo de la dirección de la empresa. | Se asignan responsabilidades y autoridades similares, pero todo la alta dirección debe participar como responsables de la gestión de la calidad. |
| 7. | Conocimiento de la organización. | No considera el estudio del contexto externo e interno de la entidad, para el diseño y establecimiento de un sistema de gestión de calidad. | Énfasis en la comprensión de la organización y del contexto interno y externo de la misma, para determinar los límites y áreas a aplicar el sistema de gestión de calidad. |
| 8. | Pensamiento basado en riesgos. | Este concepto ha estado implícito en los requisitos para la planificación, revisión y mejora. | Es incorporado como un sub-apartado en la introducción de la ISO 9001:2015. |
| 9. | Documentos que integran el sistema de gestión de calidad. | Definición detallada de cada uno de los documentos (manual de calidad, documentación de procesos y registros). | Se definen bajo un solo término de, información documentada. Esto, con el propósito de unificar los criterios de la ISO 9001 a otras ISO de gestión de calidad que se relacionan con la primera. |
| 10. | Parte interesada | No consideraba al cliente como parte interesada de un sistema de gestión de calidad. | Los clientes son considerados partes interesadas de la implementación de un sistema de gestión de calidad, debido al dinamismo del mercado actual. |

Fuente Elaboración propia, con base a la ISO 9001 en su versión 2008 y 2015.

2.3 RELACIÓN DE LA CONTABILIDAD CON UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

En muchas empresas se presentan problemas el no cuantificar los costos totales, o el aumento de los gastos, de recursos materiales, el tiempo de uso de los equipos y de recurso humano innecesario, que podría emplearse en otra operación o actividad, trabajando de manera optimizada; esto representa un efecto directo al estado de resultados de la contabilidad, además la estimación del costo para darle solución a las no conformidades que se presenten que podrían ser no suficientes para afrontarlos.

La contabilidad, en una empresa constituye un proceso muy importante, ya que, con ella, se lleva un estricto control de los operaciones económicas, registrando, clasificando y resumiendo en términos financieros, lo que le permite a la administración interpretar los resultados obtenidos en un periodo determinado para la toma de decisiones y la futura proyección de una entidad; dado la anterior, se enfatiza en la importancia de mantener un estricto control en el proceso, garantizando la calidad de este, y que se está llevando a cabo dándole cumplimiento a leyes y normativa que le sea aplicable para su correcta aplicación. Para ello, la aplicación de un sistema de gestión de calidad, es adecuado, ya que este representa una herramienta que se centra en brindar calidad a los procesos y aporta una estrategia fundamental para el desarrollo adecuado de las labores y funciones de las entidades.

La implementación de un sistema de gestión de calidad no representa un aumento de costos, sino que implica la optimización de procesos, maquinaria y equipo adecuados a las necesidades de la empresa.

Por otro lado, las empresas no solo deben estandarizar internacionalmente la contabilidad que se lleva con las NIIF, sino también, debe buscar el aseguramiento de su información, para lo

cual, las NIAS aportan una herramienta para ello; siendo los primeros acercamientos con la gestión de la calidad en cuanto a información contable y financiera la NIA 220 que trata sobre el control de calidad de la auditoría de estados financieros, que harán de los estados financieros un material invaluable en la toma de decisiones y en la proyección empresarial, y la NIA 315 Identificación y valoración de riesgos de incorrección, la cual tiene como objetivo identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad.

La NIA 315 es coherente con sistemas de gestión basado en ISO 9001:2015 ya que sirve de apoyo para la mejora continua de las entidades a través de la identificación, evaluación y seguimiento de riesgos, que brinda una seguridad razonable a las empresas a la hora de la toma de decisión importantes. También nos brinda una herramienta fundamental para identificar errores o posibles errores que pueden llegar a afectar decisiones importantes de los accionistas, es por ello que, en conjunto el con el ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar y Actuar) se logra la consecución efectiva de lo planificado y el alcance de los objetivos estratégicos de las entidades, así como el cumplimiento de la política y objetivos de calidad.

CAPÍTULO III – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar esta investigación se utilizó el enfoque cualitativo, puesto que es flexible, abierto y muestra un panorama más amplio y preciso del contexto y la situación en la que se encuentra el sujeto de estudio, con un tipo de investigación es de carácter (1) exploratorio, se indagó sobre la estructura organizacional y las actividades que se desarrollan en el área de servicio al cliente de Pronto BPO El Salvador, y las fases para diseñar un sistema de gestión de calidad; (2) descriptivo, se detallaron las autoridades y responsabilidades del área en estudio; y (3) correlacional, porque se visualiza la incidencia en los diferentes procesos que se ejecutan para llevar a cabo la prestación de un servicio en el *call center* Pronto BPO El Salvador.

3.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL

3.2.1 Temporal

Esta investigación está sujeta al periodo comprendido entre el 2015 y 2019, puesto que estas fechas son fundamentales debido a los cambios que presentó en 2015 la Norma ISO 9001:2008.

3.2.2 Espacial

Para realizar la investigación se consideró la empresa Pronto BPO El Salvador, la cual inició operaciones en el país, a inicios de 2019; ubicada en Calle Chiltiupán y 17 Avenida Norte, Edificio Kinética, Nivel 7, Santa Tecla, El Salvador

3.3 SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIO

Se definió la siguiente unidad de análisis, con base al cumplimiento de los objetivos planteados, que confirma la participación de:

El gerente general de Pronto BPO El Salvador, cuya empresa figura según legislación salvadoreña, como centro internacional de llamadas; el jefe de producción encardado de las cuentas del área de servicio al cliente, el supervisor-entrenador y los supervisores de las cuentas.

Además, debido a la naturaleza de la investigación, no se determinó una muestra a utilizar ya que solo se consideró un sujeto para la investigación.

3.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS

Es de suma importancia determinar las técnicas y los instrumentos utilizados para obtener la información necesaria para el diseño de la propuesta del sistema de gestión de calidad con base a la ISO 9001:2015.

Las técnicas de investigación que fueron utilizadas son:

- Guía de preguntas de verificación, esta se desarrolló a través de una lista para medir el cumplimiento de los requisitos con los que debe contar un sistema de gestión calidad, según la ISO 9001:2015. Dicha guía contenía una serie de preguntas, que fueron adecuadas al cargo que desempeña cada una de las personas clave, entre los cuales están la alta dirección, recursos humanos y supervisores.
- Entrevistas con preguntas abiertas, cuya finalidad consistía en conocer los aspectos internos y externos relevantes para el diseño del sistema de gestión de calidad para el área de servicio al cliente; así como, los procesos que se ejecutan en los diferentes servicios que presta Pronto PBO El Salvador.

3.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| No. | Actividad | Mes y Semanas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---------------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|
| | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Elaboración de anteproyecto | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Aprobación de anteproyecto y tema | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1 | Definición de situación problemática | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2 | Elaboración de enunciado de problema | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3 | Determinación de objetivos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 3.4 | Elaboración de la justificación de la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.5 | Entrega de Capítulo I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.6 | Aprobación de Capítulo I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | Elaboración de marco teórico, conceptual, técnico y legal aplicable a los call center | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2 | Elaboración de marco teórico, conceptual y técnico para un sistema de gestión de calidad con base a normativa ISO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3 | Entrega de Capítulo II | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4 | Aprobación de capítulo II | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1 | Delimitación de la investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.2 | Determinación de las unidades de análisis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.3 | Definición de técnicas e instrumentos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.4 | Elaboración de instrumentos de investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.5 | Recopilación de la información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.6 | Análisis e interpretación de los datos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.7 | Elaboración de diagnóstico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.8 | Entrega de Capítulo III | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.9 | Aprobación de Capítulo III | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | CAPÍTULO IV. PROPUESTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1 | Elaboración de la propuesta del sistema gestión de calidad para el área de servicio al cliente del call center Pronto BPO El Salvador | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.2 | Entrega de la propuesta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.3 | Aprobación de Capítulo IV | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Elaboración de conclusiones y recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Defensa de trabajo de investigación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

3.6 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se realizaron entrevistas a Gerentes, Entrenador y Supervisores, de las cuales se obtuvo información, a continuación, se presenta un análisis de las respuestas obtenidas:

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | | Análisis |
|-----|--|---|--|--|--|---|---|--|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | Luis Rodríguez | |
| 1 | ¿Qué entiende por calidad? | Un servicio que se presta que sea bueno, por el cual un cliente se sienta satisfecho. | Calidad es cuando un producto llega al requerimiento que se necesite | Hacerlo bien desde el inicio y con la menor cantidad de errores posibles | Algo que se puede medir para asegurar la satisfacción. | La calidad es todo lo que se da en el momento de la conversación para poder llegar al entendimiento y dar un producto adecuado. | Comprende un montón de cosas, un requerimiento, estándares, resultados, proyecciones, calidad es la parte principal de un servicio. | En general, cada uno tiene una idea básica de lo que es calidad, se tiene la base central y la importancia de ello en las áreas de trabajo que supervisan. |
| 2 | ¿Sabe qué es un sistema de gestión de calidad? | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Todos han escuchado hablar de qué es un sistema de gestión de calidad, sin embargo, más allá del conocimiento de la existencia de este, desconocen en sí, cuáles son sus funciones y la responsabilidad que este conlleva. |

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | | Análisis |
|-----|---|---|---|---|--|---|--|--|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | Luis Rodríguez | |
| 3 | ¿Cuáles son las partes interesadas de su empresa?, ¿cuáles son las expectativas y necesidades de esas partes interesadas? | Clientes, Pronto, usuarios. | Los clientes, empleados, supervisores, todos los de la empresa. | - | Todos, porque es una métrica que tenemos que cumplir, si no cumplimos con eso, tenemos que dar cuentas de por qué no lo estamos cumpliendo. Expectativa: que todo el mundo se interese, que lo cumpla Necesidades: tener información o data que nos respalde para poder decir si ha habido o no mejora y cuáles son las acciones necesarias para poder llegar a la meta. | La compañía, el cliente en general. | Todos. Expectativa: que siempre estemos dando excelentes resultados | Se tiene una noción de los interesados en que la calidad de los servicios prestados cumpla con los estándares establecidos, sin embargo, no cuentan con el conocimiento suficiente del por qué es importante para dichas partes. No se les ha capacitado acerca de la importancia que tiene el tema de calidad para todas las partes involucradas. |
| 4 | ¿Qué es lo mínimo que un cliente espera de sus servicios? | Dar el mejor servicio posible y atender a sus usuarios de la mejor manera con respeto, integridad y honestidad. | No se ha estructurado el mínimo de desarrollo en el área de capacitación, no hay un mínimo de lo que se espera de mí, no han puesto puntual el nivel mínimo requerido, por ejemplo, hay evaluaciones que la persona la puede dejar, pero igual puede producir. No tengo una medida fija.” | Resolver el problema del cliente en una llamada | Lo mejor, no hay mínimos. | Por parte de la compañía, la aceptación y venta del producto y la difusión de esos. De parte del cliente la satisfacción en su totalidad del servicio recibido. | Que nos mantengamos | Respecto a lo mínimo que se espera, no se han establecido parámetros basados en las actividades realizadas por cada área o departamento, por lo tanto, las respuestas dadas por los entrevistados fueron desde la percepción de lo que ellos creen que se espera. |

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | Análisis | |
|-----|--|--|--|---|---|---|--|---|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | | Luis Rodríguez |
| 5 | ¿Cuáles son las características claves, como formación profesional y experiencia, considera que son elementales para lograr un servicio de calidad y satisfacción de los clientes? | Inglés | Un nivel de inglés del 90%, porque el cliente no le gusta el acento, se necesita la fluidez para hablar, que la persona piense y conocimiento básico de internet en programas Microsoft y ser bachiller. Aunque eso ultimo queda en el aire porque hay gente que no cumple lo de bachiller, pero si cumplen con las funciones, aunque lo ideal si sería que tuvieran ese grado académico.” | (1) Inglés avanzado, (2) Conocimiento en manejo de equipo tecnológico, (3) Pensamiento crítico para tomar la decisión necesaria | <ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato • Conocimiento en computación, software • Uso de herramientas como Windows • Inglés | Ellos siempre esperan que demos el mejor producto posible, porque es basado en eso que se propague la voz de que se brinda un buen servicio. De parte de los empleados: Saber hablar ante las personas, conocer el producto; el simple hecho de tener paciencia | <ul style="list-style-type: none"> • Que maneje informática • Conocimientos de Excel • Manejo de data | Respecto a características clave y experiencia que deben tener los agentes, se tiene claro que lo principal requerido es un alto nivel del idioma Inglés, respecto a las demás características que debe tener o se espera que tenga un operador, salvo el supervisor del área de capacitación, no se tiene claro y se percibe falta de información. |
| 6 | ¿Cómo miden la competencia del personal a través del tiempo? | Se tienen métricas en todas las áreas. | Se hacen evaluaciones y asistencia al lugar de trabajo. Si falta un día ya queda fuera ya que el entrenamiento dura 2 semanas.” | Métricas mensuales, cada supervisor se documenta el avance que está teniendo el personal | Con métricas que ya están en el piso, se lleva control semanal, mensual y ahí se va viendo si funciona lo que se está haciendo y crear oportunidades. | Se manejan métricas se ven semanalmente pero se manejan mensuales y trimestrales en tiempo de llamada, calidad de la llamada, calidad del servicio al cliente y el tiempo que se llevan en el teléfono para ayudar al usuario. | Con métricas, el desempeño, la asistencia, la responsabilidad. | La forma de medición del rendimiento de cada agente, se realiza a través de las métricas establecidas para cada área de trabajo o departamento. Cada una depende de lo que se requiera para alcanzar las metas de cada área y de lo que el cliente requiera. Estas métricas las establecen los clientes, dueños de las cuentas a las que "Pronto BPO" les presta sus servicios. |

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | | Análisis |
|-----|--|---|--|---|---|--|--|---|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | Luis Rodríguez | |
| 7 | ¿Participa usted en la planificación de capacitaciones, considerando las debilidades observadas en el área de servicio al cliente? | Se trata de enviar a los empleados a clases de inglés para reforzar el idioma, de Excel, de liderazgo, y capacitaciones regulares internas de aquellos procedimientos que les resulten complicados. | Sí, participo en eso, debo estar contacto con los trabajadores con el método <i>side by side que es estar a la par del personal para ver que está haciendo y por si tiene alguna duda de su trabajo.</i> ” | Si | No | Si, se les termina de enseñar lo que no han entendido. durante el entrenamiento | No participa, lo hace más por cuestión personal, pero no a nivel de empresa. | En lo que respecta, se trata de involucrar a los supervisores en las capacitaciones que dan a los agentes, ya que estos están directamente trabajando con estos, conocen en que procesos o áreas están las mayores deficiencias, y qué es lo que se necesita mejorar para ofrecer un servicio de mejor calidad. |
| 8 | ¿Cuáles son las acciones que se toman cuando se detectan deficiencias que pueda poseer el personal? | Retroalimentación, basada en las notas que el cliente envía. | Yo mido asistencia y los exámenes que les hago, si se viene tarde se les da una advertencia verbal y sino pues esa persona sale del programa ya que soy el filtro para ver si queda o no, al final yo tengo que tomar la decisión final. | Del lado humano se llegar al problema por medio de una conversación, seguida por la data. Luego se evalúa si es problema de voluntad o habilidad. | 1.Retroalimentación , y se crea un plan de acción 2.Retroalimentación escrita 3. Terminación de contrato en caso de que no haya seguido el plan | Si la deficiencia es del producto se hace un refuerzo. Si es del servicio al cliente se hace una charla positiva para motivar al empleado. | 1. Reunión en sesión grupal o individual 2.Retroalimentación | En la mayoría de los casos se trata de hacer una retroalimentación con el personal que presenta deficiencias ya sea por el producto, nivel de inglés o por inasistencia. |

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | Análisis | |
|-----|---|--|---|---|--|---|--|---|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | | Luis Rodríguez |
| 9 | ¿Cómo se manejan los conflictos de los empleados? | Es un proceso más que todo con recursos humanos, en lo personal, siento a las partes involucradas, para tener ambos puntos de vista y lo solucionamos internamente, ya si se escala, lo pasamos a RR.HH. | A través de la conversación, hay mediador que es Jaime para que el vea como se soluciona el problema, a la hora de conflictos siempre lo ponemos a él | (1) Se habla con las partes involucradas en el problema, (2) Conocer las versiones de los involucrados, (3) Participa un testigo, que puede ser el jefe inmediato al jefe de producción. En el caso que el problema se dé con el cliente, sólo se le hace un llamado de atención, pero si en problema es grave, el cliente o dueño de la cuenta es quien decide lo que se hará con el empleado. | 1. Retroalimentación, se saca al operador del teléfono y se habla con él acerca del conflicto 2. Se encuentra una resolución. | Nadie más tiene que saber, se maneja entre la persona que tiene el conflicto y el supervisor de manera privada. | 1. Respeto y profesionalismo 2. Diálogo | Se trata de mantener un ambiente libre de conflictos pero cuando éstos ocurren se tratan de solucionar de la manera más calmada, a través del dialogo con las personas involucradas y en algunos casos interviene recursos humanos. |

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | | Análisis |
|-----|---|---|---|--|--|---|--------------------------------------|---|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | Luis Rodríguez | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | | |
| 10 | ¿Considera que debe mejorarse algo, respecto al ambiente laboral (aspectos físicos, sociales, psicológicos); equipo tecnológico; temas de capacitación; formación profesional, experiencia, entre otros aspectos importantes que puedan influir en el desarrollo de las actividades de servicio al cliente? | Sí, por ejemplo, el ser muy estrictos, a veces les exigimos demasiado y no los hacemos sentir cómodos. Aquí estamos tratando de cambiar ese ambiente. Temas de capacitación: podría decirse que sí, respecto al modo de cómo se realiza el entrenamiento, y tratar de hacer un entrenamiento basado en el aprendizaje de todos. | En el ambiente físico tenemos el problema de la cafetería. En equipo tecnológico estamos bien. En capacitaciones estamos bien, pero se necesitan cambios como capacitaciones en ética laboral, porque se agarra más conciencia. En formación profesional se trae a INSAFORP para enseñarles Excel a los empleados, reforzar el nivel de inglés. En otros aspectos, factores externos como los horarios ya que la gente renuncia porque los horarios no son flexibles, sería bueno un partirme. el horario es de la 6:00 am y 9:30 am, la empresa finaliza a las 7:00 pm | (1) Ambiente físico: crear un ambiente libre ruidos o interferencias, (2) Recursos: mejorar el servicio de energía eléctrica, ya que frecuentemente se interrumpen las operaciones, mejorar la capacidad de almacenamiento de las computadoras | Ambiente laboral (aspectos físicos, sociales, psicológicos): Tener una persona en la posición de RR.HH. que intermedie en los conflictos y aporte en la resolución de estos. Temas de capacitación: se está trabajando en ello | Tal vez no mejorar, ya que hay muchas cosas que se están haciendo bien, sino que la mentalidad de las personas es incorrecta a la hora de llegar a trabajar, se puede mejorar a través de una capacitación o difusión respecto al servicio al cliente. En tecnología estamos bien. Igual en capacitaciones estamos bien. Existen factores externos que afectan al trabajo por problemas matrimoniales, distancia, estudio, violencia. | Filtros de contratación deficientes. | En tecnología todos coinciden que están bien, se cuenta con equipo bastante apto para el trabajo al igual que en las capacitaciones, se siguen actualizando de la mano con INSAFORP para tener al personal capacitado. Se necesita más personal para el área de recursos humanos y mejorar los filtros de contratación de nuevo personal. |

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | Análisis | |
|-----|---|---|--|--|---|--|----------|---|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | | Luis Rodríguez |
| 11 | ¿Qué tipo de problemas se presentan frecuentemente? | <p>Fallas técnicas: bajones de electricidad</p> <p>Desconocer procesos a seguir: Sí, más que todo por parte de los agentes</p> <p>Otros: que algunos empleados vienen de alcoholizados, otros que fingen estar enfermos para agarrar incapacidad</p> | Si hay fallas técnicas: que no sirva el proyector o las computadoras en algunas ocasiones. | Dentro de la empresa no se cuenta especialista en la computación que se encargue de darle mantenimiento al equipo tecnológico. | Fallas técnicas: bajones de electricidad Excesiva demanda de llamadas: a veces, pero solo cuando hay ausentismo | Fallas técnicas en cortos de energía eléctrica. | Ninguno | Por lo general el mayor problema son los bajones de electricidad que se producen en el edificio, así mismo la falta de personal que sepa de tecnología para casos de asistencia técnica, revisión de ordenadores y demás. |
| 12 | ¿Considera que la empresa trabaja con calidad? | La mayoría de veces se cumple. | A veces | Siempre | Siempre se trata de ofrecer el mejor servicio, las personas no siempre vienen con todo el conocimiento pero se retroalimentan | Siempre, a pesar de que acaba de empezar, ha ido mejorando poco a poco y toman mucho en cuenta a los trabajadores. | Siempre | La empresa siempre trabaja con calidad en el servicio que brinda. |

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | | Análisis |
|-----|--|---|--|---|---|--------------|---|---|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | Luis Rodríguez | |
| 13 | Si tuviese que definir una política de calidad y objetivos para darle cumplimiento a dicha política, ¿cuáles propondría? | Dar una capacitación de cómo tratar a la gente. | Que todo el personal debe ser evaluado por un profesional en el área de psicología. Es necesario para identificar en qué área las personas son aptas e idóneas para desempeñar su trabajo. | Documentar y resguardar toda la información que se produzca en los procesos | Siempre brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, no importando las circunstancias. | - | Llevar el mínimo de faltas al trabajo. Objetivo: llevar un control de las faltas. | De toda la población entrevistada surgieron varios procedimientos a seguir que ellos consideran que deberían formar parte de la política calidad, como lo es el tema de capacitación de cómo tratar a la gente, el personal debe ser evaluado periódicamente, documentar y resguardar la información confidencial y general, mantener siempre la calidad del servicio y la asistencia mínima que deben cumplir los trabajadores. Los temas que abordan los objetivos de calidad son: el control de las faltas, el área de desempeño de labores. |

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | | Análisis |
|-----|--|--|--|-----------------------|---|---|--|---|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | Luis Rodríguez | |
| 14 | ¿Qué procesos conforman el área de servicio al cliente? y ¿cuál de ellos se relacionan con el área de recursos humanos, jefe de producción, supervisores, finanzas, entre otros? | <ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente basado en una aplicación en el área de jardinería, asignando jardineros Verificación del trabajo que hace el jardinero Contratar jardineros Proceso de certificación para los jardineros, y ver si califica para trabajar con la empresa Contactar con jardinero para asignar el trabajo | Todas las áreas se conectan, ya que es un <i>call center</i> estilo americano. El cliente tiene el poder todo: contrata, proporciona y despide. El proceso de servicio al cliente afecta a todo. | Recepción de llamadas | <ul style="list-style-type: none"> Tomar llamadas Asignación de casos en específico Reclutamiento de personal para los clientes Asignación de trabajos a los contratistas Verificación del trabajo realiza por los contratistas para aprobar el pago Solucionar problemas de clientes y contratistas. | La entrega del producto en buen estado; el tipo de personal que se estén contratando; las herramientas necesarias para poder ayudar a los usuarios. | <ul style="list-style-type: none"> Seguimiento Información Solución Respuesta Ayuda extra | No existe claridad sobre los procesos que comprenden el área de servicio al cliente |

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | | Análisis |
|-----|---|---|---|---|---|--|----------------|---|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | Luis Rodríguez | |
| 15 | Explique brevemente cómo es el proceso de recepción de llamadas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Contestar la llamada 2. Presentación, decir la compañía para la que trabajan y su nombre 3. Buscar información del usuario 4. Escuchar y analizar el problema 5. Dar algún tipo de solución 6. Recapitulación 7. Breve despedida e informar que serán transferidos a una encuesta para evaluar la calidad del servicio | <p>Se recibe la llamada, introducción o presentación, se le pone marca a la empresa, verificación de la cuneta, identificación del problema, solución del problema y cerrar la llamada.</p> | <ol style="list-style-type: none"> (1) Recibir llamada entrante, (2) Identificar el problema, (3) Documentar llamada en el sistema del cliente, (4) Cierre de llamada | <ol style="list-style-type: none"> 1. Contestar la llamada 2. Presentación 3. Buscar información del usuario 4. Escuchar y analizar el problema 5. Dar algún tipo de solución 6. Recapitulación 7. Breve despedida e informar que serán transferidos a una encuesta para evaluar la calidad del servicio | <p>Se recibe la llamada, se espera que se conteste dentro de 3 segundos, se pide que la persona se identifique y se verifica su cuenta, se analiza a la persona para ver la necesidad de la persona, se documenta y se hace el seguimiento para saber en qué parte del proceso va el servicio.</p> | No se hizo | <p>Los empleados identifican y conocen que el proceso de atención al cliente en Pronto BPO consta de las siguientes labores:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Contestar la llamada, (2) Presentación, mencionando el nombre de la compañía y personal, (3) Identificar al usuario, (4) Escuchar y analizar lo que el cliente desea, (5) Documentar la llamada, (6) Brindar una solución al cliente, (7) Retroalimentar lo que se está haciendo, (8) Realizar una breve despedida e informar al usuario que será transferido a una encuesta para evaluar la calidad del servicio recibido. |

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | Análisis | |
|-----|--|---|---|---|---|---|--|--|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | | Luis Rodríguez |
| 16 | Explique brevemente cuál es el proceso que se sigue para la atención de quejas y sugerencias de los clientes | Clientes: relación directa con el cliente a través de correo y se da seguimiento con el supervisor Usuarios: hay un correo donde pueden dar quejas, directamente al cliente | Clientes: todo es por videoconferencia, se tiene contacto directo y se pasa un resumen a los demás de lo hablado. No se lleva control de las quejas, solo se queda en el video llamada, generalmente. | (1) Recepción de queja, (2) Se identifica si es problema de la aplicación o si es de personal, (3) Documentación del caso | Clientes: le hacen saber el problema directamente a los supervisores por medio de llamada o correo y le damos seguimiento Usuarios: los agentes toman la información y la hacen llegar a los supervisores por chat o correo | Clientes: hay una encuesta que se hace al final de cada llamada, si no está conforme al producto, basado en esos errores se saca a la persona a capacitación para mejorar esas debilidades. | Se toma la información y se analiza la situación, se envía la sugerencia y tratar de resolverlo lo más pronto posible. | Los teleoperadores y supervisores conocen que existe un correo institucional en donde los clientes informan los quejas o sugerencias que tengan; sin embargo, no se tiene claro ni documentado el proceso que los empleados deben de seguir para brindar una solución adecuada y oportuna, y brindar el seguimiento correspondiente hasta proporcionar lo que el cliente requiere. |
| 17 | ¿Qué contiene el reporte de llamadas? ¿Con qué periodicidad se generan? | <ul style="list-style-type: none"> • Cuántas llamadas lleva el agente • Cuántas veces ha puesto al usuario en espera • Cuántas veces se ha dejado una cierta cantidad de tiempo después de la llamada • En cuánto tiempo se terminó una llamada, el máximo es 10 minutos <p>Se generaba cada 20 minutos.</p> | No se tiene un reporte de llamadas, eso no se trabaja en esta área. | (1) Volumen general de llamadas, (2) Conteo de llamadas por agente, (3) Tiempo promedio de llamadas, (4) Llamadas no contestadas, (5) Llamadas en espera. Este reporte se genera cada media hora. | <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de tiempo que estuvieron en llamadas • Cantidad de tiempo en colgar llamadas • Auxiliares que ocuparon para recibir llamadas y para parar el flujo de llamadas • Hora de entrada • Hora de salida <p>Antes se generaba cada 20 minutos, pero hoy es diario</p> | Se maneja semanal basado en la cantidad de persona que se tienen y el horario. | <ul style="list-style-type: none"> • Llamadas entrantes • Llamadas que están en cola • Tiempo de llamadas en espera • Llamadas colgadas • Tiempo que se tardan en contestar entre llamadas <p>El reporte se genera a diario</p> | Los empleados conocen las actividades que se realizan en su área, pero desconocen las labores que se ejecutan en las demás áreas y la manera en que estas se relacionan entre sí. Por otro lado, no se tiene clara la periodicidad con que se debe emitir y revisar |

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | | Análisis |
|-----|--|--|--|--|---|---|--|---|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | Luis Rodríguez | |
| 18 | Explique brevemente cómo se desarrolla el proceso de supervisión | Revisar la asistencia de las personas, reportar el bono, retroalimentación a supervisores, monitoreo de llamadas, enviar reporte a los clientes basado en el desempeño del agente. | En servicio al cliente: Se reciben los nuevos empleados, se hace una inducción del cliente; se les pasa asistencia; se les entrega el material de entrenamiento (actualmente no se tiene un proceso establecido, se está trabajando en eso y estará listo para noviembre). | (1) Revisión de reporte diario, (2) Se obtiene la carga de trabajo diario, (3) Asignación de labores, (4) Medición y manejo de personal a su cargo, (4) Resolución de conflictos | Reviso las métricas del día anterior y las comparto al equipo para asignar metas, felicito por las cosas que se están haciendo bien, si hay algo que no se está haciendo bien es en lo que nos enfocamos, veo cualquier tipo de reportes respecto a las llamadas, cuántas tenemos en espera, veo correos del cliente, la asistencia, horas tardías, paso el reporte al gerente de cuenta, veo los monitoreos de calidad que se han hecho y se les da seguimiento, y retroalimentación necesaria a cada persona, también se trabaja el clima laboral, ya sea personal o grupal, ver los casos que me pasan los agentes para darle seguimiento. | Nos encargamos de supervisar los procesos, que no se maltraten a los clientes, que no se pasen del tiempo de llamada. | Envío actualizaciones del día anterior, verificar los números proyectados para ese día. Evaluar el trabajo que están haciendo, implemento la autoevaluación. Tiene 8 a su cargo. | Los supervisores tienen el conocimiento básico necesario para cumplir con sus responsabilidades de control para proporcionar servicios de calidad |

Tabla 4. Análisis de entrevistas

| No. | Pregunta | Respuestas | | | | | | Análisis |
|-----|--|--|--|---|---|---|---|--|
| | | Jefe de Producción | Entrenador | Supervisores | | | | |
| | | José Reyes | Sofía Cristina Ramírez Romero | Kevin Figueroa | Allan Flores | José Serrano | Luis Rodríguez | |
| 19 | ¿Se documenta adecuadamente las características que debe cumplir un determinado servicio?, ¿este se informa a los empleados para que sepan los parámetros de ejecución de sus labores? | Sí, se documentan y la mayoría de las cosas se les da a los empleados con un escrito para que lo firmen. | No se documenta. Se hace generalizado. | Si | No, se documentan | Si, al final de cada día se manda un reporte de que áreas están fallando. | Sí, a ambas preguntas | Aunque se manifiesta que se documentan adecuadamente los requerimientos de los servicios, existe una discrepancia entre las opiniones proporcionadas, dando a entender que no se tienen claros los elementos a considerar antes, durante y después de brindar el servicio. |
| 20 | ¿Aplican algún mecanismo de control que mida el nivel de satisfacción de sus clientes? | Sí, con la escuela al final de cada llamada. | No tiene conocimiento. | Encuesta en el que el cliente califica el servicio recibido | Sí, con la encuesta al final de cada llamada. | Encuesta. | Sí, se evalúa a los agentes, mediante calificación por estrellas. | Los empleados conocen sobre los métodos de evaluación de satisfacción de los clientes |

Fuente: Elaboración propia.

3.7 DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS

Este apartado ha sido elaborado para dar a conocer los resultados obtenidos a través de la información recolectada mediante las herramientas de investigación utilizadas, dirigidas a gerentes, supervisores y agentes, identificados como personal clave del *Call Center* Pronto BPO El Salvador. Dichos resultados han permitido realizar un análisis sobre la problemática en estudio, brindando los elementos necesarios para el desarrollo del Modelo de Gestión de Calidad para el área de Servicio al Cliente.

De acuerdo a la información obtenida en la investigación se identificó que, debido a la falta de un Sistema de Gestión de Calidad, no se tienen claros los objetivos que la entidad persigue así como la importancia de realizar un servicio excepcional, bajo parámetros establecidos, aunque no por ello se tenga que concluir que desconocen completamente el término de calidad, ya que se tiene una idea general por parte de los encargados de lo que dicho término representa; estos reconocen haber escuchado en algún momento de lo que es un Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo, desconocen en sí la función de este en una entidad y la responsabilidad que conlleva.

Teniendo en cuenta lo anterior, es poco el conocimiento que se tiene de quiénes son las partes interesadas en que la calidad de los servicios prestados cumpla con estándares establecidos; respecto a las expectativas y necesidades de estos, es casi nulo el conocimiento que se maneja, debido a ello, no se han establecido parámetros de lo mínimo esperado por el cliente, basado en las respuestas de los entrevistados, que han sido desde una percepción propia.

En cuanto a la formación profesional y experiencia que se considera necesaria para realizar las operaciones de la entidad, debido a que su principal mercado está en los Estados Unidos, se tiene claro que la principal característica requerida en los empleados es el idioma inglés con un

nivel superior al 90%, no obstante, respecto a demás características que se espera de un empleado, o futuro empleado, se percibe la falta de información.

Se da de manifiesto que, en gran medida, los supervisores participan en la planificación de capacitaciones para los empleados, tomando en cuenta que son ellos los que están directamente trabajando con los teleoperadores y conocen en qué áreas o procesos se encuentran en mayor medida las deficiencias, midiendo la competencia del personal asignado a su cargo a través de las métricas que manejan, dependiendo de lo que se requiera para alcanzar las metas de su área, las cuales son proporcionadas por los clientes, quienes son los dueños de cada cuenta que manejan; de igual manera, si se detectan deficiencias, se trata de hacer, en la mayoría de los casos, retroalimentación con el personal implicado; al respecto, se considera que uno de los aspectos importantes que influyen en el desarrollo de las actividades de servicio al cliente que debe mejorarse, es el filtro de contratación de nuevo personal, debido a que muchos de estos, una vez contratados, resultan no ser idóneos para el puesto.

En igual medida se considera que debería haber una mejora en cuanto al entrenamiento que se realiza con los nuevos empleados, ya que se considera que este no está basado en un aprendizaje accesible e ideal para todos; en cuanto equipo tecnológico y recursos, se presentan deficiencias en la energía eléctrica, que según manifiestan, hay momento en que el servicio falla en el edificio, además de que se espera que mejoren la capacidad de almacenamiento de las computadoras; respecto a los horarios, se requiere flexibilidad en estos, ya que esto, en muchos casos, les impide conservar el personal.

Por otro parte, cuando se presentan conflictos con el personal, no se tienen establecidos parámetros para la resolución de estos, ya que cada supervisor busca la manera que mejor le parezca para ofrecer una solución.

En cuanto a los procesos que conforman el área de servicio al cliente, no se tiene claridad sobre estos, ya que se generaliza en recepción de llamadas, sin tomar en cuenta los demás factores; debido a lo anterior, los empleados identifican con claridad el proceso de recepción de llamadas, sin embargo, desconocen lo que se debe llevar a cabo en los demás procesos que conforman el departamento, incluyendo el que debe seguirse en cuanto a la atención de quejas sugerencias de los clientes y usuarios.

Respecto al proceso de supervisión, se determinó que se tiene un conocimiento básico por parte de los supervisores para cumplir con sus responsabilidades, no obstante, no se cuenta con un proceso establecido debido a ello, cada uno actúa según su criterio, coincidiendo únicamente en aquellas tareas que son obligatorias en dicho cargo; dentro de sus actividades, una de las más representativas es la generación del reporte de llamadas, pero no se tiene claridad de la periodicidad con que se debe emitir y revisar; así mismo, se tiene poco conocimiento en cuanto a si se documenta adecuadamente las características que se deben cumplir en un determinado servicio, ya que existe discrepancia entre las respuestas proporcionadas.

En base a lo anterior, se concluye que resultaría de mucha utilidad la implementación de un modelo de gestión de calidad basado en la ISO 9001:2015, que brinde una seguridad razonable a todas las operaciones realizadas en el área de servicio al cliente del *call center* Pronto BPO El Salvador y garantice así la calidad en sus procesos, volviéndolos un socio estratégico para todos los clientes y otras partes interesadas, posicionándolos entre los mejores en el rubro de servicio al cliente por la calidad de los servicios ofrecidos.

CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE A ISO 9001:2015, PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL *CALL CENTER* PRONTO BPO EL SALVADOR

4.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO

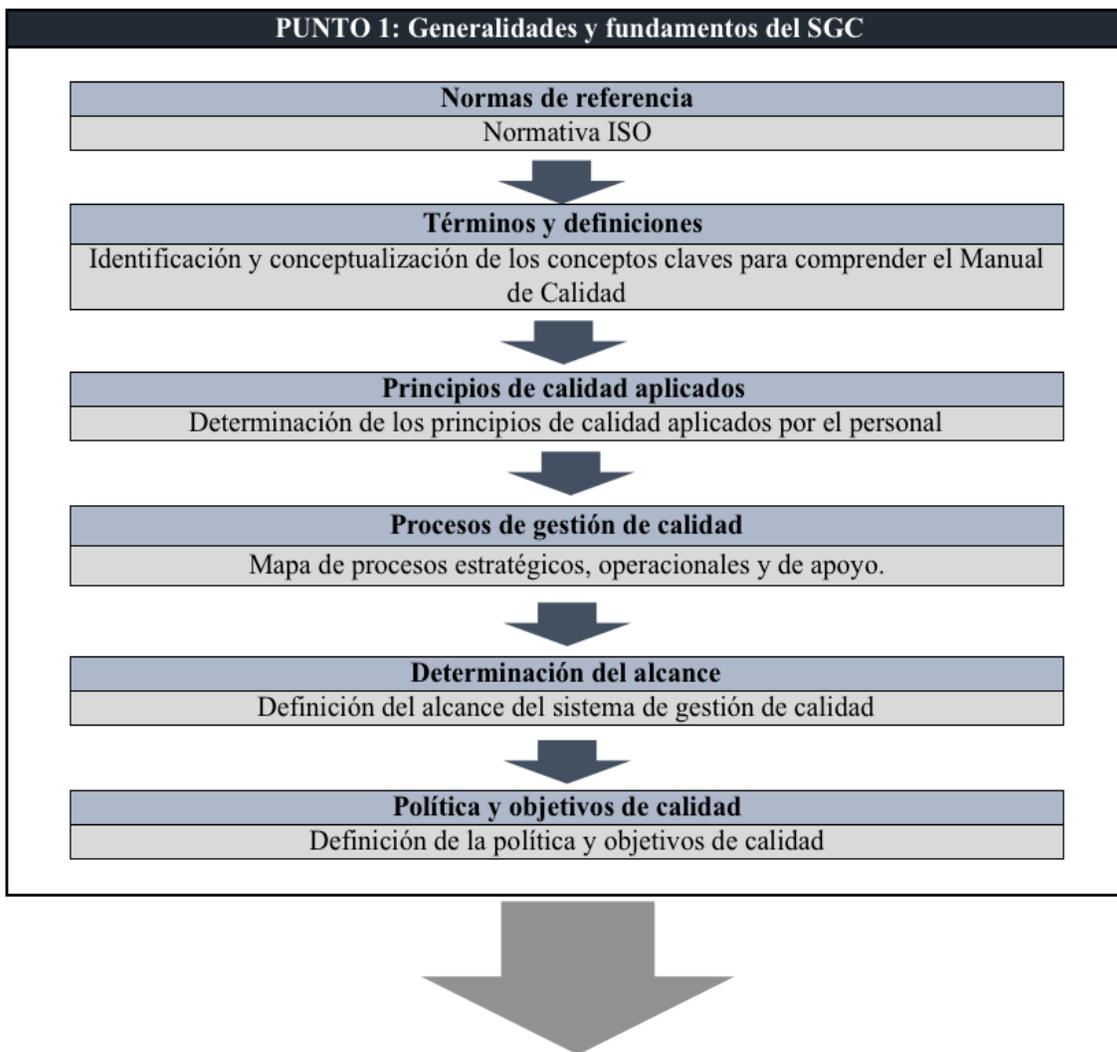
La propuesta de solución para el *call center* Pronto BPO El Salvador, denominada “sistema de gestión de calidad con base a ISO 9001:2015, para el área de servicio al cliente”, se desarrolló con el propósito de brindar a la organización, una herramienta que regule y documente las labores administrativas, de operación, supervisión y mejora del proceso en cuestión, partiendo del enfoque ISO 9001:2015, para fortalecer la calidad de los servicios de atención de llamadas nacionales e internacionales o *call center*.

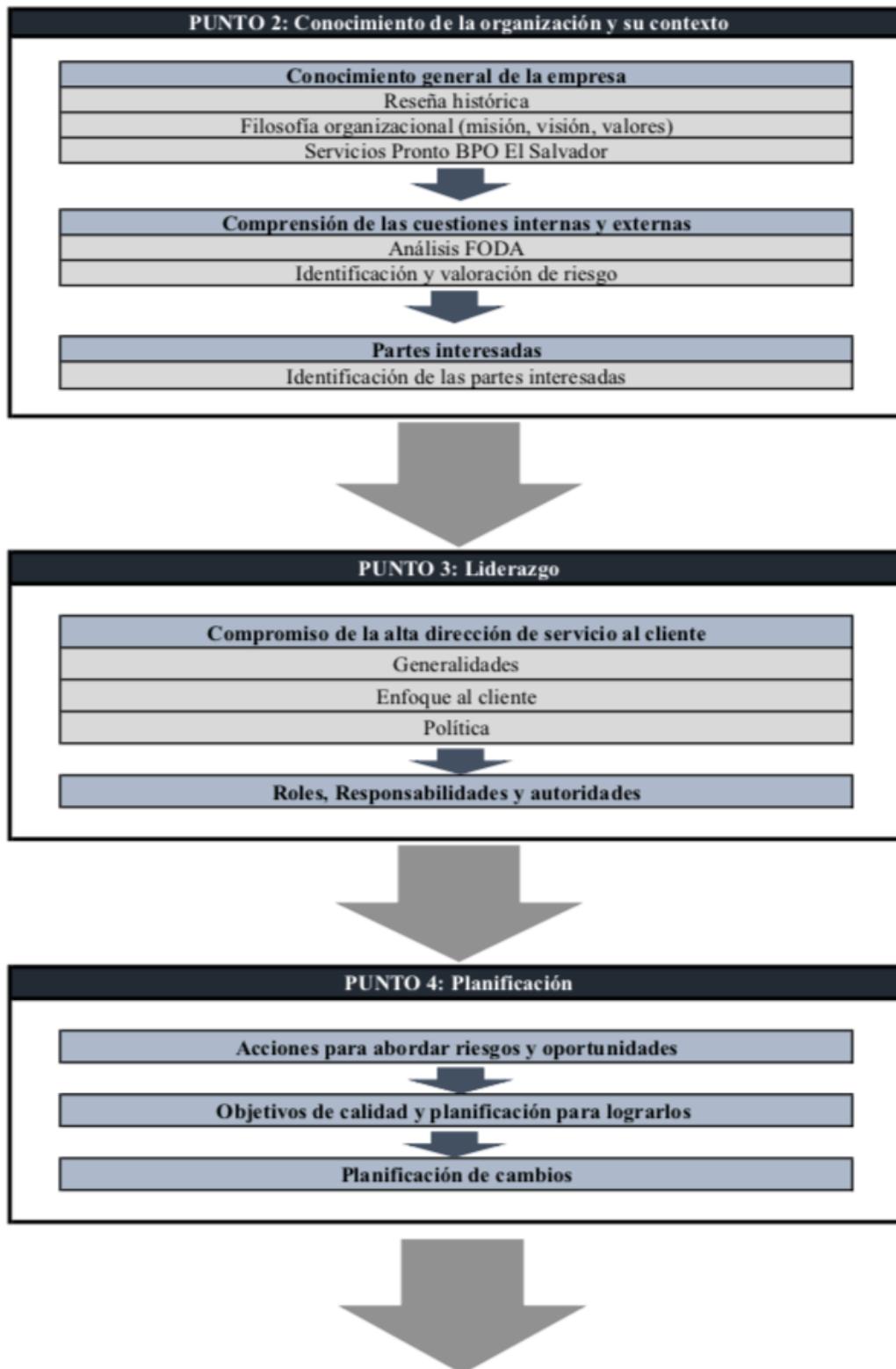
Pronto BPO, al ser una empresa que realiza ventas; recibe pedidos; atiende consultas, sugerencias y quejas a cuenta de terceros, como lo son *TaskEasy*, TIGO, Banco Industrial, Restaurante Los Cebollines, Banco G&T Continental, entre otros, requiere documentar adecuadamente (1) la manera en que sus empleados deben interactuar con los usuarios del servicio, a lo largo del ciclo de vida del mismo; (2) la forma en que se le dará seguimiento, medirá, analizará y evaluará las salidas del proceso *call center*, para determinar si se está cumpliendo lo planificado, y a partir de ello establecer las acciones necesarias para corregir, prevenir o reducir una no conformidad en sus servicios; de tal forma que, se garantice la calidad de los mismo.

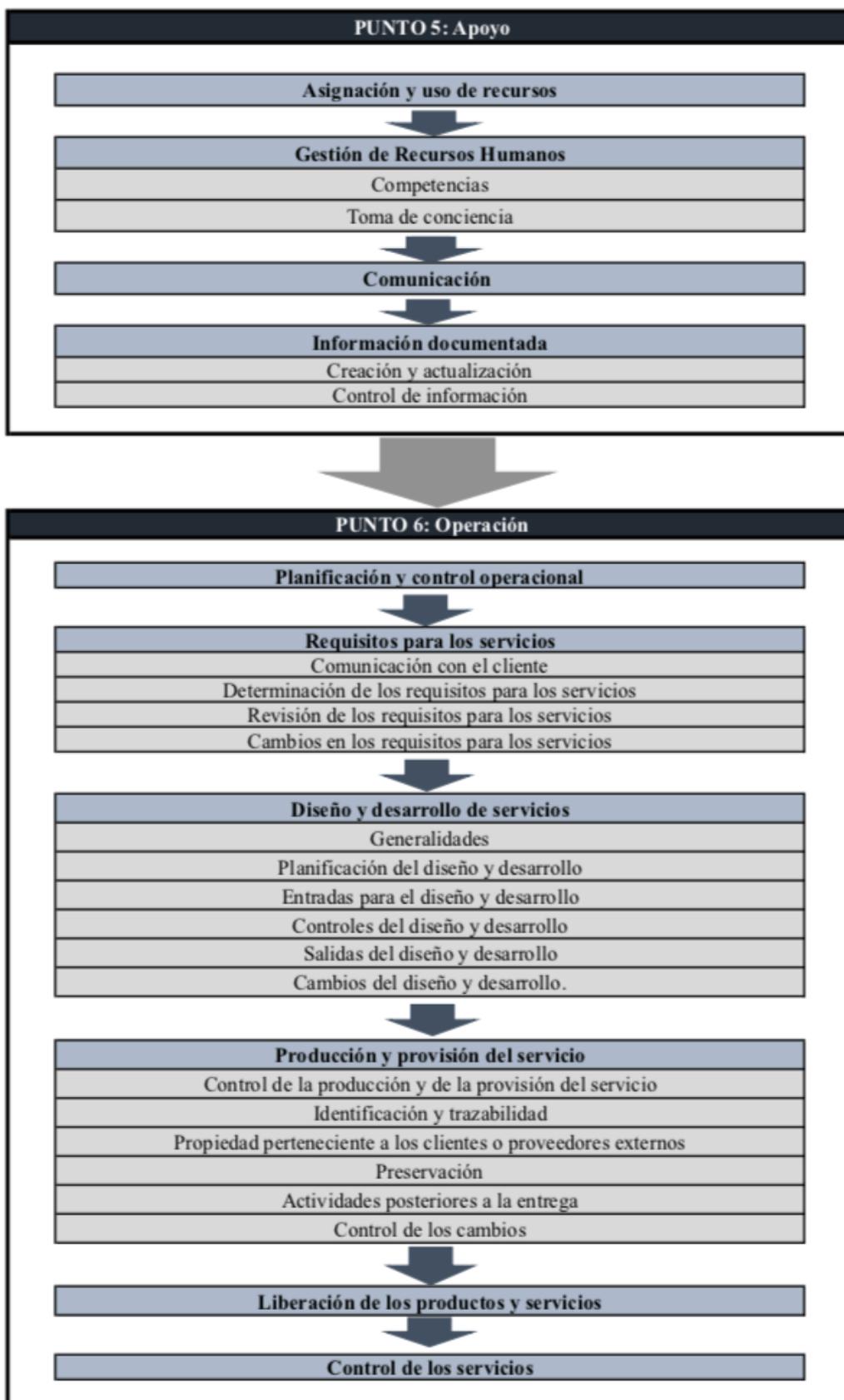
4.2 ESTRUCTURA DEL PLAN DE SOLUCION

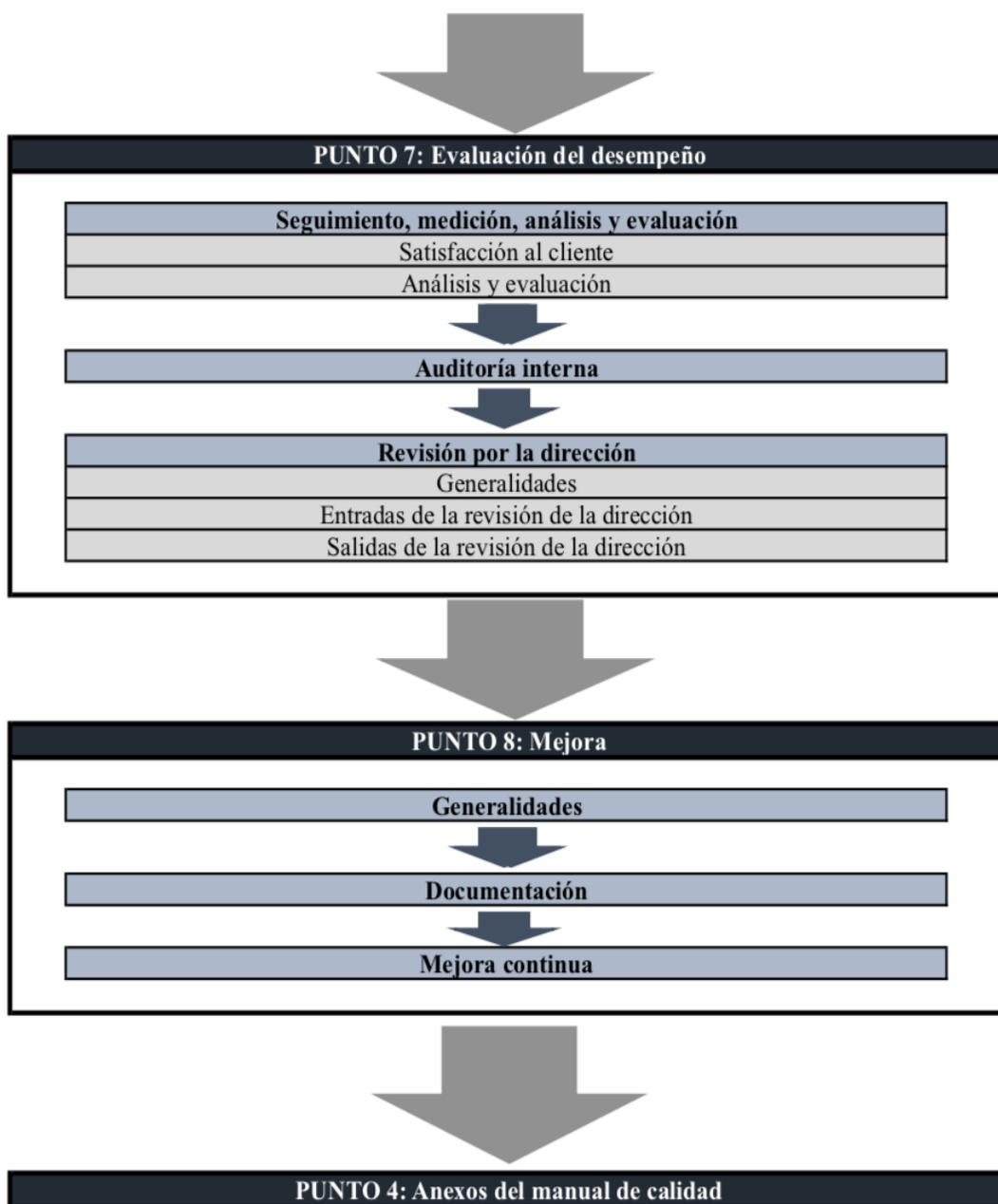
La estructura de la solución se presenta en la Ilustración 3, la cual se fundamenta en el contenido de la ISO 9001:2015.

Ilustración 3. Estructura de plan de solución para el modelo de sistema de gestión de calidad para Pronto BPO SV









4.3 BENEFICIOS Y LIMITANTES

4.3.1 Beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2015

Al realizar los procesos de verificación al cliente, tomando de base el sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001 versión 2015, se pretende dar beneficios óptimos para el mejor funcionamiento de la empresa, los cuales se listan a continuación:

1. **Mayor control de los procesos:** la ISO sugiere que la organización anticipe los problemas que pueden ocasionarse en el desarrollo de los procesos. Esto permite a la dirección, una advertencia de los futuros o posibles fallos permitiendo proponer soluciones anticipadas. Asimismo, se retoman las posibles oportunidades en los diferentes ámbitos de la empresa.
2. **Mejor en el rendimiento operativo:** ayuda a la administración a tener ventajas competitivas a nivel nacional e internacional, así como un aumento en el rendimiento de la organización dando buenos resultados a corto, mediano y largo plazo.
3. **Aumento de la satisfacción del cliente:** las necesidades de los clientes son tomadas en cuenta ya que así lo establece la ISO 9001, mejorando la calidad del servicio brindado.
4. **Mejor imagen corporativa:** el Manual puede compartirse con las partes interesadas para demostrar su capacidad de cumplir con los objetivos de la empresa y con los requisitos del cliente.
5. **Mayor comunicación a nivel interno:** la comunicación de nueva información fluye fácilmente de un área a otra. Fomenta a una mejor cultura organizacional de trabajo en equipo.

4.3.2 Limitantes de implementar un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2015

Algunas limitaciones al implementar un sistema de gestión de calidad son:

1. Resistencia o falta de entendimiento, por parte del personal de la empresa, con relación a la aplicación de la documentación soporte del sistema de gestión de calidad.
2. La nueva estructuración de los recursos materiales y financieros con relación al alcance de los objetivos de calidad.
3. Los nuevos procesos de comunicación interna entre las áreas.
4. La estandarización y mejora de los procesos que no se están conforme a la norma.
5. Que la organización no posea el personal idóneo para echar a andar el nuevo sistema.

4.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

A continuación, se presenta el Manual de Calidad basado en ISO 9001:2015, para el área de servicio al cliente del *call center* Pronto BPO El Salvador:

pronto BPO

**MANUAL DE CALIDAD
ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE
BASADO EN ISO 9001:2015**



ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | i |
| 1. GENERALIDADES Y FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | 1 |
| 1.1 Normas de referencia | 1 |
| 1.2 Términos y definiciones | 1 |
| 1.3 Principios aplicados | 3 |
| 1.4 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad | 5 |
| 1.5 Sistema de gestión de calidad y procesos | 6 |
| 1.6 Política de calidad | 7 |
| 1.7 Objetivos de calidad | 7 |
| 2. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN | 8 |
| 2.1 Conocimiento general de la empresa | 8 |
| 2.1.1 Reseña histórica | 8 |
| 2.1.2 Filosofía empresarial | 8 |
| 2.1.3 Servicios Pronto BPO El Salvador | 10 |
| 2.2 Comprensión de las cuestiones internas y externas | 10 |
| 2.2.1 Análisis FODA | 11 |
| 2.2.2 Matriz de Riesgo | 11 |
| 2.3 Partes interesadas | 18 |
| 3. LIDERAZGO | 20 |
| 3.1 Compromiso de la alta dirección de servicio al cliente | 20 |
| 3.1.1 Generalidades | 20 |
| 3.1.2 Enfoque al cliente | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1.3 Política | 22 |
| 3.1.3.1 Establecimiento de la política de la calidad | 22 |
| 3.1.3.2 Comunicación de la política de la calidad | 22 |
| 3.2 Roles, responsabilidades y autoridades de la organización | 22 |
| 4. PLANIFICACIÓN | 24 |
| 4.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades | 24 |
| 4.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos | 24 |
| 4.3 Planificación de cambios | 25 |
| 5. APOYO | 26 |
| 5.1 Asignación y uso de recursos | 26 |
| 5.2 Gestión de Recursos Humanos | 26 |
| 5.2.1 Competencias | 26 |
| 5.2.1 Toma de conciencia | 27 |
| 5.3 Comunicación | 29 |
| 5.4 Información documentada | 29 |
| 5.4.1 Creación y actualización | 29 |
| 5.4.2 Control de la información | 29 |
| 6. OPERACIÓN | 30 |
| 6.1 Planificación y control operacional. | 30 |
| 6.2 Requisitos para los servicios | 31 |
| 6.2.1 Comunicación con el cliente | 32 |
| 6.2.2 Determinación de los requisitos para los servicios | 32 |
| 6.2.3 Revisión de los requisitos para los servicios | 33 |
| 6.2.4 Cambios en los requisitos para los servicios | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 6.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios | 36 |
| 6.3.1 Generalidades | 36 |
| 6.3.2 Planificación del diseño y desarrollo | 36 |
| 6.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo | 39 |
| 6.3.4 Controles del diseño y desarrollo | 39 |
| 6.3.5 Salidas del diseño y desarrollo | 39 |
| 6.3.6 Cambios del diseño y desarrollo. | 40 |
| 6.4 Producción y provisión del servicio | 40 |
| 6.4.1 Control de la producción y de la provisión del servicio | 40 |
| 6.4.2 Identificación y trazabilidad | 41 |
| 6.4.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos | 42 |
| 6.4.4 Preservación | 42 |
| 6.4.5 Actividades posteriores a la entrega | 42 |
| 6.4.6 Control de los cambios | 43 |
| 6.5 Liberación de los productos y servicios | 43 |
| 6.6 Control de las salidas no conformes. | 45 |
| 7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 47 |
| 7.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación | 47 |
| 7.1.2 Satisfacción del cliente | 47 |
| 7.1.3 Análisis y evaluación | 47 |
| 7.2 Auditoría interna | 48 |
| 7.3 Revisión por la dirección | 50 |
| 7.3.1 Generalidades | 50 |
| 7.3.2 Entradas de la revisión por la dirección | 50 |

| | |
|---|-----------|
| 7.3.3 Salidas de la revisión por la dirección | 50 |
| 8. MEJORA | 51 |
| 8.1 Generalidades | 51 |
| 8.2.2 Documentación | 52 |
| 8.3 Mejora continua | 52 |
| ANEXOS | 53 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1. Riesgos identificados | 13 |
| Tabla 2. Caracterización de Proceso de Gestión de Capital Humano | 28 |
| Tabla 3. Caracterización de Proceso de Planificación y Mejora | 35 |
| Tabla 4. Caracterización de Proceso Diseño y Desarrollo de Servicios | 38 |
| Tabla 5. Caracterización de Proceso Atención de Llamadas | 44 |
| Tabla 6. Caracterización de Proceso Supervisión | 46 |
| Tabla 7. Caracterización de Proceso Control de Calidad | 49 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|-----------|
| Ilustración 1. Principios de calidad | 4 |
| Ilustración 2. Mapa de procesos para el área de servicio al cliente del <i>Call Center</i> Pronto BPO El Salvador | 6 |
| Ilustración 4. Valores de pronto BPO SV | 9 |
| Ilustración 5. Servicios Pronto BPO SV | 10 |
| Ilustración 6. Análisis FODA de Pronto BPO SV | 11 |
| Ilustración 7. Partes interesadas del área de servicio al cliente de Pronto BPO SV | 18 |
| Ilustración 8. Organigrama de servicio al cliente de Pronto BPO SV | 23 |
| Ilustración 9. Propósitos de la identificación y valoración de riesgos y oportunidades | 24 |
| Ilustración 10. Características de los objetivos de calidad de Pronto BPO SV | 25 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Matriz FODA | 54 |
| Anexo 2. Contenido de informe de requerimientos del cliente | 55 |
| Anexo 3. Formato: Contenido del Informe de Revisión Gerencial | 56 |
| Anexo 4. Formato: Requisitos de Contenido de Pruebas de Conocimiento y Habilidades | 59 |
| Anexo 5. Matriz de riesgos | 60 |

INTRODUCCIÓN

Este manual de calidad ha sido elaborado con el objeto de proporcionarle a Pronto BPO SV, los lineamientos requeridos para llevar a cabo sus procesos y aportar valor al área de servicio al cliente, a través del establecimiento, aplicación y mantenimiento de los requerimientos ISO 9001:2015, para proyectar una imagen de confianza.

Este documento consiste en un modelo de sistema de gestión de calidad aplicado al *call center* respectivo, respetando los requisitos de la normativa adoptada. Para ello se han dividido en los siguientes acápite:

1. **GENERALIDADES Y FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD:** En primer lugar presenta las normativas técnicas (normativa ISO) en las que tiene origen este sistema; seguidamente de los términos y definiciones relevantes para comprender cada una de las cláusulas establecidas; los compromisos generales que la empresa y sus empleados de servicio al cliente poseen con relación a la gestión de calidad, tales como: la aplicación de los principios de calidad, alcance del sistema, procesos regulados, política de calidad y objetivos de calidad.
2. **CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN:** Señala las acciones que debe llevar a cabo la organización para garantizar el éxito de su sistema de gestión de calidad y de la empresa: comprensión de contextos interno/externo, comprensión de necesidades y expectativas, y determinación del alcance del SGC.
3. **LIDERAZGO:** Se refiere a la implicación que debe tener la alta dirección dentro del sistema de gestión de calidad de la organización, empujando a incluir dentro de las

decisiones estratégicas la gestión de la calidad. Además de velar por mantener un enfoque al cliente y una política de calidad acorde a la filosofía organizacional.

4. **PLANIFICACIÓN:** Acciones alrededor de la planificación dentro de la organización para garantizar el éxito del SGC: determinar riesgos/oportunidades; plantear objetivos de calidad; y, planeación de cambios.
5. **APOYO:** Indica los requisitos para los recursos, competencia, toma de conciencia, comunicación e información documentada.
6. **OPERACIÓN:** Indica los requisitos para la planificación y control; así como los requisitos para la producción de productos y servicios desde su concepción hasta entrega.
7. **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Indica los requisitos para el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación.
8. **MEJORA:** Indica los requisitos para la mejora.

1. GENERALIDADES Y FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

1.1 Normas de referencia

El Sistema de Gestión de la Calidad implantado en PRONTO BPO SV, está basado en las siguientes normas:

- ISO 9000:2015 Sistema de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la calidad - Requisitos.

1.2 Términos y definiciones

- **Principio de calidad:** es la base fundamental, en la que un sistema de gestión de calidad con base a ISO 9001:2015. Deben considerarse en la etapa de diagnóstico, diseño, implementación y mejora.
- **Mapa de procesos:** es una representación gráfica de los procesos que ejecuta una organización, para desarrollar un bien o un servicio. Este puede incluir procesos (1) estratégicos: son los establecidos por la alta dirección para añadir valor a la empresa, la toma de decisiones y dirigir las labores cotidianas; (2) operativos: son los que hacen posible la creación del producto o prestación del servicio; (3) de apoyo: son los que permiten que aquellos contribuyen en la ejecución de los procesos estratégicos y operativos.
- **Alcance del sistema de gestión de calidad:** es la delimitación de los productos y servicios, que se encuentran regulados en el sistema de gestión de calidad; así como, la declaración de la empresa con relación la aplicación completa o parcial de los requisitos que establece la ISO 9001:2015.

- **Política de calidad:** es la intención que la alta dirección posee para encaminar las actividades labores, hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente y los requisitos legales y reglamentarios aplicables; y mejorar alcanzar un grado de eficacia adecuado.
- **Parte interesada:** persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad
- **Cliente:** persona u organización que podría recibir o recibe un servicio destinado a ellos o requeridos por ellos.
- **Mejora:** actividad para mejorar el desempeño del servicio prestado.
- **Mejora continua:** actividad recurrente para mejorar el desempeño del servicio prestado.
- **Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Gestión de la calidad:** gestión con respecto a la calidad.
- **Planificación de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativo necesarios a través de la planificación de la calidad, el aseguramiento de la calidad, control de calidad y la mejora de la calidad.
- **Aseguramiento de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
- **Control de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

- **Mejora de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Diseño y desarrollo:** conjunto de procesos que transforman los requisitos para un objeto en requisitos más detallados para ese objeto.
- **Sistema:** conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan.
- **Sistema de gestión:** conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

1.3 Principios aplicados

Nuestra empresa está comprometida a aplicar los principios calidad indicados en la **Ilustración 1**, con el fin de proporcionar una base razonable, para el fortalecimiento de los procesos de servicio al cliente y garantizar el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes.

Ilustración 1. Principios de calidad

Fuente: Elaboración propia, con base a ISO 9000:2015

Estos principios de calidad consisten en:

- **Enfoque al cliente:** El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir con los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.
- **Liderazgo:** Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

- **Compromiso de las personas:** Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.
- **Enfoque a procesos:** Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
- **Mejora:** Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
- **Toma de decisiones basada en la evidencia:** Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
- **Gestión de las relaciones:** Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

1.4 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad

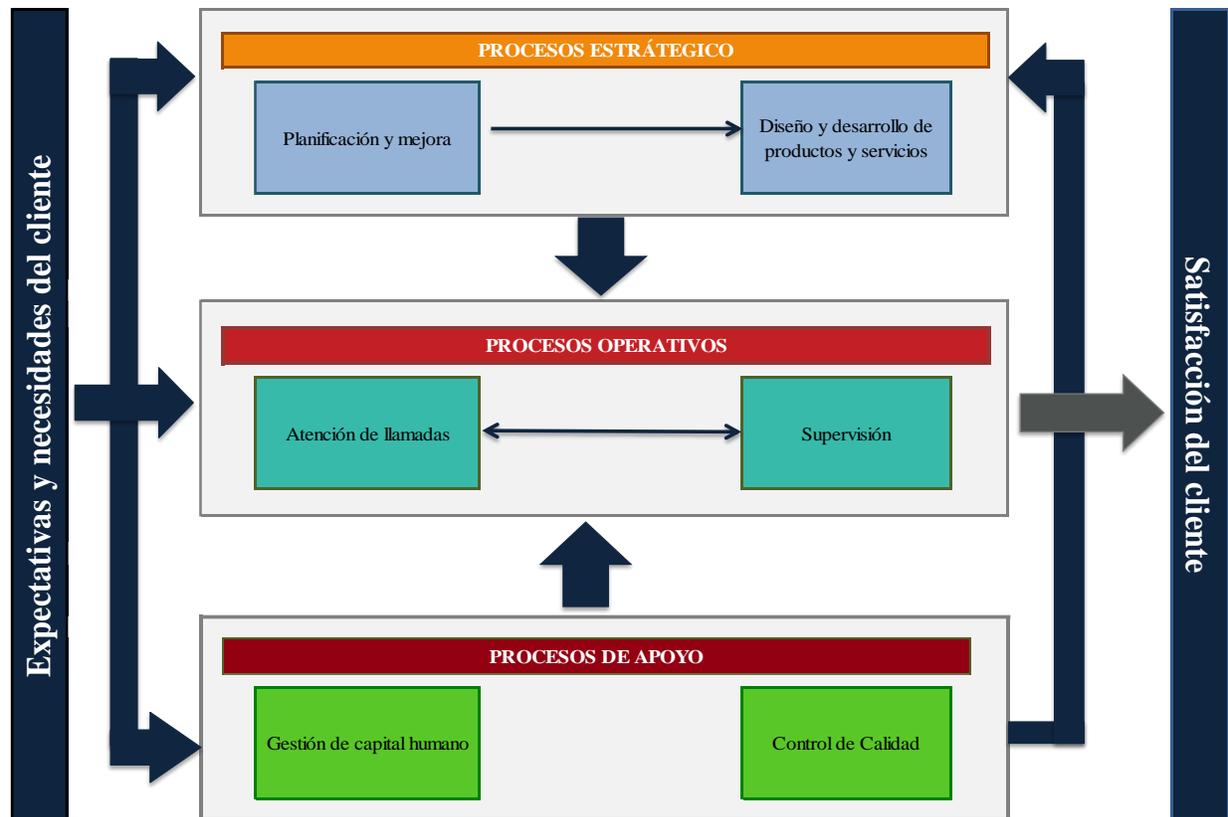
El alcance de nuestro sistema de gestión de calidad va encaminado a regular los procesos de servicio al cliente de la sede en El Salvador, del *call center* Pronto BPO. Nuestro sistema incluye todos los requisitos de la ISO 9001:2015.

El objeto principal de este manual de calidad estriba en brindar una descripción clara de los componentes y actividades relativas al sistema de calidad adoptado por la entidad; el cual, es de obligatorio cumplimiento al momento de realizar las actividades que se indican, para brindar servicio que satisfaga los requisitos contractuales fijados por el cliente, sin perjuicio de las leyes y reglamentos aplicables.

1.5 Sistema de gestión de calidad y procesos

Nuestro sistema de gestión de calidad integra los procesos necesarios para mantener un sistema de gestión de calidad eficaz, que permita cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros clientes y que garantice la mejora continua del sistema. Para una mayor comprensión de cómo opera el área de servicio al cliente, se ha elaborado un mapa de procesos (**ver Ilustración 2**), y una matriz de caracterización que delimita la asignación de responsabilidades, los recursos que se necesitan, las condiciones en que se desarrolla cada actividad y la interrelación de las actividades y/o procesos (**ver Tabla de caracterización 1 a 6**).

Ilustración 2. Mapa de procesos para el área de servicio al cliente del *Call Center* Pronto BPO El Salvador



Fuente: Elaboración propia con base a los requisitos que establece la ISO 9001:2015 e información recopilada mediante entrevistas.

En cumplimiento a los requisitos de la norma de referencia y para dejar evidencia de la adecuada implementación de un sistema de gestión de calidad, la empresa:

- Mantiene la información debidamente documentada con el fin de apoyar a la operatividad de sus procesos; y
- Utiliza la información documentada para dar confianza en que los procesos se realizan de acuerdo a lo establecido con el sistema de gestión de calidad.

1.6 Política de calidad

Nuestro fin es promover una cultura de mejora continua para brindar servicios de calidad y con atención personalizada, amigable, eficiente y eficaz, para brindar soluciones integrales y oportunas, que satisfagan las necesidades y sobrepase las expectativas de nuestros clientes, a través (1) de la aplicación de los principios de calidad (**ver cláusula 1.3**), (2) del conocimiento y comprensión de las necesidades y expectativas de nuestras partes interesadas, (3) atención por personal altamente capacitado, (4) simplificación de los procesos e innovación tecnológica.

1.7 Objetivos de calidad

Nuestros objetivos de calidad son:

- Estudiar, comprender y cumplir con los requisitos de nuestros clientes y sobrepasar las expectativas de los mismos, para incrementar su satisfacción y fidelidad.
- Comprender y asumir nuestros compromisos con el fin de mantener un sistema de gestión de calidad eficaz.

- Evaluar el cumplimiento de nuestro sistema de gestión de calidad para establecer las estrategias de mejora continua pertinentes, y tomar decisiones objetivas y oportunas.
- Promover una cultura de mejora continua en todos los niveles de servicio al cliente, para enriquecer el desempeño de las actividades, los conocimientos y habilidades de nuestros empleados; el establecimiento e implementación de nuevas y mejores acciones para abordar riesgos y oportunidades; y las relaciones con nuestras partes interesadas.

2. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Conocimiento general de la empresa

2.1.1 Reseña histórica

Pronto BPO, es un *Contact Center* de origen guatemalteco, con 10 años de experiencia en servicios de *outsourcing* de operaciones administrativas, centro de llamadas, servicio al cliente, telemarketing, telecobranza y procesamiento de datos; basando su experiencia en la implementación y simplificación de los procesos e innovando con tecnología, para proporcionar una atención de calidad a nuestros aliados estratégicos, brindando soluciones integrales, creando lazos de negocio con un contacto personalizado y profesional.

2.1.2 Filosofía empresarial

Misión y Visión

La misión y visión de la empresa se presenta a continuación:

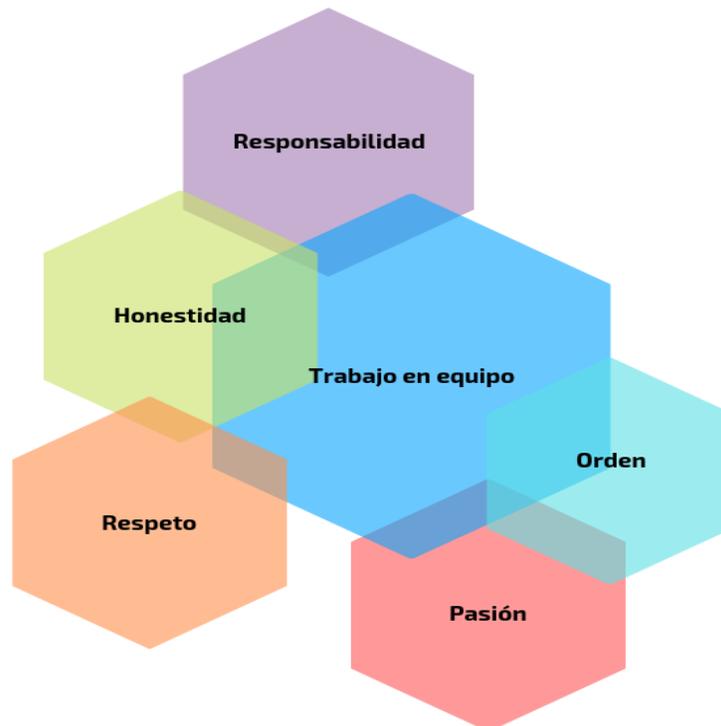
Misión: Nuestro compromiso como Contact Center es marcar la diferencia simplificando procesos con personal calificado y comprometido, realizando nuestro trabajo con excelencia.

Visión: Ser reconocidos, en la industria de Contact Center, como la mejor opción en innovación y servicio.

Valores

Los valores que nuestra compañía aplica se presentan en la **Ilustración 4**.

Ilustración 4. Valores de pronto BPO SV



Fuente: Elaboración propia, con base a información oficial de la entidad.

2.1.3 Servicios Pronto BPO El Salvador

Actualmente la empresa presta los servicios de call center que se detallan en la **Ilustración 5**.

Ilustración 5. Servicios Pronto BPO SV



Fuente: Elaboración propia, con base a entrevista realizada a Gerente General de Pronto BPO El Salvador.

2.2 Comprensión de las cuestiones internas y externas

Pronto BPO SV, anualmente analiza a través de un análisis FODA¹ y Matriz de Riesgos, las cuestiones internas y externas que pueden afectar la calidad de los servicios de *call center*, su credibilidad y las que son oportunas para consumir sus propósitos y sus estrategias. Por ello, la empresa ha establecido como parámetro de medición continua el cumplimiento de su misión y

¹ Ver anexo 1

visión (ver **Ilustración 3**), puesto que sirven de soporte para tener una vista clara de dónde se espera estar y cómo quiere ser reconocida la organización.

2.2.1 Análisis FODA

Ilustración 6. Análisis FODA de Pronto BPO SV



Fuente: Elaboración propia, con base a entrevista realizada a Gerente General de Pronto BPO El Salvador.

2.2.2 Matriz de Riesgo

Una matriz de riesgos es una herramienta utilizada para identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades de una empresa, lo que ayuda a mejorar el control de riesgos y la seguridad de una organización. A través de ella se evaluaron los posibles riesgos que

podieran presentarse en el *call center* Pronto BPO El Salvador, obtenidos mediante entrevistas realizadas personal clave del área de atención al cliente.

A continuación, se presentan los resultados:

- Los resultados de los riesgos fueron medidos en base a las siguientes tablas:

| RIESGO INHERENTE | | | |
|-------------------------|--------------|---|------|
| Probabilidad | Consecuencia | | Peor |
| | 3 | 2 | 1 |
| 1 | M | A | A |
| 2 | B | M | A |
| 3 | B | B | M |

| RIESGO RESIDUAL | | | |
|------------------------|------------------------------|----------|-------|
| Inherente | Efectividad de los controles | | |
| | Fuerte | Moderado | Débil |
| Alto | M | A | A |
| Medio | B | M | A |
| Baja | B | B | M |

En donde: A corresponde al nivel más Alto de riesgo; M corresponde a un nivel Medio de riesgo; B corresponde al nivel más Bajo del riesgo, siendo este al cual se desea llevar la totalidad de riesgos implementando estrategias de mitigación.

Matriz de riesgos Pronto BPO El Salvador

Tabla 1. Riesgos identificados

| Objetivo | Riesgo | Descripción | Probabilidad 1.- Probable 2.- Posible 3.- Improbable | Consecuencia 1.- Catastrófica 2.- Daños 3.- Menor | Riesgo Inherente | Estrategia de Mitigación | Descripción de la estrategia de mitigación o descripción del control | Calificación de estrategia de mitigación | Riesgo Residual | Remediación / Acción adicional |
|--|---|---|---|--|------------------|--------------------------|---|--|-----------------|--|
| Proporcionar un servicio de atención al cliente que satisfaga las expectativas y necesidades de nuestros clientes. | No proyectar confiabilidad a los clientes | La reputación de grandes competidores establecidos en el país, tales como <i>Sykes</i> , <i>Teleperformance</i> , <i>Convergys</i> , <i>Telus International</i> El Salvador, y <i>Tech Americas</i> (ahora <i>Concentrix</i>); puede opacar el reconocimiento y aceptación de Pronto BPO El Salvador, en el mercado. Esto debido al grado de confianza que pueda transmitir sus competidores, a causa de las experiencias que sus clientes hayan vivido. | 2 | 2 | M | Eliminar | Implementar estrategias de comunicación con los clientes, así como estrategias de mejora en la calidad de los servicios brindados para fortalecer las relaciones con estos. | Fuerte | B | Implementación de Sistema de Gestión de Calidad para aumentar la confianza de los clientes en el servicio que se brinda. |

Tabla 1. Riesgos identificados

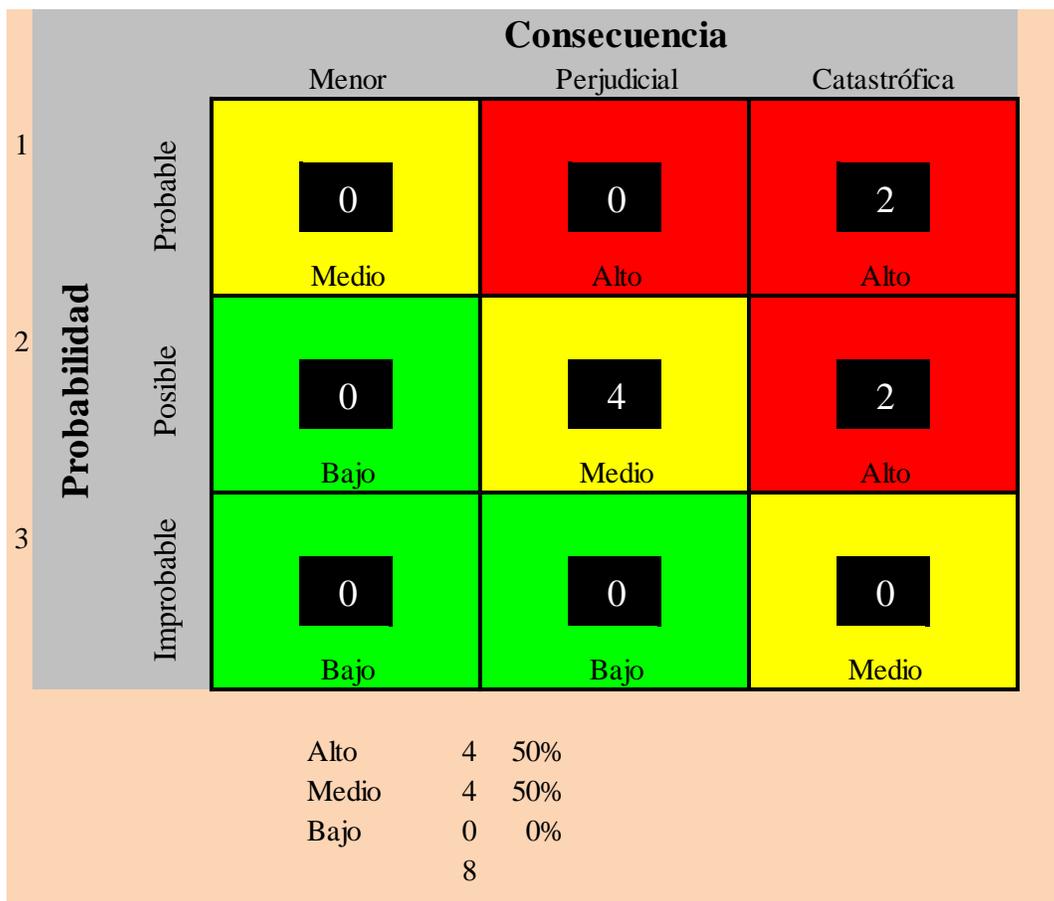
| Objetivo | Riesgo | Descripción | Probabilidad 1.- Probable 2.- Posible 3.- Improbable | Consecuencia 1.- Catastrófica 2.- Daños 3.- Menor | Riesgo Inherente | Estrategia de Mitigación | Descripción de la estrategia de mitigación o descripción del control | Calificación de estrategia de mitigación | Riesgo Residual | Remediación / Acción adicional |
|--|---|--|---|--|------------------|--------------------------|---|--|-----------------|--|
| Proporcionar un servicio de atención al cliente que satisfaga las expectativas y necesidades de nuestros clientes. | Contratación de personal inadecuado | Puede ocurrir que no se posean los mecanismos de selección de personal con las competencias, formación y experiencia requerida para puesto de trabajo al que está aplicando. | 2 | 2 | M | Reducir | Aumentar los filtros de contratación, elaborando pruebas de conocimiento específicas, propias del área para la cual se requiere personal, respetando los parámetros establecidos. | Fuerte | B | N/A |
| | Trato inadecuado a los usuarios por parte de los teleoperadores | Puede darse el caso, que un teleoperador utilice un vocabulario soez, muestre desinterés para ayudar al cliente, posea una actitud agresiva, no escuchar al cliente. | 1 | 1 | A | Eliminar | Realizar un llamado de atención a los implicados, dándoles una retroalimentación de la forma de actuar con los usuarios. | Moderado | A | Despido inmediato por reiteración de comportamiento inadecuado |
| | Pérdida de clientes y clientes potenciales | | 2 | 1 | A | Reducir | Mantener comunicación constante con los clientes, de manera que puedan expresar sus dudas y preocupaciones respecto al servicio. | Fuerte | M | |

Tabla 1. Riesgos identificados

| Objetivo | Riesgo | Descripción | Probabilidad 1.- Probable 2.- Posible 3.- Improbable | Consecuencia 1.- Catastrófica 2.- Daños 3.- Menor | Riesgo Inherente | Estrategia de Mitigación | Descripción de la estrategia de mitigación o descripción del control | Calificación de estrategia de mitigación | Riesgo Residual | Remediación / Acción adicional |
|--|---|---|---|--|------------------|--------------------------|---|--|-----------------|---|
| Proporcionar un servicio de atención al cliente que satisfaga las expectativas y necesidades de nuestros clientes. | Fallas técnicas por caída del servicio de energía eléctrica | Esto puede ocasionar cortos circuitos, daños en los equipos y pérdidas materiales. | 2 | 1 | A | Transferir | Contratar un seguro que cubra los daños en caso de daños o pérdidas de los equipos y materiales que la entidad posee. | Fuerte | M | N/A |
| | Interrupciones de llamadas en tránsito, por caída del servicio de energía eléctrica | Afecta considerablemente el tiempo de respuesta de a la solicitud que un cliente posea. | 2 | 2 | M | Transferir | Reunirse con los contratistas del edificio para que mejoren el servicio, exponiendo las consecuencias que entidad tiene cada vez que falla el servicio. | Fuerte | B | Instalación de una planta eléctrica propia que cubra las necesidades de la entidad mientras se restablece el servicio |
| | Inseguridad | Los empleados han notificado en múltiples ocasiones que les han robado sus pertenencias en las rutas en las que se transportan para llegar a las instalaciones. | 1 | 1 | A | Aceptar | Intentar, en conjunto con los empleados, encontrar rutas alternas en las cuales desplazarse. | Moderado | A | N/A |

- Matriz de Riesgo Inherente

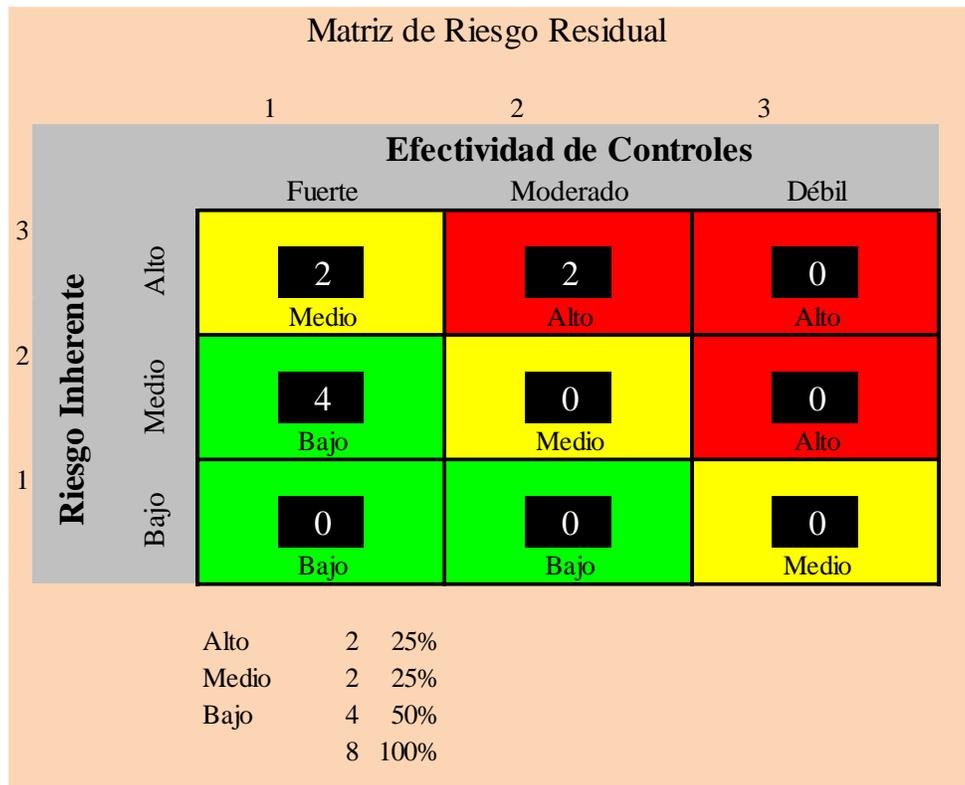
El riesgo inherente es aquel propio cada actividad o proceso, sin tener en cuenta los controles que de éste se implicados en estos; este no puede ser eliminado del sistema, es decir, en todo trabajo o proceso se encontrarán riesgos para las personas o para la ejecución de la actividad en sí misma. A continuación, se presenta la matriz de riesgo inherente del *Call Center* Pronto BPO El Salvador:



Según lo anterior, en Pronto BPO, el 50% de sus riesgos están ubicados en una zona de Alto riesgo, siendo muy probable su acontecimiento, con consecuencias catastróficas; el resto se ubica en un nivel medio, siendo posible su acontecimiento, sin embargo, podría ser perjudicial para el *call center*.

- Matriz de Riesgo Residual

El riesgo residual es aquel que subsiste luego de haber implementado controles; este separa a la compañía de la seguridad absoluta, por lo tanto, es necesario que tomar medidas previas para reducir su efecto en caso de presentarse; este no puede eliminarse, sino retenerlo o transferirlo. A continuación, se presenta la matriz de riesgo inherente del *Call Center* Pronto BPO El Salvador:



Para el *call center* Pronto BPO, el 50% del riesgo residual se posiciona en un nivel Bajo, con efectividad de controles fuerte, ello gracias a las estrategias de mitigación a implementar; igual efectividad muestran los controles para aquellos riesgos posicionados a un nivel medio que representan el 25%; el resto se ubica en nivel alto, con una efectividad de controles moderada, lo que significa que es a estos a los que se debe prestar mayor atención y mejorarlos o implementar nuevos controles para mejora.

2.3 Partes interesadas

Se ha determinado que la entidad, en su capacidad de proporcionar servicios que satisfagan los requisitos de sus clientes, y lo dispuesto en leyes y reglamentos aplicables, ha identificado que:

- a) Las partes interesadas, pertinentes a este sistema de gestión de la calidad son todas aquellas que se muestran en la **Ilustración 7**.

Ilustración 7. Partes interesadas del área de servicio al cliente de Pronto BPO SV



Fuente: Elaboración propia, a partir de entrevista realizada al personal de la organización.

Estas partes interesadas se ven involucradas en nuestro sistema de gestión de calidad, por lo siguiente:

- **Junta Directiva:** Ayuda a las personas que conforman la alta dirección de servicio al cliente, para que sean conscientes de su responsabilidad en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la empresa a través de las instrucciones descritas en este manual.
 - **Accionistas:** El *Call Center* obtendrá prestigio y mayor seguridad por adoptar los pasos de un estándar internacional como ISO 9001:2015 a través del presente manual.
 - **Gerencia y supervisión:** Este manual contribuye a la gerencia y supervisión, del servicio de atención al cliente, a que se realicen las operaciones con vista al cumplimiento de los objetivos organizacionales, fomentar las relaciones laborales de los trabajadores a través de la comunicación y ejecución de los valores y principios organizacionales, así como también, brindar resultados excepcionales
 - **Empleados:** Están comprometidos con el cumplimiento del manual de calidad, ya que son los agentes los que echan a andar las operaciones de servicio al cliente que brinda Pronto BPO.
 - **Clientes:** Uno de los principales beneficiarios, pues recibirán un servicio de calidad, cumpliendo con las normas establecidas en la organización de cara al seguimiento y mejora continua de las operaciones para el lograr su satisfacción.
- b) Las partes interesadas establecen requisitos pertinentes y oportunos; esenciales para la creación de políticas institucionales, objetivos estratégicos, procesos innovadores, entre otros.

La alta dirección de servicio al cliente, debe dar seguimiento a los requerimientos de todas las partes interesadas, por medio del estudio y comprensión del análisis FODA regional y local, noticias nacionales e internacionales, boletín informativo y/o revista con enfoque económico, hechos relevantes de la competencia, y reforma a las disposiciones legales y reglamentarias de El Salvador, con la intención de mantener un sistema de gestión de calidad adecuado las necesidades empresariales y de mercado.

3. LIDERAZGO

3.1 Compromiso de la alta dirección de servicio al cliente

3.1.1 Generalidades

La alta dirección de servicio al cliente de Pronto BPO SV, debe adoptar una modalidad de compromiso y liderazgo, con el propósito de comunicar y mantener (a) cada uno de los elementos que componen la entidad y el sistema de gestión de calidad, (b) la importancia de satisfacer las necesidades del cliente, así como los aspectos legales y reglamentarios aplicables.

En consecuencia, a lo antes descrito, se responsabiliza a las personas correspondientes para asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad a través de:

- Un mapa de procesos (**ver Ilustración 2**).
- El establecimiento de una política de calidad en conjunto con los objetivos de calidad, los cuales se presentan las **cláusulas 1.6 y 1.7**, considerando su compatibilidad con el entorno de la entidad y sus estrategias de negocios.
- Promover el liderazgo en el área de servicio al cliente.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos, para ser utilizados para el logro de los objetivos del sistema de gestión de calidad.
- Asegurar la integración y obtención de resultados previstos por el sistema de gestión de calidad.
- Rendición de cuentas al área de Servicio al Cliente y Departamento de Control de Calidad, con relación a la eficacia y conformidad de la implementación del sistema de gestión de calidad, en contraste con los requisitos del sistema de gestión de calidad, a través de reuniones, comunicados en la nube, correos electrónicos, chat, entre otros medios.

- Promover la mejora continua de procesos, apoyando al personal de servicio al cliente para que el sistema de gestión de calidad funcione de una manera eficaz.

También, se han establecido e implementado medidas de seguridad y protección de la información confidencial de aquellos sujetos con los que Pronto BPO SV, tiene o podría tener a futuro previsible, relaciones contractuales de negocios en función de las actividades que se realizan.

3.1.2 Enfoque al cliente

La alta dirección de servicio al cliente, debe tener un adecuado enfoque al cliente, considerando que, debe asegurarse de (a) definir, comprender y comunicar a sus empleados de servicio al cliente los requisitos de los servicios solicitados y los requisitos legales y reglamentarios; así como de buscar continuamente, superar las expectativas de sus clientes con el fin de incrementar la satisfacción de estos, a través de un Informe de Requerimientos del Cliente²; y (b) considerar los riesgos y oportunidades que pueden afectar la conformidad de sus servicios y su capacidad para aumentar la satisfacción de sus clientes (**ver cláusula 4.1**).

² Ver anexo 2

3.1.3 Política

3.1.3.1 Establecimiento de la política de la calidad

La alta dirección de servicio al cliente de Pronto BPO SV, debe reconocer la importancia de encaminar sus labores cotidianas hacia una cultura de calidad a través de la implantación de su Política Calidad (**ver cláusula 1.6**), como factor estratégico para el logro de sus objetivos, misión y visión; satisfacer los requisitos y expectativas que tiene todas las partes interesadas de servicio al cliente; e invertir recursos necesarios para cumplir con los requisitos del sistema de gestión de calidad, ya sean estos de carácter técnico, humano y económico, sin perjuicio de lo establecido en la legislación salvadoreña.

3.1.3.2 Comunicación de la política de la calidad

La alta dirección de servicio al cliente, de Pronto BPO SV se debe asegurar que la política de calidad:

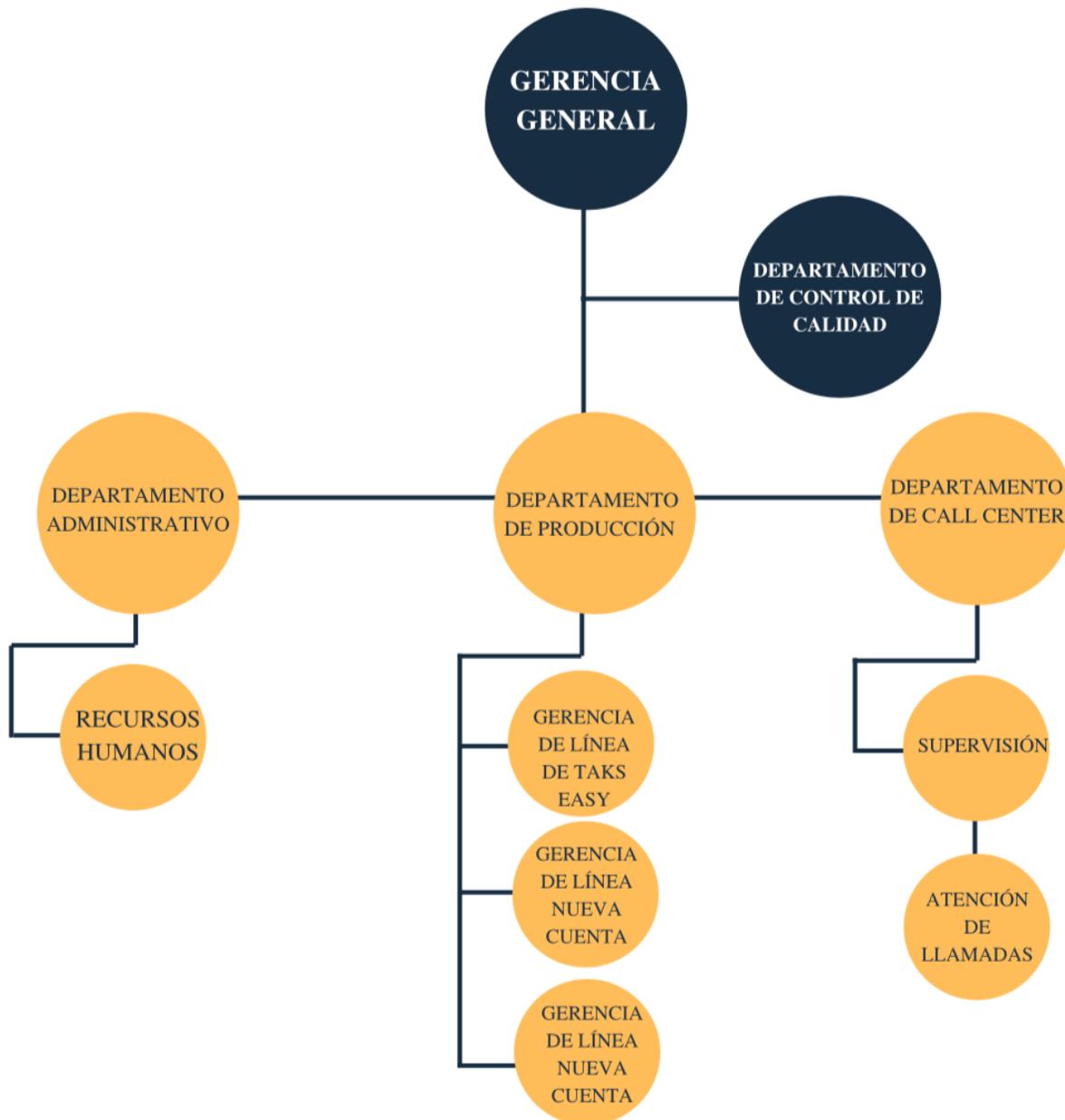
- Esté documentada por medio de este Manual de Calidad.
- Se comunique por medio escrito a las partes interesadas pertinentes, vía correo electrónico y/o impreso.
- Se comprenda y aplique correctamente, en todos los niveles de servicio al cliente pertinentes.

3.2 Roles, responsabilidades y autoridades de la organización

Los roles, las responsabilidades y autoridades del área de servicio al cliente, están definidas en el Manual de Descripción de Puestos de la institución y en el organigrama definido en la

Ilustración 8, donde se definen los departamentos responsables de los procesos establecidos por el sistema de gestión de calidad.

Ilustración 8. Organigrama de servicio al cliente de Pronto BPO SV



Fuente: Organigrama propuesto para el área de servicio al cliente.

4. PLANIFICACIÓN

4.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Para determinar y evaluar los riesgos y oportunidades, la alta dirección de servicio al cliente, debe considerar la información documentada de las **cláusulas 2.2.1 y 2.2.2** de este manual, con el ánimo de cumplir con lo puntualizado en la **Ilustración 9**.

Ilustración 9. Propósitos de la identificación y valoración de riesgos y oportunidades

Crear un plan acción para gestionar los riesgos y oportunidades para lograr los resultados previstos por el sistema de gestión de calidad

Prevenir o minimizar los efectos no deseados

Conseguir la mejora de los procesos

Fuente: ISO 9001:2015

Esta actividad, se debe documentar por medio de una Matriz de Riesgo³ y el apartado de oportunidades de la Matriz FODA, la cual también debe considerar, las acciones para gestionar el riesgo y oportunidad previstas. Además, las acciones que se ponen en marcha, son evaluadas por el Departamento de Control de Calidad para medir su efectividad.

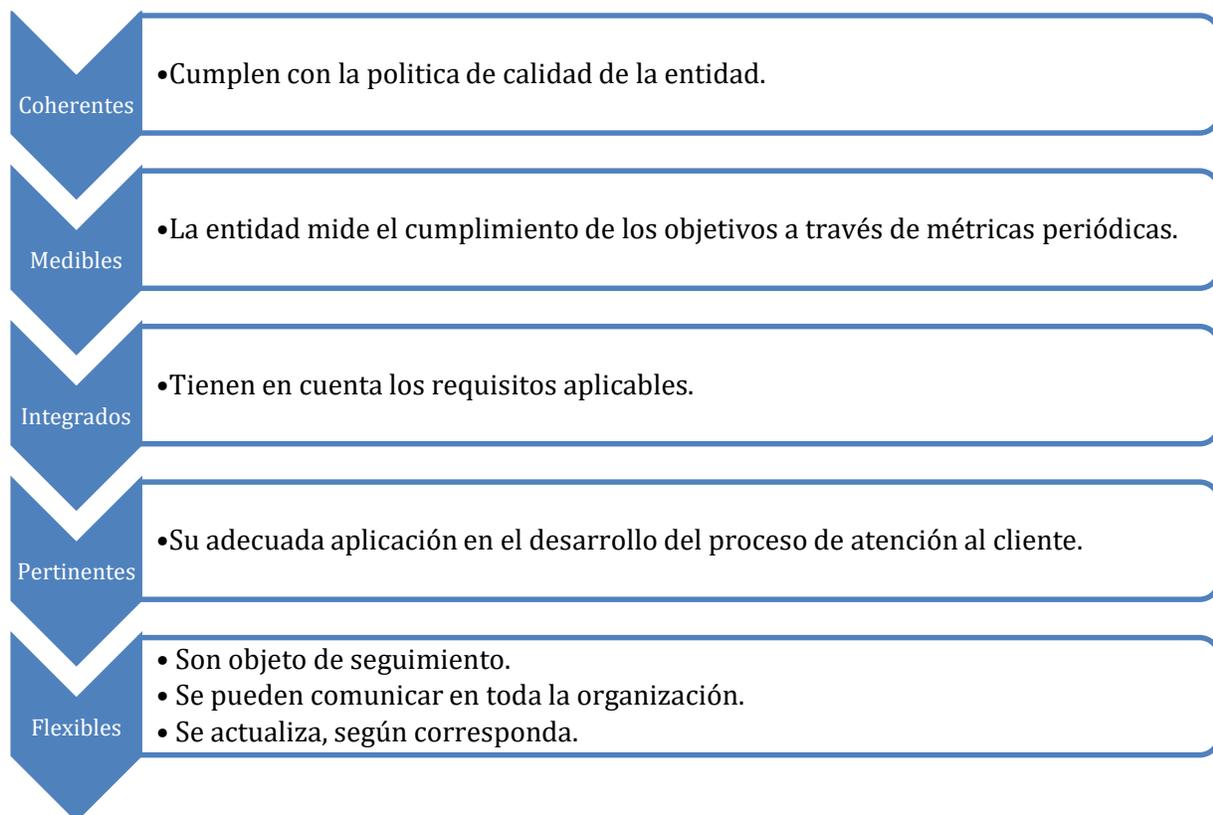
4.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos

Para establecer los objetivos de calidad del sistema y procesos pertinentes, la alta dirección de servicio al cliente, debe considerar las características delimitadas en la **Ilustración 10**,

³ Ver anexo 3

incluyendo, (a) las acciones a realizar, (b) recursos se requieren, (c) la asignación de responsabilidades, (d) cuando se obtendrán resultados, y (e) cómo se evalúan dichos resultados; para el buen funcionamiento de los procesos y del sistema de gestión de calidad.

Ilustración 10. Características de los objetivos de calidad de Pronto BPO SV



Fuente: ISO 9001:2015

4.3 Planificación de cambios

En el caso que, la alta dirección de servicio al cliente y el encargado del Departamento de Control de Calidad, determinen que ha surgido alguna necesidad de realizar cambios en este sistema de gestión de calidad, se debe planificar y documentar (a) el propósito de los cambios y las posibles consecuencias de éstos, (b) cómo se integrarán dichos cambios en el

sistema establecido, (c) los recursos que se necesitarán para las modificaciones y (d) asignación o reasignación de responsabilidades.

5. APOYO

5.1 Asignación y uso de recursos

La alta dirección de servicio al cliente de Pronto BPO SV, debe determinar, proporcionar a sus empleados y mantener en óptimas condiciones los recursos necesarios, como lo son las instalaciones, los equipos, la tecnología, la información y ambiente laboral acogedor, para (1) implementar, mantener y mejorar continuamente su sistema de gestión de calidad, (2) desarrollar y controlar las actividades de servicio al cliente, (3) lograr la conformidad de sus servicios, por medio de la búsqueda de satisfacción de sus clientes y (4) garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos a partir de la ejecución de auditoría internas, para medir la conformidad de los servicios versus los requisitos de los clientes.

También, se deben realizar revisiones periódicas, por lo menos una vez al mes, de los recursos mencionados en el párrafo anterior, para examinar si existen situaciones que puedan afectar la salida de los servicios, y a su vez considerar las necesidades de actualización y determinar las acciones necesarias para adquirir o acceder a los conocimientos actualizados.

5.2 Gestión de Recursos Humanos

5.2.1 Competencias

Pronto BPO SV debe estar consiente que los empleados encargados de atender a los clientes deben de cumplir con ciertos requisitos psicológicos, habilidades, de formación y experiencia,

que contribuyan de manera favorable en el desarrollo de las actividades de los procesos de servicio cliente, con el fin de alcanzar la eficacia y eficiencia de este sistema de gestión de calidad e incrementar la satisfacción de los clientes. Estos requisitos se encuentran documentados en el Manual de Funciones y Manual de Reclutamiento y Selección.

También, se deben realizar revisiones periódicas, por lo menos cada trimestre, de los requisitos mencionados en el párrafo anterior, para examinar si existen deficiencias que puedan afectar la salida de los servicios, y a su vez considerar las necesidades de actualización y determinar las acciones necesarias para adquirir o acceder a los conocimientos actualizados.

5.2.1 Toma de conciencia

Pronto BPO SV debe asegurarse que las personas que trabajan en servicio al cliente conocen y comprenden la existencia y su compromiso con relación a, (1) la política de calidad, (2) los objetivos de calidad, (3) la influencia que conlleva su participación y responsabilidad, para mantener un sistema de gestión eficaz, así como las implicaciones de no cumplir con los requisitos de dicho sistema. Esto se logra, a través de la planificación y ejecución de capacitaciones impartidas por especialistas en el tema, ya sea para facilitar la comprensión del sistema de gestión de calidad y/o cualquier cambio en el mismo.

Tabla 2. Caracterización de Proceso de Gestión de Capital Humano

| pronto ^{BPO} | | CARACTERIZACIÓN DE PROCESO | | Código: AP-GCH-01 | |
|---|--|--|--|--|----------------------------------|
| | | GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO | | Versión: 01 | |
| | | | | Fecha de Elaboración: Septiembre 2019 | |
| | | | | Última modificación: | |
| Responsable del proceso: Jefe de Recursos Humanos | | | | | Tipo de Proceso: Apoyo |
| Objetivo del proceso: Proporcionar personal capacitado al área de servicio al cliente para garantizar a los usuarios un servicio de calidad. | | | | | |
| Alcance: Fortalecer el desarrollo y desempeño de los procesos operativos de servicio al cliente. | | | | | |
| Entradas | | Actividades | Salidas | Usuario(s) y/o Proceso(s) asociado(s) | |
| Proveedor | Elemento | | | | |
| Manual de calidad | Cláusula 5.2.1 | Organizar, realizar y evaluar periódicamente los conocimientos y habilidades del personal de servicio al cliente | Pruebas de conocimiento y habilidades Análisis de resultados de pruebas de conocimiento y habilidades. | Supervisores y Teleoperadores Proceso de Gestión de Talento Humano | |
| Gerencia General y Jefe de Producción | Solicitudes de Gerencia General y Jefe de Producción | Analizar los currículums recibidos para reclutar y seleccionar nuevo personal (teleoperadores y supervisores) de acuerdo a los parámetros establecidos por la alta dirección | Realización de pruebas para medir los conocimientos y habilidades de los candidatos | Gerencia General, Jefe de Producción, clientes y Procesos Operativos | |
| Jefe de Recursos Humanos | Publicación de convocatoria Manual de reclutamiento y selección | | Lista de personas preseleccionadas Entrevistas a candidatos preseleccionados | | |
| Personas ajenas a la entidad | Curriculum Vitae de candidatos | | Contactar a personal contratado | | |
| Jefe de Recursos Humanos | Manual de Descripción de Puestos | Organizar y realizar capacitación de inducción | Material para capacitación de inducción como presentaciones de Power Point, boletines informativos, entre otros | Personal contratado, sean estos teleoperadores y supervisores | |
| Supervisores | Recomendaciones de mejora de los procesos operativos | Organizar y programar reuniones periódicas con los supervisores para definir las áreas en que los teleoperadores y ellos deben ser capacitados | Plan de capacitación de mejora de habilidades y competencias | Teleoperadores y supervisores, Proceso de Auditoría Interna | |
| Jefe de Recursos Humanos | Plan de capacitación de mejora de habilidades y competencias | Contratar a experto o impartir la capacitación de mejora de habilidades y competencias | Contrato de servicios con experto en el tema a impartir en capacitación Material a presentar en capacitación teleoperadores | Supervisores y teleoperadores | |
| Recursos | | Requisitos ISO 9001:2015 aplicables | | Registros | |
| 1. Personal graduado de la carrera de Psicología, Administración de Empresas o carreras afines 2. Papelería y artículos de oficina | | Requisito 7.2, 7.3, 7.4, 7.5 | | 1. Pruebas de conocimientos y habilidades 2. Lista de personas preseleccionadas 3. Material para capacitación de inducción 3. Plan de capacitación de mejora de habilidades y competencias 4. Material de capacitación | |

Fuente: Elaboración propia con base a los requerimientos ISO 9001:2015 e información proporcionada por la entidad

5.3 Comunicación

De acuerdo a las necesidades de comunicación interna y externa, por medio de forma escrita o verbal, aquella información relativa al sistema de gestión de la calidad, la empresa debe determinar qué, cuándo, a quién y cómo comunicar, así como, quién será el responsable de comunicar.

5.4 Información documentada

5.4.1 Creación y actualización

Se debe asegurar que se documente adecuadamente la información requerida por la normativa ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos y la que Pronto BPO SV determine como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Para crear y actualizar información documentada, de acuerdo al párrafo anterior, se debe analizar el tipo de información que se necesita, su importancia dentro del sistema de gestión de calidad y para el logro de la misión y visión de la empresa, el impacto que puede tener en servicio al cliente; considerando documentarla apropiadamente, (1) colocando una identificación y descripción, (2) establecer un formato y medio de soporte y (3) revisar y aprobar su conveniencia y adecuación.

5.4.2 Control de la información

La información documentada demandada por este sistema de gestión de calidad, se debe asegurar que (1) esté disponible y sea idónea para que pueda ser utilizada por quien la requiera, en el momento y lugar oportuno; (2) esté protegida para evitar que se le dé un uso inapropiado,

sea modificada sin previa autorización y se pierda su confidencialidad; (3) se lleve un registro y control de cualquier modificación, (4) conservarla por un periodo mínimo de 5 años.

6. OPERACIÓN

6.1 Planificación y control operacional.

Para desarrollar la planificación y el control operacional, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Se debe tener claro cuáles son las necesidades del cliente, así como los requerimientos de cada una de las partes interesadas dentro del contexto de la organización, de esa manera, Pronto BPO SV, podrá determinar las acciones a implementar para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Por parte de los clientes, espera que les brindemos un servicio excepcional, con un trato especializado a sus usuarios; dentro de las necesidades de Pronto BPO SV, se encuentran el que el personal realice un servicio de calidad manteniendo los estándares previamente establecidos; mientras que el personal espera, tanto de Pronto BPO SV como de nuestros clientes que se les extiendan las herramientas adecuadas para poder llevar a cabo un servicio de calidad.

2. Se deberán establecer los criterios para los procesos, al igual que los necesarios para que el servicio sea plenamente aceptado por el cliente.

Para ello, se tomarán en cuenta los procesos previamente establecidas en la **cláusula 1.5 Sistema de gestión de calidad y procesos**, del presente manual.

3. Establecimiento de recursos: Una estructura adecuada del área de trabajo, computadoras con capacidad suficiente de almacenamiento, Internet, accesorios adecuados para facilitar la recepción de llamadas, mano de obra capacitada para llevar a cabo el servicio, y

metodología clara que establezca procedimientos y criterios a seguir para llevar a cabo los procesos.

4. Criterios y métodos para el seguimiento y operación de los procesos: estos se llevarán a cabo por medio de reporte de llamadas, encuesta a los usuarios al finalizar cada llamada para medir la calidad del servicio, control de entradas y salidas de los teleoperadores, para control de estos, así como la supervisión continua por parte de los encargados como una forma de asegurarse de que el proceso de atención al cliente se esté llevando a cabo según los requerimientos establecidos.
5. Cada uno de los agentes, así como sus supervisores, deberán documentar la información, como se requiere en la **cláusula 5.4 Información documentada**, para demostrar evidencia del cumplimiento de los requerimientos.
6. Se deberá determinar si habrá cambios planificados a llevarse a cabo, y las consecuencias de aquellos cambios no previstos por la dirección, y establecer procedimientos de mitigación para contrarrestar cualquier efecto adverso.

6.2 Requisitos para los servicios

Para ofrecer un servicio de calidad, nos reservamos el derecho de evaluar los requisitos que establecen nuestros clientes y determinar si contamos con los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Para ello, la dirección deberá llevar a cabo las actividades que se describen en las siguientes **cláusulas 6.2.1, 6.2.2, 6.2.3 y 6.2.4** siguientes:

6.2.1 Comunicación con el cliente

Al establecer relaciones con un nuevo cliente o con un cliente antiguo que quiera implementar un nuevo producto o servicio en el cual se necesite nuestra intervención deberá cumplir con los siguientes requerimientos en la etapa de negociación:

- a. Requerir al cliente toda la información correspondiente al producto o servicio, incluyendo las características, precios, descripción, beneficios, etc.
- b. Tratar todo lo relacionado a los temas de consultas, contratos o pedidos, así como los cambios que estos puedan llegar a tener.
- c. Establecer la forma en que se tratará la propiedad del cliente, sea esta intelectual, tangible y/o datos personales, para resguardar su integridad y asegurar el uso adecuado de esta.
- d. Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cumpliendo con todas las demandas del cliente, una vez aceptado el contrato, y asegurándose de tener las condiciones y capacidad de llevarlas a cabo y cumplir.

6.2.2 Determinación de los requisitos para los servicios

Al determinar los requisitos para los servicios a ofrecer, se debe asegurar de lo siguiente:

- Se han definido los requisitos adecuados para los servicios, asegurándonos que estos no incumplen con aspectos legales y reglamentarios asociados a estos, ni con los principios internos por los cuales nos regimos.
- Se ha concluido que Pronto BPO SV, tiene los recursos necesarios para cumplir con las declaraciones acerca de los servicios que ofrece.

6.2.3 Revisión de los requisitos para los servicios

Una vez determinados los requisitos para los servicios ofrecidos, debemos asegurarnos que son los adecuados y que tenemos la capacidad de cumplir con estos, para lo cual llevaremos a cabo una detallada revisión y evaluación de estos, antes de comprometernos a suministrar nuestros servicios. Por ello, debemos incluir lo siguiente:

- a. Los requisitos especificados por nuestros clientes, incluyendo aquellos para llevar a cabo las actividades de entrega del producto o servicio a los usuarios, y aquellas posteriores a la entrega.
- b. Requisitos no establecidos por el cliente, pero que consideramos necesario adicionar, para ofrecer un servicio con calidad.
- c. Los requisitos establecidos por Pronto BPO SV., los cuales podrán ser una propuesta, contrato, licitación o cualquier documento o medio de soporte en el que se hayan establecido de forma clara las responsabilidades de ambas partes.
- d. Requisitos legales y reglamentarios asociados al servicio.
- e. En caso de existir, lista de diferencias entre los requisitos del contrato y los expresados previamente, asegurándose de resolverlas antes de aceptar al cliente, debido a que dichas diferencias impactarían en la calidad del servicio ofrecido.

Así mismo, debiendo llevarse una adecuada documentación de la información, como se establece en la **cláusula 5.4**, se considerará cuando sea aplicable la documentación sobre los resultados de la revisión y sobre cualquier requisito nuevo para los servicios prestados.

La administración, luego de haber aceptado prestar sus servicios al cliente, deberá reunirse con los que estarán a cargo de llevar a cabo el servicio, e informar los acuerdos sobre lo

establecido en la negociación, así como de todos los cambios en el transcurso de su desarrollo, de manera que puedan cumplir con los requerimientos del cliente.

6.2.4 Cambios en los requisitos para los servicios

Para aquellos casos en los que cambien los términos o condiciones de los servicios prestados, sea por parte de Pronto BPO SV, o por parte de nuestro cliente, se deberá retirar toda la información documentada pertinente y poner a disposición del personal involucrado los nuevos acuerdos, de manera que todas las partes interesadas trabajen bajo los mismos requerimientos.

Tabla 3. Caracterización de Proceso de Planificación y Mejora

|  | | CARACTERIZACIÓN DE PROCESO PLANIFICACIÓN Y MEJORA | | Código: ES-PM-01 Versión: 01 Fecha de Elaboración: Septiembre 2019 Última modificación: - | |
|---|--|--|---|--|--|
| Responsables del proceso: (1) Gerencia General, (2) Jefe de Producción, (3) Supervisores y (4) Jefe de Recursos Humanos Objetivo del proceso: Establecer las principales actividades para mantener un sistema de gestión de calidad adecuada, en el área de servicio al cliente en el call center de Pronto BPO El Salvador Alcance: Fortalecer las decisiones de mejora del proceso de mantenimiento del sistema de gestión de calidad. | | | | Tipo de Proceso: Estratégico | |
| Entradas | | Actividades | Salidas | Usuario(s) y/o Proceso(s) asociado(s) | |
| Proveedor | Elemento | | | | |
| Pronto BPO Guatemala | Análisis FODA corporativo regional | Dar seguimiento al análisis FODA de Pronto BPO El Salvador. | Actualización del análisis FODA | Proceso de Mantenimiento de Control de Calidad | |
| Medios de comunicación | Noticias nacionales e internacionales, boletines informativos y/o revistas con enfoque económico | Dar seguimiento a la identificación y valoración de riesgos. | Actualización de matriz de riesgo | | |
| Clientes, entidades gubernamentales, competencia, entre otros | Contratos de servicio establecidos con clientes | Conocer las partes interesadas de la empresa. | Actualización de esquema de partes interesadas del área de servicio al cliente | Procesos Operativos | |
| | Información relevante de nuestra competencia | | | | |
| Clientes | Reformas a las disposiciones legales y reglamentarias de El Salvador | Identificar las expectativas y necesidades de las partes interesadas de servicio al cliente | Informe de requerimientos del cliente | | |
| | Consultas y cotizaciones de clientes potenciales | El Jefe de Producción y Supervisores deben dar conocer a todos los niveles de servicio al cliente, los requisitos del cliente para prestar el servicio solicitado. | | | |
| | Contratos de servicio establecidos con clientes | | | | |
| Manual de Calidad | Solicitudes de cambio en el servicio, quejas o sugerencias | Comunicar cualquier información relevante para el sistema de gestión de calidad. | Capacitaciones sobre sistema de gestión de calidad | | |
| | Matriz de revisiones del sistema de gestión de calidad | Revisar el informe de auditoría interna y retomar aquellas recomendaciones de mejora que se implementarán. | Establecimiento de acciones de mejora / cambios en el sistema de gestión de calidad | Proceso de Control de Calidad | |
| | Cláusula 5.1.2 y 5.3 | | | | |
| Cláusula 7.3 | | | | | |
| Proceso de Supervisión | Recomendaciones de mejora de los procesos operativos | | | | |
| Jefe de Control de Calidad | Informe de auditoría | | | | |
| Recursos | | Requisitos ISO 9001:2015 aplicables | | Registros | |
| 1. Participación de personal con licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública o carreras afines. 2. Equipo tecnológico (computadoras/Tablet e impresora) 3. Papelería y artículos de oficina 4. Recursos financieros (su monto dependerá de las necesidades que surjan) | | Requisito 4.1, 4.2, 4.3, 5, 6, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8.1, 8.2, 9.3, 10 | | 1. Matriz FODA 2. Matriz de riesgos 3. Esquema de partes interesadas del área de servicio al cliente 4. Informe de requerimientos del cliente 5. Informe de revisión gerencial de gestión de calidad | |

Fuente: Elaboración propia con base a los requerimientos ISO 9001:2015 e información proporcionada por la entidad

6.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

6.3.1 Generalidades

Pronto BPO SV, establecerá, implementará y mantendrá un proceso de diseño y desarrollo adecuado a los requerimientos de cada cliente, para asegurarse de la posterior provisión de los servicios.

6.3.2 Planificación del diseño y desarrollo

Dentro de la planificación del diseño y desarrollo se deberán determinar las etapas y controles para ello, considerando lo siguiente:

- a. La naturaleza de las actividades a llevar a cabo en el diseño y desarrollo del servicio, así como la duración y complejidad de esta.
- b. Determinar las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables.
- c. Determinar qué actividades se requerirán para la verificación y validación del diseño y desarrollo.

Sobre lo anterior, se deberá dejar información documentada, definiendo cuáles serán las etapas del servicio prestado.

- d. Responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo.
- e. Necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los servicios.
- f. Hacer partícipes en el proceso de diseño y desarrollo a los clientes, tomando en cuenta sus requerimientos, de tal forma que el servicio a brindar de su total aceptación.
- g. Requisitos para la posterior provisión de productos y servicios.
- h. El nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

- i. Información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.

Tabla 4. Caracterización de Proceso Diseño y Desarrollo de Servicios

| | | CARACTERIZACIÓN DE PROCESO | | Código: ES-DD-02 | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS | | Versión: 01 | |
| | | | | Fecha de Elaboración: Septiembre 2019 | |
| | | | | Última modificación: | |
| Responsable del proceso: Gerencia General y Jefe de Producción Objetivo del proceso: Establecer un proceso sistemático que facilite la incorporación de nuevos servicios y/o productos, en Pronto BPO El Salvador. Alcance: Diversificar los productos y/o servicios que ofrecemos a nuestros clientes. | | | | | Tipo de Proceso: Estratégico |
| Entradas | | Actividades | | Salidas | |
| Proveedor | Elemento | | | | |
| Gerencia General | ISO 9001:2015, requisito 8.3 | Estudiar y comprender los requisitos ISO para el diseño y desarrollo de | | Usuario(s) y/o Proceso(s) asociado(s) Procesos operativos y Procesos de apoyo | |
| Clientes | Necesidades de los clientes | Identificar el producto o servicio que se desea producir o crear | | | |
| Disposiciones legales y reglamentarias | Disposiciones mercantiles, tributarias y laborales | Establecer un comité de diseño y desarrollo | | | |
| Gerencia General | Contratación o selección de personal de Pronto BPO El Salvador para que participe en el diseño y desarrollo de productos y servicios | Elaborar un plan de negocio preliminar de diseño y desarrollo de un determinado servicio | | | |
| Proceso de diseño y desarrollo de productos y servicios | Nómina de personal que participará en la etapa de diseño y desarrollo | Analizar la aplicabilidad y factibilidad del plan de negocio preliminar | | | |
| Planificación de diseño y desarrollo | Definición las características producto o servicio a diseñar, y necesidades de los clientes potenciales | Indagar en el mercado si el producto o servicio a desarrollar, tendrá | | | |
| Clientes | Plan de negocio preliminar | Decidir si la empresa ofrecerá a sus clientes el nuevo servicio | | | |
| Participantes del proyecto de diseño y desarrollo | Encuestas a clientes potenciales | Desarrollar el nuevo servicio y ofrecerlo a clientes potenciales | | | |
| Proceso de diseño y desarrollo de productos y servicios | Toma de decisión si se implementará o abandonará el proyecto de diseño y desarrollo del servicio | Establecer acciones de mejora | | | |
| Proceso de diseño y desarrollo de productos y servicios | Informe de resultados de diseño y desarrollo de servicios | | | | |
| Recursos | | Requisitos ISO 9001:2015 aplicables | | Registros | |
| 1. Participación de gerencia de producción y gerencia regional 2. Equipo tecnológico 3. Recursos financieros 4. Papelería y artículos de oficina 5. Recursos financieros | | Requisito 8.3 | | 1. Plan de negocio 2. Informe de resultados de diseño y desarrollo de servicios | |

Fuente: Elaboración propia con base a los requerimientos ISO 9001:2015 e información proporcionada por la entidad

6.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo

Pronto BPO SV, considerará aquellos requisitos funcionales y de desempeño para el desarrollo del servicio, dejando claro cuál es el resultado que se espera que este tenga en el mercado, tomando en cuenta información de servicios previamente diseñados con el mismo fin, ajustándolo a los requisitos del cliente; de igual manera, se tomará en cuenta la implicaciones legales y reglamentarias que este tenga así como también la normativa o códigos de práctica y las consecuencias de un potencial fallo en el diseño, sea porque no se tomaron en cuenta todos los requerimientos del clientes o porque estos no eran los apropiados.

6.3.4 Controles del diseño y desarrollo

Se deberá llevar un control documentado del proceso, asegurándose de que han definido los resultados que se esperan lograr, efectuando las correspondientes revisiones para evaluarlos y la verificación de estos; de igual manera, se realizará una validación para asegurarse de que los servicios resultantes satisfacen los requisitos previamente establecidos y se establecerán las acciones necesarias para contrarrestar los problemas que vayan surgiendo durante el desarrollo de las actividades.

6.3.5 Salidas del diseño y desarrollo

Una vez terminados los procesos para implementar el servicio, Pronto BPO SV, se compromete a asegurarse de que el resultado del servicio cumple con los requisitos de entradas establecidos, y que incluyen o se hace referencia a los procesos de seguimiento y medición del servicio, así como a los criterios de aceptación; además, se especifican las características del servicio.

6.3.6 Cambios del diseño y desarrollo.

Pronto BPO SV, realizará revisiones constantemente para identificar y controlar aquellos cambios que se hayan realizado durante el diseño y desarrollo de los servicios, o posterior a ellos, debiendo, la dirección, asegurarse de que no se presente un impacto adverso en la conformidad con los requisitos; así mismo, los implicados en el proceso deberán documentar la información respecto a los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones realizadas, la debida autorización para realizar dichos cambios y las acciones que se hayan determinado para prevenir los impactos adversos.

6.4 Producción y provisión del servicio

6.4.1 Control de la producción y de la provisión del servicio

Pronto BPO SV, implementará la producción y la provisión del servicio bajo condiciones controladas, asegurándose de que el servicio sea llevado a cabo siempre bajo los estándares requeridos por nuestros clientes, para ellos, se tomarán en cuenta lo siguiente:

- a. Que la documentación con información respecto a las características de los servicios que se prestan y a las actividades a desempeñar se encuentre disponible, de igual manera para los resultados que se esperan alcanzar.
- b. La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición que hayan sido determinados para ello, habiéndose asegurado que son los adecuados.
- c. La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas, con el propósito de verificar que se están cumpliendo los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios, con el fin de medir la eficacia en la implementación de los procesos.

- d. Que el uso de la infraestructura, así como su entorno, son adecuados para llevar a cabo la operación de los procesos.
- e. Que para cada cuenta hayan sido designado personal competente, incluyendo cualquier calificación específica para llevar a cabo ciertos procesos para el logro de los objetivos.
- f. Que haya una validación y revalidación constante, evaluando que se tiene la capacidad para llevar a cabo los procesos de manera excepcional y poder alcanzar los resultados previamente planificados, para aquellos casos en que las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores.
- g. Que se estén implementando acciones para prevenir errores que puedan cometer el personal involucrado.

6.4.2 Identificación y trazabilidad

En Pronto BPO SV, utilizamos los medios apropiados para las salidas de nuestros servicios, asegurándonos de que estas, vayan conforme los requerimientos de nuestros clientes, cumpliendo los estándares previamente establecidos para que el servicio cuente con el nivel de calidad esperado; identificamos el estado de estas, a través de los requisitos de seguimiento y medición a los procesos llevados a cabo para la prestación del servicio.

De igual manera, mantenemos controlados y con la debida identificación de nuestros servicios, desde los elementos de entrada hasta que las salidas de estos, incluyendo los insumos necesarios para llevar a cabo nuestros servicios.

6.4.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

En Pronto BPO SV, nos aseguramos de que la propiedad perteneciente a nuestros clientes, sea debidamente utilizada y mantenida bajo control, identificando cada una de ellas, manteniendo una constante verificación, así como protegiéndola de un uso indebido y salvaguardando su integridad.

Para las cosas en que se considere que la propiedad de un cliente se deteriore o por alguna razón consideremos inadecuada para su uso, tenemos la obligación de informar dichas condiciones a nuestros clientes y documentar la información sobre lo ocurrido.

6.4.4 Preservación

En Pronto BPO SV, llevamos a cabo la preservación de nuestros servicios de forma adecuada, siguiendo los lineamientos establecidos por la norma, así como también los requerimientos de nuestros clientes, con el propósito de conservar y mejorar los servicios prestados.

6.4.5 Actividades posteriores a la entrega

En el momento de la negociación con los clientes, determinamos las actividades que se deberán de llevar a cabo una vez realizado el servicio, determinando el alcance de estas y considerando lo siguiente:

1. Los requisitos legales y reglamentarios asociados al servicio prestado, asegurándonos de que al realizarlo no entramos en incumplimientos.
2. Las posibles consecuencias no deseadas, asociadas al servicio.
3. La naturaleza de los servicios, así como el uso y el tiempo que se tiene previsto para este.
4. Los requisitos establecidos por el cliente.

5. La retro alimentación del cliente.

6.4.6 Control de los cambios

Pronto BPO SV, realizará constantemente evaluación de los servicios prestados, para determinar si se harán cambios para mejorar, y mantendrá un continuo control, con el objetivo de siempre ofrecer un servicio de calidad de conformidad con los requisitos establecidos, llevando documentado cada cambio en donde se describan los resultados de este, así como de la revisión, la autorización del cambio y de cualquier acción que sea necesaria que surja de la revisión.

6.5 Liberación de los productos y servicios

En Pronto BPO SV, nos comprometemos a llevar a cabo nuestros servicios hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, y verificado que se cumplen los requisitos previamente establecidos, debiendo conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios, incluyendo lo siguiente:

- a. Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.
- b. Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.

Lo anterior será siempre implementado de esa manera, salvo en aquellos casos en que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente; en tales casos, Pronto BPO SV, se exime de la responsabilidad de algún fallo.

Tabla 5. Caracterización de Proceso Atención de Llamadas

| | | |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|
|  | CARACTERIZACIÓN DE PROCESO | Código: OP-ATLL-01 |
| | ATENCIÓN DE LLAMADAS | Versión: 01 |
| | | Fecha de Elaboración: Septiembre 2019 |
| | | Última modificación: |

| | |
|--|--|
| Responsable del proceso: Teleoperadores | Tipo de Proceso: Operación |
| Objetivo del proceso: Atender a los clientes de terceros para resolver cualquier consulta, queja o sugerencia y pedido que deseen realizar. | |
| Alcance: Incrementar la satisfacción del cliente. | |

| Entradas | | Actividades | Salidas | Usuario(s) y/o Proceso(s) asociado(s) |
|---|---|---|----------------------------------|---------------------------------------|
| Proveedor | Elemento | | | |
| Clientes y Usuarios | Solicitud de usuario y/o cliente | Recepción de solicitud | Recepción de pedidos | Proceso de supervisión |
| | | Presentación de la compañía y personal | Realización de ventas | |
| | | Identificar al usuario y/o cliente | Atención de quejas y sugerencias | |
| | | Identificar, analizar y brindar una solución a la solicitud del usuario y o cliente | | |
| | | Retroalimentación de solicitud al usuarios | Telemercadeo | |
| Dar seguimiento o finalizar solicitud de usuario | Informes a supervisores | | | |
| Informar al supervisor cualquier conflicto, queja o sugerencia que pueda surgir con clientes/usuarios y/o empleados | | | | |
| Clientes/usuarios y empleados | Experiencias vividas con empleado-cliente/usuario y empleado-empleado | Informar al supervisor cualquier requerimiento de papelería o artículos de oficina, por medio de Nota Requisición | | |
| Tele operadores | Falta de materiales de oficina | | | |

| Recursos | Requisitos ISO 9001:2015 aplicables | Registros |
|---|-------------------------------------|-----------|
| 1. Personal con dominio del idioma inglés 2. Equipo tecnológico (computadoras, audífonos con micrófono, teléfono) 3. Software de registro de llamadas 4. Capacitaciones en temas de atención al cliente 5. Papelería y artículos de oficina | Requisito 8.5, 8.6, 8.7 | Ninguno |

Fuente: Elaboración propia con base a los requerimientos ISO 9001:2015 e información proporcionada por la entidad

6.6 Control de las salidas no conformes.

En Pronto BPO SV, no aseguramos de que no se llevan a cabo servicios que no sean conformes a los requisitos previamente establecidos, identificándolos y controlándolos para prevenir su uso o entrega no intencionada.

Si se identifican servicios no conformes, se tomarán las siguientes medidas:

- a. La corrección del servicio, según lo dispuesto en los términos del contrato.
- b. La debida separación, contención, devolución o suspensión de provisión del servicio.
- c. Verificación de la información del cliente.
- d. La obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.

De lo anterior, se deberá dejar información documentada que describa la no conformidad, las acciones a tomar para corregir o contrarrestar la no conformidad y las concesiones obtenidas, así como identificar a la autoridad pertinente que decide la acción con respecto a la no conformidad.

Tabla 6. Caracterización de Proceso Supervisión

|  | | CARACTERIZACIÓN DE PROCESO | | Código: ES-SUP-02 |
|---|--|--|--|---|
| | | SUPERVISIÓN | | Versión: 01 |
| | | | | Fecha de Elaboración: Septiembre 2019 |
| | | | | Última modificación: |
| Responsable del proceso: Supervisores | | | | Tipo de Proceso: Operación |
| Objetivo del proceso: Verificar que se ofrezca un servicio de atención de llamadas ágil, amigable y oportuno. | | | | |
| Alcance: Incrementar el nivel de calidad en el servicio de atención de llamadas y satisfacción del cliente. | | | | |
| Entradas | | Actividades | Salidas | Usuario(s) y/o Proceso(s) asociado(s) |
| Proveedor | Elemento | | | |
| Gerente de Producción | Manual de Descripción de Puestos | Revisar asistencia de teleoperadores | Reporte de asistencia | Gestión de talento humano |
| | | Generar y analizar reporte de llamadas | Crear metas | Proceso de Atención de Llamadas |
| Supervisor | Metas | Apoyar en la solución de cualquier sugerencias y conflictos que pueda surgir con clientes/usuarios y/o empleados | | |
| | | Asignación de labores según metas establecidas | Ajustes a las metas | |
| | | Revisar cumplimiento de metas establecidas | Informar el avance de logro de metas | |
| Sistema | Reporte de llamadas | Identificar cualquier deficiencia en el personal de servicio al cliente | Retroalimentación grupal o individual | Proceso de Atención de Llamadas y Gestión de Talento Humano |
| Supervisor | Informar el avance de logro de metas | Retroalimentar a los supervisores, en las áreas que se identifique una | Recomendaciones de mejora de los procesos operativos | Proceso de Mejora y Planificación |
| Proceso de Atención de Llamadas | Comunicación escrita u oral con teleoperadores | Informar al Gerente General y al Jefe de Producción cualquier solución de mejora en los procesos operativos | | |
| | | Informar a control de calidad la necesidad de comprar material de oficina | | |
| Recursos | | Requisitos ISO 9001:2015 aplicables | Registros | |
| 1. Personal con dominio en el idioma inglés y habilidades de liderazgo. 2. Equipo tecnológico (computadoras, audífonos con micrófono, teléfono) 3. Software de registro de llamadas 4. Capacitaciones en temas de atención al cliente 5. Papelería y artículos de oficina | | Requisitos 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8.5, 8.6, 8.7, 9.1.2, 10 | 1. Reporte de asistencia 2. Reporte de llamadas | |

Fuente: Elaboración propia con base a los requerimientos ISO 9001:2015 e información proporcionada por la entidad

7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

7.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

7.1.1 Generalidades

La organización debe utilizar la metodología de seguimiento, medición, análisis y evaluación de los resultados; para determinar el nivel de cumplimiento con lo que la empresa tiene planeado obtener.

Toda reunión o junta, así como los resultados se conservarán y se tratarán como información clave; esta será debidamente documentada como evidencia de los resultados obtenidos.

7.1.2 Satisfacción del cliente

La entidad debe hacer evaluaciones, con los usuarios del servicio brindado, justo en el momento donde se finaliza la asesoría brindada, pasándole una encuesta para medir su satisfacción. La satisfacción del cliente se medirá con base a la calificación que este le proporcione al empleado de la empresa por la calidad del servicio o producto que brinda.

7.1.3 Análisis y evaluación

La empresa debe analizar y evaluar la información apropiada que surge por el seguimiento y la medición; para luego medir:

- La satisfacción del cliente con respecto a los productos o servicios;
- El desempeño del sistema de gestión de calidad y la eficacia de los controles;
- Si la planificación ha sido efectiva;

- Las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades que se presentan;
- La respuesta de proveedores a requerimientos; y
- La necesidad de mejora del sistema.

7.2 Auditoría interna

La auditoría interna no se hará con el objetivo de dar una opinión, solo se hace con el ánimo de revisar procesos al interior de la organización y medir la eficacia del sistema de gestión de calidad. Esta debe realizarse a intervalos planificados para garantizar que el proceso de atención al cliente, (1) toma en cuenta la satisfacción del mismo, (2) cumple con los objetivos de calidad, (3) toma en cuenta oportunidades, (4) toma acciones contra riesgos que se presentan. Las auditorías son requisitos que deben cumplirse siempre.

El programa de auditoría interna deberá contener al menos lo siguiente:

- La frecuencia, metodología, responsabilidades, requisitos de planificación y elaboración de informes, consideración especial a procesos que afecten de forma negativa las operaciones de la entidad.
- El alcance para cada auditoría;
- Plan de comunicación del informe de auditoría;
- Conservar documentación adecuada para el seguimiento de las siguientes auditorías.

Tabla 7. Caracterización de Proceso Control de Calidad

| pronto ^{BPO} | | CARACTERIZACIÓN DE PROCESO | | Código: AP-CC-02 | |
|--|---|---|--|---|--|
| | | CONTROL DE CALIDAD | | Versión: 01 | |
| | | | | Fecha de Elaboración: Septiembre 2019 | |
| | | | | Última modificación: | |
| Responsable del proceso: Jefe de Control de Calidad | | | | Tipo de Proceso: Apoyo | |
| Objetivo del proceso: Evaluar y analizar el desempeño de las labores de servicio al cliente sujetas al sistema de gestión de calidad. | | | | | |
| Alcance: Procurar la mejora continua del área de servicio al cliente | | | | | |
| Entradas | | Actividades | Salidas | Usuario(s) y/o Proceso(s) asociado(s) | |
| Proveedor | Elemento | | | | |
| Jefe de Recursos Humanos | Manual de funciones | Asignación de labores a los encargados de la auditoría interna | Informe de asignación de labores | Encargados de auditoría | |
| Manual de Calidad | Cláusula 5.1 | Realizar inspecciones mensuales para verificar el buen estado de los recursos materiales utilizados en el área de servicio al cliente | Informar a la Gerencia Genera las necesidades y deficiencias detectadas de los recursos materiales | Proceso de Planificación y Mejora | |
| | Cláusula 7 | Elaborar programas anuales de auditoría para evaluar conformidad de los servicios, grado de satisfacción del cliente y eficacia del sistema de gestión de calidad | Memorándum de planificación de auditoría interna | Encargados de la auditoría | |
| Jefe de Control de Calidad | Memorándum de planificación de auditoría interna | Ejecutar programas de auditoría | Evidencia de la auditoría realizada | | |
| | Informe de asignación de labores | | Resultados de la auditoría | | |
| Encargados de auditoría interna | Resultados de auditoría | Analizar y elaborar informe de auditoría | Informe de auditoría interna | Jefe de Control de Calidad y Proceso de Planificación y Mejora | |
| | Informe de auditoría interna | Informar a la alta dirección los resultados obtenidos en la auditoría realizada y proponer recomendaciones de mejora | Remisión de informe de auditoría | | |
| Proceso de planificación y mejora | Informe de revisión gerencial de gestión de calidad | Apoyar las labores para subsanar las observaciones al sistema de gestión de calidad, emitidas por la alta dirección de la entidad | Documentar los cambios en el sistema de gestión de calidad, a través de Matriz de revisiones del sistema de gestión de calidad | Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de Apoyo | |
| | | | Capacitaciones sobre el sistema de gestión de calidad | | |
| Recursos | | Requisitos ISO 9001:2015 aplicables | Registros | | |
| 1. Encargados de la auditoría 2. Papelería y artículos de oficina 3. Equipo tecnológico (computadoras/tablet e impresora) 4. Recursos financieros | | Requisitos 4.4, 6, 7.1.5, 7.4, 7.5, 8.1, 9.1, 9.2, 10 | 1. Memorándum de planificación de auditoría interna 2. Informe de auditoría de auditoría interna 3. Matriz de revisiones del sistema de gestión de calidad | | |

Fuente: Elaboración propia con base a los requerimientos ISO 9001:2015 e información proporcionada por la entidad

7.3 Revisión por la dirección

7.3.1 Generalidades

El seguimiento y la evaluación de los resultados se llevará periódicamente (por lo menos una vez al año), para marcar tendencias de cumplimiento del sistema de gestión de calidad y darle el debido seguimiento con enfoque a la mejora continua. Este procedimiento se realizará en conjunto con Departamento de Control de Calidad.

7.3.2 Entradas de la revisión por la dirección

La revisión del sistema de gestión de calidad, por parte de la dirección tomará en cuenta el estado de las acciones de las revisiones previas, los cambios por cuestiones externas e internas que afecten al sistema; el desempeño y eficacia del sistema de calidad, en cuanto a satisfacción al cliente o identificación de no conformidades, el logro de los objetivos de calidad; la adecuación de recursos y de oportunidad de mejora continua.

7.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Al analizar las salidas nos referimos a la información como resultado de la revisión de la dirección, incluyendo las decisiones tomadas y acciones relacionadas con:

- Oportunidades de mejora;
- Necesidades de cambio para el sistema de gestión de calidad; y
- Los recursos que se necesitarán para nuevos procesos o mejoras de los ya existentes.

Como agregado, la empresa deberá conservar información documentada que evidencie los resultados de la revisión de la dirección y las acciones propuestas, siendo estas plasmadas en actas de Junta de Gerentes.

8. MEJORA

8.1 Generalidades

Pronto BPO SV cuando de oportunidades de mejora se tratase, debe determinar y seleccionar cualquier acción necesaria para cumplir y mejorar la satisfacción del cliente, incluyendo: a) la mejora del servicio brindado, cumpliendo los requisitos contractuales y expectativas futuras; b) la corrección de factores no deseados y c) la mejora del desempeño del sistema de gestión de calidad.

Es importante saber si el proceso necesita mejorar y tomar las acciones respectivas, o bien si el proceso funciona efectivamente, identificar una mejora extra para seguir cumplimiento con los requisitos.

Se tomarán acciones preventivas y acciones correctivas que parten de una no conformidad, analizando las causas del suceso.

8.2 No conformidad y acción correctiva

Cuando surja algún tipo de queja o inconformidad por incumplimiento de requisitos definidos por el cliente o por alguna ley o normativa, la empresa debe reaccionar ante la no conformidad y tomará acciones para controlar y corregir el evento y, en caso que se dé, asumir las consecuencias; evaluar la necesidad de acciones para eliminar la situación con el fin de que no vuelva a ocurrir; a través de su sistema de atención directa con el cliente, discutir los puntos clave donde se está fallando para, si es necesario, revisar la eficacia del servicio brindado; con este tipo de información se podrá detectar, actualizar y analizar nuevos riesgos y oportunidades; se documentará cualquier acción correctiva.

Es muy importante tener el dato de las no conformidades, generar una cultura de calidad para cumplir los requisitos del cliente y de documentar una no conformidad.

8.2.2 Documentación

La entidad mantiene la cultura de documentar toda la información recolectada con respecto a las no conformidades y cualquier acción correctiva tomada posteriormente.

8.3 Mejora continua

A través del estudio de las acciones correctiva y la identificación de oportunidades, la entidad evaluará la eficiencia del control de gestión de calidad con respecto a las quejas, deficiencias detectadas y mejora de un proceso que funciona correctamente, considerando el análisis de los riesgos, para extraer oportunidades, como parte de la mejora continua, e información que ayude a potenciar de manera positiva el proceso de atención al cliente.

ANEXOS

Anexo 1.

Modelo de Matriz FODA

| | | FACTORES | |
|----------|-----------|--------------------|----------------------|
| | | INTERNOS | EXTERNOS |
| ASPECTOS | POSITIVOS | FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| | NEGATIVOS | DEBILIDADES | AMENAZAS |

NOTA: El formato de presentación de la matriz FODA puede modificarse, de acuerdo a la creatividad de la(s) persona(s) que la prepare(n).

Anexo 2.**Contenido de informe de requerimientos del cliente**

La alta dirección de servicio al cliente de Pronto BPO SV debe contener los siguientes ítems:

1. **Portada:** Título del documento, según información que este contiene; fecha y nombre del encargado de su elaboración; e imagen alusiva a la situación.
2. **Reconocimiento del cliente:** Descripción del giro económico que desarrolla la empresa del cliente y contactos.

Servicios solicitados por el cliente: Describe las características y requisitos del servicio, como su duración, actividades a realizar, prohibiciones, y cualquier otra información relevante para brindar un servicio de calidad.

Anexo 3.

Formato: Contenido del Informe de Revisión Gerencial

**INFORME DE REVISIÓN GERENCIAL**

La alta dirección debe revisar (según el párrafo 9.3 de la ISO 9001:2015) el Sistema de Gestión de Calidad, a intervalos planificados (por lo menos una vez al año) para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

Este informe tiene como objeto el recolectar, de manera específica, la información generada por el SGC, evaluada y revisada por la dirección la cual se reúne de manera anual y se constara en acta de Comité de calidad.

(El informe deberá incluir)

- **Responsabilidad de revisión por parte de la dirección.**

(Describirá en un cuadro la o las personas y su cargo, delegadas para realizar la revisión del funcionamiento del sistema de gestión de calidad).

- **Información de entrada:**

Cumplimiento de revisiones anteriores.

(Descripción del nivel de cumplimiento de la revisión realizada del año pasado, si es primera vez que realiza la revisión, este paso se omitirá y se dejará una breve explicación. Expondrá los factores tanto internos como externos e identificará las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. Deberá concluir sobre la información obtenida)

Contexto de la organización.

(Descripción del estado actual de la empresa y la actualización de procesos)

- **Cumplimiento de la eficiencia y eficacia**

La organización, al ofrecer sus servicios debe medir la calidad de estos así como la eficiencia y eficacia anualmente. Este paso contendrá:

Satisfacción de requerimientos del cliente.

(Descripción de lo que el cliente espera del servicio obtenido)

(La entidad, al finalizar el servicio realiza una encuesta de satisfacción, numerando del 1 al 5 la conformidad; siendo 1: no conforme; 2: poco conforme; 3: indiferente; 4: bueno; y 5: muy bueno. Se realizará el respectivo a analizará y se concluirá. Se identificarán las oportunidades de mejora.)

(Se agregará un apartado de “cuestiones por mejorar, resultantes de la encuesta d satisfacción del cliente” que contendrá: (a) El proceso afectado; (b) la raíz de la afectación o fuente; (c) hallazgo u observación de control interno; y (d) recomendación por la dirección.)

Medición del grado de satisfacción de logró de los objetivos estratégicos contenidos en el sistema de gestión de calidad.

(El proceso será evaluado y comparado con los objetivos de calidad)

(Modelo de cuadro de medición de cumplimiento)



| ÁREA | OBJETIVO ESTRATEGICO RELACIONADO | PROCESO | META | PERIDO DE EVALUACION | PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO |
|------|----------------------------------|---------|------|----------------------|----------------------------|
| | 1 | | | | |

| CORRELATIVO | OBJETIVO ESTRATÉGICO |
|-------------|--------------------------|
| 1 | Descripción del objetivo |

No conformidades y acciones correctivas.

(Una descripción de las no conformidades identificadas en el periodo y las acciones tomadas por la administración.)

(En el caso de no haber incomodidades se explicara brevemente en un párrafo)

Seguimiento y medición.

Las actividades de seguimiento y medición están ligadas con los objetivos estratégicos contenidos en el sistema de gestión de calidad en el proceso normalizado mostrando tendencias de eficiencia, eficacia y efectividad.

Resultados de auditorías internas.

En el presente informe se describirán los aspectos más relevantes, resultantes de las auditorías internas que son de obligación el realizarlas. Al final deberá concluir si están de acuerdo con el informe de auditoría.

Requerimiento de recursos.

Los recursos son fundamentales para el funcionamiento del sistema de gestión de calidad, por ende se describirá en uno o dos párrafos el recurso utilizado para implementar los procesos de calidad, de mejora, correctivos y nuevos que puedan surgir con el aprovechamiento de oportunidades de mejora.

- **Riesgos y Oportunidades.**

A continuación se presenta una matriz se colocarán los riesgos identificados por área y que luego tendrán que ser analizados por la entidad:

| ÁREA AFECTADA | OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO | RIESGO IDENTIFICADO |
|---------------|----------------------------------|---------------------|
| | | |
| | | |

| RIESGO IDENTIFICADO | DESCRIPCIÓN DEL RIESGO |
|---------------------|------------------------|
| | |

(Deberá concluir sobre los riesgos identificados)

pronto^{BPO}

- Establecimiento de las acciones de mejora para el siguiente período.
Descripción de las oportunidades de mejora encontradas en todo el período de revisión y delegación de responsables para implementar dichas oportunidades y el intervalo de tiempo en que se espera su cumplimiento.
- Al finalizar el informe se le dará lectura en reunión con el comité de calidad y se hará constar en acta su aprobación.

Anexo 4.

Formato: Requisitos de Contenido de Pruebas de Conocimiento y Habilidades



REQUISITOS DE CONTENIDO DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y HABILIDADES.

OBJETIVO: Recolectar información sobre el conocimiento y habilidades que posee el personal del área de servicio al cliente para incrementar el nivel de calidad del servicio.

Título del puesto: _____

Funciones: _____

Seleccione con una X el nivel de satisfacción que se tiene del empleado evaluado.

| Características | Bajo | Medio | Alto |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Sigue indicaciones | | | |
| Se nota dificultad al realizar su trabajo | | | |
| Presta atención a detalles | | | |
| Conoce las generalidades de la empresa (misión, visión, objetivos, política de calidad) | | | |
| Realiza el proceso de llamadas según lo establecido en el manual de procesos. | | | |
| Conoce los tiempos o ciclos de duración de las llamadas | | | |
| Es eficiente | | | |
| Cumple con objetivos de calidad | | | |
| Conoce los requisitos de satisfacción del cliente. | | | |
| Conoce el proceso de comunicación de no conformidades | | | |
| Práctica los valores institucionales | | | |
| Cumple con los requisitos de satisfacción del cliente | | | |
| Respeto el horario establecido (hora de entrada, descanso, salida) | | | |

Explique si el nivel de cumplimiento

Observaciones: _____

Anexo 5

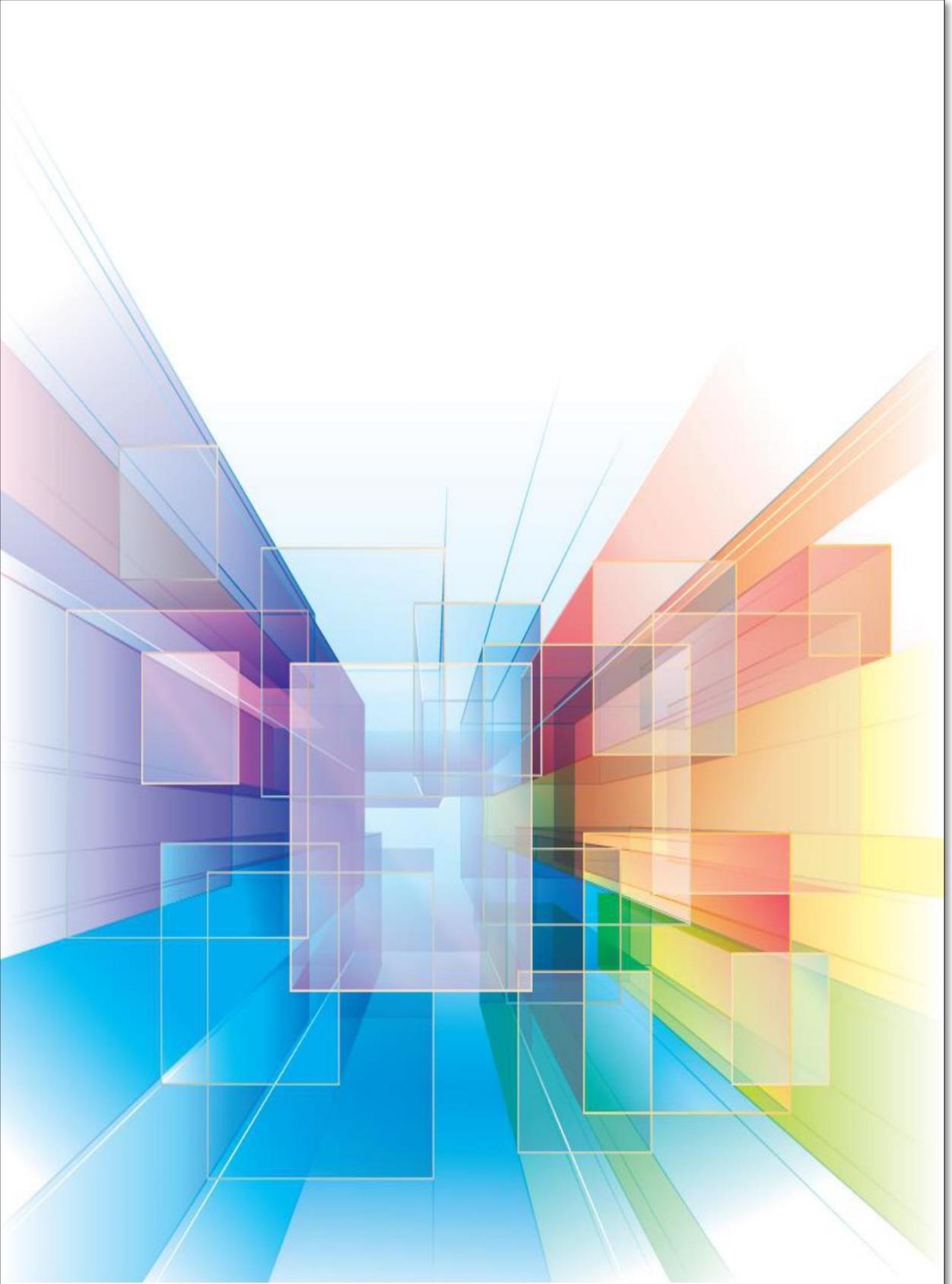
Modelo de Matriz de riesgos

| Objetivo | Riesgo | Descripción | Probabilidad 1.- Probable 2.- Posible 3.- Improbable | Consecuencia 1.- Catastrófica 2.- Daños 3.- Menor | Riesgo Inherente | Estrategia de Mitigación | Descripción de la estrategia de mitigación o descripción del control | Calificación de estrategia de mitigación | Riesgo Residual | Remediación / Acción adicional |
|----------|--------|-------------|---|--|------------------|--------------------------|--|--|-----------------|--------------------------------|
| | | | | | | | | | | |

Criterios para análisis de matriz de riesgo:

| RIESGO INHERENTE | | | |
|-------------------------|--------------|---|------|
| Probabilidad | Consecuencia | | Peor |
| | 3 | 2 | 1 |
| 1 | M | A | A |
| 2 | B | M | A |
| 3 | B | B | M |

| RIESGO RESIDUAL | | | |
|------------------------|------------------------------|----------|-------|
| Inherente | Efectividad de los controles | | |
| | Fuerte | Moderado | Débil |
| Alto | M | A | A |
| Medio | B | M | A |
| Baja | B | B | M |



CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación concluye que en Pronto BPO El Salvador:

- Posee una estructura de comunicación deficiente, llevando en muchas ocasiones al desconocimiento de cambios dentro de la entidad, generando contradicciones entre los empleados, así mismo, se detectó que no se cuenta con un Jefe de Recursos Humanos que se encargue de tareas inherentes al cargo.
- Se debe concientizar a los empleados de servicio al cliente, sobre la existencia del sistema de gestión de calidad propuesto y sobre la importancia que tiene su participación y compromiso en la implementación, mantenimiento y mejora del mismo y en el logro de la calidad de los servicios de *call center* y de los que puedan desarrollarse en un futuro previsible.
- La creación de un Departamento de Control de Calidad, conformado por personal con formación y experiencia en sistemas de gestión de calidad basados en ISO 9001, es fundamental para orientar la puesta en marcha del Manual de Calidad propuesto y buscar continuamente la calidad de los servicios, a través del ciclo PHVA.

RECOMENDACIONES

Según las conclusiones establecidas previamente, se recomienda a Pronto BPO El Salvador lo siguiente:

- Reestructurar el Departamento de Recursos Humanos, delegando para el puesto de Gerente a personal capacitado que supervise de manera adecuada las funciones de este, y actúe como canal de comunicación entre la administración y los operativos, manteniendo debidamente informados a todos de los cambios realizados.
- La alta dirección de servicio al cliente debe planificar y ejecutar una capacitación para el personal del área a la que representan, que contenga como mínimo: (a) autoridades, (b) estudio de la ISO 9000 e ISO 9000, (c) estudio del Manual de Calidad propuesto, (d) importancia de implementar un sistema de gestión de calidad, (e) importancia de cumplir con lo establecido en dicho Manual, (f) responsabilidades.
- Establecer un Departamento de Control de Calidad, que se divida en dos áreas, (a) la primera, Auditoría Interna, esta deberá encargarse de la elaboración ejecución del plan de auditoría para evaluar la conformidad de los servicios, que se posea un satisfaga las necesidades de los clientes y la eficacia del sistema de gestión de calidad. Así como, verificar que el área de servicio al cliente cuente con los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades y desarrollar las labores que le competen; (b) La segunda, Mejora del Sistema de Gestión de Calidad, encargada de apoyar en la implementación de acciones de mejora del sistema de gestión de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (2001). La excelencia del servicio. *La excelencia del servicio*.
- AmCham. (s.f.). *Cámara Americana de Comercio de El Salvador, AmCham*. Recuperado el 05 de Abril de 2019, de Cámara Americana de Comercio de El Salvador, AmCham.
- AVANZA-Estadísticas de servicio al cliente. (s.f.). *AVANZA-Estadísticas de servicio al cliente*. Obtenido de AVANZA-Estadísticas de servicio al cliente:
<http://grupoavansa.com/servicios/estadisticas-servicio-cliente/>
- Definición.de , & Empresa *Call Center*. (2014 y 2018). *Call Center y ¿Qué es la externalización del call center y cuáles son sus ventajas y desventajas? Call Center y ¿Qué es la externalización del call center y cuáles son sus ventajas y desventajas?*
- El Diario de Hoy. (18 de Diciembre de 2018). *elsalvador.com*. Recuperado el 07 de Abril de 2019, de *elsalvador.com*: <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/550049/el-sector-de-centros-de-llamadas-y-bpos-seguira-creciendo-en-2019/>
- elcontacto.com, & Empresa *Call Center*. (2018). *elcontacto.com*. Obtenido de *elcontacto.com*:
<https://www.elcontact.com/2010/12/principales-problemas-en-la-gestion-del.html>
- Huergo, J. (2004). Los procesos de gestión. *Los procesos de gestión*.
- ISOTools. (Enero de 2016). *PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA* . Recuperado el 29 de Marzo de 2019, de ISOTools:
<https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>
- Opzeeland, P. V. (23 de Noviembre de 2017). Los 7 principios básicos del buen servicio al cliente. *Los 7 principios básicos del buen servicio al cliente*. (A. N. Bonilla, Trad., & A. N. Bonilla, Recopilador)
- Organización Internacional de Normalización , & Guzmán, M. (2015). X Congreso Internacional de la calidad: Ámbitos de la integración de sistemas de gestión. *X Congreso Internacional de la calidad: Ámbitos de la integración de sistemas de gestión*.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9001:2015 . *Sistema de gestión de la calidad-Requisitos* . (G. d. Force, Trad.) Ginebra, Suiza.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistema de gestión de calidad-Requisitos. (AENOR, Ed., & AENOR, Trad.) Génova, Madrid, España.
- Organización Internacional de Normalización. (4 de Abril de 2019). *International Organization for Standardization*. Obtenido de International Organization for Standardization:
<https://www.iso.org/home.html>
- Organization for Standardization (ISO). (2015). Norma Internacional ISO 9001, quinta edición 2015, Traducción Oficial. En O. f. (ISO). Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Pacheco, H. E. (2013). Doctorado UNERG Cohorte X Sección 6. En H. E. S., *Gestión, tipos, gestión investigativa, enfoque*.
- Pronto BPO. (s.f.). *Pronto BPO*. Recuperado el 26 de Abril de 2019, de Pronto BPO:
<http://prontobpo.com/#bpo>

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2016 de Noviembre de 2016). *Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de Servicio Ecuatoriano de Normalización: <http://inennormalizacion.blogspot.com/2016/11/que-es-un-comite-tecnico-nacional.html>

Torres Saumeth , K. M., Ruiz Afanador , T. S., Solís Ospino, L., & Martínez Barraza , F. (2012). *Calidad y su evolución: una revisión. Calidad y su evolución: una revisión.*

UMB Virtual. (s.f.). Modulo 2: Servicio al cliente. *Modulo 2: Servicio al cliente.*

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ISO: Organización Internacional de Normalización que desarrolla y publica normativas.

Norma ISO: Documentos que especifican los requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones que desean demostrar su capacidad para proporcionar bienes y/o servicios que cumplen con los requerimientos necesarios.

Sistema de Gestión de Calidad (SGC): acción de planificar, controlar y mejorar los elementos de una organización que influyen directa o indirectamente en la satisfacción del cliente y logro de sus objetivos.

Matriz de caracterización: Cuadro de detalle de los objetivos, las actividades, los recursos que se necesitarán y los responsables que participarán en un proceso determinado.

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas entre sí que buscan la satisfacción del cliente y una adecuada implantación del sistema de gestión de calidad, a través de la implantación del ciclo PHVA.

Partes interesadas: persona natural o jurídica que influye en el crecimiento de la empresa y que puede resultar afectada positiva o negativamente ante la toma de una decisión.

Manual de Calidad: Información documentada de un sistema de gestión de calidad.

Auditoría Interna: Actividad de aseguramiento y consultoría que tiene el propósito de agregar valor y mejorar los procesos de una empresa, a través de una metodología de seguimiento para detectar fallos o deficiencias.

Mejora continua: Actividad que busca la mejora del desempeño global o un área específica de la empresa.

CVPCPA: Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, es un órgano que depende del Ministerio de Economía, que tiene por finalidad velar que la profesión de la contabilidad y la función de auditoría se ejerzan de acuerdo a las normas legales establecidas tanto a nivel nacional como las que provienen del extranjero y que son aprobadas para su aplicabilidad dentro de nuestro país, tal como lo son las NIIF y las NIA, que son las Normas de Internacionales de Información Financiera y las Normas Internacionales de Auditoría.

IFAC: Federación internacional de contadores públicos (*International Federation of Accountants*), creada con el objetivo de servir al interés público, y de fortalecer al profesional contable en el mundo; ayudando de esta forma al crecimiento económico, estableciendo en los distintos países normas profesionales de una alta calidad, y fomentando el cumplimiento.

SAC: Consejo Consultivo de Normas (*The Standards Advisory Council*), como su nombre lo indica es el organismo internacional encargado de brindar asesoría acerca la aplicabilidad de la norma a los organismos IASB - IASBF.

IASB: Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (*International Accounting Standards Board*), es un organismo independiente y de carácter privado cuyo objetivo es conseguir la uniformidad en los principios contables que usan las empresas y otras organizaciones para la información financiera en todo el mundo.

ISCP: Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos, entidad formada por gremiales formadas de profesionales universitarios, académicos especializados en las áreas de auditoría y contabilidad, veamos un poco más sobre esta institución que hoy en día se encuentra mucho más atenta a todos los cambios que suceden en estas dos áreas y se preocupa por la educación continua.

CCES: Corporación de Contadores de El Salvador, es una de las entidades que agrupa a la mayoría de profesionales universitarios y no universitarios, además de encontrarse en ella los peritos mercantiles y los tenedores de libros.

REDCOES: Red de Contadores de El Salvador, es una gremial inclusiva que promueve un cambio en la forma de cómo funcionan las gremiales de contadores y auditores en El Salvador, incorporando a jóvenes en los órganos de administración y control de las mismas.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, al cambio climático, la desigualdad económica y potenciar la innovación, el consumo sostenible, la paz y la justicia, entre otras.

AIC: Asociación Interamericana de Contabilidad, su objetivo principal es unir a los contadores del continente americano, asumir el compromiso de su representación en el hemisferio y promover la elevación constante de su calidad profesional, de sus conocimientos y de sus deberes sociales.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



“SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE A ISO 9001:2015, PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL *CALL CENTER* PRONTO BPO EL SALVADOR”

- Presentado por:**
1. Ricardo Alberto Chicas Lemus
 2. Karla Yamileth Landaverde León
 3. Fátima de La Paz Sandoval Hernández

Dirigido a: Gerente General de Pronto BPO El Salvador

Objetivo: Obtener información que sirva de base para el diseño del sistema de gestión de calidad, de acuerdo a las necesidades del área de servicio al cliente de Pronto BPO El Salvador.

Propósito: La siguiente guía de entrevista fue elaborada por estudiantes egresados de la carrera de Contaduría Pública, con la finalidad de recopilar información que aporte valor y aspectos claves para el diseño de la propuesta.

PARTE I. Análisis FODA

Objetivo: Determinar las cuestiones internas y externas que pueden afectar la eficacia del sistema de gestión de calidad en Pronto BPO El Salvador.

I. FORTALEZAS

1. ¿Cuáles son los valores que aplica la empresa?

2. Mencione las competencias o habilidades y recursos que poseen como empresa, para brindar un servicio de calidad.

3. ¿Cuáles son las principales razones por la que considera que sus clientes prefieren sus servicios?

II. DEBILIDADES

1. ¿Considera usted que poseen deficiencias con relación a las competencias y recursos existentes?

Sí ___ No ___

Mencionelas _____

2. ¿Cómo considera la reputación de su empresa?

Regular___ Buena___ Muy buena___ Excelente___

¿Por qué?

3. ¿Cómo puede mejorar sus mejorar sus debilidades?

III. OPORTUNIDADES

1. Con relación al sector económico en que se desarrolla su empresa, ¿qué ventajas legales, tecnológicas, competitivas, de mercado, sociales y económicas existen? y ¿cuáles de ellas están aprovechando?

Legales: _____

Tecnológicas: _____

Competitivo: _____

Cultural: _____

Social: _____

Económico: _____

2. ¿Existe algún elemento de otros *call center* (competencia) que puedan aprovechar en beneficio de su empresa?

3. ¿Se hace uso de las redes sociales y medios de comunicación para dar a conocer los servicios que la empresa ofrece?

4. ¿Existen recursos tecnológicos faciliten las tareas de los operadores y que aún no posean?

IV. AMENAZAS

1. ¿Quiénes considera que son sus competidores más fuertes?

2. ¿Cuáles son los principales problemas legales, de mercado, cultural, social y económico que enfrentan los *call center*?

3. ¿Miden de alguna manera los riesgos legales, tecnológicas, de mercado, sociales y económicas que enfrenta la compañía? Sí____ No____

¿Cómo lo hacen?

4. ¿En qué aspectos los *call center* existentes son más fuertes que ustedes?

5. ¿Hay alguna(s) amenaza(s) que desee agregar y no haya mencionado?

6. ¿Considera que hay procesos que mejorar respecto a los de su competencia?

PARTE II. Conocimiento general de la organización

Objetivo: Conocer la manera en que opera la entidad y retomar aquellos aspectos relevantes para el sistema de gestión de calidad que se diseñará a Pronto BPO El Salvador.

1. ¿De qué manera se ve involucrado usted en el área de servicio al cliente?

2. ¿Cómo gestiona y controla la calidad en el área de servicio al cliente?

3. ¿Cuáles son las partes interesadas de su empresa?, ¿cuáles son las expectativas y necesidades de esas partes interesadas?

4. ¿Qué es lo mínimo que un cliente espera de sus servicios?

5. ¿Se realizan reuniones periódicas con los supervisores para tratar asuntos de mejora en el servicio al cliente?

6. ¿Qué procesos conforman el área de servicio al cliente? y ¿cuál de ellos se relacionan con el área de recursos humanos, jefe de producción, supervisores, finanzas, entre otros?

7. ¿Considera usted que cuentan con el personal suficiente e idóneo para implementar, mantener y mejorar la propuesta del sistema de gestión de calidad?

8. ¿Poseen algún espacio físico donde pueda resguardarse información confidencial, de tal forma que esta esté libre de cualquier modificación intencionada y sustracción de información sin autorización?

9. ¿Cómo resuelven las quejas y sugerencias que los clientes hacen ante la aparición de no conformidades del servicio que reciben?

10. ¿Se documenta adecuadamente las características que debe cumplir un determinado servicio?, ¿este se informa a los empleados para que sepan los parámetros de ejecución de sus labores?

11. ¿Aplican algún mecanismo de control que mida el nivel de satisfacción de sus clientes?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



“SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE A ISO 9001:2015, PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL *CALL CENTER* PRONTO BPO EL SALVADOR”

- Presentado por:**
1. Ricardo Alberto Chicas Lemus
 2. Karla Yamileth Landaverde León
 3. Fátima de La Paz Sandoval Hernández

Dirigido a: Jefe de producción y supervisores de Pronto BPO El Salvador

Objetivo: Conocer el contexto de la organización con relación a la gestión de calidad del área de servicio al cliente del *call center* Pronto BPO.

Propósito: La siguiente guía de entrevista fue elaborada por estudiantes egresados de la carrera de Contaduría Pública, con la finalidad de recopilar información que aporte valor y aspectos claves para el diseño de la propuesta.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué entiende por calidad?

2. ¿Sabe qué es un sistema de gestión de calidad?

Si___ No___

3. ¿Cuáles son las partes interesadas de su empresa?, ¿cuáles son las expectativas y necesidades de esas partes interesadas?

4. ¿Qué es lo mínimo que un cliente espera de sus servicios?

5. ¿Cuáles son las características claves, como formación profesional y experiencia, considera que son elementales para lograr un servicio de calidad y satisfacción de los clientes?

6. ¿Cómo miden la competencia del personal a través del tiempo?

7. ¿Participa usted en la planificación de capacitaciones, considerando las debilidades observadas en el área de servicio al cliente?

8. ¿Cuáles son las acciones que se toman cuando se detectan deficiencias que pueda poseer el personal?

9. ¿Cómo se manejan los conflictos de los empleados?

10. ¿Considera que debe mejorarse algo, respecto al ambiente laboral (aspectos físicos, sociales, psicológicos); equipo tecnológico; temas de capacitación; formación profesional, experiencia, entre otros aspectos importantes que puedan influir en el desarrollo de las actividades de servicio al cliente?

-
-
11. ¿Qué tipo de problemas se presentan frecuentemente?
Fallas técnicas____ Desconoce lo que el cliente quiere____
Desconoce los procesos a seguir____ Excesiva demanda de llamadas____
Otro (explique) _____
12. ¿Considera que la empresa trabaja con calidad?
Nunca____ Poco____ A veces____ Siempre____
13. Si tuviese que definir una política de calidad y objetivos para darle cumplimiento a dicha política, ¿cuáles propondría?

14. ¿Qué procesos conforman el área de servicio al cliente? y ¿cuál de ellos se relacionan con el área de recursos humanos, jefe de producción, supervisores, finanzas, entre otros?

15. Explique brevemente cómo es el proceso de recepción de llamadas

16. Explique brevemente cuál es el proceso que se sigue para la atención de quejas y sugerencias de los clientes

17. ¿Qué contiene el reporte de llamadas? ¿Con qué periodicidad se generan?

18. Explique brevemente cómo se desarrolla el proceso de supervisión

19. ¿Se documenta adecuadamente las características que debe cumplir un determinado servicio?, ¿este se informa a los empleados para que sepan los parámetros de ejecución de sus labores?

20. ¿Aplican algún mecanismo de control que mida el nivel de satisfacción de sus clientes?

Modelo de Matriz de caracterización de procesos

| | | | | |
|--------------------------|-----------------------------------|--|-----------------------|--|
| LOGO | CARACTERIZACIÓN DE PROCESO | | Código: | |
| | NOMBRE DEL PROCESO | | Versión: | |
| | | | Fecha de Elaboración: | |
| | | Última modificación: | | |
| Responsable del proceso: | | | | Tipo de Proceso: |
| Objetivo del proceso: | | | | |
| Alcance: | | | | |
| Entradas | | Actividades | Salidas | Usuario(s) y/o Proceso(s) asociado(s) |
| Proveedor | Elemento | | | |
| | | | | |
| Recursos | | Requisitos ISO 9001:2015 aplicables | Registros | |
| | | | | |