



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Estandarización del proceso de atención telefónica y un nuevo modelo de gestión en el call center de SALUDPOL 2020-2021

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL
TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración**

AUTORA:

Koo Urcia, Doris Andrea (ORCID: 0000-0002-6413-6930)

ASESORA:

Dra. Panche Rodríguez, Odoña Beatriz (ORCID: 0000-0002-1629-1776)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

CALLAO – PERÚ

2022

DEDICATORIA

A mis hijos, quienes son mi principal motivación para seguir cumpliendo mis metas con esfuerzo y pasión.

AGRADECIMIENTO

A mi esposo por su apoyo incondicional para que logre cada uno de los proyectos que he asumido y por animarme siempre a alcanzar mis sueños.

A mi familia por estar siempre a mi lado, por apoyarme en cada proyecto y por entender mis ausencias a causa de estos.

A mis adorados hijos por ser mi fuente de inspiración para buscar ser una mejor persona y profesional.

A la Universidad César Vallejo, por darme la oportunidad de alcanzar una meta profesional más.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	10
1.1	DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	10
1.1.1	Reseña histórica	10
1.1.2	Actividad principal de la empresa, razón social, marco geográfico, objetivo social y proceso productivo.....	11
1.1.3	Organigrama de la Institución.....	15
1.1.4	Misión, visión y marco axiológico de la institución	17
1.1.5	Funciones del área donde labora.....	19
1.2	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	20
1.2.1	Análisis FODA.....	20
1.2.2	Análisis del Mix de Marketing	23
1.2.3	Proceso de reclutamiento, selección y desarrollo del personal.....	32
1.2.4	Evaluación de desempeño (180,360°).....	33
1.2.5	Clima y cultura organizacional	33
1.2.6	Capacitación del personal	34
1.2.7	Análisis Financiero	34
1.3	PROBLEMÁTICA	35
1.3.1	Área donde se encuentra la problemática	35
1.3.2	Diagnóstico de la problemática.....	36
1.3.3	En base al diagnóstico; seleccione un problema y fundamente su elección.	38
2	MARCO TEÓRICO	46
2.1	ANTECEDENTES	46
2.1.1	Antecedentes internacionales.....	46
2.1.2	Antecedentes nacionales	47
2.2	BASES TEÓRICAS (teorías y enfoques conceptuales)	49
2.2.1	Estandarización	49
2.2.2	Proceso.....	50
2.2.3	Estandarización de procesos	50
2.2.4	Servicio de atención al cliente	51
2.2.5	Norma COPC.....	51
2.2.6	Calidad	52
3	METODOLOGÍA	55
3.1	Recolección de información	56
3.2	Análisis de información recibida	57
3.3	Elaboración y presentación de Informe situacional y planes de acción.	57
3.4	Implementación del modelo de gestión	58
3.4.1	Eje personas	59
3.4.2	Eje calidad y procesos.....	59
3.4.3	Eje Indicadores operativos	60
3.4.4	Eje Tecnología y accesos	61
3.5	Seguimiento a los resultados del modelo de gestión	61
4	RESULTADOS	62
4.1	Desde la perspectiva de los asesores	62
4.2	Desde la perspectiva de los indicadores operativos y de calidad	67
4.2.1	Disminución del Tiempo medio de operación (TMO)	67
4.2.2	Aumento de Productividad del personal asesor: asistencias o atenciones promedio por persona por mes. 68	

4.2.3	Mejora en el Nivel de atención	68
4.2.4	Mejora en los indicadores de calidad emitida.....	69
5	CONCLUSIONES – APORTES	71
6	RECOMENDACIONES.....	73
	REFERENCIAS	74
	ANEXOS	83
	ANEXO 1: Consulta RUC	83
	ANEXO 2: Informe situacional Call center octubre 2020	84
	ANEXO 3: Reunión con el personal asesor para presentación de nuevo modelo de gestión	93
	ANEXO 4: Perfil de asesor y Supervisión	94
	ANEXO 5: Malla de capacitación inicial y de mantenimiento para los asesores del call center.....	96
	ANEXO 6: Modelo de evaluación de desempeño de asesores.	97
	ANEXO 7: Speech de atención telefónica.....	98
	ANEXO 8: Guía de atención telefónica	101
	ANEXO 9: Primera revisión de resultados con la Dirección del asegurado y la Gerencia General.	103
	ANEXO 10: Informe 004-2021	105
	ANEXO 11: Otras implementaciones de Estandarización de procesos de atención telefónica realizadas en el período 2020-2021	106
	ANEXO 12: Carta de autorización de la empresa.....	108

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se desarrolló en el área de call center de la Plataforma de atención al usuario del Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú (SALUDPOL), que es una Institución Administradora de fondos del aseguramiento en salud pública (IAFAS) para el personal de la Policía Nacional del Perú (PNP) y sus familiares derechohabientes para lo cual recibe y gestiona los fondos que están destinados a financiar las prestaciones de salud de estas personas.

El call center de SALUDPOL es la línea telefónica gratuita de atención al asegurado (0800-77-101), la cual ofrece información y absolución de consultas las 24 horas del día, los 365 días del año, Se identificaron problemas en la atención de las llamadas ya que no eran atendidas oportunamente y por otro lado no mantenían una calidad de atención que asegure la satisfacción de los asegurados, generando reclamos e insatisfacción en los asegurados y la contratación de más personal para cubrir la demanda creciente de llamadas ingresantes de manera recurrente.

Se implementó un modelo de gestión que contempla cuatro ejes fundamentales, los cuales son: gestión de personas, gestión de indicadores, gestión de la calidad y mejora continua y gestión de los accesos y tecnología. El modelo incluyó no solo la definición de indicadores operativos y de calidad, sino también la definición de la estructura necesaria para darle mantenimiento a este modelo, siempre orientado en la satisfacción de los asegurados. Nos permitió asegurar la veracidad de la información ofrecida a los asegurados y estandarizar la atención telefónica absolviendo sus consultas de manera oportuna y completa; también garantiza el control y seguimiento a los principales indicadores que impactan en la productividad del personal como son los tiempos de atención (TMO) y las llamadas atendidas o asistencias realizadas a los asegurados.

Con la implementación del modelo de gestión en el call center de SALUDPOL, se ha mejorado el servicio de atención de consultas y estado de trámites ofrecido a los asegurados, se logró cumplir con los niveles de atención de llamadas, reducir el Tiempo medio de atención del personal mejorando su productividad debido a que

incrementa la cantidad de llamadas o asistencias atendidas por persona, reducir la contratación de personal adicional, y la entrega oportuna de feedback sobre el desempeño a todos los colaboradores, impactando en su motivación.

Palabras clave: calidad de atención, productividad laboral, atención al cliente, control de calidad, atención telefónica, mejora de procesos

ABSTRACT

This Professional Sufficiency Work was developed in the Call center area of the Customer Service platform of the Health Insurance Fund of the national Police of Peru (SALUDPOL), which as the Administrative Institution of Public Health Insurance Funds (IAFAS), for the personnel of the National Police of Perú (PNP) and their entitled relatives for what it receives and manages the funds that are destined to finance the health benefits of these people.

The SALUDPOL call center is the toll-free customer service hotline (0800-77-101), which offers information and answers to queries 24 hours a day, 365 days a year. Calls since they were not answered in a timely manner and on the other, they did not maintain a quality of care that ensures the satisfaction of the insured, generating claims and dissatisfaction in the insured and the hiring of more personnel to cover the growing demand for incoming calls on a recurring basis.

A management model was implemented that includes four fundamental axes, which are: people management, indicator management, quality management and continuous improvement and management of accesses and technology. The model included not only the definition of operational and quality indicators, but also the definition of the structure necessary to maintain this model, always focused on the satisfaction of the insured. It allowed us to ensure the veracity of the information offered to the insured and to standardize the telephone service, answering their queries in a timely and complete manner; it also guarantees control and monitoring of the main indicator that impact staff productivity, such as attention time (TMO) and the call answered, or assistance made to the insured.

With the implementation of the management model in the SALUDPOL call center, the service us attention to inquiries and status of procedures offered to the insured has been improved, it was possible to comply with the levels of attention to calls, reducing the average time of attention of the staff improving their productivity because it increases the number of calls or assistances handled per person, reducing the hiring of additional staff, and the timely delivery of feedback on performance to all collaborators, impacting their motivation.

Keywords: attention quality, personnel productivity, customer or user service, QA
telephone attention, process improvement, better control

1 INTRODUCCIÓN

1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña histórica

El Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú (SALUDPOL) tiene sus orígenes en el Fondo de Salud para el Personal de la Policía Nacional del Perú (FOSPOLI) el cual fue creado en 1987 teniendo como objetivo financiar la atención integral de salud de los miembros de la Policía Nacional del Perú que se encuentran en actividad, disponibilidad y retiro, así como de sus familiares derechohabientes. Esta función es complementaria a las funciones que realiza la Dirección de Sanidad de la Policía Nacional de Perú, ya que SALUDPOL gestiona las atenciones que la Sanidad no puede cubrir.

En el año 2009 se aprueba la Ley N° 29344 Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud, la cual que busca establecer el marco normativo “para garantizar el derecho pleno y progresivo de toda persona a la seguridad social en salud” y define a los agentes vinculados al proceso de aseguramiento universal de salud: Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS), Instituciones Prestadoras de Servicios en Salud (IPRESS) y la Instancia Supervisora (SUSALUD), estableciendo su naturaleza y función. Es así como el Fondo de Salud para el Personal de la Policía Nacional del Perú (FOSPOLI) debía adecuarse a este nuevo marco normativo; por lo cual, en el otorgamiento de facultades al Poder Ejecutivo para legislar en materia de fortalecimiento del Sistema de Salud, se considera la necesidad de adecuar los Fondos de Aseguramiento en Salud de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú a la normativa relacionada a las IAFAS públicas.

El 7 de diciembre de 2013 según el Decreto Legislativo N° 1174, se crea el Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú (SALUDPOL) dejando atrás la denominación anterior (FOSPOLI), adecuándose a la normatividad vigente se le reconoce personería jurídica de derecho público interno con calidad de administradora de fondos intangibles

de salud, con autonomía contable y administrativa y adscrita al Ministerio del Interior (Registro de IAFAS de SUSALUD con número de registro 10005). Su finalidad es recibir y gestionar los fondos destinados a financiar las prestaciones de salud y ofrecer coberturas de riesgos de salud a sus beneficiarios de forma complementaria a los ofrecido por la Sanidad de la Policía Nacional del Perú.

El 27 de enero de 2015 se aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1174, estableciendo las normas generales que faciliten la administración y gestión del Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú (SALUDPOL) con eficiencia, eficacia, legalidad y transparencia.

El 25 de setiembre de 2015, mediante el Decreto Legislativo N° 1230, donde se modifica la Ley de la Policía Nacional del Perú, se amplía la autonomía técnica, administrativa, económica, financiera, presupuestal y contable de SALUDPOL.

1.1.2 Actividad principal de la empresa, razón social, marco geográfico, objetivo social y proceso productivo

1.1.2.1 Actividad principal de la empresa

El fondo de aseguramiento en salud de la Policía nacional del Perú – SALUDPOL es una aseguradora pública (adscrita al Ministerio del Interior), exclusiva al servicio de la Policía Nacional del Perú y sus derechohabientes, dedicada a recibir y administrar los fondos del estado para financiar las prestaciones de salud que no pueden ser cubiertas por la Sanidad de la Policía Nacional del Perú.

El servicio considera la atención de las siguientes personas:

- El personal de la PNP en situación de actividad, situación de disponibilidad o retiro con derecho a pensión.
- Familiares derechohabientes: El o la cónyuge, conviviente en unión de hecho declarada según la ley; los hijos mejores de edad o mayores de edad que se encuentren incapacitados en forma total y permanente para trabajar; los padres del personal policial.

- Los cadetes de la escuela de oficiales de la PNP, no incluye a sus familiares.
- Los alumnos de las Escuelas Técnico Superior de la PNP, no incluye a sus familiares.

1.1.2.2 Razón social

Según el Registro único de contribuyente (Anexo 1), el Fondo de aseguramiento en salud de la Policía Nacional del Perú (SALUDPOL) tiene los siguientes datos:

- Número de RUC: 20178922581
- Fecha de Inscripción: 29/09/1993
- Actividades Económicas principal: 85193 – Otras actividades relacionadas con salud humana.
- Registro en SUSALUD: N° 10005

1.1.2.3 Marco geográfico

La sede principal se encuentra ubicada en Parque Maldonado N° 142 – Pueblo Libre en el departamento de Lima.

Adicionalmente tiene 28 oficinas descentralizadas a nivel nacional para la atención los usuarios.

Figura 1: Croquis de ubicación de Sede central SALUDPOL



Fuente: Google maps

1.1.2.4 Objetivo social

SALUDPOL tiene como finalidad recibir y gestionar los fondos del Ministerio del Interior, los cuales están destinados a financiar las prestaciones de salud del personal de la PNP y sus derechohabientes a través de una cobertura de salud complementaria.

1.1.2.5 Proceso productivo

SALUDPOL tiene un enfoque en la gestión por procesos y para ello ha definido su mapa de procesos, orientados a la satisfacción de los ciudadanos y en la satisfacción de sus demandas y necesidades.

Figura 2: Mapa de procesos de SALUDPOL



Fuente: Mapa de procesos – SALUDPOL

De los procesos considerados en el mapa presentado, se identifica que el proceso que regula la gestión de la Unidad de gestión del asegurado a la que pertenezco es el M05. Gestión del asegurado.

A continuación, se presenta los procesos y procedimientos que intervienen en la Unidad de Gestión del asegurado.

Figura 3: Mapa de procesos de la Unidad de gestión del Asegurado – SALUDPOL



Fuente: Elaboración propia

1.1.3 Organigrama de la Institución

La estructura organizacional de SALUDPOL se encuentra contenida en su Manual de Operaciones, donde se detallan las funciones de cada nivel funcional.

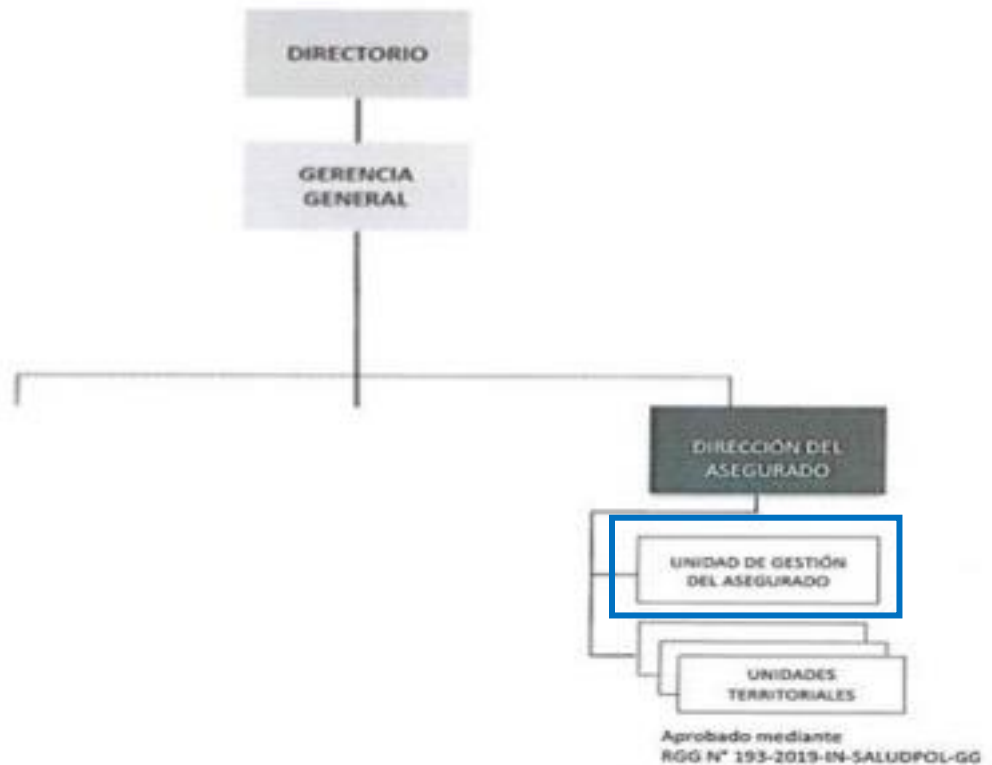
Figura 4: Estructura organizacional de SALUDPOL



Fuente: Manual de operaciones – SALUPOL

Analizando el organigrama a mayor detalle podemos observar en la Dirección del asegurado cual es la estructura organizacional que tiene.

Figura 5: Estructura organizacional de la Dirección del Asegurado de SALUDPOL



Fuente: Manual de operaciones – SALUPOL

Analizando el organigrama al interior del Call center Aló SALUDPOL podemos observar que la estructura actual es la siguiente:



Fuente: Elaboración propia

1.1.4 Misión, visión y marco axiológico de la institución

1.1.4.1 Misión

Según el plan estratégico Institucional publicado en la página web de SALUDPOL, su misión es: “Garantizar el financiamiento de prestaciones de salud para los beneficiarios de manera oportuna y de calidad a través de una gestión efectiva y eficiente de los recursos administrados por SALUDPOL”

1.1.4.2 Visión

Según el plan estratégico Institucional publicado en la página web de SALUDPOL, su visión es: “Ser una institución reconocida por el personal PNP y sus familiares derechohabientes, posicionada a nivel nacional e internacional por cubrir sus necesidades de salud con seguridad, confianza, calidad y oportunidad”

1.1.4.3 Marco axiológico

Para cumplir con sus funciones correctamente, SALUDPOL recoge los

principios contenidos en la Ley N° 29344 Ley de Aseguramiento Universal en Salud, los valores y principios que rigen el Sistema nacional de Salud del Perú, el Régimen de salud de la PNP y aquellos aplicados a la Administración y Gestión Pública. Los principios y valores adoptados son los siguientes:

Principios

- **Integralidad:** garantizar la cobertura de las contingencias a las que están expuestas las personas, de manera plena y oportuna.
- **Autonomía:** Contar con autonomía técnica, administrativa, económica, financiera, presupuestal y contable en el desarrollo de sus acciones.
- **Unidad:** Suministro de todas las prestaciones por una sola entidad o por un sistema de entidades entrelazadas orgánicamente y vinculadas a un sistema único de administración de financiamiento.
- **Igualdad:** dar cobertura a todos los beneficiarios por igual, sin distinción, impidiendo toda clase de discriminación.
- **Transparencia:** desarrollo de prácticas y métodos disponibles públicamente, evitando ocultar y restringir información.

Valores

- **Respeto:** proporcionar un trato digno, cordial y humano; reconociendo, valorando y garantizando los derechos de las personas. Acatamiento del marco normativo que regula el funcionamiento de la administración pública.
- **Integridad:** Proceder con honestidad, objetividad e imparcialidad, tanto en la práctica cotidiana como en la toma de decisiones, guardando coherencia entre lo que se dice y hace.
- **Calidad:** Cumplimiento de estándares previamente definidos orientados a la satisfacción del usuario y al interés colectivo.
- **Eficiencia:** Capacidad de alcanzar un objetivo en el menor tiempo

posible, utilizando el mínimo de los recursos existentes, optimizando los que ya existen.

- Excelencia: Realización del servicio público demostrando no sólo eficiencia sino conocimiento y experiencia en relación con el campo donde lleva a cabo dicho servicio.

1.1.5 Funciones del área donde labora

Actualmente laboro en la Dirección del asegurado de SALUDPOL, realizando mis labores al interior de la Unidad de gestión del asegurado, específicamente en el Call center “Aló SALUDPOL”.

Las funciones de la Plataforma de atención al usuario (PAU) de la Dirección del asegurado están contenidas en la Resolución de Gerencia N°063-2016-IN-SALUDPOL-GG del 05 de mayo de 2016 y las principales son las siguientes:

- a) Diseñar y realizar propuestas de proyectos sobre lineamientos, directivas y procedimientos necesarios para el control prestacional, en el marco de la simplificación administrativa y gestión de riesgos, y en concordancia a las normativas vigentes y las condiciones pactadas en los convenios, en cada ámbito territorial.
- b) Monitorear el cumplimiento del proceso de atención de reclamos en SALUDPOL a nivel nacional, así como dar el soporte técnico a las diferentes unidades que lo requieran, según la normatividad vigente.
- c) Implementar estrategias que coadyuven a establecer acciones de difusión a los beneficiarios, respecto a sus derechos y deberes, así como del proceso de atención de consultas y reclamos.
- d) Gestionar oportunamente la atención de quejas/denuncias, de acuerdo con la normatividad vigente, así como los reclamos según corresponda.
- e) Efectuar el seguimiento a la realización de las encuestas que miden el nivel de satisfacción de los beneficiarios y emitir opinión técnica al respecto.

- f) Emitir opinión técnica y brindar asistencia técnica sobre los temas vinculados al ámbito de su competencia
- g) Informar y orientar a los usuarios en relación con procedimiento de consultas, sugerencias, felicitaciones, reclamos y servicios administrativos de SALUDPOL.
- h) Elaborar mensualmente estadísticas sobre las consultas, sugerencias, felicitaciones, llamadas telefónicas, mensajes de textos consultas sin procedimientos y difusión de material informativo generadas ante la PAU insumos para presentar el informe correspondiente.
- i) Otras funciones que le asigne el/la directora (a) de la Dirección del Asegurado, en el ámbito de su competencia.

1.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.2.1 Análisis FODA

La institución ha considerado un análisis FODA dentro de su planeamiento estratégico, identificando las principales fortalezas y debilidades (entorno Interno,) así como las oportunidades y amenazas (entorno externo). Dentro de las debilidades se considera que no cuentas con documentos normativos, lineamientos o guías de atención implementadas, socializadas y estandarizadas, lo cual afecta directamente también al call center de SALUDPOL. Por ese motivo se planteó como estrategia que se establezcan procedimientos internos optimizados enfocados en los asegurados.

Se presenta el análisis FODA realizado por el Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú – SALUDPOL contenido en la resolución de gerencia N°0069-2020-IN-SALUDPO-GG.

Tabla 1 Análisis FODA

	OPORTUNIDADES - O	AMENAZAS - A
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respaldo legal y político actual. 2. Contar con apoyo institucional de la PNP. 3. El reglamento de SALUDPOL, determina la exclusión de los asegurados que cuentan con otro seguro público, disminuyendo costos. 4. Posibilidad de rentabilizar un porcentaje de los fondos, que permitiría mejorar las prestaciones a los asegurados. 5. Los honorarios médicos y personal asistencial están subvencionado por el Estado, eximiendo a SALUDPOL del financiamiento. 6. Gestión de SALUDPOL con enfoque en la satisfacción del asegurado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decisión política que se tom respecto a los beneficiarios (los derechohabientes, en relación a la implementación los copago y coaseguros. 2. Inestabilidad en la permaner de los directivos en sus carg por decisión ecterna. 3. El entorno económico (inflación, riesgo país, PBI, t de interés y otros) podría infl en desmedro de la capacida de financiamiento. 4. Inadecuado e inoportuno requerimiento por parte de la Instituciones de salud de la PNP afecta la gestión. 5. Limitada capacidad de respuesta de las Institucione de salud de la PNP.
FORTALEZAS - F	ESTRATEGIA FO - EXPLOTAR	ESTRATEGIA FA - CONFRONTAR
<p>Recursos financieros previsibles y permanentes. Población asegurada cautiva. Autonomía en la ejecución del gasto. Fondo con autonomía administrativa y contable. Posicionamiento a nivel nacional. Financiamiento a los costos variables de la prestación PNP. Gratuidad de sus servicios para los usuarios</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un programa de fortalecimiento del control financiero prestacional de las Instituciones de salud para una adecuada gestión de los recursos transferidos. 2. Establecer una gestión de inversiones sostenibles de los fondos de los beneficiarios. 3. Cobertura oportuna a los servicios de salud prestados a los beneficiarios 4. Gestión prestacional cobaturada a través de las Instituciones de salud PNP para la atención de los beneficiarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la cobertura de prestaciones de salud a trav de convenios y/o contratos c IPRESS a nivel nacional. 2. Gestionar eco eficientement los recursos de la entidad 3. Implementar sistemas de información, seguimiento, evaluación y gestión integrat de riesgos en Saludpol.
DEBILIDADES - D	ESTRATEGIA DO - BUSCAR	ESTRATEGIA DA - EVITAR
<p>Documentos normativos, lineamientos o guías de atención no implementados en su totalidad, sistematizados y estandarizados. Limitado soporte tecnológico. Alta rotación de personal directivo y operativo. Pérdida de credibilidad por retraso del pago a proveedores Débil capacidad de negociación por ausencia de instrumentos como estudios de costos, tarifarios, estudio financiero y actuarial.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer procesos internos optimizados a través de sistemas de gestión de calidad dirigido a los asegurados. 2. Buscar servicios de salud de calidad cobaturados a través de convenios y/o contratos con IPRESS para la atención de los beneficiarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con una gestión públi basada en la transparencia, integridad institucional y luch contra la corrupción. 2. Ejecutar supervisiones efectivas y oportunas para la prevención de desastres y emergencia de Saludpol que afecten a los beneficiarios.

Fuente: Resolución de gerencia N°0069-2020-IN-SALUDPO-GG.

Adicionalmente, se realizó el análisis FODA del área de call center de SALUDPOL dentro de la Unidad de gestión del asegurado.

	OPORTUNIDADES - O	AMENAZAS - A
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respaldo de la Institución para modernizar la atención en el call center. 2. Presupuesto aprobado para la contratación de un nuevo servicio de contact center 3. Gestión de SALUDPOL con enfoque en la satisfacción del asegurado. 4. Delegación de confianza para realizar los cambios que se consideren necesarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de llamadas debido a la emergencia sanitaria por COVID19 generando estrés a los asesores. 2. 25% de asegurados de SALUDPOL mayores de 60 años los cuales no desean utilizar los medios digitales. 3. Inestabilidad en la permanencia de los directivos en sus cargos por decisión externa. 4. Retraso en la emisión de cartas de garantía y reembolsos generando malestar en los asegurados.
FORTALEZAS - F	ESTRATEGIA FO - EXPLOTAR	ESTRATEGIA FA - CONFRONTAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja rotación del personal asesor del call center. 2. Vocación de servicio del personal 3. Conocimiento teórico de los procedimientos internos 4. Disposición al cambio del personal del call center 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un programa de capacitación sobre casuísticas 2. Realizar capacitaciones que desarrollen sus habilidades de comunicación 3. Involucrar al personal en el proceso de cambio, haciendo suyo el proceso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el seguimiento diario de indicadores para controlar los niveles de atención de llamadas. 2. Definir con las áreas resolutorias los mensajes que deben ser utilizados en las llamadas telefónicas debido a los retrasos en la emisión.
DEBILIDADES - D	ESTRATEGIA DO - ADAPTATIVAS	ESTRATEGIA DA - EVITAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos normativos, lineamientos o guías de atención no implementados o socializados con el personal de call center. 2. No se realiza capacitaciones iniciales y de mantenimiento al personal tanto para la mejora de conocimientos o de habilidades de comunicación. 3. Deficiente Supervisión de los resultados operativos y de calidad del call center 4. Inexistente control de la calidad de atención de los asesores mediante monitoreo o escucha de llamadas. 5. Ausencia de indicadores operativos y de calidad para realizar seguimiento. 6. No se entrega feedback sobre desempeño del personal 7. No existen programas de reconocimiento por fechas especiales o por desempeño. 8. Deficientes condiciones tecnológicas para el seguimiento de la gestión 9. No hay un estándar de atención, cada persona resuelve e informa según su experiencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un proceso de atención y modelo de gestión estandarizado y socializado con todo el personal de call center 2. Control de la calidad de atención telefónico a través del monitoreo de llamadas online o con grabaciones 3. Liderar como área usuaria la licitación para la contratación de un sistema de contact center. 4. Definir los indicadores operativos y de calidad para el correcto seguimiento de los resultados y de la performance del call center. 5. Implementar un programa de reconocimiento al personal que premie el desempeño general, así como fechas especiales generando mayor cercanía y compromiso del personal. 6. Definir e implementar plan de capacitación inicial y de mantenimiento 7. Definir un organigrama interno en el call center incluyendo personal de supervisión 8. Documentar los procedimientos o guías de atención del call center e incluirlos en el sistema de gestión de calidad de SALUDPOL. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el área de comunicación para que se incentive el uso de los canales digitales o identificar nuevas formas de comunicación con los asegurados que no utilizan las redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

1.2.2 Análisis del Mix de Marketing

El análisis del Mix de Marketing ha ido evolucionando en el tiempo, iniciando con la propuesta de Jerome McCarthy (1964) y las 4P's (producto, precio, promoción y plaza) utilizada por los principales estudiosos del Marketing. Sin embargo, posteriormente nacieron nuevas propuestas que incluyeron otras variables al Mix de Marketing tradicional como la realizada por Bernard H. Booms y Mary J. Bitner (1981), que utilizaremos en este caso. Dicha propuesta analiza la mezcla de Marketing de servicios considerando 7P's, extendiendo el modelo original de 4 a 7 variables o elementos (personas, procesos y pruebas físicas) que la Institución debe considerar para generar las estrategias adecuadas para influir en sus asegurados y alcanzar su completa satisfacción y logrando aquellos objetivos que se haya trazado la institución.

1.2.2.1 Producto

El fondo de aseguramiento en salud de la Policía Nacional del Perú (SALUDPOL) financia al personal policial y a sus derechohabientes, diversos tipos de prestaciones de salud de cobertura ilimitada, tales como:

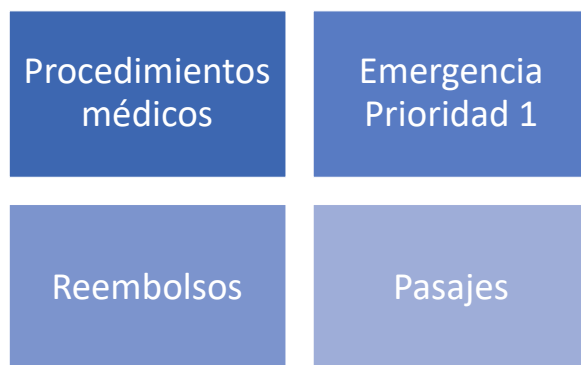
- Procedimientos médicos: en caso de que las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud (IPRESS) de la Policía Nacional del Perú (PNP), es decir los hospitales o centros médicos de la Sanidad Policial no puedan atender un procedimiento o atención por falta de capacidad o disponibilidad, el asegurado podrá atenderse en alguna IPRESS no PNP a través de SALUDPOL.
- Emergencia prioridad 1 (riesgo inminente): podrás recibir atención en cualquier IPRESS no PNP y se deberá comunicar este hecho dentro de las 72 horas de ocurrida la emergencia.
- Reembolsos de medicamentos y material biomédico, exámenes de laboratorio e imágenes: en IPRESS PNP: Serán reembolsados cuando el establecimiento no cuente con el stock requerido. En IPRESS no PNP: deberán contar con carta de garantía o autorización por convenio requeridos durante la atención

ambulatoria, hospitalaria y de emergencia del asegurado.

- Pasajes de referencias y contra referencias: requeridas por la IPRESS PNP.

Figura 6

Producto - prestaciones que financia SALUDPOL



Fuente: Elaboración propia

1.2.2.2 Precio

Las prestaciones de salud que ofrece SALUDPOL a los miembros de la Policía nacional y sus derechohabientes, no tienen costo alguno para los beneficiarios, es decir que no se les realiza ningún descuento por planilla ni realizan ningún pago por los servicios recibidos ya que tienen una cobertura ilimitada.

Los recursos con los que financia SALUDPOL estas prestaciones provienen del aporte obligatorio del Estado, que se basa principalmente del 6% de la remuneración, pensión o propina del personal policial.

1.2.2.3 Plaza

La atención de las prestaciones de salud para los miembros de la Policía Nacional del Perú y sus derechohabientes se realiza a nivel a través de los convenios y contratos firmados con otras instituciones prestadoras de servicios de salud, tales como clínicas, hospitales, laboratorios clínicos, centro de salud especializados, etc. ya sean públicas, privadas o mixtas. Esto permite asegurar el acceso, calidad de las atenciones y la oportunidad de los servicios que se ofrecen a los asegurados.

1.2.2.4 Promoción

Se considera aquellas actividades o esfuerzos que realiza SALUDPOL para comunicar las ventajas del servicio que ofrece a los asegurados, utilizando para ellos todos los medios que tenga disponibles.

En SALUDPOL se utilizan diversos medios para comunicar al personal de la Policía Nacional del Perú a nivel nacional los servicios que se ofrecen, siendo los principales métodos de promoción los siguientes:

1.2.2.4.1 Vía Internet

Con la globalización la forma más rápida de llegar a nuestros beneficiarios es a través del uso de la página web y las redes sociales como el Facebook o el Instagram, facilitando la comunicación con ellos independientemente de su lugar de ubicación a un menor costo. La página web está orientada principalmente a la comunicación de información institucional, orientación, trámites y servicios que ofrece SALUDPOL, así como de normas legales que aplican a estas.



Fuente: Página web - SALUDPOL

En las redes sociales, se ofrece la misma información, pero se utiliza un lenguaje y formato de comunicación más sencillo a través de post o videos. Las redes sociales que se utilizan actualmente son el Facebook, Instagram y Twitter.



Fuente: Facebook - SALUDPOL



Fuente: Instagram – SALUDPOL



Fuente: Twitter – SALUDPOL

1.2.2.4.2 Charlas o capacitaciones

En el Plan estratégico de la institución se incluyen actividades específicas para informar al personal policial sobre los derechos y deberes que tienen como asegurados de SALUDPOL, como por ejemplo el realizar Charlas presenciales/virtuales en las unidades policiales. Para cumplir con ello se realizan las coordinaciones con cada Unidad para lograr una asistencia masiva en sus propias instalaciones facilitando de esa forma el acceso a la información.



Fuente: Facebook SALUDPOL

1.2.2.4.3 Teléfono

SALUDPOL cuenta con una única línea gratuita de atención al asegurado que atiende los 365 días de la semana las 24 horas del día. Actualmente es el principal medio de comunicación con los asegurados. Mediante esta línea de atención el asegurado puede:

- Realizar consultas sobre el estado de trámites realizados previamente.
- Consultas sobre requisitos de afiliación o para presentar algún documento.
- Consulta sobre los derechos y deberes del asegurado.
- Consultas sobre procedimientos.
- Registro de una emergencia.
- Horario de atención.



Fuente: Facebook SALUDPOL

1.2.2.4.4 Oficina virtual

A inicios de la Pandemia y debido al cierre de las oficinas presenciales se implementó la Oficina Virtual, mediante la cual se podía realizar los mismos procedimientos que las oficinas presenciales. Sin embargo, no ha tenido el uso masivo que se esperaba ya que los asegurados migraron principalmente sus atenciones hacia el teléfono. En este momento sigue habilitado; sin embargo, se requiere un relanzamiento, para incentivar el uso entre los asegurados.



Fuente: Página web SALUDPOL

1.2.2.4.5 Oficina presencial

La atención presencial tradicional se mantiene en SALUDPOL, ya que como mencionamos anteriormente tenemos un gran porcentaje de asegurados mayores de 60 años, los cuales optan por asistir a la oficina y realizar sus consultas o trámites de manera presencial. Las oficinas presenciales están desplegadas a lo largo del territorio nacional.



Fuente: Página web SALUDPOL

1.2.2.4.6 APP

La Aplicación ha sido creada actualmente solo para facilitar el realizar los trámites de reembolso por procedimientos médicos de manera digital sin salir de casa, no ofrece actualmente ningún tipo de información; sin embargo no se descarta que posteriormente pueda cumplir también esa función como un canal de información adicional.



Fuente: Facebook SALUDPOL

1.2.2.5 Personas

Asesores telefónicos: SALUDPOL cuenta con 14 asesores telefónicos que atienden la línea gratuita de atención al asegurado Aló SALUDPOL en horarios rotativos para atender los 365 días de la semana, las 24 horas del día.

Asesores presenciales: hay personal asignado en las diferentes oficinas a nivel nacional. En la sede principal de Lima se cuenta con 3 personas para atención de consultas y 3 personas adicionales para otros trámites.

Asesores virtuales: Hay 4 asesores que atienden la oficina virtual sin embargo, debido a que la demanda es baja lo hace de forma compartida con otras funciones.

Coordinador y Supervisores: Hay 1 Coordinador general y 4 supervisores (2 Supervisores de operaciones, 1 Supervisor de calidad y 1 Supervisor de indicadores)

Asegurados: Los asegurados de SALUDPOL al 31 de agosto 2021 suman 445,330 personas, compuesto de la siguiente manera:



Fuente: SALUDPOL

1.2.2.6 Procesos

SALUDPOL como parte de su fortalecimiento institucional adoptó la gestión por procesos y por ese motivo cuenta con un mapa de procesos bien definido que incluye los procesos estratégicos, operativos y de apoyo para resultados centrados en el ciudadano, el cual ha sido presentado en el punto 1.1.2.5 del presente documento.

Cabe mencionar que si bien los procesos existen, aún queda un gran camino para socializarlo y sobre todo para asegurar su cumplimiento.

1.2.2.7 Pruebas físicas o evidencia

1.2.2.7.1 Catálogo o Brochure

Es una manera de comunicación tradicional utilizado en las oficinas presenciales de SALUDPOL, entregándole a las personas catálogos o material impreso al final de su visita o puede obtenerlo libremente mientras espera ser atendido. En estos folletos se muestra los aspectos más importantes o recurrentes de los servicios que ofrece SALUDPOL, tales como los procedimientos de reembolsos, cartas de garantía, afiliación o canales de atención. Se ha mantenido este método ya que más del 25% de los asegurados tienen más de 60 años y no utilizan frecuentemente las redes sociales.



Fuente: SALUDPOL

1.2.2.7.2 Uniforme

El personal de SALUDPOL utiliza como uniforme, un chaleco color azulino con el logo de la empresa , lo cual facilita rápidamente la identificación del personal dentro de la oficina.

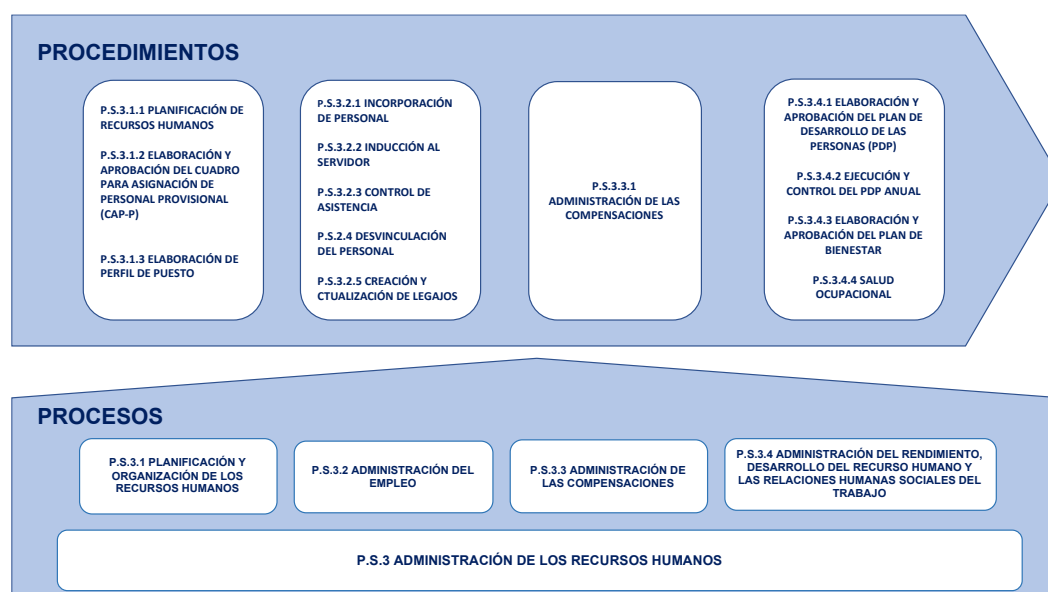
1.2.2.7.3 Equipamiento de las oficinas presenciales

Las oficinas presenciales a nivel nacional son de diferentes tamaños y características según la localidad. No se evidencia que se mantengan la misma imagen en el diseño o el mobiliario en todas las oficinas.

1.2.3 Proceso de reclutamiento, selección y desarrollo del personal

En el mapa de procesos de SALUDPOL se contempla el Proceso de soporte o apoyo P.S.3. Administración de Recursos Humanos, en el cual se incluyen los procedimientos que consideran el reclutamiento, selección y desarrollo de personal, tal como se puede evidenciar en la siguiente figura:

Figura 7: Mapa de procesos del área de Recursos Humanos



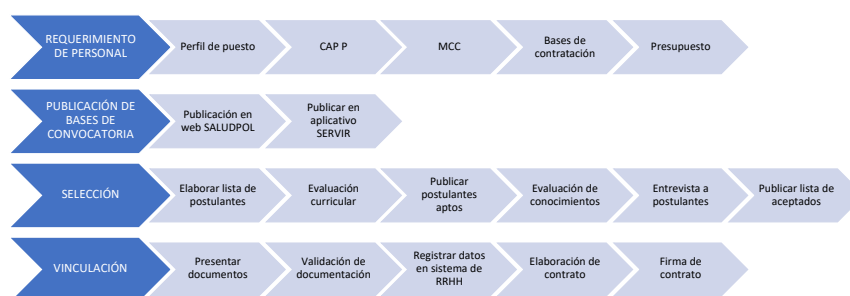
Fuente: Elaboración propia

Nuestro proceso de selección es riguroso y alineado al procedimiento

establecido, buscando siempre que la selección sea transparente y que el candidato tenga el perfil requerido y establecido para el puesto.

Se presenta el esquema del proceso de reclutamiento y selección de personal:

Figura 8: Proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia

1.2.4 Evaluación de desempeño (180,360°)

En este momento SALUDPOL no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño de 180° o 360°. La evaluación de desempeño que se realiza actualmente es una evaluación de 90°, es decir en la cual solo el jefe del área evalúa a su equipo a cargo cada seis meses, bajo criterios definidos en la Ficha de evaluación contenida en la directiva de Funcionamiento de PAU aprobada a través de la Resolución de Gerencia N°063-2016-IN-SALUDPOL-GG.

1.2.5 Clima y cultura organizacional

SALUDPOL cuenta con un Plan anual de Bienestar social, Clima laboral y Cultura organizacional 2021 en el contexto de una emergencia nacional y sanitaria por el COVID19, la cual está enfocada en ayudar a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores así como el clima organizacional

mediante actividades y programas que aumenten los índices de motivación, bienestar y productividad de los servidores de la institución.

En el contexto actual las actividades que concentren personal se han limitado, sin embargo se han encontrado otras formas de mantener la cercanía con el personal, como por ejemplo la celebración del Día de la madre, los saludos por cumpleaños a través del mail institucional, campeonatos de fulbito de mano con aforos reducidos, etc.

Por otro lado, en el call center hemos mantenido las celebraciones de cumpleaños una vez al mes, las reuniones virtuales vía Zoom para celebrar el Día de la Madre, Navidad, Fiestas Patrias, Día del trabajo, etc. Estas actividades son reconocidas por el personal y se han instaurado y mantenido durante el año.

Adicionalmente se desarrollan campañas de salud, como por ejemplo vacunaciones, charlas de salud, campañas médicas, etc.

1.2.6 Capacitación del personal

Si bien es cierto la empresa cuenta con un procedimiento establecido para nuevo ingreso, el personal de call center no contaba con un plan de capacitación específico y alineado a sus funciones diarias de relacionamiento con los asegurados.

La capacitación que recibían no estaba estructurada y solo se enfocaba a los principales lineamientos que debían informar y al uso de las herramientas tecnológicas, sin embargo se dejaba de lado el desarrollo de sus habilidades de comunicación, tan importantes en este tipo de labor, donde otro tipo de competencias toman relevancia como por ejemplo, escucha activa, empatía, manejo de clientes crítico, entre otros.

1.2.7 Análisis Financiero

El 31 de diciembre de 2020 se aprobó el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del año fiscal 2021, por el monto de S/399,367,244.57. Sin embargo, luego de ello durante el año a través de sesiones ordinarias de Directorio se aprobó su modificación para cubrir las prestaciones de Covid-

19 y No Covid-19 mediante las cartas de garantía para no afectar la continuidad de cobertura de los beneficiarios de SALUDPOL. Actualmente se cuenta con un presupuesto total de S/ 433,856,471

Según la página web del Portal de Transparencia del Gobierno del Perú donde se puede acceder a toda la información pública de las entidades del estado, podemos evidenciar la ejecución presupuestal del año 2021.

A setiembre 2021 la ejecución presupuestal se encuentra al 75%, lo cual consideramos apropiado ya que aún resta un trimestre del año para ejecutar el 25% del presupuesto.

Por otro lado, es importante mencionar que el 99.82% del gasto se concentra en Bienes y Servicios debido a la contratación de servicios y bienes de terceros.



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

**PRESUPUESTO INSTITUCIONAL POR GENERICA DE GASTOS
A SEPTIEMBRE 2021**

ENTIDAD: 007 MINISTERIO DEL INTERIOR
FONDO DE ASEGURAMIENTO DE SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL



RUBRO/GENERICA DE GASTO	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA PIA (1)	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO PIM (2)	EJECUCION TOTAL A AGOSTO (3)	EJECUCION A SEPTIEMBRE (4)	EJECUCION TOTAL (5)=(3)+(4)	SALDO (6)=(2)-(5)	AVANCE (7)=(5)/(2) EN %
0 Contingencias	0	0	0	0	0	0	0
1 Personal y Obligaciones Sociales	387,000	387,000	288,000	36,000	324,000	63,000	84%
2 Pensiones y Otras Prestaciones Sociales	0	0	0	0	0	0	0
3 Bienes y Servicios	377,276,711	431,396,939	277,070,350	40,880,064	317,950,414	113,446,525	74%
4 Donaciones y Transferencias	0	0	0	0	0	0	0
5 Otros Gastos	20,096,900	390,000	0	0	0	390,000	0
6 Adquisición de Activos no Financieros	1,606,634	1,682,532	160,601	72,267	232,867	1,449,664	0
7 Adquisición de Activos Financieros	0	0	0	0	0	0	0
8 Servicios de la Deuda Pública	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GENERAL	399,367,245	433,856,471	277,518,951	40,988,331	318,507,281	115,349,189	73%

Fuente: Unidad de Presupuesto

1.3 PROBLEMÁTICA

1.3.1 Área donde se encuentra la problemática

El call center "Aló SALUDPOL" atiende todas las consultas de los asegurados a través de la Línea telefónica gratuita 0800-77101 siendo el principal canal de comunicación elegido por los asegurados. Sin embargo, es allí donde se encontraron diversos problemas que deben ser atendidos de manera urgente presentando propuestas de mejora con el objetivo de

mejorar la gestión institucional, la satisfacción de los asegurados y la productividad del personal.

A continuación, les detallo los principales problemas:

- Ausencia de gestión de clima laboral dentro del área.
- Ausencia de entrenamiento del personal de call center en atención al cliente y en lineamientos
- Errores en la atención telefónica debido a la falta de estandarización y control de calidad del proceso atención.
- Ausencia de indicadores operativos

1.3.2 Diagnóstico de la problemática

Las problemáticas identificadas en SALUDPOL generan en la Institución una baja calidad en la atención a los asegurados y una disminución de la productividad del personal, afectando la imagen institucional.

1.3.2.1 Gestión de clima laboral

La gestión de personas por parte de la supervisión del área era escasa y con una comunicación muy limitada con los asesores, sin informarles sobre los resultados individuales y de equipo a pesar que se contaba con la información para realizarlo. Este distanciamiento generaba poca identificación del personal con el call center, existiendo además desacuerdos entre los mismos asesores. No existía un programa de reconocimiento al desempeño realizado o celebración de fechas especiales como el Día de la madre, Navidad o Día del Trabajo.

1.3.2.2 Entrenamiento del personal

Las capacitaciones existentes eran realizadas por el área de Recursos Humanos y estaban enfocadas principalmente en temas generales como los lineamientos de cartas de garantía y reembolsos que son los dos procedimientos de mayor demanda en la institución. Sin embargo, no se realizaban capacitaciones o talleres específicos para la función de call

center como son por ejemplo manejos de clientes críticos, atención al cliente, vocalización, etc para el desarrollo de sus competencias de comunicación.

Por otro lado, no existían capacitaciones de mantenimiento durante el año que nos asegure que el conocimiento está estandarizado y se han actualizado los lineamientos vigentes.

1.3.2.3 Errores en la atención telefónica debido a la falta de estandarización y control de calidad del proceso de atención telefónica

La calidad de atención en un call center es la pieza fundamental de la gestión ya que está directamente relacionada con la satisfacción de los asegurados, por lo tanto el no medirlo es un grave error de las Instituciones porque ofrece además información relevante para la toma acertada de decisiones. Las llamadas que ingresan en el call center a pesar de ser grabadas no son evaluadas ya que no hay criterios de aceptación definidos, por lo tanto los asesores tampoco reciben un feedback sobre su desempeño, no se establecen planes de acción para la corrección de errores, no se establecen planes de capacitación y por último la calidad de atención seguirá siendo la misma afectando la satisfacción del asegurado.

La atención telefónica no es uniforme y depende en gran medida por la experiencia personal y profesional de cada asesor telefónico, pudiendo entregar información errónea, inexacta o incompleta.

1.3.2.4 Indicadores operativos

La gestión de indicadores en un call center es muy importante ya que permite en principio dimensionar los recursos necesarios a contratar para la atención de la demanda de llamadas. Por otro lado, nos asegura cumplir con los niveles de atención objetivo que se han establecido que nos ayudarán a lograr la satisfacción de los asegurados, buscando en todo momento alcanzar la mayor eficiencia.

1.3.3 En base al diagnóstico; seleccione un problema y fundamente su elección.

1.3.3.1 Estandarización y control de calidad del proceso de atención telefónica

El call center de SALUDPOL es el principal canal de atención a los asegurados sobre todo para realizar consultas respecto al estado de sus trámites, por lo tanto el cometer errores o ser imprecisos al ofrecer dicha información puede ocasionar daño en la imagen de la Institución, reclamos de los asegurados, sanciones del ente regulador SUSALUD que pueden afectar incluso económicamente a la institución y el aumento de los tiempos de atención disminuyendo la productividad del personal y afectando los niveles de atención del servicio.

Mantener un proceso de atención telefónico estandarizado y controlado asegura que la información ofrecida sea la correcta, que los tiempos de atención disminuyan y se mejore la productividad de los asesores. Nos ayuda a que la atención a los asegurados se ajuste a los lineamientos vigentes, tratándolos con cordialidad y empatía. Por lo tanto, es importante que SALUDPOL estandarice y controle la calidad de la atención telefónica de su call center para su beneficio y el de sus asegurados.

Se realizó la siguiente encuesta al personal del call center para identificar las necesidades de la implementación de la estandarización de los procesos de atención telefónica e identificar la problemática de los asesores del call center para mejorar su productividad.

ENCUESTA

Octubre 2020

Marque con un aspa (X) una sola opción de respuesta para cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Existen procedimientos de atención al cliente aprobados por la Institución para realizar la atención telefónica de los usuarios de SALUDPOL?

Totalmente de acuerdo Estoy de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo No estoy de acuerdo Totalmente en desacuerdo

2. ¿Tiene Usted el conocimiento suficiente de los procedimientos de cartas de garantía y reembolsos de Saludpol para atender las llamadas correctamente?

Totalmente de acuerdo Estoy de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo No estoy de acuerdo Totalmente en desacuerdo

3. ¿Tiene Usted las habilidades de comunicación necesarias para atender llamadas de usuarios críticos?

Totalmente de acuerdo Estoy de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo No estoy de acuerdo Totalmente en desacuerdo

4. ¿Se evalúan constantemente sus atenciones telefónicas?

Totalmente de acuerdo Estoy de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo No estoy de acuerdo Totalmente en desacuerdo

5. ¿Su Supervisor le entrega retroalimentación de su desempeño regularmente?

Totalmente de acuerdo Estoy de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo No estoy de acuerdo Totalmente en desacuerdo

6. ¿Utiliza un speech estandarizado con las otras personas del call center para responder a las consultas que se realizan en las llamadas que atiende?

Totalmente de acuerdo Estoy de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo No estoy de acuerdo Totalmente en desacuerdo

7. ¿La empresa debe establecer normas de estandarización en los procesos de atención telefónica de Saludpol?

Totalmente de acuerdo Estoy de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo No estoy de acuerdo Totalmente en desacuerdo

8. ¿Recibe usted capacitaciones frecuentes para mantenerlo actualizado de los procedimientos vigentes?

Totalmente de acuerdo Estoy de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo No estoy de acuerdo Totalmente en desacuerdo

9. ¿Las capacitaciones sobre los procedimientos operativos del call center son necesarias para su desempeño?

Totalmente de acuerdo Estoy de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo No estoy de acuerdo Totalmente en desacuerdo

10. ¿Tiene conocimiento que si comete algún error en la información que brinda a los asegurados, podría generar un reclamo contra la institución y afectar a Saludpol?

Totalmente de acuerdo Estoy de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo No estoy de acuerdo Totalmente en desacuerdo

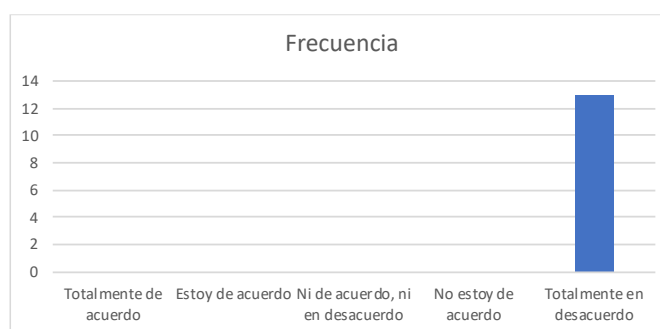
RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

Octubre 2020

Universo: 13 asesores del call center.

1. ¿Existen procedimientos de atención al cliente aprobados por la Institución para realizar la atención telefónica de los usuarios de SALUDPOL?

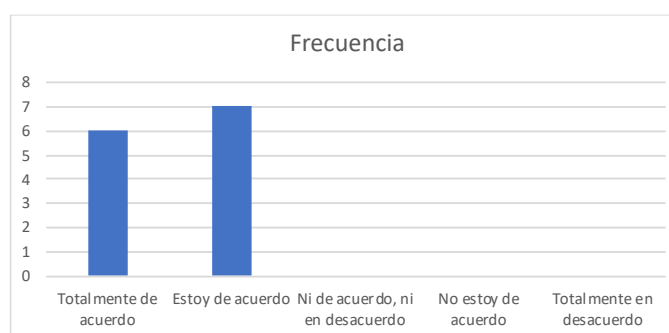
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	0	0%
2	Estoy de acuerdo	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	13	100%
TOTAL		13	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que la Institución no tiene procedimientos de atención aprobados por la institución

2. ¿Tiene Usted el conocimiento suficiente de los procedimientos de cartas de garantía y reembolsos de Saludpol para atender las llamadas correctamente?

Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	6	46%
2	Estoy de acuerdo	7	54%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		13	100%

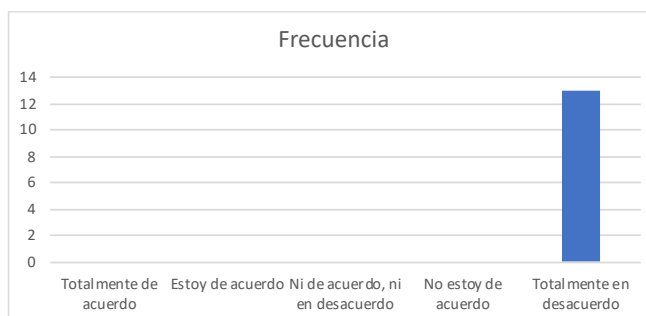


Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que cuentan con el conocimiento

suficiente en los principales procedimientos que deben conocer para atender las llamadas que reciben.

3. ¿Tiene Usted las habilidades de comunicación necesarias para atender llamadas de usuarios críticos?

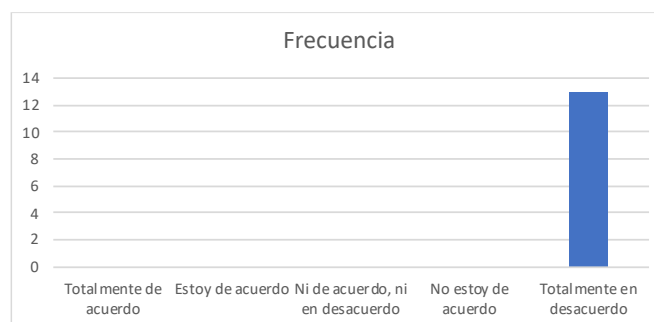
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	0	0%
2	Estoy de acuerdo	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	13	100%
TOTAL		13	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que no cuentan con las habilidades de comunicación necesarias par atender las llamadas de usuarios críticos.

4. ¿Se evalúan constantemente sus atenciones telefónicas?

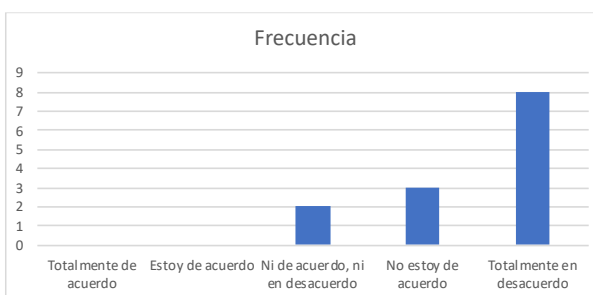
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	0	0%
2	Estoy de acuerdo	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	13	100%
TOTAL		13	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que la calidad de las llamadas que atienden no son evaluadas frecuentemente.

5. ¿Su Supervisor le entrega retroalimentación de su desempeño regularmente?

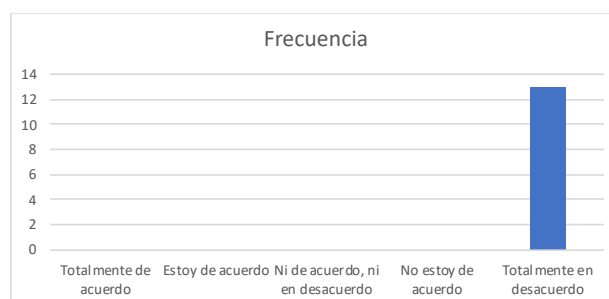
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	0	0%
2	Estoy de acuerdo	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15%
4	No estoy de acuerdo	3	23%
5	Totalmente en desacuerdo	8	62%
TOTAL		13	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 85% de los asesores indican que el Supervisor no le entrega retroalimentación de su desempeño, mientras que el 15% no dio una respuesta clara.

6. ¿Utiliza un speech estandarizado con las otras personas del call center para responder a las consultas que se realizan en las llamadas que atiende?

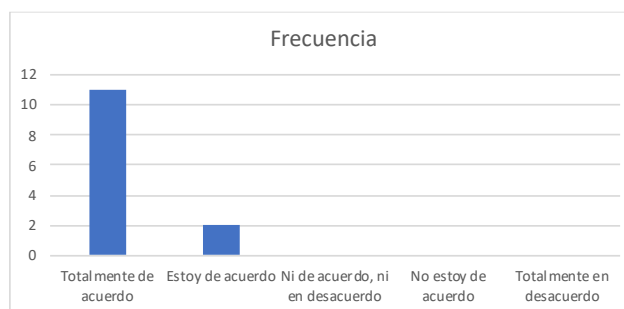
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	0	0%
2	Estoy de acuerdo	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	13	100%
TOTAL		13	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que no tienen un speech estandarizado de atención.

7. ¿La empresa debe establecer normas de estandarización en los procesos de atención telefónica de Saludpol?

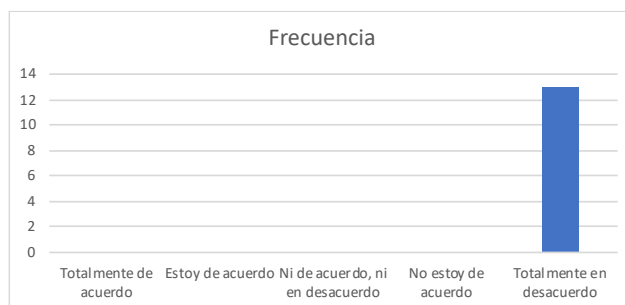
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	11	85%
2	Estoy de acuerdo	2	15%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		13	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que la empresa debe establecer normas de estandarización en los procesos de atención telefónica.

8. ¿Recibe usted capacitaciones frecuentes para mantenerlo actualizado de los procedimientos vigentes?

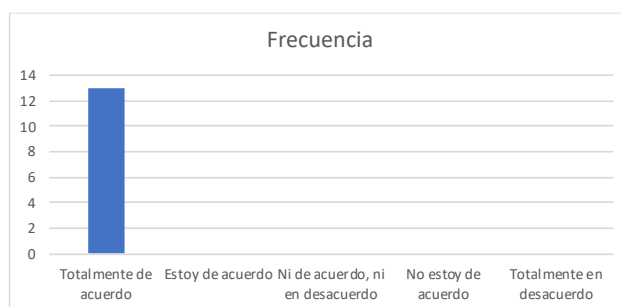
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	0	0%
2	Estoy de acuerdo	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	13	100%
TOTAL		13	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que no reciben capacitación frecuentes.

9. ¿Las capacitaciones sobre los procedimientos operativos del call center son necesarias para su desempeño?

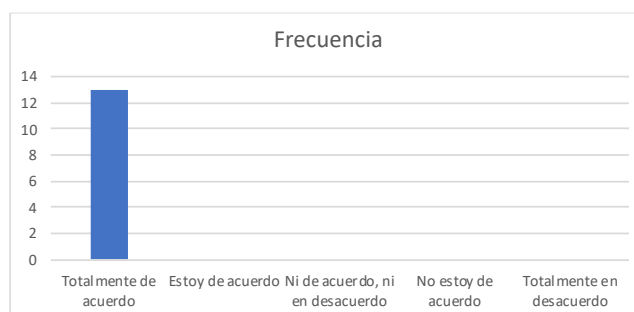
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	13	100%
2	Estoy de acuerdo	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		13	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que las capacitaciones son necesarias para realizar mejor su desempeño.

10. ¿Tiene conocimiento que si comete algún error en la información que brinda a los asegurados, podría generar un reclamo contra la institución y afectar a Saludpol?

Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	13	100%
2	Estoy de acuerdo	0	0%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		13	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que tienen conocimiento que sus errores en la atención podrían ocasionar un reclamo y una posible afectación a SALUDPOL.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Antecedentes internacionales

Albarracín y Castells (2016). Este trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar las causas de la insatisfacción de los clientes de la empresa SCG Ecuador dedicada a la prestación de servicios de publicidad para pequeños emprendedores y presentar una propuesta a la Gerencia que le permita mejorar la atención de sus usuarios ya que se presentan problemas con ellos debido al incumplimiento de plazos en la entrega de los trabajos solicitados.

Del análisis realizado se concluye que es necesario tener un equipo de atención con una estructura acorde a las necesidades del servicio, con funciones específicas y con el perfil adecuado, se debe contar con procedimientos de atención enfocados en la satisfacción del cliente que ayuden a ofrecer un servicio de calidad, gestionar el clima laboral dentro del equipo de trabajo mejorando sus condiciones de trabajo y realizar capacitaciones al personal en atención al cliente.

Sánchez (2020) Este trabajo de investigación tuvo como propósito describir las tendencias de la calidad de los servicios y validar si la calidad de servicio aumenta la satisfacción del cliente en los call center del Municipio de Periera en Colombia. Dentro de los principales problemas detectados se encontraron el deficiente conocimiento del producto o servicio y de los procedimientos de la empresa así como la mala atención de los asesores, lo cual hace imposible que puedan atender a los clientes de forma adecuada y según sus necesidades.

Luego de la investigación realizada se concluye que para diferenciarse de la competencia se debe ofrecer servicios de calidad que cubran las demandas y necesidades de los clientes, se deben establecer políticas de servicio que comuniquen al cliente lo que pueden esperar en términos de atención al cliente y lo que debe cumplir las empresas de call center según las últimas

tendencias siendo las relevantes la buena atención en términos de amabilidad e información, revisión de la satisfacción al cliente, tener puntos de contacto con el cliente.

Herrera (2017) este trabajo de investigación se realizó en la empresa negocios generales de sistemas S.A NEGSA, ubicada en el barrio de la Castellana en la localidad de Barrios Unidos en la ciudad de Bogotá, Colombia. Dicha empresa tiene amplia experiencia en el mercado Colombiano dedicada a brindar soluciones integrales en tecnología a empresas públicas y privadas. La finalidad del proyecto es la estandarización del proceso del área comercial, la mejora de sus indicadores de gestión para garantizar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes y la mejora de la productividad de personal eliminando reprocesos

Luego de la investigación realizada se concluye que es necesario plantear un nuevo proceso del área comercial ya que en el anterior no se explicaban los procesos que se generaban con las otra áreas, lo cual permitirá mejorar la comunicación con las otras áreas y mejorar los tiempos de respuesta. Para que la mejora sea constante y se incremente la productividad del área comercial, se plantea además la definición de indicadores y sobre todo el control de éstos, ya que como menciona lo que no se mide no se puede administrar y por lo tanto no se puede mejorar. Finalmente plantean la estandarización y documentación del proceso del área comercial y con ello se generó un estándar de trabajo para replicar en todo el personal garantizando que todos ofrecen el mismo producto y servicio a los clientes.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Cano (2017) Este trabajo tiene como finalidad presentar una propuesta de mejora de la productividad en la empresa Teleatento del Perú ubicada en Lima, el cual es uno de los principales call center del país, específicamente en el servicio de atención al cliente de usuarios de banda ancha del cliente Cencosud Chile.

La propuesta está enfocada principalmente a la gestión del supervisor como ente vigilante y controlador de los principales indicadores operativos y de calidad que impactan directamente en la productividad del personal y por lo tanto en la rentabilidad del servicio que ofrecen.

Del análisis realizado se concluye que una de las principales causas que causan insatisfacción en los asegurados son el tiempo que espera en ser atendido, asesor atiende otras tareas mientras atiende la llamada, el asesor desconoce la solución al caso, dimensionamiento de recursos y/o asignación de turno erróneo, asesor desconoce los procedimientos en general. El servicio no cuenta con un modelo de gestión de supervisión establecido y socializado, es por ese motivo que se propone un modelo para gestionar al personal de forma eficiente para que logren mejorar su desempeño, incrementar su su productividad y que la empresa alcance una mayor rentabilidad. En la validación de la propuesta se evidencia mejora en los principales indicadores operativos.

Arabus (2017). Este trabajo tiene como objetivo evidenciar como la estandarización de procesos mejora la calidad del servicio del área de Suscripción SOAT de la compañía de seguros BNP PARIBAS CARDIF S.A. ubicada en Lima. Se aplicó la estandarización de procesos en el área de post venta realizando primero un relevamiento de información de las operaciones realizadas y los tiempos que involucran. Posteriormente se establecieron los tiempos tipo y se documentó los cuatro nuevos procedimientos solicitando la validación a la gerencia.

La empresa reconoce que lo más importante es dar un servicio de calidad a sus clientes, identificando oportunidades de mejora y realizando acciones inmediatas para buscar solución. Es por ello que se concluye que la estandarización del proceso y el control trimestral mejora la calidad de servicio y la satisfacción del cliente del área de Suscripción SOAT de la compañía de Seguros BNP Paribas Cardif. S.A. Demostrando que existe una relación entre la estandarización de procesos y la eficiencia en el área de suscripción SOAT.

Tamayo (2019). Este trabajo de investigación fue realizado en el call center Bayentak BPO S.A.C ubicada en Lima y tuvo como objetivo demostrar que gestionando la calidad de servicio con un enfoque en procesos, se puede mejorar el nivel de servicio de la resolución de reclamos del área de Back Office de su cliente Scotiabank.

Se aplicó el diagrama de causa-efecto para identificar las diferentes causas relevantes debido a la ausencia de estandarización de los procesos o procedimientos, demostrando que gestionando la calidad de servicio adecuadamente, se logra mejorar los niveles de servicio.

Gonzales (2018). Este trabajo de investigación fue realizado en el área de Call center de taxis de la empresa Multiservis ubicada en Cajamarca, buscando diseñar los procesos de atención para mejorar la calidad del servicio al cliente. Los resultados de los trabajos en campo realizados demostraron que las actividades del área de call center se llevaban a cabo sin contar con procesos estandarizados, brindando un servicio de baja calidad pudiendo perjudicar en el corto plazo a la imagen de la empresa y su permanencia en el mercado. En la presente investigación se concluye que además del diseño de los procesos que son importantes para alcanzar la estandarización, se debe contar con un modelo de gestión que incluya además de los procesos definidos y los mecanismos de control para realizar una supervisión efectiva.

2.2 BASES TEÓRICAS (teorías y enfoques conceptuales)

2.2.1 Estandarización

La estandarización también llamada normalización se puede definir como el acto de estandarizar, según la Real Academia de la lengua lo define como ajustar varias cosas semejantes a un tipo o norma común. Es decir a ajustarse a un estándar, modelo o patrón definido. La finalidad de la estandarización es que se definan normas o reglas para que las actividades se desarrollen de manera ordenada y uniforme entre todas las personas que lo realizan.

Según Münch Galindo (2006), un estándar puede definirse como la unidad de medida que sirve como modelo o patrón usado como base para efectuar el control.

2.2.2 Proceso

Según ISO un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida. Pudiendo intervenir elementos internas y externas, incluyendo todo el flujo completo, en el caso del call center sería desde que tenemos contacto con el asegurado al recibir su llamada hasta que la llamada termine luego de dar respuesta a la consulta del asegurado. Según ISO los procesos operativos o procesos clave son aquellos que permiten la generación del producto o servicio que se entrega al cliente incidiendo directamente en la satisfacción del cliente final. (ISO 9001,2015).

2.2.3 Estandarización de procesos

Según Peña (2007), es la recolección y documentación de información acerca del funcionamiento de los procesos de forma clara y precisa y que sea de fácil entendimiento para todas las personas que están involucradas en el proceso, para asegurar el cumplimiento uniforme entre todos.

Según Kondo (1993), la estandarización puede ser de dos tipos: la estandarización de las cosas y la estandarización del trabajo. Respecto a la estandarización del trabajo indica que es necesario hacer un acuerdo en la forma de hacer algo generando un estándar, lo cual es importante para que no solo los actuales trabajadores hagan las cosas igual, sino que los futuros trabajadores lo realicen de la misma forma. Solo así podemos aspirar a la mejora continua de los procesos.

Según Harrington (1992), la estandarización de procesos define los límites de autoridad y responsabilidad los cuales deben ser informados a todos los empleados. La estandarización necesita que toda la documentación defina claramente cómo debe realizarse el proceso, el entrenamiento que debe tener el personal y qué se considera como desempeño aceptable.

Considerando lo mencionado por Rodriguez (2006), para estandarizar exitosamente los procesos de una empresa se debe tener en cuenta 4 aspectos importantes:

- Que el estándar represente la mejor manera de hacer un trabajo de forma fácil y segura.
- Que todo el personal involucrado reciba capacitación sobre el estándar definido.
- Que en la estandarización se cuente con la participación de todos los miembros involucrados en el proceso.
- Antes de establecer un estándar se debe conversar con todos los miembros que realizan las tareas que van a estandarizarse.

Es muy importante durante la estandarización la información que nos dan las diversas personas que forman parte del proceso ya que al realizar ese levantamiento de información y análisis se identifican las actividades que no generan valor y que significan reprocesos que afectan en tiempo, calidad o costo a las empresas.

2.2.4 Servicio de atención al cliente

Según el autor Lovelock, el servicio de atención al cliente considera todas las actividades realizadas para cumplir una tarea que genera interacciones con los clientes ya sea en persona, por teléfono o por correo. Estas actividades se deben ser diseñadas, realizadas y comunicadas teniendo en cuenta la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. (Lovelock, 1997) Otra definición interesante es la de Bateman y Snell (2000), en que la consideran al servicio al cliente como la rapidez y la confiabilidad en la que una institución puede satisfacer lo que solicitan los clientes.

2.2.5 Norma COPC

La norma COPC (Customer Operations Performance Center) para call center, es una norma técnica orientada a resultados que fija los modelos de gestión que deben cumplir los call center para ofrecer un servicio de

excelencia, lo cual lo traduce en mejorar la satisfacción del cliente, incrementar los ingresos y reducir los costos.

La norma como tal, ampliamente aplicada en los principales contact center del mundo, recoge las mejores prácticas de diferentes contacts centers del mundo que gestionan diversos tipos de operaciones, con el objetivo de definir un estándar para alcanzar los mejores resultados.

Incluye entre varios temas, los lineamientos para el Monitoreo de transacciones (escucha de llamadas), definiendo los indicadores que se utilizarán en este proyecto tales como:

- Error crítico: imprecisiones que causan que una atención entera se considere defectuosa. Usualmente, son aquellos errores que causarán que el cliente vuelva a contactarse con el call center o que generen un gasto innecesario al cliente.
- Error crítico de cumplimiento: imprecisiones que causan que una atención entera se considere defectuosa porque está en contra de las regulaciones o leyes vigentes, pudiendo ocasionar problemas a nivel personal o a la empresa.
- Error crítico para el cliente: todo aquello que desde la perspectiva del cliente hace que la atención sea defectuosa, como por ejemplo no responder la consulta, dar un mal trato al cliente o una falla en la comunicación que impide atenderlo con claridad.
- Error crítico para el negocio: todo aquello que desde la perspectiva del negocio causa que la atención sea defectuosa, como por ejemplo que origine un costo innecesario para la empresa debido a la atención defectuosa.
- Errores no críticos: imprecisiones que no hacen que la atención entera sea considerada defectuosa, como por ejemplo errores en profesionalismo, habilidades de comunicación y errores en el ingreso de determinados datos a los sistemas de la empresa.

2.2.6 Calidad

El concepto de calidad de un producto o servicio ha evolucionado en el tiempo y podríamos definirla como el conjunto de características definidas

por el cliente, a las cuales le da valor y satisface sus necesidades, podemos mencionar los siguientes conceptos:

Según V. Feigenbaum (1991) define la calidad como un proceso que comienza en el diseño del producto y termina cuando esté en las manos del consumidor satisfecho.

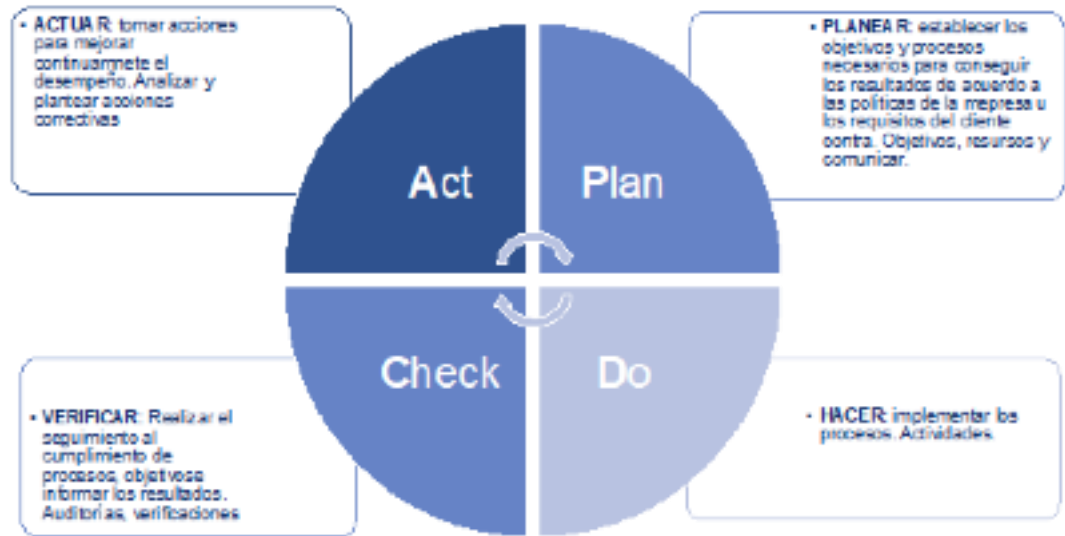
Según Harrington (1990) la calidad consiste en cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que pueda pagar.

Según M Juran (1993) la calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes. Además indicó que tener calidad no es lo mismo que no tener deficiencias.

Según Valls (2007) para alcanzar la calidad se debe cumplir una serie de requisitos los cuales son solicitados por el cliente.

Según E.W Deming (1988) la calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste, debiendo ajustarse a las necesidades del mercado. Mencionando que la calidad no es otra cosa que “una serie de cuestionamientos hacia la mejora continua”. Deming fue el principal impulsor del ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) o también llamado Ciclo de Deming, el cual es un sistema espiral que busca la mejora continua, es decir que busca la optimización constante de las actividades de una empresa a través de cuatro etapas o fases: planear, hacer, verificar y actuar. Llegando a la última fase, la empresa debe volver a comenzar, promoviendo de esta manera una autoevaluación y mejora continua dentro de la organización identificando oportunidades de mejora en cada parte de este proceso.

Figura 10: *Ciclo de Deming (PDCA)*



Fuente: elaboración propia

3 METODOLOGÍA

En el presente trabajo se detallan las tareas desarrolladas en el área del call center de SALUDPOL el cual lidero actualmente, donde tenemos a cargo la atención de la línea de atención gratuita al asegurado 0800-77-101. Si bien el call center originalmente está ubicado en Lima, desde el inicio de la emergencia sanitaria venimos desarrollando nuestra funciones exclusivamente de forma remota.

La Metodología que se utilizó en la elaboración de este trabajo de suficiencia profesional es la descriptiva, siendo autorizado por la Dirección del Asegurado, con la restricción de datos del personal que labora en el call center.

El trabajo profesional realizado se inició en octubre del 2020 fecha en la cual me incorporé para Supervisar el call center de SALUDPOL teniendo dentro de mis funciones las siguientes:

- Monitorear las llamadas recibidas de la línea gratuita del número 0800 77101 que ingresan a la central telefónica de SaludPol sede central.
- Supervisar el registro de llamadas recibidas y realizadas, detallando el tipo de consultas (procedimientos médicos, afiliación, reembolso. Pasajes, otros), en el sistema de gestión de atención al usuario.
- Seguimiento de calidad de atención para proporcionar información a los asegurados de SaludPol, respecto a los servicios que brinda la IAFA y la manera de cómo acceder a ellos.
- Proponer estrategias de mejora en la gestión para la atención del call center de Dirección del Asegurado.
- Revisar, analizar evaluar y elaborar documentos, proyectos de informe en el ámbito de mi competencia como soporte al fortalecimiento de los procesos de la Dirección del Asegurado.
- Emitir opinión y elaborar informes técnicos sobre los temas que sean solicitados por la Dirección del Asegurado.
- Otros que encargue la Dirección del Asegurado.

El trabajo realizado desde mi incorporación a SALUDPOL tuvo varias fases o etapas que se describen a continuación:

3.1 Recolección de información

La recolección de información se realizó utilizando diferentes herramientas tales como:

- Entrevistas y/o reuniones presenciales o virtuales.
 - Reunión con el Director del Asegurado para identificar desde su perspectiva cuál es la problemática del área y la estructura organizacional asignada al call center (contaba con un solo coordinador multifunción). De esta reunión lo primero que se analizó fue que el call center no tenía una estructura de coordinación o supervisión que pueda realizar un seguimiento y control estricto a los resultados, ya que no se tenía conocimiento de la complejidad que existe al gestionar un call center. Es por ello que lo primero que se realiza luego de una reunión con el Director del asegurado, es la contratación de un equipo especializado en gestión de call centers que me pueda acompañar en este reto que había asumido.
 - Reunión con el personal asesor del call center para identificar sus competencias para el puesto, grado de motivación y compromiso, así como las necesidades que tienen para desempeñar su trabajo adecuadamente.
 - Reunión con el personal para hacer un levantamiento de las actividades y procesos que siguen durante la atención de las llamadas que realizan. Así como identificar las actividades que no generan valor o que causan reprocesos innecesarios.
 - Reunión con el coordinador a cargo del call center para identificar desde su perspectiva cuál es la problemática del call center así como los planes que se hayan desarrollado durante su gestión o que se encuentren en curso.
- Recolección física o digital

- Levantamiento de información operativa, resultados de llamadas recibidas, atendidas, tiempos de operación y todo indicador operativo que se haya controlado hasta la fecha.
- Levantamiento información tecnológica que utilizan en el call center: sistemas que utilizan, líneas de comunicación, accesos, etc.
- Levantamiento de procedimientos de atención aplicados al call center.

3.2 Análisis de información recibida

Con toda la información que se recolectó, se realizó un análisis detallado y se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Ausencia de gestión de clima laboral dentro del área.
- Ausencia de entrenamiento del personal de call center en atención al cliente y en lineamientos. El personal no tenía un modelo de gestión estandarizado y socializado que asegure la atención al asegurado de manera uniforme en cada llamada que ingrese.
- Falta de estandarización y control de calidad del proceso atención telefónica. No se hacía seguimiento a la calidad de atención al asegurado, no se contaba con un modelo de gestión del call center que asegure una gestión óptima independiente de las personas que lo gestionan.
- Ausencia de indicadores operativos clave del servicio y personales definidos y socializados

3.3 Elaboración y presentación de Informe situacional y planes de acción.

Se elaboró un Informe situacional del call center con la información recolectada, definiendo el nuevo Modelo de gestión para el call center que incluye 4 ejes fundamentales con el objetivo de estandarizar el proceso de atención telefónica que nos permita mejorar la satisfacción del asegurado. Los ejes definidos son:

- Eje personas: identificar y formar al personal idóneo para la atención del call center.

- Eje Calidad y procesos: Definir los atributos de las matrices de monitoreo, evaluar la calidad de atención y aplicar las mejoras en los procesos.
- Eje Indicadores operativos: garantizar la productividad, planificación y el correcto funcionamiento del call center.
- Eje tecnología y accesos: identificar y solicitar modificaciones, asegurar los accesos a los sistemas y asegurar la óptima conexión del personal remoto.

Además de la definición del Modelo de gestión, se realizó la aplicación del modelo al call center de SALUDPOL para obtener un primer Informe situacional y así se identificó las principales áreas de mejora a trabajar en los próximos 3 meses. El informe situacional fue enviado el 12 de noviembre de 2020 a la Dirección del Asegurado y presentado el día 17 de noviembre de 2020. (Anexo 2).

3.4 Implementación del modelo de gestión

Luego de la presentación de resultados a la Dirección del asegurado donde se aprobó el Modelo de gestión a seguir en el Call center de SALUDPOL, la cual viene siendo aplicada hasta la fecha, se realizaron las siguientes actividades como parte de la implementación del Modelo de gestión y estandarización de los procesos de atención telefónica:

- Se realizó una reunión virtual con el personal asesor el día 28 de noviembre de 2020 con el fin de informarles el nuevo modelo de gestión, presentarle los resultados obtenidos de la primera evaluación realizada. (anexo 3)
- Se realizó una capacitación a todo el personal asesor el 27 de noviembre de 2020 para detallar los criterios de evaluación de calidad que se iban a considerar según la norma COPC.
- Se ejecutó los planes de acción propuestos en los 4 ejes del Modelo de gestión para la estandarización del proceso de atención telefónica.

3.4.1 Eje personas

En este eje se consideran aspectos como capacitaciones, perfil del personal necesario para atención telefónica, clima laboral y evaluación de desempeño entre otros. Se puso en producción:

- El perfil de asesor telefónico y de Supervisión. (Anexo 4)
- La malla de capacitación inicial y de mantenimiento. El personal de nuevo ingreso al call center de SALUDPOL realiza una Inducción al puesto para facilitar la adaptación e integración del nuevo colaborador a la institución y a su puesto de trabajo, buscando generar su compromiso e identificación en el menor tiempo posible. (Anexo 5)
- Evaluación de desempeño del personal que consideraba la calidad de atención (monitoreo de llamadas) y los resultados operativos individuales. (Anexo 6)
- Reuniones mensuales con el equipo de asesores telefónicos para informar de los resultados operativos y de calidad, próximos pasos y reconocimiento al personal destacado.
- Seguimiento al personal de nuevo ingreso para acompañar su curva de aprendizaje y afianzar su conocimiento.
- Feedback de desempeño frecuente.
- Realizar capacitaciones y/o talleres para desarrollar sus habilidades de comunicación y conocimiento en los procedimientos más frecuentes.

3.4.2 Eje calidad y procesos

- Se diseñó y socializó el proceso de monitoreo de la calidad emitida con los criterios de la norma COPC para el call center basado en la Precisión del error crítico. (anexo 2)
- Se diseñó y socializó las métricas de desempeño de calidad y los objetivos en cada caso. (anexo 2)
- Se elaboró los speeches de atención telefónica para el uso obligatorio de todo el personal asesor del call center según sea el caso. (Anexo 7)

- Se elaboraron las guías de atención del call center para que sean de uso general y puedan ser incluidas en el sistema de calidad de SALUDPOL. (Anexo 8)
- Se realizó feedback constante sobre los resultados de la calidad emitida en base a los monitoreos en línea y a través de grabaciones.
- Elaborar la matriz de escalamientos para casos críticos de cartas de garantía y reembolsos
- Capacitaciones constantes sobre temas específicos de calidad tales como:
 - Guía de Monitoreo de Calidad.
 - Técnicas de Atención al Cliente
 - Clínicas de Atención al Cliente
 - Taller de clientes críticos
 - Manejo de conflictos
 - Técnicas de Orientación Vocal
 - Taller de Gestión de Emociones
 - Taller de Habilidades Blandas de Comunicación
- Seguimiento a los asesores con resultados de calidad del 4to cuartil según el desempeño (desempeño más bajo)

3.4.3 Eje Indicadores operativos

- Se definieron los indicadores operativos clave para realizar el seguimiento alcanzar la máxima eficiencia del call center. Se definieron los indicadores clave del servicio y los indicadores clave por asesor. (Anexo 2)
- Se redefinieron los horarios de trabajo del personal para asegurar una rotación equitativa pero que cubra las necesidades del servicio.
- Creación de los reportes diarios con los resultados operativos y de calidad que sirvan a la Supervisión o jefatura para la toma oportuna de decisiones.
- Proyección de tendencias de tráfico para una correcta planificación de recursos humanos y tecnológicos necesarios.

3.4.4 Eje Tecnología y accesos

- Se elaboró un inventario de los sistemas a los cuales deben tener acceso los asesores, con usuarios personales para garantizar la seguridad de la información y la identificación de la productividad individual. (Anexo 2)
- Se realizó un levantamiento de información de las condiciones tecnológicas del personal para desarrollar su trabajo remoto.
- Se definió las condiciones tecnológicas mínimas para desarrollar el trabajo remoto de forma correcta.

3.5 Seguimiento a los resultados del modelo de gestión

La primera revisión de resultados obtenidos bajo el nuevo modelo de gestión en conjunto con la Dirección del asegurado se realizó el 5 de enero de 2021, donde se revisaron los resultados obtenidos de octubre a diciembre 2020. Presentando los principales logros obtenidos en este primer período de evaluación. (Anexo 9) El 4 de marzo de 2021, se emite el Informe N° 004-2021-SALUDPOL/GG-DA-CC-DK en el cual se informa de la situación del call center a esa fecha así como los acuerdos tomados en la reunión que se sostuvo con la Gerencia General sobre las mejoras presentadas para el call center Aló Saludpol y Enlace de emergencia. (Anexo 10)

Durante todo el año 2021, se viene realizando seguimiento a los resultados de calidad obtenidos presentando dichos resultados en los Informes mensuales que se envían a la Dirección del asegurado.

Hoy después de un año de gestión, nos encontramos realizando nuevamente un análisis situacional para definir un plan acción de cara al inicio del nuevo año de gestión.

4 RESULTADOS

4.1 Desde la perspectiva de los asesores

Se realizó una encuesta al personal asesor para conocer su percepción luego de la implementación del nuevo Modelo de gestión y la estandarización de los procesos de atención telefónica.

De los resultados obtenidos en las preguntas realizadas se evidencia una mejora importante en todas las preguntas realizadas sobre la estandarización de los procesos de atención telefónica respecto a la encuesta realizada en octubre 2020. Los resultados por pregunta son los siguientes:

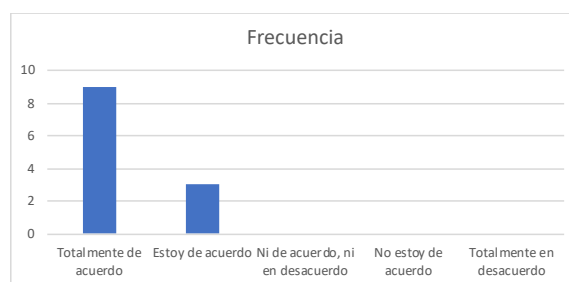
RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

Octubre 2021

Universo: 12 asesores del call center.

1. ¿Existen procedimientos de atención al cliente aprobados por la Institución para realizar la atención telefónica de los usuarios de SALUDPOL?

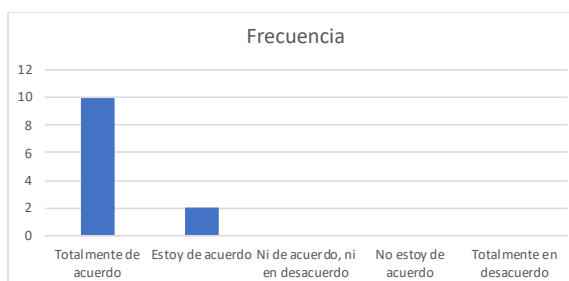
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	9	75%
2	Estoy de acuerdo	3	25%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		12	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que la Institución tiene procedimientos de atención aprobados por la institución, modificando en un 100% su respuesta dada en octubre 2020.

2. ¿Tiene Usted el conocimiento suficiente de los procedimientos de cartas de garantía y reembolsos de Saludpol para atender las llamadas correctamente?

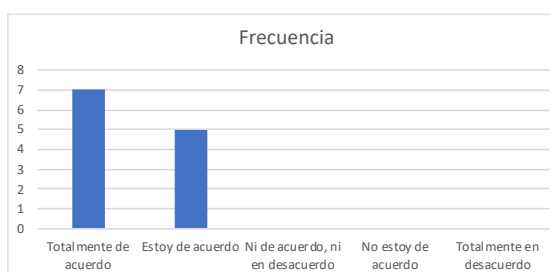
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	10	83%
2	Estoy de acuerdo	2	17%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		12	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que cuentan con el conocimiento suficiente en los principales procedimientos que deben conocer para atender las llamadas que reciben, manteniendo su respuesta a la encuesta de octubre 2020.

3. ¿Tiene Usted las habilidades de comunicación necesarias para atender llamadas de usuarios críticos?

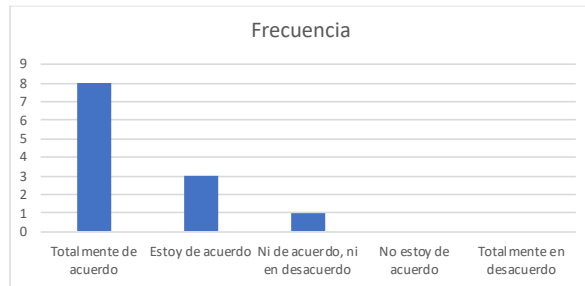
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	7	58%
2	Estoy de acuerdo	5	42%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		12	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que si cuentan con las habilidades de comunicación necesarias par atender las llamadas de usuarios críticos, modificando en 100% su respuestas de octubre 2020.

4. ¿Se evalúan constantemente sus atenciones telefónicas?

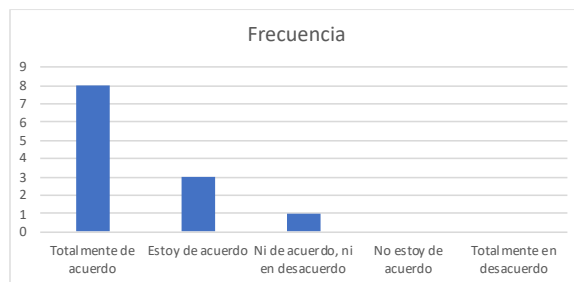
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	8	67%
2	Estoy de acuerdo	3	25%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		12	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 92% de los asesores indican que la calidad de las llamadas que atienden son evaluadas frecuentemente, modificando su respuesta de octubre 2020 que indicaba el 100% que no eran evaluadas.

5. ¿Su Supervisor le entrega retroalimentación de su desempeño regularmente?

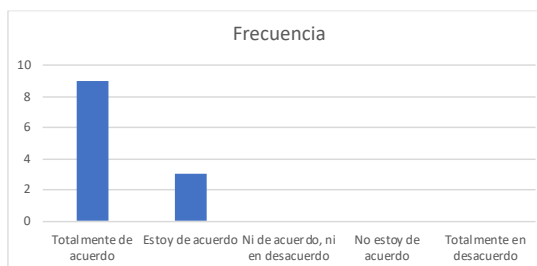
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	8	67%
2	Estoy de acuerdo	3	25%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	8%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		12	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 92% de los asesores indican que el Supervisor si le entrega retroalimentación de su desempeño, comparado a octubre 2020 que el 85% indicaba que el Supervisor no le entrega retroalimentación.

6. ¿Utiliza un speech estandarizado con las otras personas del call center para responder a las consultas que se realizan en las llamadas que atiende?

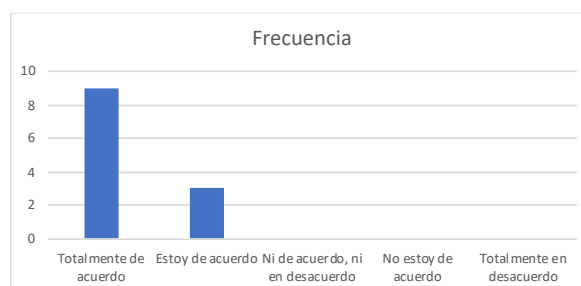
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	9	75%
2	Estoy de acuerdo	3	25%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		12	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que si tienen un speech estandarizado de atención, comparado con los resultados de octubre 2020 que el 100% de los asesores indicaban que no lo tenían.

7. ¿La empresa ha establecido normas de estandarización en los procesos de atención telefónica de Saludpol para que todas las llamadas sean atendidas de la misma forma o con la misma calidad?

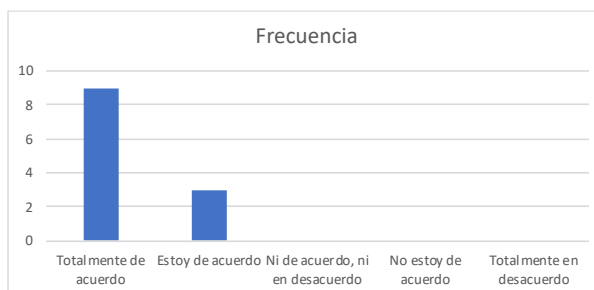
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	9	75%
2	Estoy de acuerdo	3	25%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		12	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que la empresa ha establecido normas de estandarización en los procesos de atención telefónica, comparado con el resultado de octubre 2020 en donde el 100% de los asesores indicaban que la empresa debía establecer normas de estandarización en la atención de llamadas telefónicas.

8. ¿Recibe usted capacitaciones frecuentes para mantenerlo actualizado de los procedimientos vigentes?

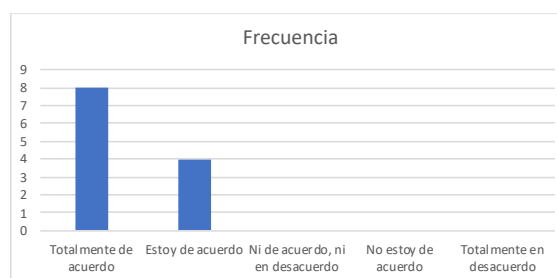
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	9	75%
2	Estoy de acuerdo	3	25%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		12	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que si reciben capacitación frecuentes, en comparación a la encuesta de octubre 2020 donde el 100% indicaba que no recibían capacitaciones.

9. ¿Las capacitaciones sobre los procedimientos operativos del call center son necesarias para su desempeño?

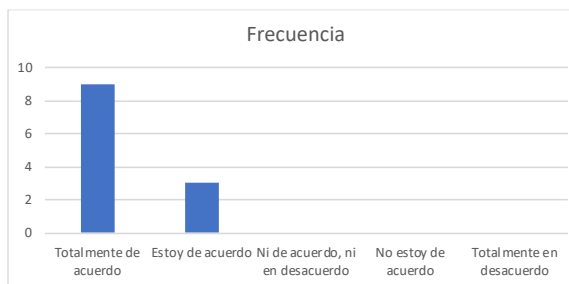
Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	8	67%
2	Estoy de acuerdo	4	33%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		12	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que las capacitaciones son necesarias para realizar mejor su desempeño, manteniendo su respuesta respecto a la encuesta de octubre 2020.

10. ¿Tiene conocimiento que si comete algún error en la información que brinda a los asegurados, podría generar un reclamo contra la institución y efectar a Saludpol?

Orden	Respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	9	75%
2	Estoy de acuerdo	3	25%
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
4	No estoy de acuerdo	0	0%
5	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		12	100%



Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede concluir que el 100% de los asesores indican que tienen conocimiento que sus errores en la atención podrían ocasionar un reclamo y una posible afectación a SALUDPOL, manteniendo su respuesta respecto a la encuesta de octubre 2020.

4.2 Desde la perspectiva de los indicadores operativos y de calidad

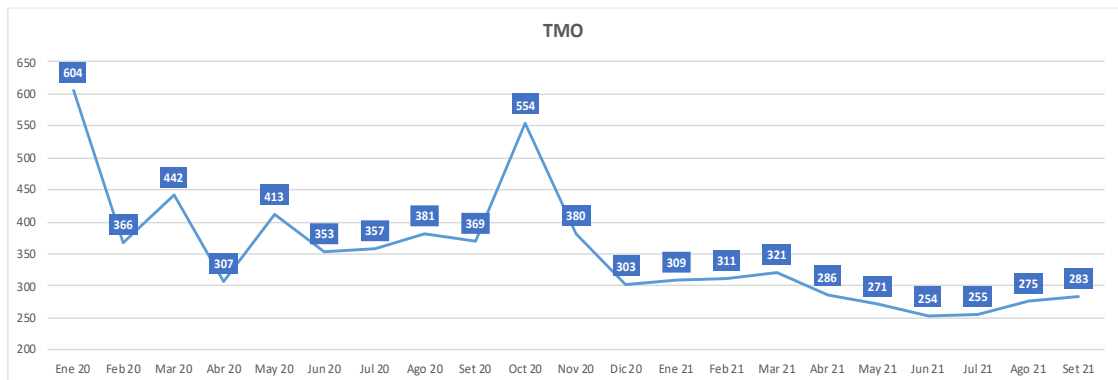
De la implementación de la Estandarización del proceso de atención al asegurado y del nuevo Modelo de gestión se desprende que el Call center de SALUDPOL cuenta hoy con un modelo de gestión estandarizado que garantiza una atención uniforme en cada llamada que ingrese independientemente del asesor que lo atienda, logrando una mejora importante en la productividad del personal la cual es medida a través de la disminución del TMO y el aumento de atenciones al mes. Con la mejora de la productividad individual se alcanzan mejoras al servicio en general como por ejemplo en los niveles de atención.

Finalmente se logra la mejora de la productividad individual, la mejora de los niveles de atención y la calidad emitida, impactando positivamente en la satisfacción del asegurado.

4.2.1 Disminución del Tiempo medio de operación (TMO)

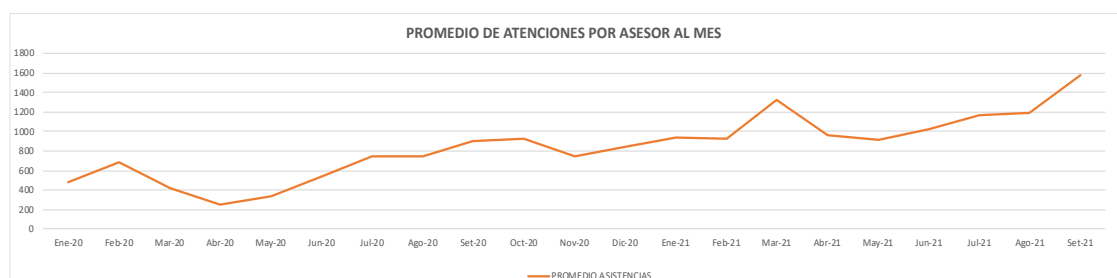
Se evidencia una mejora del TMO en 87 segundos por llamada, luego de la estandarización de los procesos y la implementación del nuevo modelo de gestión (399 segundos vs. 312 segundos). Esto significó una mejora

importante ya que si consideramos el volumen de llamadas que se atienden al mes equivlrae a aproximadamente 484 horas menos habladas.



4.2.2 Aumento de Productividad del personal asesor: asistencias o atenciones promedio por persona por mes.

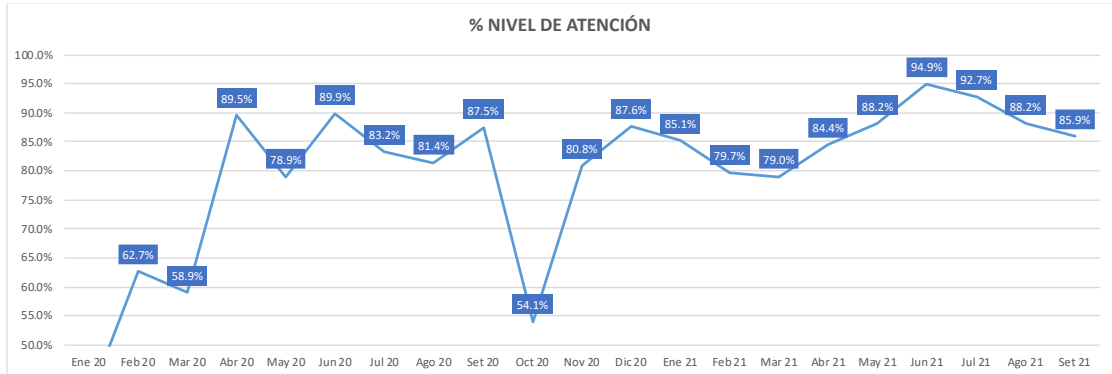
Se evidencia una mejora en el promedio de atenciones realizadas por persona al mes luego de la estandarización de los procesos y la implementación del nuevo modelo de gestión, pasando de 567 atenciones al mes a 1059 atenciones al mes, lo que representa una mejora del 86% en su productividad. Esto contribuye a que se dimensione los recursos con el personal necesario evitando contrataciones innecesarias.



4.2.3 Mejora en el Nivel de atención

Se evidencia una mejora en el nivel de atención de llamadas al mes luego de la estandarización de los procesos y la implementación del nuevo modelo de gestión, pasando de 75% a 84% el nivel de atención promedio, lo que representa una mejora del 9 puntos porcentuales. Esta mejora asegura una

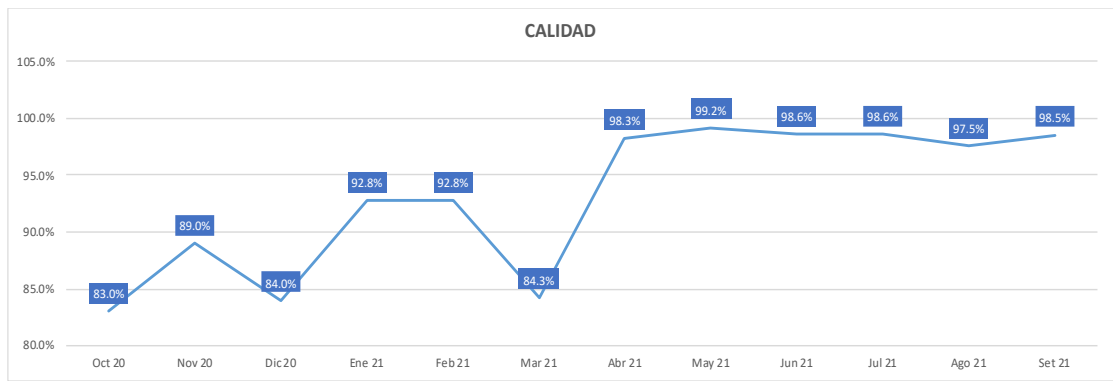
mejor cobertura de llamadas ya que se incrementa el número de llamadas atendidas, por lo tanto los asegurados se sienten atendidos al llamar a la línea de atención.



4.2.4 Mejora en los indicadores de calidad emitida

La mejora más importante respecto a la calidad emitida es que antes no era medida, por lo tanto no tenemos información de cómo se realizaba la atención de las llamadas. Desde octubre que se inicia la estandarización de los procesos y la implementación del nuevo modelo de gestión, se evidencia una mejora en los resultados de calidad del equipo de asesores (de 83% a 98.5% de nota promedio de los criterios de calidad), los cuales están soportados en el intenso plan de capacitación que se ha desplegado para la mejora de sus habilidades de comunicación, gestión de clientes críticos, gestión de un TMO con calidad y el conocimiento de los principales procesos que están involucrados en sus atenciones.

Esta mejora asegura una mejor atención a los asegurados ya que no solo evalúa la forma como lo atiende respecto a temas comunicacionales, sino también evalúa la información correcta de los procesos de Saludpol.



5 CONCLUSIONES – APORTES

- Se implementó con éxito un modelo de gestión de call center sostenible en el tiempo (independiente de las personas a cargo del servicio de atención al asegurado) (y replicable a otras áreas de la atención al asegurado (por ejemplo presencial).
- La estandarización del proceso de atención telefónica redujo los tiempos de atención de las llamadas para absolver las consultas, sin perjudicar la calidad del servicio, es decir se responde a las consultas de forma correcta en el tiempo necesario. Mejorando además los niveles de atención, por lo cual los asegurados esperan menos tiempo en ser atendidos.
- La estandarización del proceso de atención telefónica mejoró la productividad de los asesores, lo cual favorece a la Institución ya que se puede hacer un dimensionado real de los recursos humanos, evitando contrataciones innecesarias.
- Se definió, socializó y controló los indicadores operativos y de calidad de atención, lo cual nos permite medir integralmente el servicio que ofrecemos. Permitiendo identificar brechas para actual de forma oportuna y elaborar los planes de acción
- Se relanzó la línea gratuita de atención “Aló Saludpol” integrando en uno solo canal telefónico los servicios de atención al asegurado.
- Se documentó todo el proceso de atención telefónica y fue entregado a la Dirección del asegurado para que sean incluidas dentro del sistema de gestión de la calidad de SALUDPOL
- El personal asesor ha interiorizado la importancia de una gestión basada en indicadores y en calidad, habiendo mejorado considerablemente sus resultados generando una sana competencia.
- El equipo Supervisor trabaja con una visión de mejora continua y ubicando al asegurado al centro de nuestra gestión, buscando permanentemente su satisfacción.
- Debido a los resultados óptimos obtenidos en el call center de SALUDPOL, se mejoró la percepción de la Dirección y de la Gerencia General, solicitando intervenir en la gestión del Enlace de emergencia Prioridad 1, en las Encuestas

de satisfacción al asegurado. Ambas gestiones a cargo de la Dirección del asegurado han pasado a ser gestionadas por mi persona y se aplicó el mismo modelo de gestión, obteniendo resultados favorables a la fecha. (Anexo 11)

6 RECOMENDACIONES

- Mantener la estructura organizacional actual del call center ya que asegura el correcto seguimiento y control de los indicadores operativos y de calidad.
- Sistematizar la emisión de reportes de indicadores operativos y de calidad para agilizar su emisión, análisis y toma de decisiones.
- Elaborar y ejecutar en coordinación con Recursos Humanos un Plan de capacitación anual dirigido al personal de atención al cliente (incluido el call center) enfocado al desarrollo de sus habilidades de comunicación y procedimientos más frecuentes, ya que son la primera línea de atención al asegurado.
- Incorporar el modelo de evaluación de desempeño de atención al asegurado dentro de los procesos de Recursos Humanos. Considerando criterios objetivos, cuantitativos y específicos para la atención telefónica, de frecuencia mensual.
- Modernizar el sistema de llamadas y gestión de contact center para centralizar todas las atenciones de los asegurados en una sola plataforma de atención. Además de implementar la medición de la satisfacción del asegurado con la atención de call center a través de encuestas inmediatas luego de la atención, utilizando para ellos el sistema de contact center (interactive voice response- respuesta de voz interactiva).
- Considerando que el call center es el principal canal de atención al asegurado, se le debe dar capacidad resolutoria para que la atención al asegurado sea resuelta al primer contacto y evitar las rellamadas por atenciones no resueltas o con demora.
- Nombrar a una sola persona como Responsable de la experiencia del asegurado, que asuma la gestión operativa de toda la Plataforma de atención al asegurado (canales presenciales y no presenciales) , para así estandarizar la atención en los diversos canales, no solo en el call center.
- Crear el Comité de experiencia al asegurado, liderado por la Dirección del asegurado donde se tomen las decisiones transversales respecto a la atención al asegurado, evitando de esta forma que se tomen decisiones aisladas que van en contra de una estandarización y de la satisfacción del asegurado

REFERENCIAS

- Albarracín Zamora, Andrea y Castells Peña, Karla Elizabeth (2016). *Propuesta de estandarización de procesos de gestión de atención al cliente para la empresa SCG* . Obtenido de Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniera Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Programa de Administración de Empresas Guayaquil-Ecuador.UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6812/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-334.pdf>
- Arabus Illanes, Yudi Yaritza (2017) *Estandarización de procesos para mejorar la calidad de servicio del área de suscripción SOAT de la compañía de seguros BNP Paribas Cardif S.A.* Obtenido de Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial Lima, año 2017. UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1373/Arabus_IYY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ariza Peña, Esperanza. (2020). *Estandarización de los procesos de la empresa Diseños Exan SAS.* Obtenido de Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Universitaria Agustiniiana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Programa de Administración de Empresas Bogotá, D.C.UNIVERSIDAD AGUSTINIANA
- Bazán Verástegui, Juan Carlos Peña. (2021). *Gestión administrativa para mejorar los tiempos y procesos de emisión de cartas de garantía acorde a la situación médica: caso SALUDPOL Cajamarca.* Obtenido de Trabajo de grado académico de Maestro en Gestión Pública Lima, año 2021. UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7801/baz%C3%A1n_vjc.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Booms, B. & Bitner, M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*. Marketing of Services, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: American Marketing Association.
- Bravo, J. (2017). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile : Editorial Evolución S.A, 2017.
- Cano Taza, Jaime Rubén (2017). *Propuesta de mejora de la productividad en el servicio de atención al cliente de un call center*. Lima, año 2017.. Obtenido del Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial. Lima, año 2021. UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62534>
- Carrasco. (2011). *La gestión de procesos, alineación con la estrategia*. Mexico: McGraw Hill
- Carriel, R., Barros, C. y Fernández, F. (2018). *Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015*. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 2 (1), 626 - 644.
- Castillo Jarrin Melanie Raquel (2017). *Estandarización de procesos para el mejor funcionamiento administrativo de la empresa Foto estudio Proaño*. Obtenido del Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial. Ambato-Ecuador, año 2017. ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1840/1/76343.pdf>
- Chiavenato (2019). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*, Copyright © 2009 por Elsevier Editora Ltda.; Rio de Janeiro, Brasil. Edición 2019
- Delgado Tovar, Marisol (2013). *Estandarización de procesos de una empresa del sector de la construcción para cumplir con requisitos de la norma*

internacional ISO 9001:2008. Obtenido del Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de ingenieros industriales. Cali- Colombia, año 2013. UNIVERSIDAD ICESI.
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78100/1/estandarizacion_procesos_empresa.pdf

Fernandez García, Ricardo. *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. 1ª ed. España: Editorial Club Universitario, 2010. 281 p. ISBN: 9788484549789

Fernández Pablo y Bajac Héctor (2003) *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*, Copyright © 2009 por Elsevier Editora Ltda.; Rio de Janeiro, Brasil. Edición 20

Fernández Sánchez, Deisy Anyela (2016). *Gestión de procesos y su influencia en la productividad laboral de la empresa ANYPSA CORPORATION S.A.* Obtenido de En la tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración. Distrito de Comas, año 2016.: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/2416/Fernandez_SD_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fondo de aseguramiento en salud de la Policía Nacional del Perú. (s.f). Ministerio del Interior. Recuperado el 30 de setiembre de 2021 de <https://www.gob.pe/SALUDPOL>

Gaitán Moreno, Nubia Esperanza (2017). *Proyecto de mejora de servicio al cliente en la empresa Distribuciones AC SAS*. Obtenido del trabajo presentado como requisito para optar por el título profesional en Administrador de empresas. Bogotá D.C- Colombia, año 2017. UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9132/GaitanNubia2017.pdf>

Gonzales Manrique, Henry Douglas (2018). *Diseño de procesos para mejorar la calidad de servicio al cliente en el área de call center en el grupo Multiservis 2017*. Obtenido del Tesis para optar el título profesional de Licenciado en administración. Cajamarca, año 2018. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA.

<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2391/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guía para la mejora del desempeño COPC. (GMD). Versión 6.2 . Revisión 1.0 Kenwin. Recuperado el 18 de octubre de 2021 de file:///Users/doriskoourcia/Downloads/copc-2020-guia-para-la-mejora-del-desempeno-copc-psic-release-62-version-10_esp.pdf

HARRINGTON, JAMES. 1992. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá : McGraw-Hill, 1992.

Hernandez Antay, Yvette Cecilia (2021). *Estandarización de procesos operativos y su influencia en la productividad de la empresa LBC Agentes de aduanas S.A.C.* Jesús María 2021. Obtenido de en el Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de Licenciada en Administración. Lima, año 2021. UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62534>

M. JURAN, Joseph y BLANTON GODFREY, A. *Manual de la calidad*. 5ª ed. España: McGraw-Hill Interamericana de España, 2001. 1730p. ISBN: 8448130065

KONDO, Yoshio. 1993. *Human Motivation*. Tokio : s.n., 1993.

Martínez Rodríguez, Carlos Eduardo. (2019). *Estandarización de procesos de gestión y tratamiento efectivo de información. Relacionamiento con socios, para optar el título de Administración de Empresas*. PONTIFICIA

UNIVERSIDA JAVERIANA. Obtenido de Tesis/Trabajo de grado - Monografía – Pregrado. BOGOTÁ D.C.: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/43970/CARLOS%20EDUARDO%20MARTINEZ%20RODRIGUEZ%20Taller%20Grado%20.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

MÉNDEZ, José, JARAMILLO, David y SERRANO, Ildefonso. *Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos*. 1ª ed. México: Instituto Politécnico Nacional, 2006. 235 p. 81 ISBN: 9703603068

Pérez,J.(2017). *Definición de estandarizacion*. Obtenido de <https://definicion.de/estandarizacion/>

Portal de transparencia estándar. Gobierno del Perú. Recuperado el 6 de octubre de 2021 de http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=14319&id_tema=104#.YWJ2ZRBBz9E

Resolución de directorio N°068-2015-IN-SALUDPOL en donde se aprueba el Plan estratégico Institucional. Recuperado el 6 de octubre de 2021 de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1071859/PEI_SALUDPOL_2015_2021.PDF

Resolución de la Gerencia General N° 009-2020-IN-SALUDPOL-GG en donde se aprueba el manual de procedimientos P.M.5 Gestión del asegurado. Recuperado el 3 de octubre de 2021 de [file:///Users/doriskoourcia/Downloads/009-2020-IN-SALUDPOL-%20MAPRO%20AFILIACIONES%20\(1\).pdf](file:///Users/doriskoourcia/Downloads/009-2020-IN-SALUDPOL-%20MAPRO%20AFILIACIONES%20(1).pdf)

Resolución de la Gerencia General N° 020-2020-IN-SALUDPOL-GG en donde se aprueba el manual de procedimientos P.M.5.1 Gestión de Información,

orientación y reclamos de la Dirección del asegurado. Recuperado el 3 de octubre de 2021 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1009134/020-2020-IN-SALUDPOL-GG20200714-20664-1ej0g3l.pdf>

Resolución de la Gerencia General N° 073-2016-IN-SALUDPOL-GG en donde se aprueba el manual de atención al usuario de SALUDPOL de la Dirección del asegurado. Recuperado el 3 de octubre de 2021 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1008326/073-2016-IN-SALUDPOL-GG20200713-20664-dxdbwp.pdf>

Resolución de la Gerencia General N° 0132-2021-IN-SALUDPOL-GG en donde se aprueba la ampliación del presupuesto Institucional de SALUDPOL. Recuperado el 18 de octubre de 2021 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2079283/RGG%200132-2021-SALUDPOL-GG.pdf.pdf>

Resolución de la Gerencia General N° 130-2018-IN-SALUDPOL-GG en donde se aprueba el manual de procesos de SALUDPOL (MAPRO). Recueprado el 2 de octubre de 2021 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1008208/131-2018-IN-SALUDPOL-GG20200713-20664-92b01y.pdf>

Resolución de la Gerencia General N° 0272-2019-IN-SALUDPOL-GG en donde se aprueba el manual de procedimientos (MAPRO) P.S.3 Administración de los Recursos Humanos. Recueprado el 6 de octubre de 2021 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1537343/RGG%200272-2020-IN-SALUDPOL-GG.pdf.pdf>

Resolución de Gerencia General N° 0237-2019-IN-SALUDPOL-GG en donde se aprueba la Directiva para la contratación de personal bajo el régimen

especial de contratación administrativa de servicios-RECAS. Recueprado el 6 de octubre de 2021 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1008137/237-2019-IN-SALUDPOL-GG20200713-20664-1xefa8d.pdf>

Resolución de gerencia general N°0069 -2020-IN-SALUDPOL-GG del 28 de abril del 2020.. En donde se aprueban los documentos que dan inicio a la implementación del Sistema de gestión de calidad de SALUDPOL. Recuperado el 4 de octubre 2021 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1188146/069-2020-IN-SALUDPOL-GG Instructivos del SGC.pdf>

Resolución de gerencia general N°0179 -202-IN-SALUDPOL-GG del 21 de setiembre del 2021. En donde se aprueba la Directiva para la operativización de la plataforma de atención al usuario en salud de SALUDPOL. Recuperado el 4 de octubre 2021 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2199560/RGG%200179-2021-SALUDPOL-GG.pdf.pdf>

Resolución de gerencia general N°0079 -2021-IN-SALUDPOL-GG del 21 de setiembre del 2021. En donde se aprueba el Plan de Comunicaciones del 2021 de SALUDPOL. Recuperado el 1 de octubre 2021 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1983718/RGG%200079-2021%20PLAN%20DE%20COMUNICACIONES.pdf.pdf>

Resolución de gerencia general N°063 -2016-IN-SALUDPOL-GG del 5 de mayo del 2016. En donde se aprueba la Directiva de funcionamiento de la Plataforma de atención al usuario. Recuperado el 16 de octubre 2021 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1008331/063-2016-IN-SALUDPOL-GG20200713-20664-1i3y1ec.pdf>

Resolución Ministerial N°0158-2019-IN del 24 de enero del 2019. En donde se aprueba el Manual de operaciones de SALUDPOL. Recuperado el 3 de octubre 2021 de [file:///Users/doriskoourcia/Downloads/SaludPol-Manual-Operaciones%20\(1\).pdf](file:///Users/doriskoourcia/Downloads/SaludPol-Manual-Operaciones%20(1).pdf)

Resolución Ministerial N°0127-2021-IN del 11 de agosto del 2021. En donde se aprueba el Plan Anual de Bienestar social, Clima y Cultura organizacional 2021 de SALUDPOL. Recuperado el 15 de octubre 2021 de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2079280/RGG%200127-2021-SALUDPOL-GG.pdf.pdf>

Rodriguez, Mauricio. 2006. *El método MR*. Bogotá : NORMA., 2006.

Sanchez Gomez, Yaritza (2020) *Tendencia de la calidad de los servicios en los call centers del Municipio de Pereira Colombia*. Obtenido de Trabajo de grado presentado para optar al título de Profesional en mercadeo. Pereira-Colombia, año 2020. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/7182/1/DDMPME47.pdf>

Shaw, G.T., E. Leger y J.C. MacDorman. 2002. *Process Quality at AT&T*. México D.F. : Juran Institute Inc. Wilton, 1988.

Tamayo Guardamino, Olinda (2019). *Gestión de calidad enfocado a procesos para mejorar el nivel de resolución de reclamos. En el área de soporte de operaciones de la empresa BAYENTAL BPO S.A.C.*, San Borja 2019. Obtenido de la Tesis para obtener el título profesional de Ingeniera Industrial. Lima, año 2019. UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48420/Tamayo_GO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yacolca Rivas, Gina Yulissa (2021). *Análisis sobre el sistema de evaluación de personal del COSALE AF-2020*. Obtenido de en el Trabajo de suficiencia

profesional para obtener el título profesional de Licenciada en Administración. Lima, año 2021. UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62513>

Zavaleta pascual, Yajaira Liseth (2020). *Estandarización de procesos y su influencia en la satisfacción del cliente de la empresa Bicisport S.A.C en la ciudad de Trujillo*. Obtenido de la Tesis para obtener el título profesional de Ingeniera Empresarial. Trujillo, año 2020. UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27050/Zavaleta%20Pascual%2c%20Yajaira%20Liseth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO 1: Consulta RUC

19/02/2019 09:03

SUNAT - Consulta RUC

Consulta RUC

Resultado de la Búsqueda
Número de RUC: 20178922581 - FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU - SALUDPOL
Tipo Contribuyente: INSTITUCIONES PUBLICAS
Nombre Comercial: SALUDPOL
Fecha de Inscripción: 29/09/1993 Fecha de Inicio de Actividades: 13/06/1987
Estado del Contribuyente: ACTIVO
Condición del Contribuyente: HABIDO
Domicilio Fiscal: PQ. ALFREDO MALDONADO NRO. 142 URB. CIRCOLO LIMA - LIMA - PUEBLO LIBRE (MAGDALENA VIEJA)
Sistema Emisión de Comprobante: MANUAL Actividad Comercio Exterior: SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad: COMPUTARIZADO
Actividad(es) Económica(s): Principal - 85193 - OTRAS ACTIV.RELAC. CON SALUD HUMANA
Comprobantes de Pago c/aut. de Impresión (F. 806 u 816): FACTURA

<https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/di-ng-dincooper/ruc/00500A00a>

1/2

ANEXO 2: Informe situacional Call center octubre 2020

22/10/21 11:34

Zimbea: Informe situacional Call center Saludpol - Octubre 2020

in:sent

Doris Andrea Koo Urcia

Correo Contactos Agenda Tareas Maletín Preferencias Drive REMITE MEMO

Cerrar Responder Responder a todos Reenviar Archivo Eliminar Spam Acciones



Informe situacional Call center Saludpol - Octubre 2020

De: Doris Andrea Koo Urcia

Para: Yesmi Cristina Mateo Vera

[Informe situaci...l Octubre 2020.pdf \(24,5 MB\)](#) [Descargar](#) | [Maletín](#) | [Eliminar](#) | [Drive](#)

Buenas tardes Yesmi.

Te envío el informe situacional del call center de Saludpol de [Octubre 2020](#).

Cuando tengas un tiempo, agendamos una reunión para presentarte los resultados y los planes de acc

Saludos,

Doris



Informe situacional Call Center SaludPol

Octubre 2020

Call center - Dirección del Asegurado
Doris Koo Urúa

Fondo de Aseguramiento en Salud
de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL



Informe situacional y plan de acción: Eje Personas

- Personal asignado
- Perfil del personal
- Plan de acción

Informe situacional y plan de acción: Eje Calidad y procesos

- Proceso de Monitoreo y CDFC
- Métricas y objetivos
- Resultados de monitoreo de llamadas
- Resultados por sector
- Plan de acción

Informe situacional y plan de acción: Eje Indicadores operativos

- Indicadores clave de servicio y por sector
- Nivel de atención, Tasa de abandono y Nivel de servicio
- Tiempo gestión de servicio y por sector
- Tiempo medio de espera (TME)
- Registro de incidencias
- Recursos y Desempeño
- Plan de acción

Informe situacional y plan de acción: Eje Personas

- Condiciones tecnológicas para el teletrabajo
- Plan de acción

Fondo de Aseguramiento en Salud
de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL

En el call center nuestro principal objetivo es la **satisfacción de nuestros asegurados**, para lo cual utilizamos **4 ejes fundamentales** para la ejecución de nuestras actividades:



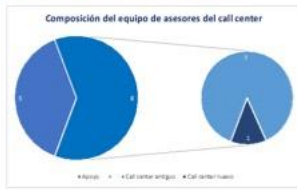
Fondo de Aseguramiento en Salud
de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL

Informe situacional y plan de acción: Personas

Call Center - Dirección del Asegurado

Fondo de Aseguramiento en Salud
de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL

Personal asignado



- El call center cuenta con un Supervisor y un total de 13 asesores de diferente experiencia, conocimiento y antigüedad en la gestión del call center, para atender 8,200 llamadas mes.



- El 75% del personal propio del call center tiene una antigüedad mayor a 6 meses.

Perfil del personal

Sus principales fortalezas:

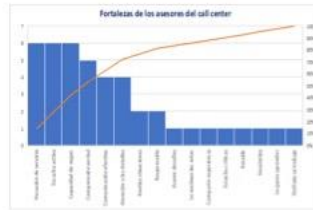
- Alto espíritu de vocación de servicio.
- Escucha activa
- Capacidad de negociación

Sus principales solicitudes:

- Mayor feedback de su desempeño
- Reconocimiento
- Solución oportuna a los casos que elevan a otra instancia.

Su principal dificultad:

- Alto nivel de estrés.
- Frustración por no dar solución a los casos (emocionalmente involucradas).



Plan de acción del eje: Personas

Actividad	Responsable	Detalle	Status
Realizar capacitaciones y/o talleres para el personal que contribuyan al desarrollo de sus habilidades blandas y duras, generando un mejor desempeño de sus funciones.	Elio Abad	Plan en curso hasta el 17 de Noviembre es: Taller de orientación vocal, cliente crítico, atención al cliente, speech de atención, guía de evaluación de calidad.	EN CURSO
Elaboración de la malla de capacitación H2019 y de mantenimiento del personal.	Elio Abad		EN CURSO
Reuniones de feedback personalizado con los asesores.	Elio Abad / Luis Putcan	• Se están agendando reuniones para realizar el feedback según un cronograma que no afecte los niveles de atención.	EN CURSO
Reuniones mensuales con el equipo de call center para informar los resultados, próximos pasos y reconocimiento.	Doris Koo	• Reunión agendada para el Viernes 27/11.	NO INICIADO
Seguimiento al desempeño del personal nuevo para afianzar su conocimiento y el uso de aplicaciones (formulario de llamadas y quick test de conocimiento de los procedimientos recurrentes).	Luis Putcan / Doris Koo / Elio Abad		EN CURSO

Informe situacional y plan de acción: Calidad y procesos

Proceso de monitoreo



Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL

COPC

- Para la medición de la calidad de las llamadas se usará la metodología COPC (Customer Operation Performance Center).
- Es un conjunto de prácticas y métricas centradas en el usuario utilizadas por los principales call centers en más de 70 países.
- Se basa en acotar los errores al mínimo espacio posible, privilegiando aquellos atributos que impactan más en la satisfacción de los asegurados.
- Se ha demostrado que las empresas que implementan exitosamente esta metodología mejoran de manera significativa la experiencia de sus usuarios, mejoran su calidad y reducen sus costos.



Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL

Métricas y objetivos

Métricas	Objetivo
PECUF: Precisión de error crítico usuario final	90%
Precisión de error crítico negocio	90%
Precisión error crítico cumplimiento	99%
Precisión de error no crítico	80%

- PECUF: Son los errores que afectan directamente a la satisfacción del asegurado.
- NEGUB: Son los errores que afectan a la calidad como consecuencia de errores de llamadas, mensajes de correo, etc.
- NEGUM: Son los errores que afectan los canales digitales y canales regulados.
- NEGUC: Son los errores que no afectan la calidad del asegurado.

Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL

Resultados de Monitoreo de llamadas

Se identifica como área de mejora la satisfacción del usuario final que se encuentra a 30pp del objetivo ocasionado principalmente por:

- Mal sondeo de la consulta del asegurado sin identificar su necesidad real, realizando una respuesta general e imprecisa.
- No transmite seguridad, confianza y empatía al no contar con información actualizada en los sistemas.

Los errores no críticos se encuentran a 5pp del objetivo ocasionado por:

- El tiempo excesivo que mantienen al asegurado en espera mientras buscan información en los sistemas, lo cual genera insatisfacción por una sensación de abandono, falta de interés o empatía.



Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL

Resultados por asesor

Estos resultados individuales nos ha permitido identificar a los asesores con mejor performance así como las oportunidades de mejora focalizadas y fijar planes de acción que serán aplicados posteriormente:

- Sra. Haydee Ames
- Sra. Encarnación Rodríguez

Asesor	PECUF	PECNEG	PECCUM	PENC
Haydee Ames	80%	100%	100%	96%
Encarnación Rodríguez	80%	100%	100%	80%
Isabel Delgado	40%	100%	100%	68%
Rocio Tizón	40%	100%	100%	68%
Omar Delgado	60%	80%	100%	72%
Silvia Baltierres	60%	100%	100%	68%
PROMEDIO	60%	97%	100%	75%

Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL

Plan de acción del eje: Calidad y procesos

Actividad	Responsable	Detalle	Status
Seguimiento individual y global del personal del call center cumpliendo la muestra mínima definida y aplicando la nueva guía de calidad, asegurando el cumplimiento de los parámetros de atención al usuario.	M. Hummel	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra mensual continua • Capacitación en la nueva guía de calidad 	EN CURSO
Realizar el feedback capilar y otros el desempeño calidad a cada uno de los asesores del call center como medida de mejora continua.	M. Hummel	<ul style="list-style-type: none"> • Se inició este mes con el feedback 	EN CURSO
Implementar los procesos de calidad aplicados por los beneficiarios a través de Encuestas de Satisfacción del Usuario y la generación de un banco de preguntas, actualizadas con AN, para lo cual se debe analizar la factibilidad técnica de esta solución.	Doris Koo	<ul style="list-style-type: none"> • En evaluación cómo se pueden realizar las llamadas 	NO INICIADO
Seguimiento de casos de trabajo a través de: <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de casos de trabajo a los asegurados - Atención al cliente de la Dirección de Atención al Cliente - Identificar acciones correctivas del proceso. 	Luis Pulcan	<ul style="list-style-type: none"> • En piloto este mes 	EN CURSO
Elaboración y desarrollo de la matriz de reconocimiento para casos críticos que permita dar una solución adecuada a los casos que se presentan en el call center.	M. Hummel	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento del proceso de Estado de reconocimiento y cartas de garantías (más críticos) 	EN CURSO
Identificar y documentar los procedimientos de atención al usuario en el call center.	M. Hummel / Luis Pulcan	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar proceso de atención de reconocidos y cartas de garantía para el call center. 	
Enviar a la Dirección del Asegurado las propuestas de cambio o solución en los procesos actuales para reducir la cantidad de llamadas al call center.	Doris Koo	<ul style="list-style-type: none"> • Notificaciones de reconocidos por link • Procedimiento de atención de cartas de garantía y reconocidos 	
Coordinar con las áreas involucradas el speech a utilizar y los acciones que se deben tomar en los siguientes casos identificados como de riesgo crítico: <ul style="list-style-type: none"> - Reclamación en la emisión de cartas de garantía - Reclamación en la atención al cliente - Reclamación por problemas de conectividad - Reclamación por problemas de acceso a los sistemas de información - Reclamación por problemas de acceso a los sistemas de información que impide dar la información al asegurado 	M. Hummel / Doris Koo	<ul style="list-style-type: none"> • Darli con la DA la persona autorizada a definir los speech que debemos usar para pedir su aprobación. 	NO INICIADO

SaludPOL

Informe situacional y plan de acción: Indicadores operativos

Call center - Dirección del Asegurado

Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL

Indicadores clave de servicio y por asesor

- Para lograr la máxima eficiencia de un call center se han definido **Indicadores claves de servicio** y los **Indicadores claves por asesor** así como sus objetivos

Indicador clave de servicio	Objetivo
Nivel de atención	90%
Nivel de servicio	80%, <= 20 segundos
Tiempo medio de operación (TMO)	346 segundos
Calidad	PECUF: 90% PECNEG: 90% PECCUM: 99% PENEC: 80%

Indicador clave por asesor	Objetivo
Tiempo medio de operación (TMO)	346 segundos
Registro de Asistencias	95%
Calidad	PECUF: 90% PECNEG: 90% PECCUM: 99% PENEC: 80%

Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL

Nivel de atención

Reducción de 33pp en el nivel de atención ocasionado por:

- El incremento del 38% en el ingreso de llamadas (+ de 14mil llamadas)
- Cese de 9 personas a fines de setiembre, debiendo asumir el tráfico de llamadas con solo 6 personas al inicio de mes, incorporándose en el transcurso del mes más personal



Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL

Tasa de abandono

La tasa de abandono de llamadas fue de 45.9% en octubre, lo lo cual impacta directamente en la satisfacción de los asegurados.



Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL

Nivel de servicio

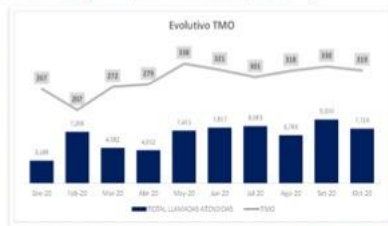
Este indicador no ha sido considerado en el call center, sin embargo es usado en la industria de call center ya que muestra el grado de satisfacción de los asegurados al recibir nuestra atención. El benchmark es de 20 segundos el tiempo antes de ser atendido.



Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú SaludPON

TMO global del servicio (Tiempo medio de operación)

- El TMO (Tiempo medio de operación) es el indicador "palanca" de gestión.
- Objetivo: 346 segundos en promedio de todas las llamadas atendidas.



Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú SaludPON

TMO por asesor

- Dispersión en los resultados por asesor
- Analizando el TMO por asesor se evidencia una dispersión entre ellos, a causa de su experiencia sin embargo se debe hacer seguimiento en los próximos meses para identificar otros motivos que generan esta dispersión.

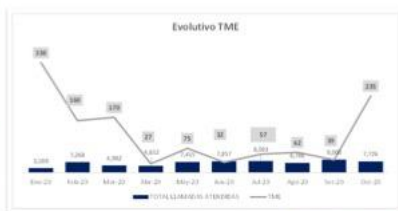
ESTADO	ASESOR	Setiembre	Octubre
ACTIVO	7888 ROCCIO TUDON	248	272
ACTIVO	7916 HAYDEE AMES	363	367
ACTIVO	7915 ENCARNACION DEL CARMEN RODRIGUEZ NAVA	352	378
ACTIVO	7892 OMAR GAMARRA CALDERON	371	443
ACTIVO	7918 SILVIA BALTERRES	414	473
ACTIVO	7919 SABIEL DELGADO	416	504

Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú SaludPON

Tiempo medio de espera (TME)

El Tiempo medio de espera también es un indicador importante ya que evidencia el tiempo promedio que el beneficiario espera para ser atendido por un asesor.

Muchas veces por la larga espera corta antes de ser atendido afectando a su satisfacción y generando un incremento en las llamadas del servicio.



Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú SaludPON

Registro de asistencias

- Se registran el 94%
- En Octubre más del 50% de las asistencias corresponden a llamadas sobre Cartas de garantía, especialmente "Estado de la carta de garantía".

Unidad	Asistencia	Porcentaje
Unidad 1	Asistencia	94%
Unidad 2	Asistencia	94%
Unidad 3	Asistencia	94%
Unidad 4	Asistencia	94%
Unidad 5	Asistencia	94%
Unidad 6	Asistencia	94%
Unidad 7	Asistencia	94%
Unidad 8	Asistencia	94%
Unidad 9	Asistencia	94%
Unidad 10	Asistencia	94%
Unidad 11	Asistencia	94%
Unidad 12	Asistencia	94%
Unidad 13	Asistencia	94%
Unidad 14	Asistencia	94%
Unidad 15	Asistencia	94%
Unidad 16	Asistencia	94%
Unidad 17	Asistencia	94%
Unidad 18	Asistencia	94%
Unidad 19	Asistencia	94%
Unidad 20	Asistencia	94%

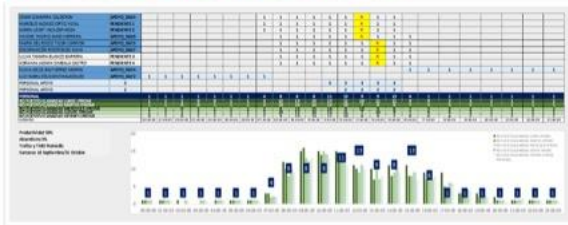
Unidad	Asistencia	Porcentaje
Unidad 1	Asistencia	94%
Unidad 2	Asistencia	94%
Unidad 3	Asistencia	94%
Unidad 4	Asistencia	94%
Unidad 5	Asistencia	94%
Unidad 6	Asistencia	94%
Unidad 7	Asistencia	94%
Unidad 8	Asistencia	94%
Unidad 9	Asistencia	94%
Unidad 10	Asistencia	94%
Unidad 11	Asistencia	94%
Unidad 12	Asistencia	94%
Unidad 13	Asistencia	94%
Unidad 14	Asistencia	94%
Unidad 15	Asistencia	94%
Unidad 16	Asistencia	94%
Unidad 17	Asistencia	94%
Unidad 18	Asistencia	94%
Unidad 19	Asistencia	94%
Unidad 20	Asistencia	94%

Horarios

USUARIO	EMAIL	TEL	CEL	DIR	CI	FECHA	HORA	ESTADO	TIPO
1	USUARIO	EMAIL	TEL	CEL	DIR	CI	FECHA	HORA	ESTADO
2	USUARIO	EMAIL	TEL	CEL	DIR	CI	FECHA	HORA	ESTADO
3	USUARIO	EMAIL	TEL	CEL	DIR	CI	FECHA	HORA	ESTADO
4	USUARIO	EMAIL	TEL	CEL	DIR	CI	FECHA	HORA	ESTADO
5	USUARIO	EMAIL	TEL	CEL	DIR	CI	FECHA	HORA	ESTADO
6	USUARIO	EMAIL	TEL	CEL	DIR	CI	FECHA	HORA	ESTADO
7	USUARIO	EMAIL	TEL	CEL	DIR	CI	FECHA	HORA	ESTADO
8	USUARIO	EMAIL	TEL	CEL	DIR	CI	FECHA	HORA	ESTADO
9	USUARIO	EMAIL	TEL	CEL	DIR	CI	FECHA	HORA	ESTADO
10	USUARIO	EMAIL	TEL	CEL	DIR	CI	FECHA	HORA	ESTADO

Se ha reajustado el horario de atención del personal a fin de cubrir de mejor forma la demanda de llamadas que ingresan y alcanzar el porcentaje de nivel de atención que se ha fijado de objetivo (90%), se hará seguimiento a los resultados para hacer los reajustes necesarios

Dimensionamiento – Día de semana



Dimensionamiento – Sábado y Domingo



Plan de acción del eje: Indicadores operativos

Actividad	Responsable	Detalle	Status
Seguimiento a la productividad por asesor.	F. Velazquez / Luis Palcar / Darío Ica	Seguimiento a llamadas atendidas por asesor, ya que hay dispersión en los resultados. Mantenir de metas diarias por asesor	EN CURSO
Seguimiento al Tiempo medio de operación (TMO)	F. Velazquez / Luis Palcar / Darío Ica	Seguimiento diario por persona y por call. Identificación de causas de TMO elevado. Plan de acción para reducir los tiempos, haciéndolos más efectivos.	EN CURSO
Seguimiento a los niveles de atención y tasa de abandono	F. Velazquez / Luis Palcar / Darío Ica	Seguimiento diario por persona y por call. Análisis de causas de desatención	EN CURSO
Implementación de reporte diario de indicadores para la Supervisión.	F. Velazquez / Luis Palcar / Darío Ica	Se envía por mail a las 12:00 A.a todos los interesados. Capacitación al supervisor en el análisis de los indicadores operativos.	COMPLETADO
Diseño del medio de evaluación de desempeño de los asesores considerando los principales indicadores.	F. Velazquez / Luis Palcar / Darío Ica	Plazo interno en octubre para evaluar resultados y definir los bases de medición.	EN CURSO

Informe situacional y plan de acción: Tecnología y accesos

Call center - Dirección del Asegurado

Sistemas necesarios en call center

Sistemas que utilizan los asesores del call center



Condiciones tecnológicas para teletrabajo

- Se ha realizado un relevamiento de información de las condiciones técnicas del equipo y conectividad de los asesores para realizar el Teletrabajo ya que se ha identificado a través de los monitoreos de las llamadas ruidos en el entorno, lentitud en la atención y diferencias entre los tiempos de atención de los asesores, lo cual podría estar condicionado a sus facilidades técnicas y de infraestructura del teletrabajo.

Según benchmark de servicios remotos, se recomienda las siguientes especificaciones previa validación con OTI de Saludpol:

- Core i3
- 8 GB RAM
- Disco 240 GB
- Conexión por cable RJ45 (no usar Wifi)
- 10 MB velocidad (autonomía)
- Sistema operativo Windows
- Headphone con supresor de ruido, mute, hold.
- Antivirus actualizado

INDICADOR	Unidad	Meta	Valor	Observaciones	Comentarios	Observaciones	Comentarios	Observaciones	Comentarios
...

Plan de acción del eje: Tecnología y accesos

Actividad	Responsable	Detalle	Status
Validación con OTI de las condiciones tecnológicas de los equipos en teletrabajo.	Doris Kico		
Implementación de campo editorial en Sistema de asistencia para el registro de Unidad Comunitaria de Salud.	OTI	• Solicitado a OTI el 25/10	PENDIENTE
Seguimiento a la implementación de nuevo sistema de Contact Center que permitirá integrar todos los canales de atención en un solo sistema.	Doris Kico	• Se amplió contrato con actual proveedor de telefonía hasta fin de año. • Se iniciaron en curso (selección y contrato central), según logística deben culminar en primeros de Diciembre.	EN CURSO
Validar con OTI la factibilidad del sistema de llamadas para descargar la información de forma mensual lo cual permitirá adecuar la información en menor tiempo.	Doris Kico	• Sistema actual no lo permite. • Se está buscando la información diariamente y consultando en un archivo propio de control interno (Excel).	COMPLETADO
Validar con OTI factibilidad técnica de hacer llamadas de salida.	Doris Kico	• Servicio actual contratado no lo permite. • Se debe analizar el servicio contratado con proveedor.	COMPLETADO
Validar con OTI la factibilidad de que los llamados de la línea de Proximidad 3 ingresen por la plataforma para tener reportes de tickets de llamadas y grabaciones.	Doris Kico	• Servicio actual no lo permite. • Se está analizando para que OTI evalúe la factibilidad técnica y realice propuesta técnica.	PENDIENTE
Validar con OTI para que las llamadas de emergencia recibidas por PMSI se realicen por la plataforma de telefonía para poder evaluar la calidad.	Doris Kico	• Servicio actual no lo considera. • Se debe analizar el servicio contratado con proveedor. • Se debe validar con la DA si requieren medir la calidad de las llamadas y tener los grabaciones.	NO INICIADO



ANEXO 3: Reunión con el personal asesor para presentación de nuevo modelo de gestión



Comité Call Center SaludPol

Octubre - Noviembre 2020





ANEXO 4: Perfil de asesor y Supervisión

DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO DE SUPERVISOR Y ASESOR DE CALL CENTER QUE ASEGURE UNA ATENCIÓN DE CALIDAD

PERFIL DE ASESOR DE ATENCIÓN AL USUARIO

PERFIL DE ASESOR DE ATENCIÓN AL USUARIO		1
ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN:		ELSA ABAD LOPEZ
GENERALIDADES		
Nombre del puesto:	Ejecutivo de Atención al cliente	
Unidad orgánica:	Operaciones	
Área:	Atención al usuario	
Reporta a:	Supervisor de Operaciones	
Supervisa a:	-	
Campaña:	Servicio Inbound SALUDPOL	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Descripción general del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar y/o atender de manera eficiente a los clientes, bajo parámetros de productividad y calidad. • Identificar el perfil del cliente y sondear sus necesidades para encontrar oportunidades de colocación de los servicios de la cuenta. 	
Obligaciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Atender telefónicamente las llamadas entrantes y salientes de los clientes, con la finalidad de ayudarlos a resolver dudas/consultas. • Brindar soluciones acertadas de acuerdo a la solicitud del cliente. • Generar un contacto bajo los estándares de calidad establecidos en las políticas internas de la empresa y el cliente. • Generar actividades DE BACK OFFICE 	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Educación	Estudios secundarios finalizados/cursos/truncos.	
Formación complementaria	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en herramientas ofimáticas a nivel básico. • Entrenamientos en servicio al cliente y vocación de Servicio, Etiqueta Telefónica, Plataformas tecnológicas de Call Center 	
REQUISITOS PERSONALES		
Edad	24 a más	
Sexo	Indistinto	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		
Habilidades requeridas	Predisposición a mejorar Rapidez Mental Comprensión verbal Escucha activa Atención a los detalles Manejo de emociones	
Competencias de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva: Transmitir lo que queremos decir y a la vez influir en las ideas o en la forma de actuar de los demás. • Análisis y solución de problemas: Discriminar y comprender situaciones de dificultad para resolver e implementar mejoras. • Orientación al cliente: Satisfacer las expectativas del cliente identificando los problemas y proporcionando soluciones efectivas. • Actitud de servicio: Disposición a pensar en relación a las necesidades del cliente y garantizar la satisfacción de los mismos. • Empatía: Reconocer las necesidades del cliente e interpretar lo que nos dice en aspectos concretos y relativos a nuestra labor. • Aptitud Verbal: Excelente dicción, modulación, vocalización, entonación, fluidez y calidad al transmitir un mensaje. • Capacidad de negociación: Conseguir a través del diálogo, acuerdos mutuos y beneficiosos para ambas partes interesadas. 	
EXPERIENCIA LABORAL		
Experiencia en áreas de atención al cliente, de 1 año mínimo.		
EXPERIENCIA LABORAL		
Tiempo	1 año mínimo	
Rubro	Call Center /	
Detalle	Se requiere experiencia en campañas de Atención al cliente.	

PERFIL DE SUPERVISOR DE ATENCIÓN AL USUARIO

GENERALIDADES	
Nombre del puesto:	Supervisor de atención al usuario por canales no presenciales
Unidad orgánica:	Operación
Reporta a	Jefe
Supervisa a	Asesores de Atención al usuario.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Descripción general del puesto	Dar seguimiento a los objetivos establecidos por el área de asistencia y revisar los indicadores diariamente para dar cumplimiento a los objetivos de la operación y la de los operadores a su cargo.
Obligaciones y responsabilidades	<p>Velar que todo el turno de la plataforma de atención esté completo, en caso de contingencia tomar las medidas pertinentes para cubrir el turno</p> <p>Realizar el horario del personal, el cual debe ser comunicado con tiempo con el fin de que el personal sepa si se les generó algún cambio, cuando esté concluido pasar el comunicado por escrito a cada personal.</p> <p>Retroalimentar diariamente al personal del turno sobre las oportunidades de mejora o deficiencias reportadas por el área de control de calidad, todo feedback debe de quedar documentado por escrito.</p> <p>Establecer planes de acción correctivos de las anomalías encontradas.</p> <p>Retroalimentar diariamente al personal del turno sobre las oportunidades de mejora o deficiencias reportadas por el área de control de calidad, todo feedback debe de quedar documentado por escrito.</p> <p>Incentivar al personal con actividades y/o premiaciones a los mejores del mes.</p> <p>Autorizar cambios y permisos del personal.</p> <p>Aplicar llamados de atención y/o memos ante las faltas las cuales se determinen como grave y/o según las reincidencias.</p> <p>Responder reclamos por correo electrónico el mismo día en el que llegan, la respuesta debe de ser de acuerdo con la estructura establecida, con buena redacción, sin errores ortográficos e incluir planes de acción o medidas correctivas.</p> <p>Indicadores de llamadas, verificar que todos los casos se deleguen al personal del turno siguiente, el supervisor debe de esperar entregar el turno para proceder a retirarse de su puesto de trabajo.</p> <p>Supervisar y confirmar que el personal cumpla con los parámetros de calidad y con su speech correspondiente.</p>
PERFIL DEL PUESTO	
REQUISITOS PERSONALES	
Edad	25 a 40
Sexo	Indistinto
REQUISITOS MÍNIMOS	
Educación	Estudios técnicos y/o universitarios en Administración, Relaciones Públicas y carreras afines del puesto
Formación complementaria	<p>Conocimientos básicos en herramientas ofimáticas, internet y ambiente Windows.</p> <p>Entrenamientos en: Servicio al cliente y vocación de Servicio Plataformas tecnológicas de Call Center</p>
HABILIDADES REQUERIDAS	
<p>Solución de problemas y toma de decisiones</p> <p>Eficiencia organizacional con fuerte atención a detalles y exactitud</p> <p>Capacidad para realizar las funciones de trabajo con alto grado de integridad y confidencialidad</p> <p>Buenas habilidades para las comunicaciones escritas y verbales.</p>	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	
<p>Orientación al cliente: poner al cliente como centro de la misma.</p> <p>Liderazgo: Un buen líder debe fomentar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus colaboradores</p> <p>Comunicación: capacidad de establecer una relación recíproca en el manejo de la información.</p> <p>Trabajo en equipo: conseguir que el equipo trabaje de manera efectiva tanto individualmente como grupal.</p> <p>Orientación a resultados: se debe buscar el máximo rendimiento, trabajar superando los propios estándares.</p>	
EXPERIENCIA LABORAL	
Tiempo:	Mínimo 1 año
Rubro:	Atención al cliente

ANEXO 5: Malla de capacitación inicial y de mantenimiento para los asesores del call center

PLAN DE CAPACITACIÓN INICIAL CALL CENTER ALÓ SALUDPOL 2021	
MODULO I	
TEMAS DE CAPACITACIÓN	DURACIÓN
Taller de Atención al Usuario	1.30 HORAS
Taller de Manejo Usuario Crítico	1.30 HORAS
Taller Trabajo en equipo	1.30 HORAS
Taller actitud de Servicio	1.30 HORAS
Taller de Impostación vocal	2.00 HORAS
Taller Manejo de Emociones	1.30 HORAS
Taller Guía de Pautas de Calidad	1.00 HORAS
Taller Roll play (Juego de roles)	2.00 HORAS
Taller Escucha Activa.	1.30 HORAS
Taller de Procesos de Atención	1.30 HORAS
Capacitación Aplicativo de recepción de llamadas -Sigella	1.00 HORAS
Capacitación de Manejo de aplicativos SGU (asistencias)	1.30 HORAS
STD sistema de trámite documentario (Reembolso)	1.30 HORAS
Procedimientos Médicos (Carta de garantía).	1.30 HORAS

PLAN DE CAPACITACIÓN INICIAL CALL CENTER ALÓ SALUDPOL 2021	
MODULO II MANTENIMIENTO	
TEMAS DE CAPACITACIÓN	DURACIÓN
Taller de Atención al Usuario	1.30 HORAS
Taller de Manejo Usuario Crítico	1.30 HORAS
Taller Trabajo en equipo	1.30 HORAS
Taller actitud de Servicio	1.30 HORAS
Taller de Impostación vocal	1.00 HORAS
Taller Manejo de Emociones	1.30 HORAS
Taller Roll play (Juego de roles) CASUÍSTICAS	2.00 HORAS
Taller Escucha Activa.	1.30 HORAS
Taller Clínicas de Llamadas	1.00 HORAS
Taller Feed back en Línea	1.00 HORAS
Taller Indicadores Operativos	1.00 HORAS
Taller de redacción y ortografía	1.30 HORAS
Taller de Ergonomía en Telegestión	1.30 HORAS

ANEXO 6: Modelo de evaluación de desempeño de asesores.



ANEXO 7: Speech de atención telefónica



SPEECH ATENCIÓN AL ASEGURADO SALUDPOL

SPEECH GENERAL

+	Operador/a	SALUDPOL buenos días, le saluda (Nombres y Apellidos)¿Con quién tengo el gusto de comunicarme?
	Usuario	Nombres y Apellidos
	Operador/a	Conforme, Sr. / Sra. (APELLIDO) ¿Me brinda por favor su DNI para poder brindarle ayuda? (Asesor ingresará el número de DNI en el Sistema de Trámite Documentario)
	Usuario	Manifiesta la consulta o requerimiento
	Operador/a	(Verifica si es para el asegurado o su familiar) Un momento por favor, procedo a buscar lo solicitado, un minuto*(Solicita tiempo de espera) (Se retoma la llamada antes del minuto)* Gracias por la espera, verifico que....."; si necesita más tiempo para buscar, se debe retomar la llamada antes de los 60 segundos y se pide disculpas por la demora o agradece la espera: " Disculpe la demora, observo que..."
	Usuario	(Realiza consulta)
	Operador/a	Brinda la información de acuerdo al proceso...
	Operador/a	Sr. / Sra. (APELLIDO) hay algo más en que pueda ayudarle?
	Usuario	No, gracias
	Operadora	Fue un placer atenderlo Sr. / Sra.(APELLIDO) que tenga usted un/a buen/a día/tarde.

- Se recomienda ir llenando la tipificación (Asistencia) para contar con la información detallada y hacerlo mientras se está consultando.

SPEECH GENERAL

Operador/a	SALUDPOL buenos días, le saluda (Nombres y Apellidos)¿Me brinda su DNI por favor para poder ayudarlo?
Usuario	Proporciona sus Nombres y Apellidos y consulta por su procedimiento
Operador/a	Sr. / Sra. (APELLIDO) informarle que en este momento estamos realizando un mantenimiento en el Sistema, con el fin de mejorar nuestra atención con los asegurados, por lo que le pedimos las disculpas del caso y solicitamos que por favor se comunique en las próximas x horas. Gracias por llamar a Saludpol."
	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda ir llenando la tipificación (Asistencia) para contar con la información detallada y hacerlo mientras se está consultando.

SPEECH USUARIO CRÍTICO

Ante una situación donde el asegurado se torne crítico y nos falte el respeto, utilizando frases inadecuadas (insultos personales y/o uso de lisuras), se procederá con el siguiente speech:

Agradeceré pueda cambiar las palabras empleadas, pues no le estamos faltando el respeto y estamos trabajando por resolver su consulta, de continuar así, procederemos a cortar la llamada".

Si el asegurado sigue en la misma actitud, se dice:

" Se procede a cortar la llamada, buenos días y gracias por llamar a Saludpol".

Se corta la llamada y se reporta en el chat grupal de Calidad.

SPEECH GENERAL

Operador/a	SALUDPOL buenos días, le saluda (Nombres y Apellidos) ¿Me brinda su DNI por favor para poder ayudarlo?
Usuario	Proporciona sus Nombres y Apellidos y consulta por su CG
Operador/a	<p>Conforme, Sr. / Sra. (APELLIDO) Un minuto en línea por favor para buscar su información (Asesor ingresará el número de DNI en el Sistema de Trámite Documentario y verifica que no está lista su CG) Retoma la llamada, agradeciendo la espera y dice: Si es carta de garantía electiva, contestar: "Su Carta de Garantía está pendiente". (Si el cliente exige saber más decir: " En este momento tenemos una gran demanda, le pido las disculpas del caso, agradeceremos su comprensión y paciencia y que nos llame en una semana para ver el status de su CG. Gracias por llamar a Saludpol."</p>

SPEECH GENERAL

Operador/a	SALUDPOL buenos días, le saluda (Nombres y Apellidos)¿Me brinda su DNI por favor para poder ayudarlo?
Usuario	Proporciona sus Nombres y Apellidos y consulta por su reembolso
Operador/a	<p>Conforme, Sr. / Sra. (APELLIDO) Un minuto en línea por favor para buscar su información (Asesor ingresará el número de DNI en el Sistema de Trámite Documentario y verifica que no está listo su reembolso) Retoma la llamada, agradeciendo la espera y dice: "Su reembolso está en (decir estado) agradeceremos nos llame en una semana para ver el status, gracias por su comprensión. Gracias por llamar a Saludpol."</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda ir llenando la tipificación (Asistencia) para contar con la información detallada y hacerlo mientras se está consultando.

ANEXO 8: Guía de atención telefónica

29/10/21 21:40

Zimbra:

Zimbra:

apoyo_da100@saludpol.gob.pe

Guía de atención integral al beneficiario (presencial y no presencial)

De : Doris Andrea Koo Urcia
<apoyo_da100@saludpol.gob.pe>

mar., 17 de ago. de 2021 16:36

📎 1 ficheros adjuntos

Asunto : Guía de atención integral al beneficiario (presencial y no presencial)

Para : Oshin Zavaleta Maza
<apoyo_da117@saludpol.gob.pe>

Para o CC : Edwin ivan Gutarra Flores
<apoyo_da109@saludpol.gob.pe>, Cesar Cabrera
Ccallo <ccabrera@saludpol.gob.pe>

Buenas tardes.

De acuerdo a lo solicitado, le envío la propuesta de guía de atención presencial y no presencial para el beneficiario de Saludpol, el cual incluye entre varios puntos:

1. Ficha de evaluación de desempeño propuesta para el personal de plataforma presencial enfocada en la satisfacción del asegurado.
2. Indicadores operativos propuestos para los diversos canales de atención de la plataforma de atención.

Estas propuesta deben ser evaluadas y aprobadas para proceder a su implementación y posterior despliegue al personal involucrado para lograr estandarizar las atenciones y alcanzar la satisfacción del asegurado.

Atentamente,

Doris Koo
Aló Saludpol

 **Guía de Atención al beneficiario Integral V6 17.08.2021 (1).docx**
791 KB



I

**GUIA DE ATENCIÓN PRESENCIAL Y NO PRESENCIAL PARA EL
BENEFICIARIO DEL FONDO DE ASEGURAMIENTO EN SALUD DE
LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ – SALUDPOL**

DIRECCIÓN DEL ASEGURADO

Código del Documento Normativo	Versión	Resolución de Aprobación	Fecha de Aprobación
GUA N° -2021-SALUDPOL/GG	1.0	RGG N° -2021-IN-SALUDPOL-GG	/ / 2021

ANEXO 9: Primera revisión de resultados con la Dirección del asegurado y la Gerencia General.



Buenas noches.

Le envío la presentación que realicé el día **miércoles** a solicitud de la Gerencia General.

Los principales acuerdos son:

1. Levantamiento de todos los procesos de atención al asegurado que incluya métricas y se pueda validar cuáles faltan o deben ser modificados
2. Modificación en los sistemas de consulta de Cartas de garantía y Reembolso para que muestre la información respuesta oportuna y correcta a los asegurados.
3. Uso del 0800 para el Enlace de emergencia como única línea de comunicación del asegurado.
4. Implementación del Contact center para la Dirección del asegurado el cual debe integrar todos los canales

Saludos,

Doris Koo



Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú

¿Qué hemos logrado?

Fondo de Aseguramiento en Salud
de la Policía Nacional del Perú
SaludPOL



ANEXO 10: Informe 004-2021

INFORME N°004-2021-SALUDPOL/GG-DA-CC-DK

PARA : Lic. Shirley Ortiz García
 Dirección del asegurado
ASUNTO : Informe situacional del call center de la Dirección del Asegurado
REFERENCIA : Correo electrónico institucional
FECHA : Pueblo Libre, 4 de marzo de 2021

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, para saludarla cordialmente e informarle lo siguiente en relación al asunto en mención:

I. ANTECEDENTES

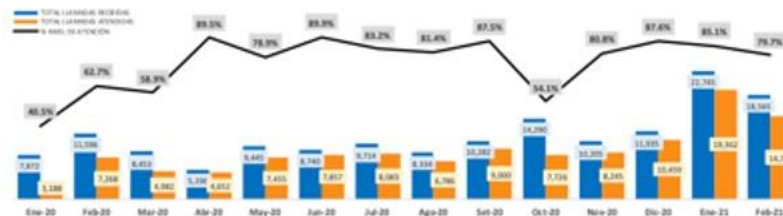
1.1. Correo electrónico institucional de fecha 4 de marzo de 2021 de la Secretaría de la Dirección del asegurado de SALUDPOL, solicitando emitir informe situacional detallando las principales dificultades que presenta el CALL CENTER.

II. BASE LEGAL

- 2.1. Decreto Legislativo N° 117 4, que aprueba la Ley del Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú y sus modificatorias.
- 2.2. Decreto Supremo N° 002-2015-IN, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1174, Ley del Fondo de Aseguramiento en Salud de la Policía Nacional del Perú.
- 2.3. Resolución Ministerial N°158-2019-IN, que aprueba el Manual de Operaciones del Fondo de Aseguramiento de Salud de la Policía Nacional del Perú - SALUDPOL y su modificatoria Resolución Ministerial N°1270-2019-IN.

III. ANÁLISIS

3.1. En el presente año hemos tenido un incremento de llamadas del 91% respecto a los últimos meses del año tal como se evidencia en el cuadro adjunto, alcanzando un promedio de 20,000 llamadas al mes.



ANEXO 11: Otras implementaciones de Estandarización de procesos de atención telefónica realizadas en el período 2020-2021

Estandarización en el proceso de encuestas de satisfacción

24/10/21 11:50 Zimba: SOCIALIZACIÓN DEL ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA A LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

in:sent Doris Andrea Koo Urcia

Correo Contactos Agenda Tareas Maletín Preferencias Drive Buscar

Cerrar Responder Responder a todos Reenviar Archivo Eliminar Spam Acciones

Para: Gino Mauricio Galarreta Ochoa Kiara Yuleitzy Alegre Salas Jannette Salas Chacon Maria Lopez Sinarahua

CC: Doris Andrea Koo Urcia Cesar Cabrera Ccallo

[Propuesta de en...fación 20-05.xlsx \(12,8 KB\)](#) [Descargar](#) | [Maletín](#) | [Eliminar](#) | [Drive](#) | [Editar](#)
[ENCUESTAS DE SA...FINAL 20-05 v2.pdf \(17,9 MB\)](#) [Descargar](#) | [Maletín](#) | [Eliminar](#) | [Drive](#)
[Descargar todos los archivos adjuntos](#)
[Eliminar todos los archivos adjuntos](#)

Estimados (as) buenas tardes

Previo cordial saludo, por encargo especial del Lic. César, hago de su conocimiento el Análisis y propuesta técnica de **Aló SALUDPOL**, presidido por la Sra. Doris. El motivo es es el proyecto de estandarización beneficiarios de SALUDPOL, a fin de que este sirva como un instrumento de vital importancia que perm nuestros beneficiarios y de esa manera tomar acciones de mejora continua.

Al respecto se solicita a vuestros despachos disponer su presencia en la reunión vía zoom programada 06:00pm, con la siguiente agenda:

1. Propuestas de mejora - Equipo técnico Aló SALUDPOL.
2. Panorama general de la aplicación de encuestas a nivel de Unidades Territoriales y propuestas de m
3. Proyecto para la elaboración de lineamiento y/o validación de encuestas de satisfacción a nivel Instit
4. Aprobación de Acuerdos - Lic. César Cabrera.

Sin otro particular me despido.

Saludos cordiales.

Atte. Oshin Zavaleta
Coordinadora Plataforma de Atención al Usuario

Estandarización en el proceso de Enlace de emergencia prioridad 1

24/10/21 11:52

Zimbra: Informe técnico – Mejoras implementadas en el enlace de emergencia Prioridad 1 de SALUDPOL.

in:sent

Doris Andrea Koo Urcia

Correo Contactos Agenda Tareas Maletín Preferencias Drive Buscar

Cerrar Responder Responder a todos Reenviar Archivo Eliminar Spam Acciones

 **Informe técnico – Mejoras implementadas en el enlace de emergencia Prioridad 1 de SA**

De: Doris Andrea Koo Urcia

Para: Cesar Cabrera Ccallo

CC: Alexandra Marina Sotomayor Carranza

[GG-DA-CC-DK.pdf](#) (445,5 KB) [Descargar](#) | [Maletín](#) | [Eliminar](#) | [Drive](#)

Buenos día.

Por medio de la presente adjunto el Informe técnico sobre las mejoras implementadas en el Enlace de hicimos cargo de la Supervisión de las llamadas de dicho servicio.

Este informe ha considerado 3 pilares importantes para medir la performance del servicio:

1. Resultados y mejoras de la calidad de atención
2. Resultados y mejoras de los indicadores operativos del servicio.
3. Resultados y mejoras en la gestión diaria del Supervisor

Es importante mantener el seguimiento hasta el **20 de mayo** para emitir un informe final de la performance de los meses.

Atentamente,

Doris Koo
Aló Saludpol

ANEXO 12: Carta de autorización de la empresa

OTORGA AUTORIZACIÓN
DE USO DE DATOS E
INFORMACIÓN DEL CALL
CENTER SALUDPOL CON
FINES ACADEMICOS.

SEÑOR (a) : Doris Andrea KOO URCIA

COORDINACIÓN Y GESTIÓN DEL CALL CENTER DEL FONDO DE
ASEGURAMIENTO EN SALUD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU-
SALUDPOL

Me dirijo a Ud. a fin de informarle que en mérito a su carta recibida en fecha JUN2021, mediante la cual solicita autorización para realizar un trabajo de investigación académica de la Universidad Cesar Vallejo de la especialidad de Administración, este despacho ha visto por conveniente otorgarle la AUTORIZACIÓN para el uso de datos e información pertinente del Call Center SALUDPOL del periodo OCT 2020 a la fecha, para los fines académicos solicitados.

Lima 30 de junio del 2021


César CABRERA OCALLO

Director de la Dirección del asegurado de SALUDPOL