

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS



TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

“SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU EVOLUCIÓN EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UN CALL CENTER, DURANTE EL PERIODO 2017 AL 2021, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 9”



LIC. JOSUÉ LEONEL DEL AGUILA OSORIO

Guatemala, octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS



TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

“SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU EVOLUCIÓN EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UN CALL CENTER, DURANTE EL PERIODO 2017 AL 2021, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 9”

INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Autor: LIC. JOSUÉ LEONEL DEL AGUILA OSORIO

Guatemala, octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera
Vocal I:	Dr. Byron Fiovanni Mejia Victorio
Vocal II:	M.Sc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V:	P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador:	Msc. José Ramón Lam Ortiz
Evaluador:	Dr. Edgar Juárez Sepúlveda
Evaluador:	Dr. Caryl Alonso Jiménez

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **JOSUÉ LEONEL DEL AGUILA OSORIO**, con número de carné: **201110733**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo con el artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____

Lic. Josué Leonel Del Aguila Osorio

DPI: 1990-92524-0101

A handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be 'Josué Leonel Del Aguila Osorio'. The ink is a vibrant blue color.



ACTA MA No. FEP-FS-B-24-2022

ACTA/EP No. 3086

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna designada, el sábado 22 de octubre de 2022, a las 15:00 horas para evaluar la presentación del informe final del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del **Licenciado Josué Leonel Del Águila Osorio**, carné No **201110733**, estudiante de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada integrante de la terna evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional de la presentación final realizada por el sustentante, denominado: **"SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU EVOLUCION EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UN CALL CENTER, DURANTE EL PERIODO 2017 AL 2021, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 9."**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **13/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna. Luego de calificar la presentación la terna hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas dentro de los 5 días calendario siguientes de la fecha de la presentación realizada ante la terna.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 22 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.


Dr. Caryl Orlando Alonso Jiménez
Evaluador


Msc. José Ramón Lam Ortiz
Coordinador


Dr. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda
Evaluador


Lic. Josué Leonel Del Águila Osorio
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el Lic. JOSUÉ LEONEL DEL ÁGUILA OSORIO, Carné 201110733, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	13
Nota final:	71

APROBADO

Guatemala 29 de octubre de 2022.

f) *Isabel Cristina Oliva Castro*

Dra. Isabel Cristina Oliva Castro

Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Empresa	10
2.1.1. Estructura de una empresa	11
2.1.2. Actividades de una empresa	12
2.1.3. Clasificación	12
2.1.3.1. Empresas por su naturaleza	13
2.1.3.2. Empresas según su tamaño	14
2.1.3.3. Empresa de servicio	15
2.1.4. Teorías empresariales sobre sistemas de servicio en línea	16
2.2. Administración	19
2.2.1. Tipos de administración	19
2.2.2. ¿Qué hace un administrador?	20
2.2.3. ¿Por qué es importante la administración?	20
2.2.4. Proceso administrativo	21
2.3. Matriz FODA	22
2.3.1. Análisis externo	22
2.3.2. Análisis interno	23
2.4. Evaluación de desempeño	24

2.4.2.	Métodos de evaluación de desempeño	25
2.4.3.	Estrategias luego de la evaluación del desempeño	25
2.5.	Productividad laboral.....	26
2.5.1.	¿Qué factores influyen en la productividad laboral?.....	26
2.5.2.	Ventajas de contar con una mayor productividad laboral	27
2.5.3.	¿Cómo se mide la productividad laboral?.....	27
2.5.4.	¿Por qué es importante medir la productividad laboral?.....	28
2.6.	Call center	28
2.6.1.	Tipos de empresa de call center.....	29
2.6.2.	Call Centers o Contact Centers	29
2.6.3.	Call Center en Guatemala	30
2.6.4.	¿Qué es el servicio al cliente?.....	30
2.6.5.	¿Qué es el chat de atención al cliente?	31
2.7.	Proyecto.....	31
2.7.1.	Tipos de proyectos	31
2.7.2.	Estudios dentro de un proyecto.....	32
2.8.	Monitoreo, Evaluación y Seguimiento.....	33
2.8.1.	Monitoreo.....	33
2.8.2.	Evaluación.....	34
2.8.3.	Seguimiento	34
3.	METODOLOGÍA.....	36
3.1.	Definición del problema.....	36
3.2.	Delimitación del problema.....	37
3.3.	Objetivos	37
3.3.1.	Objetivo general.....	37

3.3.2. Objetivos específicos	38
3.4. Métodos.....	38
3.4.1. Enfoque.....	38
3.4.2. Método científico	38
3.4.3. Método histórico	39
3.4.4. Método analítico.....	40
3.4.5. Método sintético	40
3.5. Técnicas	40
3.5.1. Investigación documental.....	40
3.5.2. Investigación de campo	41
3.5.3. FODA.....	41
3.6. Población o muestra	42
3.7. Instrumentos de relevar datos	42
3.7.1. Cuestionario	42
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
4.1. Determinación del comportamiento del nivel de productividad	44
4.2. Principales indicadores que contiene un instrumento de evaluación de desempeño	45
4.2.1. Calidad del trabajo.....	47
4.2.2. Cantidad de trabajo	49
4.2.3. Conexión en los programas a utilizar	50
4.2.4. Conocimiento del puesto y sus procesos	52
4.2.5. Otros aspectos.....	54
4.3. Determinar si el teletrabajo afecta la productividad de los colaboradores	54
4.4. Estrategias implementadas por la empresa.....	55

4.4.1. Implementación de nuevos programas	55
4.4.2. Supervisión del tiempo de conexión a los programas	56
4.5. Propuesta de Modelo de medición de desempeño	59
4.5.1. MARCO LÓGICO	60
4.7.2. PROPUESTA.....	64
4.6. Matriz FODA.....	70
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
EGRAFÍA	77
ANEXOS	83

RESUMEN

El presente documento presenta los resultados de la investigación sobre el sistema de medición del desempeño y su impacto en el nivel de productividad laboral de los trabajadores de un call center, durante el periodo 2017 al 2021, en la ciudad de Guatemala.

Específicamente en la transición de trabajo presencial a teletrabajo debido a la pandemia COVID-19 que afectó a Guatemala en el año 2020. La investigación resalta como la medición de desempeño actual no es del todo eficaz para mostrar la productividad del colaborador al aplicarse la modalidad de teletrabajo, pues existen indicadores que no son tomados en cuenta al momento de realizar la evaluación.

Dicha investigación se llevó a través del método científico con un enfoque cualitativo. La información se recabó a través de una entrevista semi-estructurada con los supervisores de área. En donde se encontró que dentro de la modalidad de trabajo presencial es fácil medir la evaluación del desempeño, pues los altos mandos tienen acceso a la evaluación directa de cada colaborador; caso contrario, la modalidad de teletrabajo no permite realizar una evaluación directa de lo realizado por los colaboradores.

El resultado de la investigación indica que el diseño actual de la medición de desempeño no permite determinar de forma concreta si el desempeño de los colaboradores es el correcto. También, debe mencionarse que existen factores en la modalidad de teletrabajo que pueden afectar hasta cierto punto el trabajo realizado por los colaboradores que impidan medir su productividad.

Por lo tanto, se presenta una propuesta del diseño de medición de desempeño que tome en cuenta factores de teletrabajo que no se incluían anteriormente, como el tiempo de conexión a programas, plataformas de comunicación entre colaborador y staff, entre otros, así como estrategias a implementar para mejorar la productividad de los colaboradores.

INTRODUCCIÓN

Chiavenato, I. (2009) explica que la evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.

En base a ello se realiza una investigación en una empresa de contact center para determinar el impacto de la productividad de los colaboradores a través de la evaluación de desempeño.

Se inicia con el capítulo I, antecedentes de la investigación, en donde se puede observar escenarios similares al objeto de estudio, para sentar las bases de la investigación. Investigaciones similares que ayudaron a tener una idea más amplia sobre la investigación.

Se prosigue con el marco teórico, capítulo II que define todos los conceptos teóricos esenciales que se necesitaron para fundamentar el trabajo de investigación, como lo es el concepto de productividad, y evaluación de desempeño que son claves para el desarrollo de la investigación. Estos conceptos ayudaran al lector a tener un conocimiento previo a la lectura de los resultados, y de esta forma poder comprender de mejor manera el trabajo realizado.

El capítulo III muestra la metodología que se utilizó en la investigación, que se basa en la investigación científica a través del método indagatorio, demostrativo, expositivo, histórico, analítico y sintético; a través de la técnica de la investigación documental por medio de la entrevista como método principal de recopilación de información. También se define la definición y delimitación del problema, los objetivos tanto general como específicos que se querían alcanzar.

Posteriormente se presentan los resultados obtenidos producto de la investigación realizada en el capítulo IV, los hallazgos más importantes tales como el porcentaje de colaboradores que se adaptaron a la modalidad de teletrabajo, el impacto de esta modalidad con respecto a la productividad, así como, determinar que el sistema actual de medición de desempeño no se acopla a la modalidad de teletrabajo pues no incluye

los indicadores necesarios para determinar de una manera más exacta la productividad de cada colaborador. El capítulo IV también da la respuesta de los objetivos planteados de la investigación.

Se prosigue con las conclusiones y recomendaciones de este, de las cuales se resaltan algunas conclusiones como lo es la modalidad de teletrabajo que influye en no poder determinar la productividad real de los colaboradores a través del modelo actual de evaluación de desempeño.

Además, si no se modifican algunos aspectos del sistema actual de medición de desempeño, no podrá determinarse de manera exacta la productividad de los colaboradores.

Las recomendaciones que sobresalen en la investigación son implementar un sistema de medición de desempeño que englobe todos los indicadores adecuados para la correcta evaluación de los colaboradores. Además de evaluar periódicamente el sistema de evaluación de desempeño de la organización con el fin de garantizar que se estén evaluando los aspectos correctos a los colaboradores y minimizar los errores que este pueda tener.

Se finaliza con la bibliografía utilizada como soporte a la investigación y los anexos que complementan el trabajo.

1. ANTECEDENTES

Esta sección se muestran los acontecimientos de carácter histórico y conceptual utilizados que fundamentan la presente investigación.

Con la llegada del covid-19 las empresas tuvieron un impacto, en la mayoría negativo sobre su funcionamiento al no estar preparadas para enfrentar una pandemia a nivel mundial. La organización mundial de la salud, (2021), indica que la enfermedad por coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa provocada por el virus SARS-CoV-2.

La mayoría de las personas que padecen COVID-19 sufren síntomas de intensidad leve a moderada y se recuperan sin necesidad de tratamientos especiales. Sin embargo, algunas personas desarrollan casos graves y necesitan atención médica. Esta enfermedad afecto el funcionamiento de las empresas, hasta el punto de cerrar sus instalaciones.

Un artículo escrito por Bachas, Brockmeyer, Semelet, (2020) indican que el covid-19 tuvo grandes impactos sobre las empresas formales en Guatemala. En términos generales, el impacto en la economía es severo, con grandes caídas en la recaudación de impuestos, aumento en la deuda de las empresas y pérdida de empleos.

Luego de tres meses de confinamiento, se estima que solo el 34% de las empresas se mantendrían rentables y que casi la totalidad de las empresas de los sectores más afectados registrarían pérdidas. La caída en la recaudación de impuesto sobre la renta corporativa es severa y en 2020 solo se recaudaría el 50% de la línea de base. Bachas, Brockmeyer, Semelet, (2020).

Bachas, Brockmeyer, Semelet, (2020) estiman que las empresas acumularan pérdidas agregadas equivalentes a 5.3% del PIB, sugiriendo que necesitarían incrementar sustancialmente su nivel de endeudamiento para poder sobrevivir.

Las empresas reducirían su nómina salarial en 9% - los subsidios a la nómina salarial pueden preservar una proporción substancial de empleo en sectores de impacto medio, pero no serán suficientes para preservar el empleo en los sectores de alto impacto (turismo, transporte, servicios personales), donde las empresas no pueden cubrir sus costos fijos.

La nota da a conocer tres limitaciones importantes:

- No incluye el impacto indirecto del shock que opera a través de vínculos comerciales entre empresas,
- Solo considera un shock a la demanda en donde las empresas no tienen problemas en obtener insumos (materiales, mano de obra),
- Las empresas no se adaptan a la crisis (por ejemplo, cambiando productos, ventas en línea, etc.).

En consecuencia, las cifras en este reporte deben de ser consideradas como posibles límites inferiores derivados de los impactos directos, en equilibrio parcial. Se necesitan modelos dinámicos de equilibrio general de la economía, con vínculos entre sectores y empresas, para medir los efectos a más largo plazo.

Algunas empresas pudieron mover sus operaciones al conocido teletrabajo, trabajo desde casa. Un estudio realizado por la empresa Microsoft (s.f.) indica que el 44% de las empresas se encuentran trabajando de manera presencial, 42% de una manera híbrida, teletrabajo y presencial, y el porcentaje de empresas que se encuentran utilizando el teletrabajo en su mayoría de operaciones son muy pocas.

Este estudio indica que el trabajo presencial tiene mayor concentración en las microempresas, mientras que las pymes más grandes muestran preferencia por el trabajo híbrido.

Para el caso de Guatemala, el 48% de empresas encuestadas tiene una modalidad de trabajo 100% presencial, 48% con una modalidad híbrida y el 4% restante tiene una modalidad 100% remota.

Las empresas que mejor se adaptaron a esta modalidad de trabajo son las conocidas BPO y contact center.

Uriarte, M. (s.f.) menciona que un call center es un centro de trabajo donde se realizan o reciben llamadas, además de gestiones de datos y contactos. Hoy en día, call centers y contact centers pueden ofrecer una gran variedad de servicios, como soporte en vivo, interacción con redes sociales, correo electrónico, mensajería y otros.

El Sector de Contact Center & BPO de AGEXPORT está conformado por las principales empresas de esa especialidad que operan en Guatemala, atendiendo principalmente a los mercados en Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica, el Caribe, España y la propia Guatemala.

En esos centros de contacto se ofrecen servicios de atención al cliente, finanzas, logística, recursos humanos y servicios de conocimiento para diversidad de verticales. Entre estos últimos se encuentran banca, finanzas, seguros, telecomunicaciones, fabricación-distribución y venta al por menor, servicios públicos y de construcción, medios de comunicación y entretenimiento. (AgexPort, Guatemala).

Siendo Guatemala un mercado atractivo para organizaciones nacionales e internacionales con respecto a la prestación de servicio al cliente, las empresas guatemaltecas deben asegurarse de que el servicio sea ofrecido con calidad, garantizando una buena productividad de los colaboradores.

Como era de esperarse, las empresas no estaban preparadas para la modalidad de teletrabajo. Como se menciona, los call center o BPO fueron capaces de adaptarse por su tipo de operación. Sin embargo, la productividad se vio afectada en las operaciones, el control del desempeño no pudo ejecutarse de manera adecuada al ejecutar el teletrabajo.

Es importante mencionar que diferentes factores pueden influir al logro de este objetivo, así como otros factores pueden influir para el declive de la productividad.

Por lo que la evaluación del desempeño es una herramienta importante para este tipo de organizaciones, pues muestra las áreas de oportunidad para mejorar la productividad de los colaboradores. Sin embargo, no todas las empresas cuentan con un modelo que se adecue a sus necesidades.

Flores, S (2017) luego de un estudio realizado concluye que es importante tener un modelo que sirva de base para gestionar adecuadamente el balance entre calidad y eficiencia, lo que puede traducirse como la comprensión al detalle e incluso la cuantificación del impacto de una determinada acción en términos de ambos componentes.

Como lo expresa Rodas, M (2013), el propósito de una evaluación de desempeño es medir e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el colaborador y si pudiera mejorar su rendimiento futuro.

Según Génova, A (s.f.), en un estudio realizado indica que luego de verificar 15 KPIs o indicadores, 8 miden resultados y 7 miden esfuerzos del agente, son sólo medios, no fines. Estos deberían de servir al mando para ayudar al agente a desarrollar sus competencias y apoyarle en lo que necesita. Al agente para tomar conciencia de sus áreas de mejora y plantearse los cambios y acciones concretas para mejorar su desempeño.

El sitio web Sabio (s.f.) en un artículo hace referencia sobre las cinco métricas para evaluar el desempeño de un contact center.

- **Calidad del servicio:** Para evaluar si el servicio ofrecido en un centro de contacto tiene la calidad deseada, se puede recurrir a encuestas de usuarios, medir con cuántos contactos un cliente logra resolver su incidencia, o contabilizar el número de reclamaciones recibido. Estas métricas suelen ser las más importantes, pues conocerlas facilita la mejora del servicio y, por tanto, un aumento de la satisfacción del cliente.

- **Productividad:** La productividad de un centro de contacto puede medirse en función de los recursos necesarios (incluido el humano) para alcanzar los objetivos. Puede, por ejemplo, medirse la media mensual de incidencias que atiende un agente, el tiempo medio de atención o el grado de consecución de los objetivos establecidos por cada organización.
- **Costes:** Se estiman los costes de las operaciones y los derivados de la gestión de los contactos. Algunas métricas relevantes incluyen el coste de cada llamada entrante, o la duración de esta y su consiguiente gasto adicional. Este segundo indicador se obtiene dividiendo el total de los gastos operativos por el número de contactos entrantes. Es indicativo de la eficiencia operativa del centro de contacto.
- **Desempeño del agente:** Conocer el nivel de productividad puede ser esencial para la adecuada gestión de equipos en el centro de contacto. La tasa de ocupación del agente mide el tiempo que tarda en atender incidencias, en comparación con el tiempo total de trabajo. Es un índice que nos habla de la eficiencia personal de los agentes, en su conjunto. También se puede sondear la satisfacción o bienestar de un equipo de trabajo, a partir de él. Esta información puede obtenerse vía encuestas o conversaciones periódicas con cada miembro del equipo.
- **Recomendaciones y promoción en la red:** Monitorizar las recomendaciones y comentarios positivos en Internet, sobre el servicio prestado, es otro buen indicador de su aceptación por parte del cliente. También contribuye a medir y predecir la capacidad de atracción y engagement del grupo.

Los aspectos anteriormente abordados dependerán del tipo de Contact Center, su actividad y dimensión, entre otros factores. Indicadores como los SLA'S, que reflejan la medición de la calidad de un servicio prestado, serán, por su importancia, tratados de forma independiente en próximos artículos.

Rodas (2012), durante un estudio realizado en el contact center Allied Global, específicamente en la evaluación del desempeño de nuevos colaboradores, indica que, en una nueva contratación, los operadores telefónicos deben pasar por un período de prueba de dos meses después de haber recibido la capacitación correspondiente.

Durante dicho periodo de prueba se verificó su desempeño por medio de una Evaluación de Desempeño diseñada específicamente para este puesto, basada el descriptor del puesto. El propósito de una evaluación de desempeño es medir e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el colaborador y si pudiera mejorar su rendimiento futuro.

Debido a esto surgió la necesidad de crear un manual de evaluación de desempeño para la confirmación de puestos de los operadores, pues beneficia a todas las personas involucradas en este proceso, favoreciendo a la empresa completa. La investigación se realizó durante tres meses, en los cuales fueron evaluados 63 operadores telefónicos. Se evaluaron los procesos de evaluación existentes para operadores telefónicos en la empresa, se establecieron los conocimientos básicos para la confirmación del puesto y evaluó la efectividad de un manual de evaluación del desempeño para la confirmación de puestos de los operadores telefónicos en la empresa ACC.S,A.

La investigación realizada por el señor Julio Zurita (2010) de la Universidad Católica del Ecuador sede Ambato bajo el tema: “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO para elevar la calidad del servicio educativo en la unidad educativa experimental INSUTEC de la ciudad de Ambato”, cuya conclusión más relevante dice: “Las instituciones, no deben escatimar recurso alguno en potencializar al capital intelectual de la empresa, pues su aporte más valioso es la solución de problemas”. Esta investigación se realizó de manera cualitativa y factible, ya que a través de esta investigación se puede determinar factores y cualidades negativas y positivas que permita realizar la Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores.

La investigación realizada por Zurita, J. (2010) toma una muestra de 78 colaboradores, los cuales fueron sometidos a una encuesta para la recolección de información y poder llegar a la conclusión antes mencionada.

Iturralde (2011) en una investigación sobre la evaluación del desempeño y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores en una cooperativa de ahorro y crédito, concluye que Los directivos deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte en el primer vínculo entre el socio - cliente y la cooperativa y de su desempeño dependerá el buen posicionamiento que tiene la Cooperativa.

Mejia (2012), en su investigación sobre la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes telefónicos comprueba la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que los resultados indican que es de gran influencia positiva en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejora continua en el servicio y atención que proporcionan al cliente, actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. La investigación también dio a conocer que los agentes consideran la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere.

Los instrumentos utilizados fueron la evaluación del desempeño por competencias laborales y una encuesta que permitió recabar la percepción de los agentes a cerca de la evaluación que se les realizó. El estudio es de tipo descriptivo por lo que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que permitieron mayor objetividad en el estudio

Ulloa (2021) en su estudio sobre el desempeño laboral y productividad en una empresa de call center, concluye que existe relación significativa entre el desempeño laboral y la productividad del teleoperador de ventas al obtener un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0.555$) y un p-valor igual a 0.05 interpretándose una relación positiva

moderada, el buen desempeño laboral mejora el nivel de productividad del teleoperador de ventas.

Respecto a la caracterización de la unidad objeto de estudio, esta organización brinda servicios y soluciones esenciales en nombre de empresas y gobiernos, creando resultados excepcionales para los clientes y los millones de personas que cuentan con ellos, la organización que pertenece a la industria conocida como BPO y contact center.

La organización busca convertirse en el socio líder en servicios comerciales para empresas y gobiernos de todo el mundo a través del outsourcing que ofrece a terceros. Estos servicios van desde atención al cliente, outsourcing en finanzas, transporte, etc. Pues cuenta con aproximadamente 20 años de experiencia desde que se constituyó en el mercado guatemalteco.

La unidad objeto de estudio se encuentra ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala. El municipio donde se encuentra la unidad objeto de estudio debe de resaltarse que la Ciudad de Guatemala, es la capital de la República de Guatemala y la ciudad más poblada y cosmopolita de Centroamérica; es la sede de los poderes gubernamentales que rigen la Política de Guatemala, así como sede del Parlamento Centroamericano. (Municipalidad de Guatemala, s.f.)

La ciudad de Guatemala ubicada dentro del Departamento de Guatemala ha sido nombrada Capital Verde de las Américas en 2019 y 2021 y fue elegida como la mejor ciudad para hacer negocios con la efectividad de costos, según el ranking "FDI American Cities of the Future 19/20". FDI Intelligence (2019).

Esta ciudad se encuentra localizada en el área centro-sur de Guatemala a una altura de 1,500 metros sobre el nivel del mar, y cuenta con una gran cantidad de áreas verdes. De acuerdo con el último censo realizado en esa ciudad, en ella habitan 2,934,841 personas, pero considerando su zona metropolitana de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, alcanza un estimado de 5,103,685 habitantes en 2018, lo que la convierte en la aglomeración urbana más poblada y extensa de América Central. (Municipalidad de Guatemala, 2014). Además, la Ciudad de Guatemala que actualmente es la capital de la

mancomunidad Gran Ciudad del Sur ocupa el primer lugar dentro de las 20 ciudades más importantes de Guatemala, y es la principal urbe dentro de su área metropolitana.

La ciudad está dividida en 25 zonas (omitiendo las zonas 20, 22 y 23 que son parte de otros municipios), lo cual hace muy sencillo encontrar direcciones gracias al plan urbanístico diseñado por el ingeniero Raúl Aguilar Batres. Guatemala tiene una estructura cuadrada que se expande en todas las direcciones lo cual es una característica importante del urbanismo neoclásico de principios de siglo. La ciudad posee muchas avenidas y bulevares amplios y decorados; como la Avenida La Reforma, Vista Hermosa, Los Próceres, y Avenida de Las Américas entre otros. (Municipalidad de Guatemala, s.f.)

Su trazado antiguo y su ubicación (un valle rodeado de barrancos profundos) hace que las vías de acceso principales sean pocas, lo cual causa una severa congestión de tráfico, al igual que el desarrollo de otras áreas antes tomadas como marginales como la Ruta al Atlántico Jacobo Árbenz Guzmán entre las zonas 17 y 18, área que ha demostrado un gran poder comercial. La ciudad tiene además de una gran variedad de restaurantes, centros comerciales, plazas, hoteles y tiendas, cerca de trescientas galerías y museos (incluyendo reconocidas colecciones de arte precolombino); asimismo, existen trece universidades: doce privadas y una nacional, la cual tiene varios centros de estudios en diferentes zonas de la ciudad.

Respecto a la zona Industrial dentro de la Ciudad de Guatemala está concentrada mayormente en la zona 12, al sur de la ciudad, convirtiendo a esta zona en la más activa industrialmente. Dicho sector abarca toda la Avenida Petapa y la Calzada Atanasio Tzul y se extiende hasta el área industrial de Villa Nueva y Amatitlán. Modernos proyectos urbanísticos colocaron a las contaminantes fábricas en las cercanías de las carreteras hacia el Pacífico y el Atlántico y lo que será el gran proyecto del anillo metropolitano. Grandes áreas comerciales se construyeron en distintos puntos de la capital, entre las que destacan el complejo urbanístico del parque comercial Las Majadas que agrupa el área comercial más grande del país ya que en él se encuentran quince centros comerciales. Otro tipo de industria se localizan también en partes de la zona 2 y 7 de la ciudad, ubicadas en puntos estratégicos por su cercanía con el Anillo Periférico. (Municipalidad de Guatemala, s.f.)

2. MARCO TEÓRICO

Para la realización de la investigación, se tomará en cuenta un punto de vista administrativo para determinar la mejor forma de evaluar el desempeño que dé como resultado el alcance de la productividad deseada. Algunos conceptos que nos ayudaran a comprender la investigación son:

2.1. Empresa

Según Blandez, M (2014), una empresa es una organización social que utiliza gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, los cuales pueden ser enfocados a generar lucro o atender una necesidad.

Algunos objetivos de las empresas pueden ser:

- Producir bienes y servicios que satisfagan cierta necesidad de la sociedad
- Generar utilidades
- Contribuir con el desarrollo integral de la sociedad
- Entre otros

Según el sitio web concepto (s.f.) el concepto de empresa refiere a una organización o institución, que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores; obteniendo de esta actividad un rédito económico, es decir, una ganancia. Para el correcto desempeño de la producción estas se basan en planificaciones previamente definidas, estrategias determinadas por el equipo de trabajo.

El éxito de una empresa requerirá de objetivos claros y bien establecidos, además de una misión preestablecida. Por otra parte, estas deberán definir las políticas y los reglamentos según los cuales van a manejarse. Sin embargo, más allá de las reglamentaciones que decidan en forma interna e informal, deberán regirse ante todo según las leyes que determinen la regulación de su actividad y funcionamiento en la jurisdicción en la que estas operen.

Quizás desde una perspectiva más técnica se la puede definir como una unidad socioeconómica. Según esta forma, la misma utilizará todos los recursos que estén a su alcance para transformar materia prima en un bien o servicio que pueda introducir en el mercado de oferta y demanda para obtener una utilidad.

Es importante aclarar que se utiliza el término socioeconómico dado que se identifica como parte social de esta unidad el conjunto de individuos que forman parte de ella, y como económica el componente de capitales que se busca conseguir.

2.1.1. Estructura de una empresa

La estructura de una empresa puede ser constituida de diferentes formas existiendo relaciones tanto jerárquicas (presidente, vicepresidente, directores, gerentes, etc.), como lineales. En estas últimas, no existirán cargos de mayor importancia que otros, por lo que todos los empleados gozarán de los mismos beneficios y serán instados a cubrir las mismas obligaciones. Blandez, M (2014),

Actualmente son muy comunes las llamadas PYMEs. La sigla corresponde a Pequeñas Y Medianas Empresas, lo cual nos indica que se trata de aquellas que, si bien comparten la mayoría de las características con el resto de las empresas, tienen fundamentalmente una capacidad de producción y presupuesto limitado.

Pero, además, una de las limitaciones más importantes es la ocupacional, es decir, su capacidad de contratar personal; y es de suma importancia dado que para el crecimiento de una empresa siempre será el capital humano un factor fundamental.

2.1.2. Actividades de una empresa

De esta manera, se diferencian tres ámbitos en los cuales desarrollan su actividad, y por lo que se las suele clasificar. Etecé (2021).

- a. Sector primario. Su área de acción es el sector primario si utiliza como materia prima todo elemento obtenido directamente de la naturaleza. Un ejemplo en este caso sería las empresas productoras de cereales, o de cualquier otro producto de cosecha.
- b. Sector secundario. Si en cambio abarcara el sector secundario, su tarea estará basada en la conversión de materia prima obtenida por medio de terceros, en un producto final y total capaz de ser vendido en el mercado.
- c. Sector terciario. Pero existe aún un tercer sector encargado tanto sea de la comercialización de productos fabricados por completo por otras empresas (proveedoras), como de la oferta de servicios para la satisfacción de deseos y necesidades.

2.1.3. Clasificación

Etecé (2021), las empresas pueden clasificarse como:

- a. Por su sector económico
 - De servicio
 - De productos
 - Sector agropecuario
- b. Por su tamaño
 - Pequeña
 - Mediana
 - Grande
- c. Por su constitución

- d. Por su naturaleza
 - Publicas
 - Privadas
 - Mixtas
- e. Por el mercado
 - Nacional
 - Multinacional
 - Transnacional

2.1.3.1. Empresas por su naturaleza

Etecé (2021) indica que las empresas por su naturaleza se clasifican en:

- **Empresas públicas.** Las empresas públicas son aquellas que pertenecen al sector público de cada Estado, administración central o local. Estas pueden llegar a vender sus acciones en bolsa a individuos particulares, pero se las seguirá considerando públicas siempre y cuando el 51% de sus acciones siga en posesión del sector público. Este tipo de empresas tiene como principal objetivo generar el interés general de la colectividad determinada de la que forma parte. El Estado toma la decisión de iniciar con la empresa y debe establecer sus objetivos para luego controlar su actividad.
- **Empresas privadas.** Las empresas privadas, en cambio, son aquellas que están a cargo de individuos particulares. Además, las acciones de estas empresas se pueden vender en bolsa. Su principal objetivo es el de maximizar sus beneficios y ventas, así como también sus cuotas de mercado.
- **Empresas mixtas.** Debido a que la división entre empresas privadas y públicas no es tan simple, en la mayoría de los casos existe una tercera calificación en la que se describe una empresa, donde tanto el sector público como el privado tienen participación en la misma. Además, el sector privado puede tomar la decisión de

nacionalizar una empresa privada; así como también ocurre de forma contraria, cuando el sector privado decide privatizar alguna empresa pública.

2.1.3.2. Empresas según su tamaño

Etecé (2021) explica que existen diversas maneras de clasificar a las empresas de acuerdo con sus distintas características. Por ejemplo, según su tamaño:

- **Empresas grandes.** Se determinará que una empresa es grande cuando posea grandes capacidades tecnológicas, potencial humano y cuando su capital sea de gran cantidad. Al ser una empresa grande, sus obligaciones, sus necesidades de planeamiento y organización serán mayores que en las demás.
- **Empresas medianas.** Requerirán capacidades tecnológicas, pero en menor medida que las empresas grandes. También será necesario el potencial humano y una cantidad importante de capital.
- **Empresas pequeñas.** Serán aquellas que, para llevar a cabo sus actividades económicas no necesitan de una gran cantidad de capital, ni potencial humano, así como tampoco una gran capacidad en cuanto a su tecnología.

a. Finalidades sociales y económicas

La finalidad social interna contribuye desarrollo de las personas de la empresa. Las empresas tienen finalidades externas e internas que respectan a lo social como a lo económico. Etecé (2021).

En cuanto a las finalidades económicas, deben servir a los hombres que trabajan dentro y a los que trabajan fuera de la empresa, y podemos encontrar las siguientes:

- **Finalidad económica externa.** Es la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer todas las necesidades que surgen de la sociedad.

- Finalidad económica interna. Se buscará obtener un valor agregado para poder entonces remunerar a las personas que forman parte de la empresa. Las formas de remuneración pueden ser en forma de utilidades, dividendos, salarios, sueldos, así como también prestaciones. Esto tiene como fin brindar la oportunidad de realizar inversiones y empleos a los trabajadores.

Los aspectos sociales en una empresa son igual de importantes que los económicos debido a que la misma está compuesta por personas y está dirigida a otras personas. Suele denominarse responsabilidad social, lo cual encierra, incluso, temáticas ecológicas. Etecé (2021).

b. Las finalidades sociales internas y externas de una empresa

Las finalidades internas y externas son:

- La finalidad social externa. Consiste en la contribución del desarrollo de cada sociedad, se debe intentar que en el desempeño económico también se cuiden los valores sociales y los personales que se consideren fundamentales. Para poder realizar esto de manera satisfactoria, se debe promover en los empleados y en los socios que esto se cumpla y se lleve a cabo.
- La finalidad social interna. Es aquella en la que se contribuye al pleno desarrollo de las personas que forman parte de la empresa. Se debe lograr que los valores humanos fundamentales no sean vulnerables y que, a su vez, los mismos puedan promoverse a través de los empleados y de los socios.

2.1.3.3. Empresa de servicio

Son las empresas dedicadas a las finanzas, seguros, transporte, servicios públicos o bancarios, asesoría, entre otros como lo es el servicio al cliente a terceros.

Este estudio se centra en un tipo de empresa de servicio, denominado comúnmente como Call Center o Contact Center.

2.1.4. Teorías empresariales sobre sistemas de servicio en línea

La asistencia virtual (también llamada servicio en línea) es un tipo de servicio que brinda una empresa utilizando herramientas que emplean inteligencia artificial, es decir, sin interacción humana con el cliente. (Da Silva, D. 2021).

También puede conocerse como sistema de atención al cliente y se puede entender como un proceso o como un software.

En el primer caso es el proceso que permite que el cliente sea atendido con base en determinados estándares en cualquier canal. Además, es la primera línea de contacto directo entre cliente y empresa y su objetivo es generar una mejora continua.

En el segundo caso, un sistema de atención al cliente es un software en el cual se puede interactuar con los consumidores en los distintos canales de servicio que maneje su empresa para tratar sus consultas, dudas, comentarios y quejas.

2.1.4.1. ¿Cuáles son las formas de atención virtual?

Da Silva, D. (2021) indica que los principales tipos de servicio al cliente virtual son:

- Asistentes virtuales
- Chatbots
- Autoservicio
- E-mail

Los detalles sobre cada uno se muestran a continuación:

- **Asistentes virtuales**

Los asistentes virtuales están programados para responder dígitos o frases cortas, como es el caso de los ARU (Audible Response Unit), utilizados en los SAC de los canales telefónicos.

- **Chatbots**

Los chatbots son robots de servicio que funcionan mediante inteligencia artificial y se pueden implementar en chats en sitios web de empresas, así como en redes sociales como Facebook. A través de estos, el cliente puede obtener una respuesta rápida a su solicitud, sin tener que salir del canal en el que se encuentra.

- **Autoservicio**

Utilizando el autoservicio, los clientes pueden encontrar soluciones a sus problemas por sí solos, sin necesidad de la ayuda de un tercero. Las FAQs son un buen ejemplo de autoservicio.

- **E-mail**

El correo electrónico también se puede considerar una forma de asistencia virtual, ya que es posible configurar respuestas automáticas para mantener a los clientes actualizados sobre el progreso de sus solicitudes. Esto automatiza el proceso y permite que el consumidor se mantenga siempre informado.

2.1.4.2. ¿Cuál es la importancia de ofrecer un servicio virtual?

Según D. Silva, D. (2021) Web Content & SEO Associate, LATAM, al implementar un servicio virtual, la empresa puede resolver preguntas frecuentes y casos más simples con agilidad, brindando así una mejor experiencia para el cliente.

Además, los agentes del equipo de servicio no “pierden” tiempo con casos ordinarios y pueden dedicarse a resolver casos más complejos, que de hecho necesitan el apoyo de un humano y no una máquina.

Así, se puede decir que la importancia de la atención virtual radica en que la empresa es capaz de llegar a más clientes de forma más rápida, asegurando que todas las dudas sean respondidas y que los casos se resuelvan a tiempo, sobre todo porque los agentes serán capaces de concentrar su atención en tareas más complejas.

2.1.4.3. ¿Cuáles son las principales ventajas del servicio virtual?

Los cuatro beneficios más importantes son:

- Reducción de costos.
- Mayor agilidad para atender a los clientes.
- Disponibilidad las 24 horas del día, los 7 días de la semana.
- Incremento en la productividad.

La reducción de costes que aporta la adopción de la asistencia virtual se produce porque la inversión en herramientas tiene un buen coste-beneficio, y es posible destinar menos asesores para resolver dudas que se aclaran fácilmente en un chat automático, por ejemplo.

Así mismo, con la asistencia virtual es posible atender a los clientes con mayor eficiencia, ya que los problemas se pueden resolver rápidamente mediante respuestas programadas previamente.

Además, este tipo de servicio puede estar disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, lo que asegura que todos los clientes serán atendidos en el momento en que lo necesiten. (Da Silva, D. 2021).

2.2. Administración

Para algunos autores la administración es definida como el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. (2012).

Uriarte, J. (2020), explica que la administración es una ciencia social que estudia las organizaciones humanas: su fundación, estructuración y las técnicas y procedimientos disponibles para su planificación, organización, dirección y el control de sus recursos. Su objetivo es obtener los mayores beneficios posibles de la organización.

La administración puede ser definida desde diversas perspectivas, cada una contemplándola de un modo específico. Pero en líneas generales se espera de ella un análisis organizacional de diversos grupos sociales, teniendo un enfoque determinado hacia un objetivo concreto, apuntando a cierto margen de eficacia y de rendimiento o productividad.

En síntesis, se espera de la administración un uso eficiente de diversos métodos útiles para maximizar los recursos y los resultados.

2.2.1. Tipos de administración

Según Uriarte, J. (2020), las áreas funcionales de una empresa u organización a las que se dedican, podemos detallar cuatro grandes áreas de administración:

- Administración financiera o finanzas corporativas. Que se avoca a la gestión de los capitales y el eventual aumento de las riquezas de los accionistas y del capital patrimonial de la organización.
- Administración comercial o mercadotecnia. También conocido como marketing, centrado en las operaciones comerciales de la empresa u organización.

- Administración de procesos u operaciones. Cuyo eje fundamental son los distintos mecanismos productivos o funcionales de la empresa.
- Administración de recursos humanos. Centrada en los trabajadores y empleados, en el régimen jerárquico entre ellos y otros aspectos humanos y sociales de la empresa.

También es posible hallar departamentos hiperespecializados como la administración de tecnologías de la información, de organización y método, de investigación operativa, de gestión del conocimiento, de gestión de riesgos, etc.

2.2.2. ¿Qué hace un administrador?

Máxima, J. (2022) expresa que los administradores son evaluadores y conductores de las empresas y sociedades. Desempeñan un rol diverso e imprescindible en la conducción de las organizaciones. Se ocupan al mismo tiempo de la evaluación y de lectura del desempeño de las distintas partes de la organización.

Una vez que obtienen información relevante y especializada, a partir de ella definen las estrategias más convenientes para la dirección de las áreas de la organización. De cierta forma, se trata de evaluadores y conductores de las empresas y sociedades.

Su compromiso apunta siempre a la obtención del mayor rendimiento posible. Por eso son tan necesarios en las empresas, las instituciones públicas, las organizaciones no gubernamentales y otras formas de sociedad humana.

2.2.3. ¿Por qué es importante la administración?

El mejoramiento es la premisa fundamental de toda administración. Por eso su objetivo es lograr métodos más eficaces y beneficiosos que los empleados en el momento por una organización.

Los administradores juegan un rol importantísimo en el cumplimiento de los objetivos humanos, ya sean la construcción, la generación de riquezas o simplemente la organización de un colectivo en torno a un objetivo común. La administración es una ciencia social indispensable para la vida en sociedad. (Máxima, J. 2022)

2.2.4. Proceso administrativo

La administración lleva a cabo un proceso riguroso para el alcance los objetivos deseados; éste es conocido como proceso administrativo, o como es conocido por Koontz (2012), las funciones del administrador las cuales son:

- **Planificación.** La estructuración ideal o conceptual de los elementos que componen la organización, tomando en cuenta la misión a cumplir y una visión específica del futuro de la empresa u organización.
- **Organización.** La coordinación y sincronización de los engranajes de la empresa u organización, estableciendo sus tareas y secuencias de realización del mejor modo posible.
- **Dirección.** Se trata de las labores necesarias para la conducción y el liderazgo de la organización, tomando en cuenta aspectos tácticos, operativos y/o estratégicos.
- **Control.** Consiste en la posibilidad de diagnosticar el funcionamiento de la organización y de retroalimentar esa información al sistema, para así resolver de la mejor forma sus necesidades de funcionamiento y dirigirla hacia el objetivo.

2.2.4.1. Control

El control es la última fase del proceso administrativo. Luna Gonzales, A. (2014) lo define como el proceso que viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración y dirección.

Para los tratadistas¹ sobre el tema, el control es una etapa primordial en la administración, dado que, aunque una empresa cuente con planes efectivos, una estructura organizacional correcta y una dirección eficiente, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que verifique o informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

2.3. Matriz FODA

Espinoza, R. (s.f.) indica que la matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

2.3.1. Análisis externo

Según Espinoza, R. (s.f.) en el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa

¹ Autor que escribe tratados sobre una materia determinada. Tratadista. (2021). Diccionario de la real academia de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/tratadista?m=form>

e influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

2.3.2. Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. (Espinoza, R. s.f.)

- Fortalezas: son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- Debilidades: son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

Una vez terminado el análisis dafo trataremos de aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles.

Como hemos podido observar, es una herramienta efectiva y de fácil aplicación; por tanto, la matriz de análisis dafo se puede aplicar a cualquier empresa, independientemente de su tamaño y de su actividad.

2.4. Evaluación de desempeño

Chiavenato, I. (2009) explica que la evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.

En otras palabras, la evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

La evaluación del desempeño debe de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- a. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- b. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- c. ¿Cómo se debe de evaluar el desempeño?
- d. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- e. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- f. ¿Cómo se debe de comunicar la evaluación del desempeño?

Es importante destacar que el desempeño humano depende de muchas circunstancias y varía de persona en persona. Por lo tanto, la evaluación del desempeño debe enfocarse en el puesto que ocupa la persona y las competencias que aporta a la organización.

2.4.2. Métodos de evaluación de desempeño

Es importante destacar que existen varios métodos para evaluar el desempeño, entre los cuales destacan los métodos tradicionales y los métodos modernos. (Chiavenato, I. 2009).

a. Métodos tradicionales

- Escalas graficas
- Elección forzada
- Investigación de campo
- Incidentes críticos
- Lista de verificación

b. Métodos modernos

- Evaluación participativa por objetivos
- Evaluación 360

Cada empresa es diferente, por lo que debe establecer un sistema de evaluación de desempeño que se acople a sus necesidades, esto puede llevarse al cabo con un sistema mixto de métodos de evaluación de desempeño. En consecuencia, el sistema de evaluación de desempeño será diferente entre empresas e incluso entre departamentos.

2.4.3. Estrategias luego de la evaluación del desempeño

Luego de los resultados obtenidos al evaluar el desempeño, la empresa debe establecer estrategias para encaminar a los colaboradores al proceso correcto en el alcance de los objetivos.

Las estrategias también pueden estar enfocadas en mejorar el sistema de evaluación del desempeño; pues existen varios factores que impiden que se obtengan resultados exactos, no solamente por el sistema utilizado, sino también por la influencia de los evaluadores sobre los resultados de la evaluación del desempeño.

Por lo que se sugiere el uso de múltiples evaluadores, una evaluación selectiva, capacitar a los evaluadores, y dar a los trabajadores el proceso debido. Robbins, S. & Judge, T. (2013).

Las estrategias variaran de departamento en departamento; sin embargo, todas están enfocadas a contribuir a los objetivos generales de la organización. No obstante, todas las áreas de la empresa buscan un objetivo en común, la productividad.

2.5. Productividad laboral

Morales, F. (2020), explica que la productividad mide la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo, así como los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Por tanto, la productividad laboral es la relación entre el trabajo desempeñado o los bienes producidos por una persona en su trabajo, así como los recursos que este ha utilizado para obtener dicha producción.

La productividad laboral es una medida muy importante para las empresas. Esta, además, se encuentra estrechamente ligada al crecimiento y el desarrollo económico.

2.5.1. ¿Qué factores influyen en la productividad laboral?

Coll, F. (2020) explica que existen determinados factores que tienen una clara influencia en la productividad de los empleados, así como de la maquinaria, de una empresa. Entre estos factores cabría destacar los siguientes:

- Salario.
- Clima laboral.

- Motivación laboral.
- Equipamiento y recursos.
- Entorno.
- Liderazgo.
- Diseño de los productos o servicios.
- Estabilidad de los diseños.
- Calidad de las materias primas.
- Calidad y estado de la maquinaria.

2.5.2. Ventajas de contar con una mayor productividad laboral

Incrementar la productividad es algo que siempre beneficia a la empresa. Muchos son los beneficios de incrementar la productividad, así como el propio beneficio económico que esta situación acaba generando. (Coll, F. 2020)

Algunos de los beneficios que tiene incrementar la productividad laboral en una empresa:

- Ahorro de costes.
- Consecución de objetivos.
- Reducción de los tiempos y ahorro de tiempo.
- Mayor agilidad.
- Mejor organización.
- Crecimiento del beneficio.

2.5.3. ¿Cómo se mide la productividad laboral?

Coll, F. (2020) enseña que para medir la productividad laboral en una empresa basta con hacer la siguiente fórmula:

Productividad = Productos o servicios producidos / Recursos laborales consumidos

A través de esta fórmula, rápidamente podremos saber la productividad laboral en nuestra empresa.

A nivel macroeconómico, también se utiliza el indicador propuesto por la organización internacional del trabajo:

Productividad laboral = producto interior bruto (PIB) / Número de personas ocupadas.

Adicionalmente, también podemos calcular este indicador en función de las horas trabajadas, en lugar del número de personas ocupadas. (Coll, F. 2020).

2.5.4. ¿Por qué es importante medir la productividad laboral?

Morales, F. (2020), enfatiza que medir la productividad laboral es muy importante para las empresas. Algunas razones son:

- Localizar qué situaciones no dejan incrementar la productividad.
- Anticiparnos a situaciones no deseadas.
- Comprobar el efecto de las políticas y estrategias utilizadas.
- Controlar las posibles desviaciones que se producen.
- Conocer mejor la empresa, y sus empleados.

2.6. Call center

Según Uriarte, M. (s.f.) un call center es un centro de trabajo donde se realizan o reciben llamadas, además de gestiones de datos y contactos.

En los centros de contacto se ofrecen servicios de atención al cliente, finanzas, logística, recursos humanos y servicios de conocimiento para diversidad de verticales (AgexPort, Guatemala, s.f.).

Si bien existen empresas cuya operación y tamaño permite contar con un centro de llamadas propio, también se pueden encontrar compañías dedicadas exclusivamente a

la gestión de estos contactos: es decir, empresas de outsourcing que ofrecen sus servicios a otras empresas, que optan por externalizar estos servicios.

2.6.1. Tipos de empresa de call center

Según Uriarte, M. (s.f.) indica que los call centers se diferencian según su tipo de operación, que puede ser:

a. Ingreso de llamadas - Inbound

Este tipo de call center se define por la entrada de llamadas. Por lo general, se relacionan con los servicios de atención al cliente.

b. Salida de llamadas - Outbound

Los call centers outbound se dedican a realizar llamadas y a contactar a los clientes de manera activa. Se relaciona con los servicios de ventas remotas y cobranzas.

c. Servicio mixto - Blended

Call centers que trabajan tanto con la emisión de llamadas como con la recepción. Mezclan operaciones inbound y outbound y ofrecen mayor variedad de servicios.

2.6.2. Call Centers o Contact Centers

Aunque call centers y contact centers sean empresas semejantes, existe una diferencia fundamental: un call center es gestionado telefónicamente, es decir, su operación se basa en la emisión y recepción de llamados telefónicos. (Uriarte, M. s.f.)

Por otro lado, un Contact Center presenta un concepto mucho más amplio y apuesta por la Omnicanalidad. Este tipo de empresa gestiona múltiples canales de atención (telefónico, chat, email, redes sociales, mensajería instantánea, etc.) de cara a entregar la mejor experiencia de acuerdo con las necesidades y preferencias de los clientes. Ambos pueden contar con operaciones inbound, outbound o blended.

Independientemente de si la empresa es un Call Center o un Contact Center, sus desafíos van a ser semejantes en lo que se refiere a su gestión operativa.

2.6.3. Call Center en Guatemala

Agexport, (s.f.) da a conocer que en Guatemala, este sector de la industria ésta conformado por las principales empresas de Contact Center y BPO. Empresas que atienden principalmente los mercados de Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica, el Caribe, España y Guatemala.

La industria de Contact Center & BPO está identificada como una de las de mayor potencial de generación de empleo para Guatemala, debido al crecimiento de la tercerización de servicios a nivel mundial, el potencial que como país se tiene debido a sus características geográficas, demográficas y a la capacidad de crecimiento que tienen las empresas que operan actualmente en el país.

Actualmente la industria está compuesta de 36,500 agentes, con presencia de grandes empresas internacionales y nacionales, exportando servicios a Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica; y a otros países de América Latina y el Caribe y España.

En los últimos dos años, la industria de Contact Center & BPO ha sido reconocida en los principales rankings como lo son los de Everest Group, Gartner y el listado de Top 100 Outsourcing Destination de Tholons. (Agexport, s.f.)

2.6.4. ¿Qué es el servicio al cliente?

La asistencia al cliente es la atención que se brinda a los clientes con el objetivo de brindar una mejor experiencia con la marca. (Da Silva, D. 2020).

A través de este servicio es posible responder preguntas, resolver problemas e incluso, si es el momento adecuado, ofrecer un upsell, cross sell o upgrade. Es importante recordar que un buen servicio al cliente también proporciona fidelidad del cliente a la marca.

2.6.5. ¿Qué es el chat de atención al cliente?

El sitio web Zendesk (2022), indica que el chat de atención al cliente es uno de los principales canales entre los consumidores y la empresa. A través de ellos, las marcas pueden escuchar a los clientes, y estos pueden buscar ayuda sobre cómo usar un producto o servicio en particular, así como comprar un nuevo producto o servicio.

Para las empresas, el chat facilita la relación con cada uno de sus clientes; les permite obtener información importante sobre sus percepciones de la marca, reduce los costos operativos, aumenta la productividad de los agentes de servicio y también sirve como complemento a las demás estrategias de marketing y comunicación de la empresa.

2.7. Proyecto

Coll, F. (2020) define los proyectos como la planificación y la ejecución de una serie de acciones que, siendo su fin el conseguir un objetivo determinado, se llevan a cabo.

En el proyecto se debe recoger una planificación del conjunto de actividades, así como la forma de llevarlas a cabo. Por último, el proyecto también debe incluir el detalle del conjunto de recursos y medios necesarios para llevarlo a cabo. Un proyecto puede ser de una infinidad de tipos. No debe mantener siempre una estructura concreta.

2.7.1. Tipos de proyectos

Entre los tipos de proyectos, existen una infinidad de tipos. Dependiendo de su finalidad, del contenido, de su financiación, los proyectos pueden ser de un tipo o de otro. Coll, F. (2020) engloba los proyectos en:

Dependiendo de su financiación:

- Privados.
- Públicos.
- Mixtos o subvencionados.

Dependiendo de su contenido:

- Construcción.
- Empresarial.
- Producción de bienes o servicios.
- Informático.

Dependiendo de la complejidad:

- Simples.
- Complejos.

Dependiendo de su finalidad:

- Sociales.
- Educativos
- Comunitarios.
- Investigaciones o académicos.
- Producción.

2.7.2. Estudios dentro de un proyecto

En la elaboración de un proyecto se lleva a cabo mediante diferentes estudios que ayudan a determinar si el proyecto es factible o no para su realización. Estos son:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio financiero
- Estudio administrativo y legal
- Estudio económico

2.7.2.1. Estudio administrativo y legal

Según López, M. (s.f.), el estudio administrativo en un proyecto de proporciona las herramientas que sirven de guía para los que en su caso tendrán que administrar dicho proyecto. Este estudio muestra los elementos administrativos tales como la planeación estratégica que defina el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, por otra parte, se definen otras herramientas como el organigrama y la planeación de los recursos humanos con la finalidad de proponer un perfil adecuado y seguir en la alineación del logro de las metas empresariales.

El estudio legal, como su nombre lo indica, abarca el aspecto legal, fiscal, laboral y ecológico que debe tomar en cuenta toda organización para iniciar sus operaciones o bien para reorganizar las actividades ya definidas. En este rubro de la elaboración de proyectos de inversión se debe dejar muy claro el tipo de personalidad jurídica que tiene la empresa, pudiendo ser Persona física o Persona moral. En caso de ser persona moral será necesario fundamentar el tipo de sociedad a partir de lo establecido en el código mercantil dentro de la Ley General de Sociedades Mercantiles. (López, M. s.f.)

2.8. Monitoreo, Evaluación y Seguimiento

El monitoreo, la evaluación, y seguimiento son parte fundamental de los proyectos y aspectos que toda empresa debe de implementar dentro de su proceso de control en caso no haya un proyecto como tal en marcha o preparación.

2.8.1. Monitoreo

Monitoreo es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. El monitoreo generalmente se dirige a los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades, quién las ejecuta y a cuántas personas o entidades beneficia. (ONU, mujeres. 2010).

El monitoreo se realiza una vez comenzado el programa y continúa durante todo el período de implementación. A veces se hace referencia al monitoreo como proceso, desempeño o evaluación formativa.

2.8.2. Evaluación

La evaluación es una apreciación sistemática de una actividad, proyecto, programa, política, tema, sector, área operativa o desempeño institucional. La evaluación se concentra en los logros esperados y alcanzados, examinando la cadena de resultados (insumos, actividades, productos, resultados e impactos), procesos, factores contextuales y causalidad, para comprender los logros o la ausencia de ellos. La evaluación pretende determinar la relevancia, impacto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones y su contribución a la consecución de resultados. (ONU, mujeres. 2010)

Una evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, fidedigna y útil. Los datos de las conclusiones, recomendaciones y lecciones de una evaluación deben ser usados en los futuros procesos de toma de decisiones relacionados con el programa.

La página web ONU, mujeres, (2010) indica que el monitoreo y la evaluación de iniciativas sobre la violencia contra mujeres y niñas se llevan a cabo en diversos niveles, dependiendo de las metas y objetivos del programa y del alcance de actividades y estrategias diseñadas o implementadas.

2.8.3. Seguimiento

Rus, E. (2021) indica que el seguimiento en un proyecto hace referencia a la realización de una serie de acciones con el objetivo de comprobar la correcta evolución de su ejecución.

El seguimiento de un proyecto, por tanto, y una vez se ha planificado, comienza con la puesta en marcha del proyecto o del programa. También puede considerarse como una etapa en donde consiste en comprobar si se van ejecutando las distintas fases del proyecto, en tiempo y forma cada una de ellas. Para hacerlo se utilizan una serie de parámetros y variables que nos permiten averiguar si hay o no desviaciones respecto al plan inicial.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas para recolectar, estructurar y analizar información administrativa de la unidad objeto de estudio, esto con el fin de responder a los objetivos y preguntas planteadas sobre la investigación.

3.1. Definición del problema

En la mayoría de los casos, el sistema de evaluación de desempeño está diseñado para medir aspectos en el lugar de trabajo físico; sin embargo, en ocasiones el sistema de medición no es aplicable para cualquier circunstancia.

El teletrabajo, o trabajo desde casa, utilizado con mayor frecuencia en los últimos años, rodean al empleado de circunstancias que en ocasiones no pueden ser controladas o medidas por un sistema de medición de desempeño tradicional.

Por lo tanto, el problema central radica en que el sistema actual de medición de desempeño no es adecuado para medir la productividad real de los colaboradores por la implementación de la modalidad de trabajo desde casa. Este aspecto genera otras interrogantes como:

1. ¿Ha sido la productividad constante en los últimos 5 años?
2. ¿Cuáles son las fases de un sistema de evaluación de desempeño?
3. ¿Qué aspectos debe contener un instrumento de evaluación de desempeño?
4. ¿Cuáles son los resultados del sistema actual de medición de desempeño?
5. ¿Se han implementado estrategias de mejora en base a las evaluaciones de desempeño anteriores?
6. ¿Puede implementarse un sistema de evaluación de desempeño acorde a las necesidades actuales de la empresa?

Por lo que se evaluó el sistema de medición del desempeño y su impacto en el nivel de productividad laboral de los trabajadores de un call center, durante el periodo 2017 al 2021, en la ciudad de Guatemala.

3.2. Delimitación del problema

El problema de la investigación se delimito de la siguiente manera y con un punto de vista administrativo:

- Objeto de la investigación: medición de desempeño y su impacto en la productividad
- Variable independiente: sistema de medición del desempeño
- Variable dependiente: productividad laboral
- Unidad de análisis: empresa de call center
- Periodo histórico: 2017 al 2021
- Ámbito geográfico: zona 9, ciudad de Guatemala

3.3. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos a alcanzados con la investigación.

3.3.1. Objetivo general

Determinar si el sistema de medición de desempeño actual impacta la productividad de los colaboradores en una modalidad de teletrabajo, desde el punto de vista administrativo.

3.3.2. Objetivos específicos

1. Establecer el comportamiento del nivel de la productividad
2. Determinar los principales indicadores que debe contener el instrumento de evaluación de desempeño
3. Determinar si el teletrabajo afecta la productividad de los colaboradores
4. Evaluar las principales estrategias implementadas por la empresa producto de la implementación de teletrabajo
5. Proponer un diseño de un instrumento de medición de desempeño acorde a las necesidades de la empresa

3.4. Métodos

La UAPA, (2007) lo define como el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados. En la investigación se implementaron los siguientes:

3.4.1. Enfoque

El enfoque utilizado en la investigación es cualitativo, pues pretende medir los porcentajes en que la medición de desempeño impacta a la productividad de los colaboradores y proporcionar datos que ayuden a la toma de decisiones.

3.4.2. Método científico

La sistematización de los métodos científicos es una materia compleja. No existe una única clasificación, ni siquiera a la hora de considerar cuántos métodos distintos existen. A pesar de ello aquí se presenta una clasificación de métodos que se utilizarán dentro de la investigación de campo a realizar. Además, es importante saber que ningún método es un camino infalible para el conocimiento, todos constituyen una propuesta racional para llegar a su obtención. En el desarrollo de la investigación se empleó el método científico en sus tres fases:

3.4.2.1. Indagatoria

Se buscó toda la información pertinente sobre una empresa de contact center, que servirá de base para la investigación de campo realizada. Durante esta primera etapa se conocerán los temas a profundizar y se crearon teorías básicas para la formulación de preguntas y opiniones al respecto de las conversaciones que se entablen con el personal de la entidad.

3.4.2.2. Demostrativa

En esta fase se puso en evidencia toda la información que se ha recabado hasta el momento de la investigación, ya que se confrontarán una y otra para verificar si realmente los datos obtenidos en la visita preliminar corresponden a la investigación de campo que se realizó en la unidad objeto de estudio.

3.4.2.3. Expositiva

Al momento de vaciar todos los datos obtenidos durante la investigación de campo, se dio paso a la fase expositiva; la cual no es más que la etapa final en donde se pone en evidencia toda la información obtenida desde el inicio del trabajo hasta el último momento en que se plasma en el informe de investigación.

3.4.3. Método histórico

Se investigaron los problemas que ha tenido la empresa de contact center para determinar su causa, así como proponer procedimientos para solucionarlos. También se verifico si ha habido revisiones anteriores para observar los problemas y resultados encontrados.

3.4.4. Método analítico

Se recabó información general de la empresa de contact center, así como el sistema de evaluación de desempeño y la productividad de los empleados, que posteriormente se utilizó para realizar un análisis de la información.

3.4.5. Método sintético

Se hizo una exposición metódica y breve a partir de los elementos distinguidos en el análisis, para la comprensión total de la esencia de la empresa de contact center.

3.5. Técnicas

Yapú, O. (2013), define las técnicas como un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado y efectivo; en la investigación realizada a la empresa de call center se aplicarán las siguientes:

3.5.1. Investigación documental

Se aplicaron en la investigación que se realizó en la empresa de contact center ya que se necesita la consulta reglamentos, normas, libros, revistas y periódicos, escritos por diversos autores relacionados con el tema. Entre estas técnicas se encuentran:

3.5.1.1. El fichaje

Esta auxiliar de las demás técnicas, empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se obtienen en las fichas que se utilizarán en la investigación.

3.5.1.2. Análisis de documentos

Es la técnica de investigación por medio de la cual se examinó la información de la empresa de contact center para tratar de encontrar la información que sea necesaria para sustentar la investigación.

3.5.2. Investigación de campo

Se realizó una visita a la empresa de call center ubicada en la ciudad de Guatemala, para lo cual se utilizaron las técnicas de campo pertinentes, como la entrevista y la observación, que sirvieron como evidencia y soporte para la preparación del informe administrativo.

3.5.2.1. Observación

En la visita preliminar y trabajo de campo que se realizó se obtuvo información empírica la cual fue analizada para deducir aspectos de importancia y determinar situaciones que apoyarán en la determinación de la existencia de problemas administrativos en la entidad.

3.5.2.2. Entrevistas

Estas se realizaron con el personal de la empresa en el trabajo de campo, quienes dieron información sobre los posibles problemas existentes en la entidad.

3.5.3. FODA

Se hizo uso del análisis FODA para determinar los factores internos (Debilidades y Fortalezas) como los factores externos (Amenazas y Oportunidades) de la organización.

3.6. Población o muestra

No se realiza de manera estadística debido a que se realizó una investigación de forma cualitativa, en donde se buscó información directa de los encargados del área, quienes proporcionaron toda la información sobre la manera en que se evalúa a los colaboradores y como la evaluación de desempeño ha impactado en la productividad de los empleados durante el periodo en cuestión.

Esto en base a la muestra de expertos que permite entrevistas en profundidad mediante instrumentos estructurados con pregunta cerrada y respuesta libre. En ciertos estudios es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios. (Sampieri, R. 2010).

3.7. Instrumentos de relevar datos

En la investigación se utilizó el siguiente instrumento:

3.7.1. Cuestionario

Se elaboró un documento en donde se recopiló la información por medio de preguntas concretas de las operaciones administrativas que se realizan en la unidad de la empresa de call center, con las que se pretende determinar los problemas a los que está expuesta dicha entidad.

El cuestionario se realizó a 8 personas expertas del área de investigación que están relacionadas con el trabajo que se realiza y conocen sobre el modelo actual de medición de desempeño de los colaboradores. Estas personas desempeñan cargos como coach, supervisor, y gerente de área.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación fue realizada en un departamento que se enfoca en atender a los clientes de manera textual, ya que no se realiza a través de llamadas telefónicas. Esto es conocido como un departamento de back office. Los clientes atendidos se les asigna un número de caso, y sobre esos casos se deben trabajar y se evalúa a los trabajadores.

Durante el proceso de investigación, dada la necesidad de recopilar datos para conocer las causas que han provocado la problemática que atraviesa el departamento de producción de una empresa de contact center en el departamento de Guatemala, se realizó el trabajo de campo haciendo uso de la técnica de entrevista.

Al indagar y realizar la pregunta si existe un modelo de evaluación de desempeño en la empresa, la respuesta sin dudarlo fue sí.

Se evaluó el sistema de medición de desempeño actual y se determinó que posee un impacto significativo en la productividad de los empleados. Pues ciertos aspectos o indicadores pueden influir en el trabajo, eficiencia y eficacia de los colaboradores. Al tener un sistema adecuado de medición de desempeño se pasan por alto aspectos importantes que se verían reflejados en la productividad laboral.

Al tener un sistema de trabajo en casa (home office), los supervisores no pueden estar al tanto de los colaboradores, como lo estarían si el trabajo fuera de forma presencial. Esto ha influido que no se tomen en cuenta aspectos como el tiempo efectivo de trabajo, por lo que no refleja la productividad real de los empleados.

Esto da respuesta a la interrogante 2 de la entrevista realizada y que se puede observar en el anexo. El sistema actual de medición de desempeño no está adecuado para la modalidad de teletrabajo.

4.1. Determinación del comportamiento del nivel de productividad

Las personas entrevistadas informan que la productividad de los empleados varía de uno a otro, colaboradores que demuestran una productividad alta, como colaboradores que muestran una productividad deficiente. Esto no significa que los colaboradores no estén desempeñando sus actividades, si no que el sistema actual de medición de desempeño no permite obtener un resultado veraz sobre la productividad de cada colaborador.

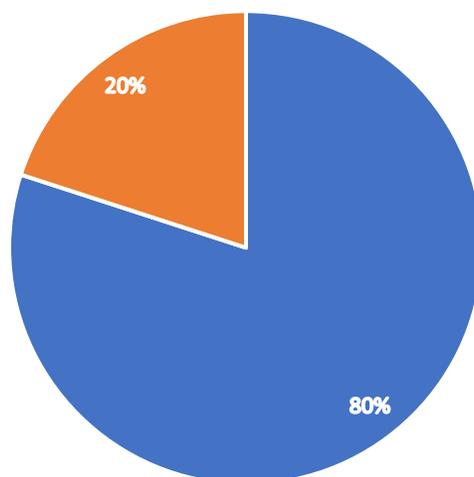
Por lo tanto, esta productividad es muy volátil y no determina con exactitud si un colaborador es eficiente o no. Esto da respuesta a la interrogante 3 y 4 de la entrevista.

En donde la misma se especifica claramente que la productividad de los colaboradores si se ha visto afectada con la modalidad de teletrabajo; para bien o para mal, la productividad ha tenido variaciones en los últimos meses.

Gráfica 1

Productividad de los Colaboradores

■ Productividad deseada ■ Productividad no alcanzada



Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

El 80% de los colaboradores ha mantenido el nivel de productividad esperado; sin embargo, la modalidad de teletrabajo se considera uno de los principales aspectos para esta disminución. La productividad esperada por cada empleado es del 85% en base a los indicadores que son evaluados, este 80% de colaboradores está en el rango del 85% de productividad aceptada. El 20% de estos tiene problemas para retomar el ritmo de trabajo anterior a la modalidad implementada de teletrabajo.

Sin embargo, no se puede dar un porcentaje exacto de la disminución de la productividad de los colaboradores porque no se tiene una manera específica de poder determinar en estos momentos el nivel de productividad actual; pues al no contar con un modelo que se adecue a las necesidades de evaluación, no se puede suponer de manera empírica el porcentaje de disminución de la productividad, pues se estaría dando un valor falso a lo que realmente ocurre en el área de producción.

4.2. Principales indicadores que contiene un instrumento de evaluación de desempeño

Dado lo anterior, se debe de establecer que indicadores se deben de tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores. Dependiendo del método de evaluación así serán los indicadores que se tomen en cuenta en la evaluación.

Gráfica 2

Aspectos de la Evaluación de Desempeño



Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

Al realizar la pregunta de qué factores afectan la productividad de los colaboradores en el teletrabajo (pregunta 5 de la entrevista), los entrevistados del área hacen énfasis en varios aspectos, algunos ya implementados y otros importantes a implementar en el futuro.

Estos factores son:

- Calidad del trabajo
- Cantidad de trabajo
- Conocimiento del puesto y sus procesos
- Relación con los clientes que se atienden

- Responsabilidades del puesto
- Apego al horario de trabajo
- Ingresos tardíos
- Conexión activa dentro de los programas a utilizar

Estos aspectos engloban de manera general las áreas a tomar en cuenta dentro de la evaluación del desempeño. Si bien algunos indicadores ya son tomados en cuenta, debido a la pandemia y el trabajo desde casa, algunos indicadores no pueden ser evaluados con certeza. Además, otros factores no son tomados en cuenta, es por ello por lo que se deben de buscar nuevos indicadores que engloben no solo lo evaluado actualmente, sino también factores que ayuden a englobar escenarios probables tanto en el trabajo presencial como en el teletrabajo.

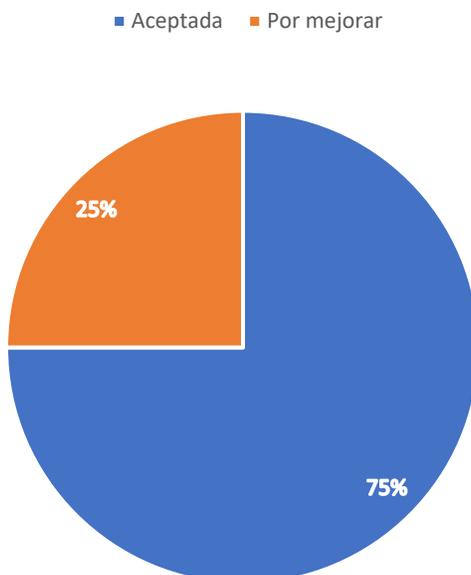
Al realizar un análisis del sistema actual de medición de desempeño, se observa claramente que existen indicadores mencionados anteriormente que no se toman en cuenta al momento de evaluar la productividad de los colaboradores. Esto se detalla a continuación:

4.2.1. Calidad del trabajo

Dentro de la calidad del trabajo se toman en cuenta aspectos como la respuesta dada a los clientes, si esta se realizó de manera apropiada, la redacción de los casos, si existen o no faltas ortográficas, entre otros. Estos están enfocados a evaluar el producto final presentado a los clientes.

Gráfica 3

Calidad del Trabajo



Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

Aproximadamente el 75% de los colaboradores posee la calidad de trabajo aceptable dentro del puesto que desempeña, pues son factores como ortografía, empatía, tiempo de respuesta, los que deben ser trabajados de manera cuidadosa.

La empatía al momento de resolver los casos es de suma importancia, este es uno de los factores que el equipo de staff trata de enfatizar al momento de realizar las evaluaciones correspondientes. Se estima que el 60% de los colaboradores debe poner mayor énfasis en este aspecto para que los casos resueltos tengan el impacto esperado en los clientes.

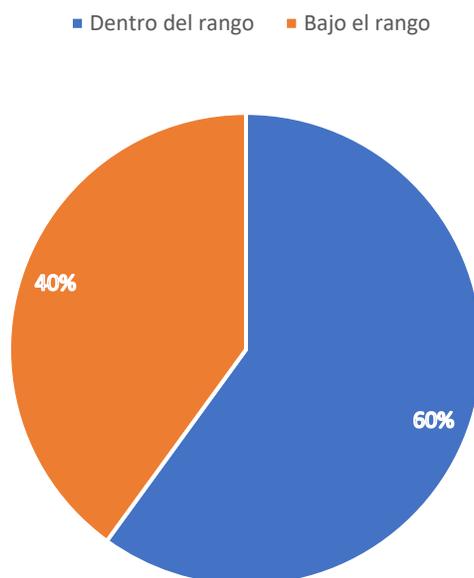
Este indicador no ha cambiado y no se ha visto afectado en la evaluación de desempeño actual. Es un factor que, si puede ser evaluado tanto en la modalidad presencial como la modalidad de teletrabajo; por lo tanto, debe seguir presente al momento de realizar las evaluaciones.

4.2.2. Cantidad de trabajo

La cantidad de trabajo realizado es medido por un indicador llamado UPH, unit per hour, por sus siglas en ingles. Este indicador se debe mantener arriba de 12, 12 unidades trabajadas por hora. Sin embargo, al inicio de la modalidad de teletrabajo este factor se vio claramente afectado ya que algunos colaboradores aumentaron su UPH y otros lo disminuyeron.

Gráfica 4

Cantidad de Trabajo



Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

El 40% de los colaboradores disminuyó este indicador de productividad, pues al realizar trabajo desde casa, se estima que factores como familia, tareas domésticas, entre otros distraían a los colaboradores, por ende, la cantidad de conexión en los programas utilizados disminuía, disminuyendo también la cantidad de trabajo realizado.

Este es un indicador para considerar y tomar en cuenta, puesto que el sistema actual de medición de desempeño no puede determinar a ciencia cierta el motivo por el cual no se está cumpliendo con esta métrica. Sin embargo, se debe de animar a los colaboradores a mantener el objetivo de esta métrica en el trabajo realizado.

4.2.3. Conexión en los programas a utilizar

Se hace énfasis en la conexión activa de los programas que se utilizan por parte de los colaboradores, pues la persona entrevistada ha observado que hay algunos colaboradores que no pasan el tiempo aceptado conectados a los programas que se utilizan para realizar sus actividades laborales.

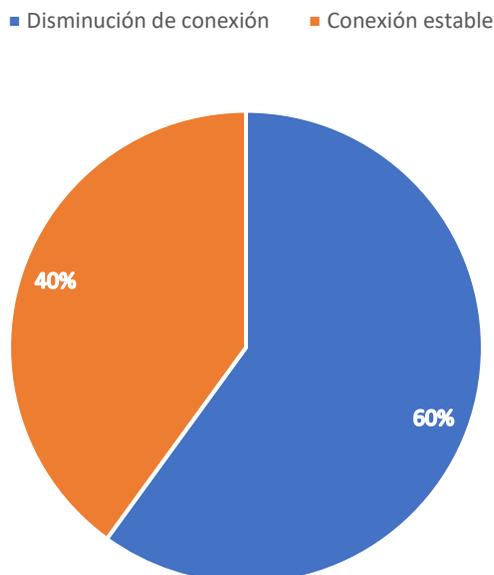
Esto no era medido anteriormente, pues al estar de manera presencial los supervisores y coach pueden observar de manera directa al colaborador, se podía tener un control del tiempo que cada colaborador pasa en su cubículo; así dar el feed back correspondiente si fuere necesario. Caso contrario, en la modalidad de teletrabajo este aspecto no puede ser observado de manera directa.

Es importante mencionar que el tiempo de conexión activa en los programas a utilizar influyen en la productividad; pues mientras más tiempo permanezcan utilizando los programas, más cantidad de trabajo realizarán. Lógicamente, mientras menos cantidad de horas ocupen en los programas, menos cantidad de trabajo realizan, y esto es algo en lo que algunos colaboradores se han visto afectados.

Esto se menciona en el punto anterior, de como el UPH (Unidades por hora trabajadas) se ha visto afectado y disminuido por parte de algunos trabajadores. Es claro que la cantidad de tiempo conectados a los programas de trabajo no determina la cantidad de casos trabajados, pues puede realizarse una buena cantidad de trabajo en poco tiempo; sin embargo, si es un factor que influye en la cantidad de trabajo que se presenta.

Gráfica 5

Conexión en el Trabajo



Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

Al inicio de la modalidad de teletrabajo aproximadamente el 60% de los colaboradores mostro una disminución de este indicador; sin embargo, con el paso del tiempo, este indicador fue mejorando según comentaba la persona entrevistada.

La lógica indica que mientras más tiempo pases utilizando los programas para resolver y atender las consultas de los clientes, más trabajo obtendrás como resultado. Así que es válido decir que la cantidad de conexión de los colaboradores si influye en la productividad laboral.

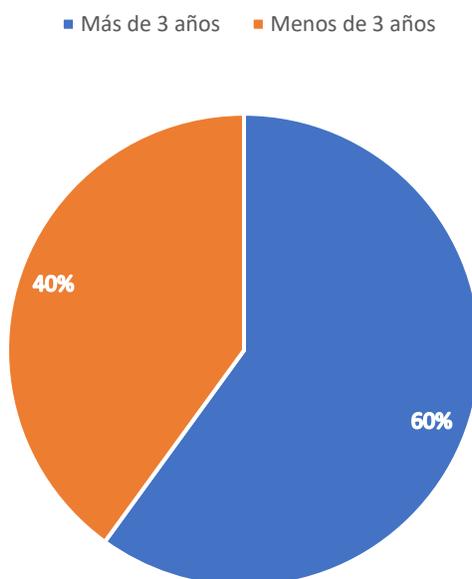
4.2.4. Conocimiento del puesto y sus procesos

Respecto a este indicador, el conocimiento del puesto y sus procesos para los colaboradores es un proceso de constante aprendizaje, pues no importa el tiempo de experiencia dentro del puesto, siempre habrá circunstancias y escenarios difíciles de procesar y resolver para el colaborador.

En la modalidad de teletrabajo es más difícil poder apoyar al colaborador cuando lo necesita, y la ayuda puede tardar en llegar por parte de los supervisores o coach. Sin embargo, siempre se ha intentado dar retroalimentación a los colaboradores no importando la modalidad de teletrabajo, pues se realiza de diferentes formas como lo es a través de la plataforma zoom en donde se tienen sesiones de retroalimentación. Esto con el fin de garantizar el crecimiento de conocimiento dentro del puesto que desempeña cada colaborador.

Gráfica 6

Antigüedad de los colaboradores en la Empresa



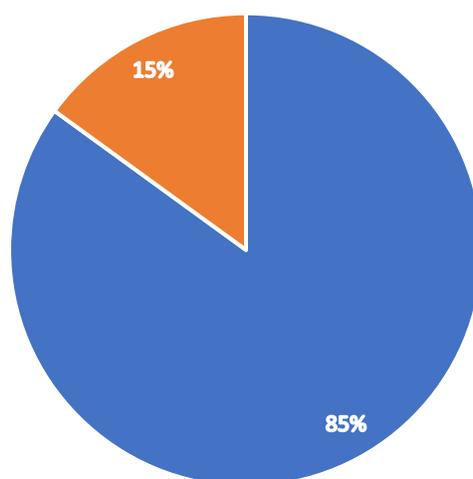
Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

El 60% de los colaboradores actuales en el departamento tienen más de 3 años dentro de la organización, lo que mejora el conocimiento de los procesos dentro del puesto de trabajo. El 40% restante, a pesar de tener menos tiempo dentro del departamento, han demostrado ser capaces de resolver los casos asignados de manera adecuada. Son los colaboradores nuevos quienes necesitan mejor monitoreo y a los cuales se les dedica un poco más de tiempo al momento de realizar retroalimentación o resolver dudas que surjan día a día.

Gráfica 7

Conocimiento del Puesto de Trabajo

■ Conocimiento adecuado ■ Falta de conocimiento



Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

Aproximadamente el 85% de colaboradores posee el conocimiento necesario para poder realizar su trabajo de manera efectiva. El porcentaje restante debe de recibir soporte por parte del equipo de staff para mejorar los conocimientos que poseen para resolver cada caso de manera efectiva.

El sistema actual de medición de desempeño si toma en cuenta el conocimiento del colaborador del puesto de trabajo y sus procesos. Es la productividad la que se ha visto afectada en un porcentaje menor por la falta de conocimientos para desempeñar las actividades asignadas.

4.2.5. Otros aspectos

Se menciona que hay algunos aspectos que no influyen de manera significativa en la medición del desempeño de los colaboradores. Estos aspectos podrían ser el tiempo de llegadas tarde, o el seguimiento de horario laboral; si bien afectan en la productividad general del colaborador, no se ven específicamente reflejados en el sistema actual de medición de desempeño, son aspectos que se evalúan de forma separada, y solo se mencionan al colaborador al momento de dar retroalimentación.

Estos aspectos pueden ser incluidos en el sistema de medición de desempeño, para que en un conjunto este sistema mida realmente los aspectos necesarios para determinar la productividad del colaborador.

4.3. Determinar si el teletrabajo afecta la productividad de los colaboradores

Luego del análisis realizado en la investigación se observa que el teletrabajo si afecta la productividad de los colaboradores. Como se ha observado en los aspectos anteriores, algunos colaboradores han disminuido su productividad en algunos indicadores como resultado de la implementación del trabajo desde casa, pues existen distractores que de una u otra manera pueden afectar el desempeño del trabajo realizado, en especial cuando no se evalúan los indicadores correctos. Al no realizar una evaluación de los indicadores adecuados, los colaboradores no poseen el conocimiento de que aspectos son los evaluados, por lo tanto, su trabajo no está enfocado a mejorar el resultado de esos indicadores.

4.4. Estrategias implementadas por la empresa

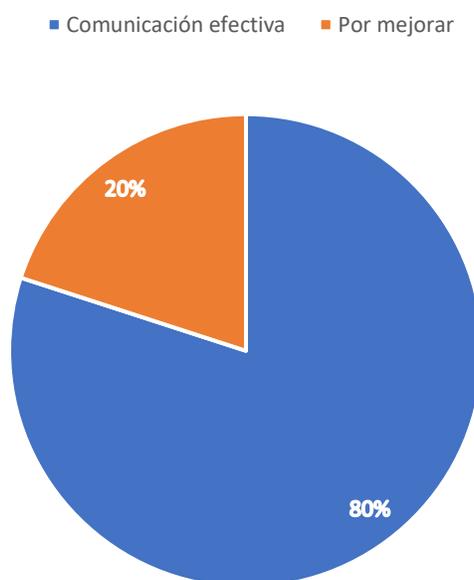
Dado la modalidad de teletrabajo, la empresa tuvo que implementar estrategias para poder medir el desempeño de los colaboradores y asegurarse de que estos no solamente realicen sus actividades laborales, si no también puedan recibir el apoyo necesario cuando lo necesiten en un tiempo adecuado para no afectar su productividad. Algunas estrategias implementadas por la empresa fueron:

4.4.1. Implementación de nuevos programas

Debido a que la asistencia a colaboradores y el monitoreo de sus actividades no podía realizarse de manera tradicional por la modalidad de teletrabajo, la empresa opto por implementar los programas de Skype y Microsoft Teams como medio de comunicación a nivel general.

Gráfica 8

Mejora de la Comunicación Staff - Colaborador



Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

Estas aplicaciones eran exclusivas entre staff, supervisores, coach y gerentes. Sin embargo, fue una herramienta útil para comunicarse con los colaboradores. De esta forma se podía tener una comunicación directa con cada uno a través de la modalidad de teletrabajo.

Se estima que la implementación de estas plataformas mejoró en un 80% la comunicación entre colaborador y staff, teniendo un tiempo más rápido de respuesta a las inquietudes de los colaboradores respecto a su trabajo asignado cuando fuere el caso mejorando en cierta manera la productividad de cada empleado.

La instalación de los programas no fue difícil, pues el equipo técnico de la empresa de manera remota instaló las aplicaciones a las computadoras de cada colaborador. El tiempo de respuesta actual se estima de 3 a 5 minutos; esto ha mejorado en comparación con el inicio del teletrabajo que era de 10 o 15 minutos, dependiendo de la situación.

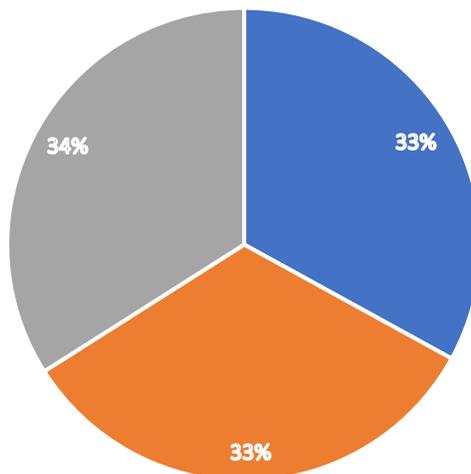
4.4.2. Supervisión del tiempo de conexión a los programas

Para asegurarse de que los colaboradores estuvieran el tiempo necesario dentro de sus puestos de trabajo, la empresa implementó la medición del tiempo de los colaboradores en sus diferentes actividades. Como lo son:

Gráfica 9

Actividades Para Monitorear Respecto al Tiempo de Trabajo

■ Descanso y Almuerzo ■ Conexión a programas ■ Retroalimentación



Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

- Tiempo de descanso y almuerzo

Los colaboradores gozan de 2 descansos de 15 minutos y un tiempo de almuerzo de 30 minutos. Sin embargo, en algunas ocasiones este tiempo era sobrepasado. Por lo que se implementó un monitoreo por parte de staff con cada uno de los colaboradores y garantizar que se sigan los horarios establecidos en la jornada laboral.

- Conexión de los programas

Al momento de desarrollar sus actividades laborales dentro de los programas de producción, los colaboradores pueden hacer uso de auxiliares (Opciones de programa) que permiten el ingreso de casos a trabajar, así como el cese de estos. Estos auxiliares conocidos como AVAILABLE y OFF SHIFT deben de ser utilizados de la manera adecuada. De la misma manera, que el anterior, al equipo de staff se le asignó la tarea de monitorear constantemente el tiempo de

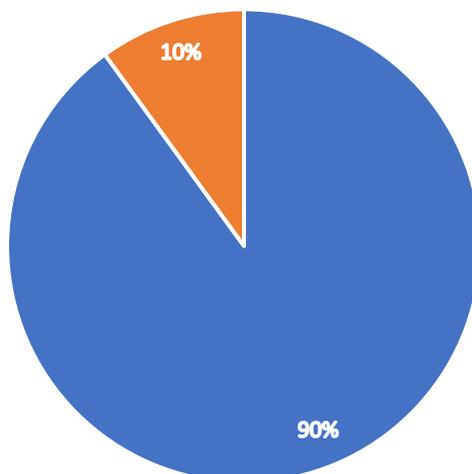
AVAILABLE y OFF SHIFT de cada colaborador. Si el tiempo de OFF SHIFT es superior a los 10 minutos permitidos, el equipo de staff deberá contactar al colaborador para determinar cuál es el retraso o problema si existiere uno, de esta manera apoyar al colaborador cuando lo necesite.

La persona entrevistada estima que actualmente el 90% de los colaboradores sigue las normas de tiempo de conexión a los programas. El restante 10% que no alcanza el tiempo estipulado de conexión se debe a fallas en la energía eléctrica, fallas de conexión de internet, u otra razón que en la mayoría de los casos son justificados.

Gráfica 10

Tiempo de conexión a programas

■ Conexión aceptable ■ Mejorar conexión



Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

- Reuniones para retroalimentación

Como se ha mencionado anteriormente, la retroalimentación de los empleados de manera remota era un reto; sin embargo, a través de diferentes plataformas virtuales como Zoom, se programaron reuniones ocasionales para dar a conocer a los colaboradores avances con su productividad, retroalimentación, y notificación de implementación de nuevos programas o cambios en algún proceso que debe implementarse.

- Contratación de más equipo para staff

Para poder tener un mayor control sobre las actividades a realizar y los monitoreos sobre los colaboradores, la empresa decidió contratar equipo staff adicional que ayudara a cubrir los requerimientos de la modalidad de teletrabajo. En algunos casos, esta contratación fue permanente, mientras que en otros fue de manera provisional mientras se adaptaban al teletrabajo o mientras se regresa a una modalidad 100% presencial en las oficinas de la empresa.

4.5. Propuesta de Modelo de medición de desempeño

Uno de los objetivos de la investigación es poder proponer un modelo adecuado de medición de desempeño que se adecue a la evaluación tanto de manera presencial como con la modalidad de teletrabajo.

El modelo toma en cuenta todos los indicadores mencionados anteriormente que demostraron deficiencias o ausencia de medición. Esto con el fin de garantizar que la productividad de los colaboradores sea evaluada correctamente y se pueda dar una retroalimentación que se acople a los resultados obtenidos.

La propuesta del modelo de medición de desempeño se realiza en base a los siguientes aspectos:

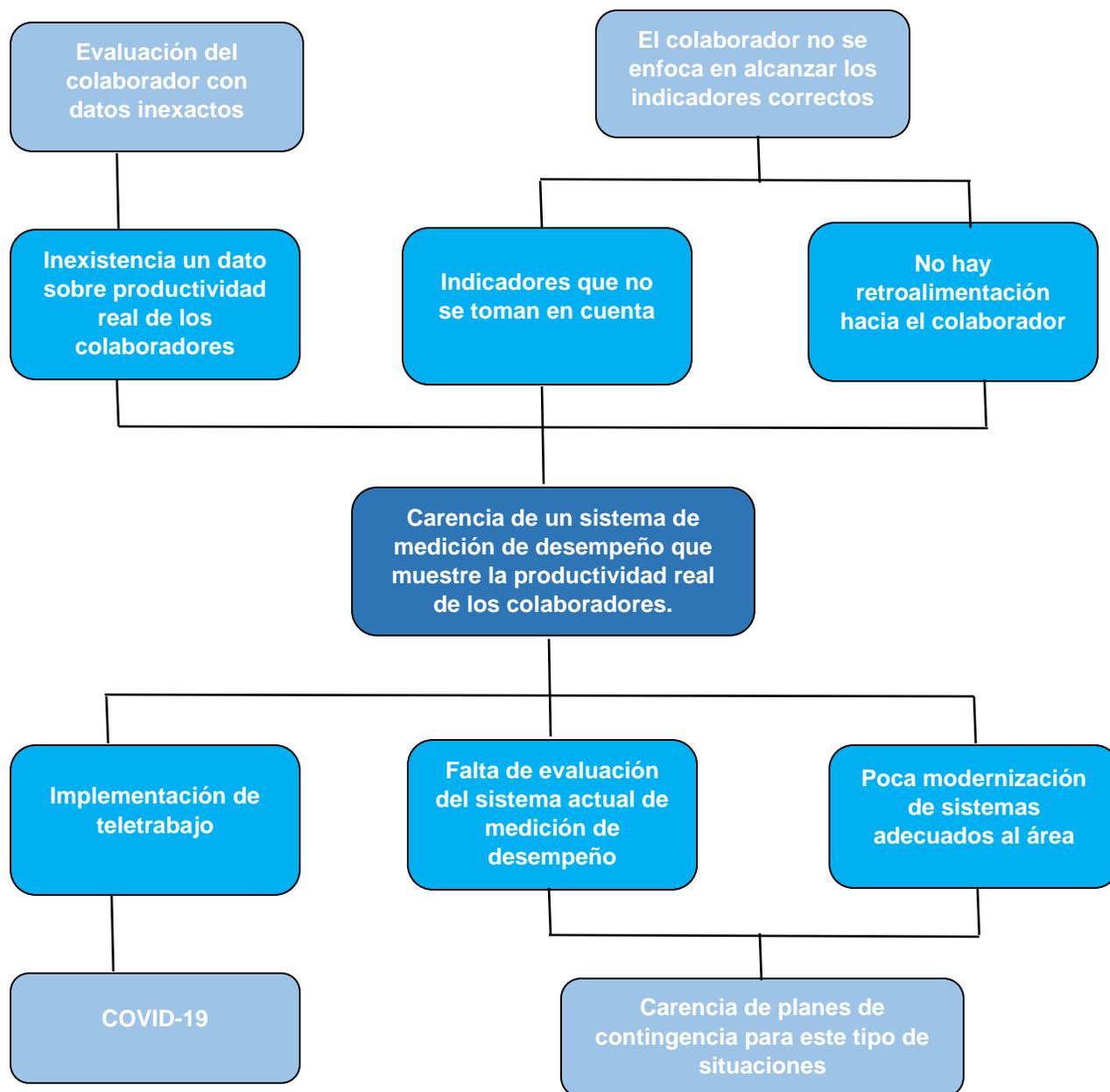
4.5.1. MARCO LÓGICO

La propuesta se realiza en base a la metodología del marco lógico, en donde se detallan el árbol de problemas, árbol de objetivos, y la matriz del marco lógico. Puesto que la metodología del marco lógico sienta las bases para la adecuada propuesta de soluciones a los problemas que se presentan en una organización.

4.5.1.1. Árbol de problemas

El árbol de problemas permite determinar un problema central, sus raíces como causas directas e indirectas y las ramas se representan por efectos directos e indirectos.

Figura 1
Árbol de Problemas

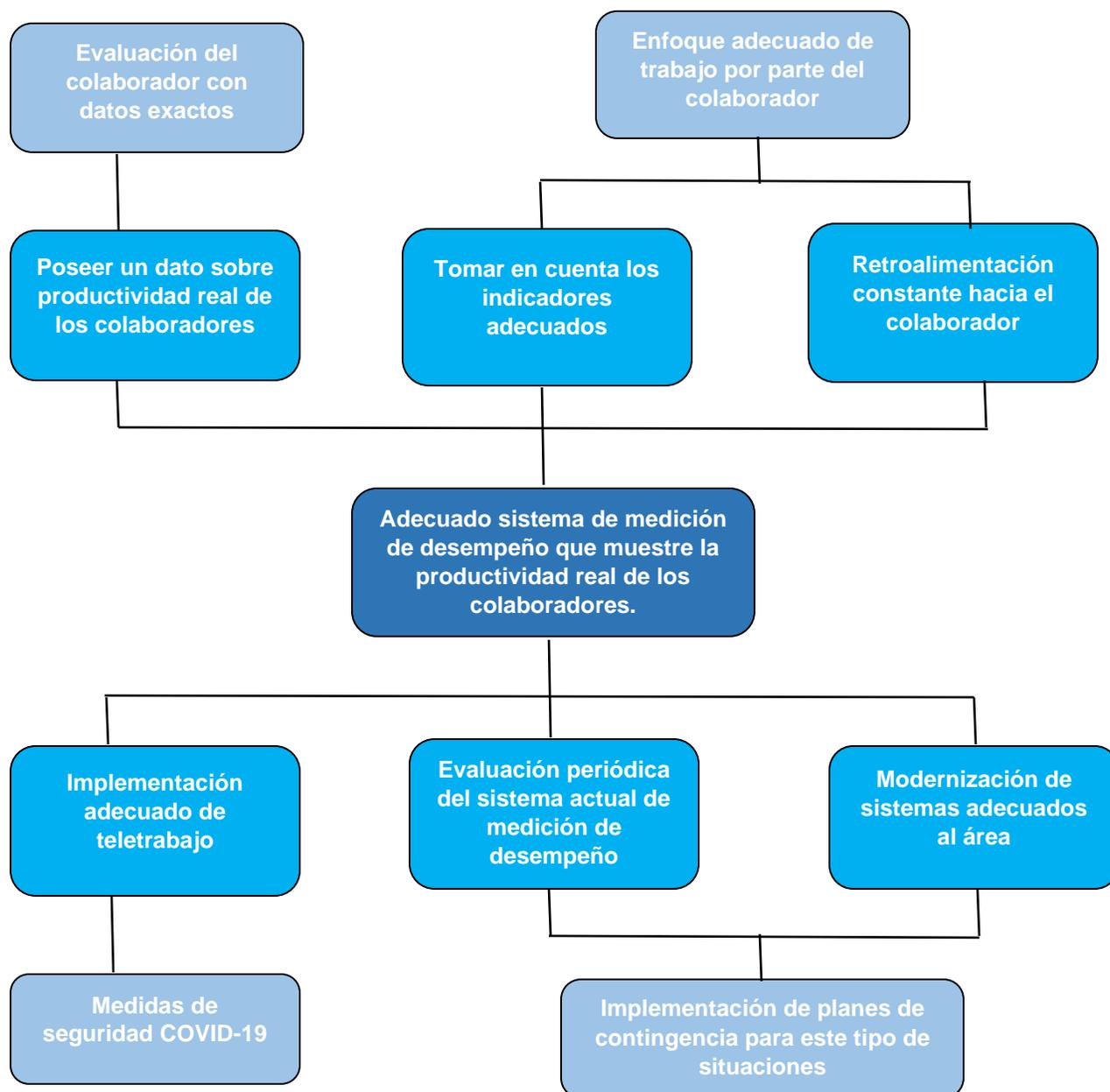


Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

4.5.1.2. Árbol de objetivos

El árbol de objetivos identifica los medios a utilizar para alcanzar los fines que solucionarán el problema central.

Figura 2
Árbol de Objetivos



Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

4.5.1.3. Matriz Marco Lógico

Esta matriz presenta un resumen de lo que se pretende realizar y alcanzar en la propuesta del plan de evaluación de desempeño.

Tabla 1
Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Determinar si el sistema de medición de desempeño actual impacta la productividad de los colaboradores en una modalidad de teletrabajo, desde el punto de vista administrativo.	Productividad actual de los colaboradores	Sistema de medición de desempeño	Mejorar el sistema actual de medición de desempeño
Propósito Proponer el diseño de un instrumento de medición de desempeño acorde a las necesidades de la empresa.	Mayor índice de productividad	Indicadores de productividad	Disminuir la incertidumbre de la aplicación adecuada del sistema de medición de desempeño
Componentes 1. Sistema adecuado de medición de desempeño 2. Obtener la productividad real de los colaboradores 3. Trabajo en base a indicadores correctos	1. Productividad real de los colaboradores 2. Indicadores correctos de medición 3. Resultados reales	1. Evaluación ex - post del proyecto 2. Control de casos atendidos por parte del colaborador	Programas de productividad
Actividades 1. Evaluar el sistema actual de medición de desempeño 2. Determinar la productividad actual de los colaboradores 3. Implementar estrategias de contingencia 4. Diseñar la propuesta de modelo de medición de desempeño 5. Dar a conocer a los colaboradores el nuevo sistema de evaluación de desempeño	1. Q2,000.00 2. Q2,000.00 3. Q2,000.00 4. Q2,000.00 5. Q 000.00	Auditoría por parte de la los supervisores y gerentes de área.	Seguimiento por parte del equipo de staff en el cumplimiento de la ejecución del sistema de medición de desempeño.

Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

4.7.2. PROPUESTA

El modelo de evaluación de desempeño propuesto tiene sus bases en un modelo de Monitoreo, Evaluación y Seguimiento enfocado al área de producción de una empresa de Contact Center y BPO.

Este modelo se presentará en 2 fases, siendo un modelo sencillo y fácil de utilizar, que se realizará a través del programa Microsoft Excel. La primera sección se basa en evaluar la productividad del colaborador y la segunda parte se centra en los compromisos de parte del colaborador para mantener la productividad el próximo mes.

Es importante resaltar que la empresa evalúa de forma separada algunos indicadores de productividad; sin embargo, con este modelo se busca tener en un solo documento la unificación de todos los indicadores que nos permitan determinar la productividad de los colaboradores.

La primera fase se presenta con un cuadro de los indicadores evaluados por la empresa para determinar la productividad de los colaboradores. Se describe la actividad a evaluar y su indicador comparativo con respecto al obtenido por el colaborador. Cada indicador se presenta en forma de porcentaje. Al final del modelo se indicará el porcentaje de productividad real de cada empleado durante el periodo en que se evaluó tomando en cuenta los aspectos encontrados en la investigación para garantizar que se evalúe de manera efectiva la productividad.

La primera fase del modelo también presenta un cuadro administrativo en donde se colocará el feedback de cada colaborador o un comentario general por parte del supervisor inmediato respecto a la evaluación del mes.

La segunda fase está enfocada en tener un precedente de la productividad general del colaborador, constancia que el supervisor inmediato ha dado la retroalimentación adecuada, y una forma por escrita en donde el colaborador se compromete a mejorar la productividad si fuere el caso o mantener la misma en el porcentaje aceptable que se engloba en un 85%. Esta forma administrativa contiene la productividad alcanzada del

mes anterior y la compara con el mes actual, esto para resaltar aspectos positivos y puntos a mejorar por parte del colaborador si así fuere necesario.

Esta forma administrativa busca generar en el colaborador un compromiso con la empresa que su trabajo durante el próximo periodo estará enfocado a alcanzar los estándares de calidad estimados por la empresa. Además, muestra las áreas de oportunidad de cada colaborador, y pretende crear confianza entre supervisor inmediato y colaborador respecto a cómo el trabajo se ha realizado en el último periodo, recalcar la ayuda de parte de staff cuando sea requerido por el colaborador, y no solamente crear una línea jerárquica de jefe – empleado, sino de ayuda mutua para mejorar los resultados de productividad.

Este modelo de evaluación de desempeño puede ser un proyecto para implementarse no solamente en el área en donde se lleva a cabo la investigación, sino también, en el resto de las áreas operativas de la empresa.

A continuación, se presenta la propuesta de un plan de medición de desempeño a implementar en la unidad objeto de estudio.

- **OBJETIVOS**

Los objetivos del plan de medición de desempeño son:

- **Objetivo General**

Evaluar al colaborador y determinar su productividad tomando en cuenta los indicadores adecuados para la evaluación de manera periódica a fin de dar la retroalimentación adecuada.

- **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de la evaluación son:

- ✓ Controlar el tiempo efectivo de trabajo de cada colaborador según los estándares establecidos del área
- ✓ Evaluar el conocimiento del colaborador respecto a su puesto de trabajo
- ✓ Determinar las áreas de oportunidad de los colaboradores
- ✓ Proporcionar la retroalimentación adecuada en el área deficiente según el resultado de los indicadores
- ✓ Tener un precedente de la productividad de los colaboradores para poder evaluar, y comparar respecto a la evaluación pasada.

- **INDICADORES**

Para realizar el plan de evaluación de desempeño se tomarán en cuenta los siguientes indicadores que fueron realizados por las personas involucradas en el área.

TABLA 2

Indicadores Sistema de Evaluación de Desempeño

No.	Indicador	Descripción	Porcentaje
1	AHT	Average handle time (Tiempo promedio de manejo)	5%
2	UPH	Unit per hour (Unidades por hora)	5%
3	Tardanza	Seguimiento de horario de ingreso al trabajo	5%
4	Estado en el sistema	Lunch, break, auto in, available	5%
5	Caso CEC	Envío de casos de apoyo	20%
6	Caso General	Manejo de caso asignado para resolución de consultas de los clientes, ortografía, resolución adecuada, etc.	55%
7	Macro	Aplicación de macro en el sistema para cierre de casos	5%
8	Total		100%

Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

La tabla anterior muestra los indicadores de manera general y el peso que poseen en la evaluación de desempeño, esto para garantizar que se esté obteniendo la productividad real de los colaboradores.

A continuación, se presenta el formato del modelo de evaluación propuesto para el área donde se realizó la investigación. El modelo contiene de manera detallada cada indicador y sus divisiones para evaluar los aspectos adecuados del trabajo realizado por los colaboradores.

TABLA 3
Fase 1, Sistema de Evaluación de Desempeño

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO										
DEPARTAMENTO:										
Empleado										
ID										
MES										
CASO										
CEC Auditorías de casos								S/N	Weight	Score
1. ¿Se procesó un caso de la CEC?								S		
2. ¿Era necesario el formulario?								S	5%	0%
3. Si se envió un caso, ¿fue enrutado a la ubicación correcta?								S	5%	0%
4. ¿Se llenó correctamente el perfil del caso?								S	5%	0%
5. ¿Se utilizó la gramática adecuada y se proporcionó un resumen claro en los detalles del caso CEC?								S	5%	0%
Proceso de mención										
1. ¿Respondió adecuadamente al cliente proporcionando empatía, información precisa y no engañosa?								S	10%	0%
2. ¿Se usó la ortografía y la gramática correctas?								S	10%	0%
3. ¿Se usó el identificador o la dirección de correo electrónico correctos?								S	10%	0%
4. ¿Seguiste los procedimientos actuales?								S	10%	0%
5. ¿Se proporcionó una resolución a largo plazo?								S	5%	0%
6. ¿Proporcionó todas las opciones disponibles para ayudar al cliente?								S	5%	0%
7. ¿Documentó el perfil del cliente con la información pertinente proporcionada?								S	5%	0%
8. ¿Se aplicó la macro o el estado correcto?								S	5%	0%
Otros										
1. AHT (Tiempo de manejo de caso)								S	5%	0%
2. UPH (Unidades por hora)								S	5%	0%
3. Tardanza								S	5%	0%
4. Estado en el sistema (Disponible, fuera de turno, otro)								S	5%	0%
Total									100%	
Comentarios:										

Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

TABLA 4
Fase 2, Sistema de Evaluación de Desempeño

REVISION MENSUAL DE RESULTADOS										
NOMBRE	Josue Leonel Delaguila Osorio					FECHA	7/06/2022			
WIN ID	50021015									
PUESTO	Representante de servicio al cliente.									
<p>Por medio del presente documento se hace constar los registros de la revisión de desempeño mensual del mes de: _____ Julio</p>										
Departamento: Social Media										
RESULTADO DEL MES DE: Julio										
Calidad	Eficiencia	Encuesta de Servicio Al Cliente	Porcentaje de ausencias no	Porcentaje Tardanza	Proceso de Información Incorrecta	Quejas Corporativas	Resultado Completo de Rendimiento	Cuartil		
97.50%	101	N/A	0%	15.00%	0	0	100%	Q1		
<p>EXPECTATIVAS PARA EL MES DE: Agosto</p>										
Calidad	Eficiencia	Encuesta de Servicio Al Cliente	Porcentaje de ausencias no	Porcentaje Tardanza	Proceso de Información Incorrecta	Quejas Corporativas	Resultado Completo de Rendimiento	Cuartil		
85%	135	N/A	0%	5%	0	0	90%	Q1		
<p>Comentarios del Supervisor:</p>										
<p>Compromiso del Representate de Servicio al Cliente:</p>										
<p>_____</p> <p>Firma Representante de Servicio al Cliente</p>			<p>_____</p> <p>Firma Supervisor</p>			<p>_____</p> <p>Firma Asistente de Piso</p>				

Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

4.6. Matriz FODA

Esta matriz nos permite ver de manera resumida los factores externos e internos que afectan a la organización respecto a la medición de desempeño y productividad de los colaboradores. Esta matriz se realiza con la ayuda de las personas entrevistadas, quienes dan los aspectos generales para su elaboración.

La matriz presenta las estrategias implementadas por la empresa para mejorar la productividad de los colaboradores. Para ello se toma en cuenta cada uno de los factores internos y externos que afectan y favorecen a la organización. Las situaciones por las que afronta la organización son:

1. Adaptación al cambio
2. COVID-19
3. Servicios como energía eléctrica, internet que impidan al colaborador desempeñar el teletrabajo
4. Distracción en el hogar por parte del trabajador
5. Sistema de medición de desempeño no adecuado al teletrabajo
6. Canales de comunicación no efectivos entre colaborador y supervisor
7. Los colaboradores son personas capacitadas y leales.
8. Apoyo de los colaboradores en seguir las directrices y estrategias para mejorar el desempeño
9. Equipo técnico adecuado

Estas situaciones son clasificadas en factores internos y externos, y por consiguiente son tomados en cuenta para la formulación de estrategias.

TABLA 5
Situación FODA

<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptación al cambio 2. Los colaboradores son personas capacitadas y leales. 3. Equipo técnico adecuado 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de medición de desempeño no adecuado al teletrabajo 2. Canales de comunicación no efectivos entre colaborador y supervisor
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de los colaboradores en seguir las directrices y estrategias para mejorar el desempeño 	<p>Amenazas(A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. COVID-19 2. Servicios como energía eléctrica, internet que impidan al colaborador desempeñar el teletrabajo 3. Distracción en el hogar por parte del trabajador

Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

TABLA 6
Matriz FODA

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas 1. Adaptación al cambio 2. Los colaboradores son personas capacitadas y leales. 3. Equipo técnico adecuado	Debilidades 1. Sistema de medición de desempeño no adecuado al teletrabajo 2. Canales de comunicación no efectivos entre colaborador y supervisor
Oportunidades 1. Apoyo de los colaboradores en seguir las directrices y estrategias para mejorar el desempeño	Estrategias FO: maxi-maxi 1. Proporcionar a los colaboradores con el equipo adecuado para desempeñar de manera adecuada el teletrabajo. (F1, F2, F3, O1)	Estrategias DO: mini-maxi 1. Elaborar un sistema de medición de desempeño adecuado que tome en cuenta factores no previstos anteriormente. 2. Implementar programas que faciliten la comunicación entre staff y colaboradores. (D1, D2, O1)
Amenazas 1. COVID-19 2. Servicios como energía eléctrica, internet que impidan al colaborador desempeñar el teletrabajo 3. Distracción en el hogar por parte del trabajador	Estrategias FA: maxi-mini 1. Monitorear de manera constante el tiempo de conexión en los programas utilizados por los trabajadores, para garantizar el mayor tiempo de trabajo posible. 2. Supervisar el ingreso y seguimiento del horario laboral de los colaboradores, y brindar ayuda cuando sea necesario. (F1, A1, F2, A3)	Estrategias DA: mini-mini 1. Dar retroalimentación periódica a los colaboradores a través de la plataforma Zoom. (D2, A3)

Fuente: elaboración propia con base a entrevista. 2022.

CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las conclusiones de la investigación realizada en base a los objetivos planteados en el documento y los resultados obtenidos en el capítulo IV.

1. La productividad se ha visto afectada desde la implementación de la modalidad de teletrabajo, pues se encuentra un declive en los indicadores evaluados. El comportamiento de la productividad es volátil y no es la deseada por el área donde se realizó la investigación.
2. El sistema actual de medición de desempeño no toma en cuenta algunos indicadores importantes tales como el tiempo de conexión al sistema, unidades trabajadas por hora, y tiempo de trabajo por cada caso asignado, para determinar la productividad real de los colaboradores.
3. Se concluye que el teletrabajo si influye en la productividad de los colaboradores; pues al no tener un control adecuado de los indicadores que deben de trabajarse, la productividad y el alcance de los objetivos se verá afectada.
4. Las estrategias implementadas por la organización en la modalidad de teletrabajo debido a la pandemia covid-19 fueron implementadas de manera adecuada, pues contrarrestaron parte del declive de la productividad de los colaboradores, mejorando la comunicación al implementar programas adecuados para el mismo.
5. Dada la investigación se puede implementar un sistema de medición de desempeño que se acople a las necesidades de la empresa, para garantizar que se está evaluando al colaborador de una manera adecuada y así obtener datos reales de la productividad de estos.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones de la investigación realizada en base a los objetivos planteados en el documento y los resultados obtenidos en el capítulo IV.

1. Monitorear la productividad de los colaboradores de manera periódica y proporcionar la retroalimentación necesaria para mejorar el trabajo realizado por el trabajador.
2. Incluir en el sistema de medición de desempeño los indicadores correctos que ayuden a determinar la productividad real de los colaboradores, como lo es el tiempo de conexión a programas, unidades por hora trabajadas, tiempo de manejo de caso, etc.
3. Evaluar los aspectos que rodean al colaborador que pueden ser distractores en la modalidad de teletrabajo y que puedan impactar de manera negativa en la productividad, para proponer medidas correctivas al mismo.
4. Implementar estrategias que ayuden a minimizar los impactos negativos de la modalidad de teletrabajo a consecuencia de la pandemia COVID-19. Aprovechar las fortalezas de la organización para la implementación de las estrategias.
5. Implementar un sistema de medición de desempeño en la unidad objeto de estudio que englobe todos los indicadores adecuados para la correcta evaluación de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2010). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica. Caracas, Venezuela: Episteme, C.A.
- Blandez Ricarde, M. (2014). Proceso administrativo. La Loma Tlalnepantla, México: Unid Editorial Digital.
- Castañeda Morales, J. (2009). Implementación de evaluación del desempeño para gestores de tele-cobro, aplicado sobre la empresa call center solutions. (Tesis de Pregrado). Universidad de San Carlos, Guatemala.
- Gan, F. & Triginé, J. (2012). Evaluación del desempeño individual. Madrid, España. Días de Santos.
- George T. Milkovich y John W Boudreau, 1994. Human Resource Management, New York, US. Richard D. Irwin.
- Gómez Bastar, S. (2012). Metodología de la investigación. Tlalnepantla, México D.F., México: Red tercer milenio.
- Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2007. Elementos de administración, un enfoque internacional. 7ma. Ed. México, D.F. McGraw Hill.
- Hernández, S. 2011. Introducción a la Administración. 5ª. ed. México D.F., McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Colonia Desarrollo, Santa Fe, México D.F.: McGrawHill.
- Idalberto Chiavenato, 2009. Gestión del Talento Humano. 3ra. Ed. México D.F. McGraw Hill.
- Idalberto Chiavenato, 2004. Recursos Humanos. Saou Pablo Brasil. Atlas.

- Jiménez, J. (2009). Productividad. El Cid Editor.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. 2012. Administración una Perspectiva Global y Empresarial. 14ª. ed. México D.F., McGraw Hill.
- León Lefcovich, M. (2009). Productividad: su gestión y mejora continua: objetivo estratégico. El Cid Editor.
- Luna Gonzales, A. (2014). Proceso Administrativo. Azcapotzalco, México D.F., México: Grupo editorial patria.
- Navarro R. S. (2016). Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor. Sebastián Navarro Rojo.
- Prokopenko, J. (1989). La gestión de la productividad, Manual práctico. Ginebra, Suiza: Organización internacional del trabajo.
- Ramírez, J. (2011). Como diseñar una investigación académica. Heredia, Costa Rica: Montes de María, Editores.
- Robbins, S y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- S. J. Breckler, 1984. Empirical Validation of affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude. US.
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. Comportamiento organizacional. 15ª ed. México.
- Tom Peters, 1994. Del Caos a la Excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas. Madrid, España. Folio.
- Toro, I & Parra, R. (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación. Medellín, Colombia: Fondo Editorial

EGRAFÍA

Acsendo. (s.f.). DESEMPEÑO LABORAL. Evaluación de desempeño: qué es, métodos, ejemplos y tipos. Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/evaluacion-de-desempeno-laboral-que-es-y-ejemplos>

Agexport, (s.f.) Recuperado de <https://export.com.gt/sector/contact-center-bpo>

AMIA, Servicio de Empleo (2016). Recuperado de <https://www.empleos.amia.org.ar/actualidad-laboral/notas-y-noticias/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Asana. (2022). 15 tipos de evaluaciones de desempeño de los empleados (con plantillas y ejemplos). Asana. Recuperado de: https://asana.com/es/resources/employee-performance-review-template?gclid=Cj0KCQjw_viWBhD8ARIsAH1mCd6ov398bLwS605gjmABTKmzk_b9DQyJ7X-9QNgRX3M47JnpvzKEtullaAihFEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

Bachas, Brockmeyer, Semelet (2020). El impacto del COVID-19 en las empresas formales de Guatemala. World Bank Group. Recuperado de: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/930521598012716338/pdf/EI-Impacto-del-COVID-19-En-las-Empresas-Formales-de-Guatemala.pdf>

Bizneo Blog. (s.f.) Evaluación del desempeño • Gestión del talento. Qué es la evaluación del desempeño | Guía Completa. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/>

Bizneo Blog. (s.f.). Evaluación del desempeño • Gestión del talento. Cómo medir la productividad en el trabajo. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/productividad-en-el-trabajo/>

BOP Guatemala. (s.f). Recuperado de <http://bpoguatemala.com/quienes-somos.php>

Coll, F. (2020). Proyecto. Economipedia. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/proyecto.html>

Cortés, N. (2021). 5 consejos para optimizar tu productividad laboral. GeoVictoria.

Recuperado de: <https://www.geovictoria.com/pe/operaciones/productividad-laboral/>

Da Silva, D. (2020). Sistema de atención al cliente: qué es, cómo funciona y cómo nos ayudará a mejorar nuestro atendimento y la experiencia de nuestro consumidor. Blog de Zendesk. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/sistemas-de-atencion-al-cliente/>

Da Silva, D. (2021). ¿Qué es la atención virtual? El siguiente nivel del servicio al cliente.

Blog de Zendesk. Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/atencion-virtual-que-es/>

Espinoza, R. (s.f.). La matriz de análisis FODA. Recuperado de:

<https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Etcé, (2021). Editorial Etce, Concepto de Proyecto. Recuperado de:

<https://concepto.de/proyecto/>

FDI Intelligence (2019). American Cities of the Future 2019/20. Recuperado de:

file:///C:/Users/josue/Downloads/fDi%20American%20Cities%20of%20the%20Future%202019_20.pdf

Flores, S (2017), Desarrollo de Indicadores Claves de Negocio y su aplicación

dentro de un Modelo de Gestión Operativo para un Contact Center BPO. Maestría, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México. Recuperado de <https://repositorio.tec.mx/ortec/bitstream/handle/11285/629745/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Genova, M. Como evaluar el desempeño de un agente de call center. Recuperado de

<https://www.miguelangelgenova.com/direccion-de-ventas/como-evaluar-el-desempeno-de-un-agente-de-call-center/>

Guerrero, Ángel (2015). La influencia del estrés en la productividad del Call Center

de Pague Ya-Grupo Pichincha. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.

Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4838/1/T1849-MDTH-Guerrero-La%20influencia1.doc.pdf>

ILOSTAT. (s.f.). Estadísticas sobre la productividad laboral. Recuperado de:

<https://ilostat.ilo.org/es/topics/labour-productivity/>

Iturralde, J. (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los

resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010. Recuperado de:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Jaime, H. (s.f.). Evaluación de desempeño laboral: ¿Qué implica y por qué debería

realizarla? HolmesHR. Recuperado de:

<https://www.holmeshr.com/blog/evaluacion-de-desempeno-laboral/>

Joblers. (s.f.). Productividad laboral. Recuperado de:

<https://www.joblers.net/productividad-laboral/>

Kenjo. (s.f.). Guía de evaluación de desempeño para recursos humanos. Paso a paso

para construir un plan de gestión de desempeño. Recuperado de:

<https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>

López, M. (s.f.). Estudio administrativo.... un apoyo en la estructura organizacional

del proyecto de inversión. Recuperado de:

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no56/estudioadmtivo.pdf>

Microsoft. (s.f.). Impacto de COVID-19 en la cultura y operación de las Pymes.

Recuperado

de:

<https://drive.google.com/file/d/1kFbvEwi10tWKiH6HbjJKG2H74Oh7j93O/view>

Mejía, Yessika. (2012). Evaluación del desempeño con enfoque en las

competencias laborales con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>

Molinedo, F. (2012). La Nueva Guatemala de la Asunción, historia de 236 años. La Hora.

Recuperado de: <http://www.lahora.com.gt/index.php/cultura/cultura/otras/163630-la-nueva-guatemala-de-la-asuncion-historia-de-236-anos>

Morales, F. (2020). Productividad laboral. Economipedia.com. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html>

Municipalidad de Guatemala (2024). Ciudad de Guatemala. Recuperado de:

<https://www.muniquate.com/historia/>

Omnia. (2020). 6 motivos para medir la productividad en call centers o contact

centers. Recuperado de <https://omniawfm.com/blog/productividad-en-call-centers.php>

Organización mundial de la salud. (2021). Preguntas y respuestas sobre la

transmisión de la COVID-19. Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-how-is-it-transmitted>

Orellana, P. (s.f.). Economipedia. Evaluación de Desempeño. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>

ONU Mujeres. (2010). ¿Cuál es el monitoreo y la evaluación? Principios básicos de programación, Monitoreo y Evaluación. Recuperado de: <https://www.endvawnow.org/es/articulos/330-cul-es-el-monitoreo-y-la-evaluacin.html#:~:text=Monitoreo%20es%20el%20proceso%20sistem%C3%A1tico,quiar%20las%20decisiones%20de%20gesti%C3%B3n.>

Ortiz, J. (2020), HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/metricas-call-center>

Question Pro. (s.f.). Evaluación de desempeño laboral. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/evaluacion-del-desempe%C3%B1o.html>

Redactor de Rock Content. (2021). Qué es productividad en el trabajo y cómo medirla en tu empresa. RockContent blog. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/productividad-en-el-trabajo/>

Rodas, M. (2013), “Manual de evaluación del desempeño para la confirmación de puestos de operadores telefónicos de la empresa acc, s.a durante el año 2012.” Tesis de pregrado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/9159/1/T13%20%282387%29.pdf>

Rus, E. (2021). Seguimiento de un proyecto. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/seguimiento-de-un-proyecto.html>

Sabio. (s.f.) Cinco métricas para evaluar el desempeño de su contact center. Recuperado de: <https://sabiogroup.com/es/news/cinco-metricas-para-evaluar-el-desempeno-de-su-contact-center>

Sydle. (s.f.). Innovación y Tecnología. ¿Qué es evaluación de desempeño? Conoce 13 modelos eficientes. Recuperado de: <https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8/>

Tapasco, O y Giraldo, J. (2014). Modelo simulado para la medición del desempeño

de los teleoperadores en un call center. VOL. 36, NO. 2, 161-168, 2015. Recuperado de <https://rev-inv-ope.univ-paris1.fr/fileadmin/rev-inv-ope/files/36215/36215-09.pdf>

Tratadista, (2021). Real academia española. Recuperado de

<https://dle.rae.es/tratadista?m=form>

Universidad de Talca, Chile. (2021). Implementación de sistemas de evaluación

de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7727055>

Ulloa Castillo, Jenny María. (2021). Desempeño laboral y productividad en una

empresa de call center, Lima. Recuperado de:

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9355/Ulloa%20Castillo%2C%20Jenny%20Mar%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Uriarte, J. (2020). Administración. Características. Recuperado de:

<https://www.caracteristicas.co/administracion-2/>

Uriarte, M. (s.f) OMNIA. Recuperado de

<https://omniawfm.com/blog/call-center-que-es.php>

Uriarte, M. (s.f) OMNIA. Recuperado de

<https://omniawfm.com/blog/productividad-en-call-centers.php>

ANEXOS

ANEXO 1
Índice de Gráficas

	Página
1. Gráfica 1. Productividad de los Colaboradores	44
2. Gráfica 2. Aspectos de la Evaluación de Desempeño	46
3. Gráfica 3. Calidad del Trabajo	48
4. Gráfica 4. Cantidad de Trabajo	49
5. Gráfica 5. Conexión en el Trabajo	51
6. Gráfica 6. Antigüedad de los colaboradores en la Empresa	52
7. Gráfica 7. Conocimiento del Puesto de Trabajo	53
8. Gráfica 8. Mejora de la Comunicación Staff – Colaborador	55
9. Gráfica 9. Actividades Para Monitorear Respecto al Tiempo de Trabajo	57
10. Gráfica 10. Tiempo de conexión a programas	58

ANEXO 2
Índice de Figuras

	Página
1. Figura 1. Árbol de problemas	61
2. Figura 2. Árbol de objetivos... ..	62

ANEXO 3**Índice de Tablas**

	Página
1. Tabla 1. Matriz Marco Lógico	63
2. Tabla 2. Indicadores Sistema de Evaluación de Desempeño	67
3. Tabla 3. Parte 1, Sistema de Evaluación de Desempeño	68
4. Tabla 3. Parte 2, Sistema de Evaluación de Desempeño	69
5. Tabla 4. Situación FODA	71
6. Tabla 5. Matriz FODA	72

ANEXO 5

Guía de entrevista Semiestructurada



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
 MAESTRÍA EN EVALUACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS



ENTREVISTA

TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Objetivo: recopilar información sobre la medición del desempeño y su impacto en la productividad de los trabajadores de una empresa de call center en la ciudad de Guatemala en el periodo 2017 al 2021.

Preguntas:

1. ¿Existe un modelo de evaluación de desempeño en la empresa?

Si ____ No ____

2. ¿Es el modelo actual de medición de desempeño adecuado para el teletrabajo?

Si ____ No ____

3. ¿Se ha visto afectada la productividad de los colaboradores con la modalidad de teletrabajo?

Si ____ No ____

4. ¿Qué porcentaje considera que ha disminuido la productividad de los colaboradores con la modalidad de teletrabajo?

5. ¿Qué factores afectan la productividad de los colaboradores en el teletrabajo?

6. ¿Qué aspectos espera se mejoren en la productividad de los colaboradores?

7. ¿Qué factores se evalúan en la productividad laboral?

Sección libre:

En este apartado se tomará nota de la información importante relatada por el entrevistado al momento de exponer la problemática y que no esté estructurada en las preguntas anteriores.

ANEXO 6**ACRONIMOS Y ABREVIATURAS**

AHT	Average handle time (Tiempo promedio de manejo)
CEC	Sistema utilizado para enviar casos cuando se requiere apoyo de otras áreas.
ID	Identificación de empleado
UPH	Unit per hour (Unidades por hora)

ANEXO 7

Reporte UPH (Unidades por hora trabajadas)

SOCIAL MEDIA REPORT

skillZ			Supervisor		Classification	
CAN	GUA	Spain	Guzman, Jose A	Rodriguez, Jose Andres	GlideSlope	Vets
UK			Sosa, Andres E	Villatoro, Sergio J		

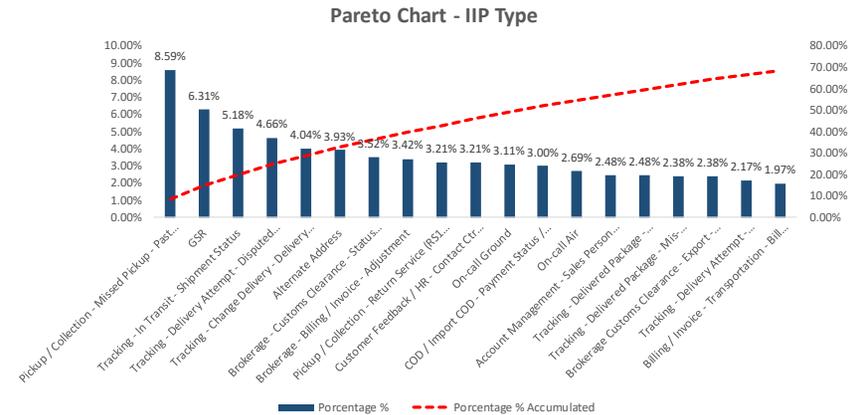
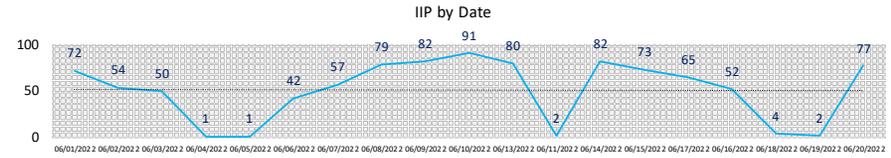
Date	Agent	ProductiveTime	Lunch Time[Min]	BreakTime [Min]	AHT	Macro Usage	Efforts	UPH	Goal	Effective AHT
1/06/2022	Celso Hernandez	89.00	374	257	188.64	168	168	1.89	15.0	1907
2/06/2022	Josseline Mejia	111.61	359	475	110.14	265	265	2.37	4.0	1516
3/06/2022	Lilian Davila	95.41	441	442	276.71	249	249	2.61	15.0	1379
4/06/2022	Eduardo Cocherari	91.08	277	447	151.07	238	238	2.61	15.0	1378
5/06/2022	Sammy Steve	120.09	0	0	86.40	355	355	2.96	4.0	1218
6/06/2022	Laura Perdomo	96.47	418	430	180.14	286	286	2.96	15.0	1214
7/06/2022	Celso Itzep	84.11	363	509	114.43	320	320	3.80	4.0	946
8/06/2022	Juan Lopez	46.38	310	215	144.36	239	239	5.15	15.0	699
9/06/2022	Susan Yuman	85.06	430	433	112.64	516	516	6.07	4.0	593
10/06/2022	Jennifer Vivar	103.49	438	504	185.21	661	661	6.39	15.0	564
11/06/2022	Mirna Diaz	88.95	366	346	137.62	724	724	8.14	15.0	442
12/06/2022	Rebeca Ochoa	77.99	475	458	250.94	660	660	8.46	15.0	425
13/06/2022	Luis Dieguez	92.43	387	363	51.86	838	838	9.07	15.0	397
14/06/2022	Kendra Orozco	65.96	324	260	70.83	606	606	9.19	15.0	392
15/06/2022	Dulce Ramirez	75.75	401	380	114.12	709	709	9.36	15.0	385
16/06/2022	Carlos Azurdia	94.42	383	391	127.31	939	939	9.94	15.0	362
17/06/2022	Carlos Ortiz	70.58	356	407	89.29	713	713	10.10	15.0	356
18/06/2022	Lancer Garcia	108.57	430	372	111.00	1097	1097	10.10	15.0	356
19/06/2022	Sahar Ovalle	2.93	0	0	164.00	30	30	10.22	15.0	352
20/06/2022	Veronica Crocker	77.03	432	356	229.69	788	788	10.23	15.0	352
21/06/2022	Darian Palma	76.63	362	419	233.00	801	801	10.45	15.0	344
22/06/2022	Jose Coc	104.65	424	398	122.86	1140	1140	10.89	15.0	330
23/06/2022	Katherine Rowe	101.16	376	473	126.57	1110	1110	10.97	15.0	328
24/06/2022	Arely Ramirez	66.58	397	395	170.94	791	791	11.88	15.0	303
25/06/2022	Elmer Lopez	93.41	404	413	134.15	1118	1118	11.97	15.0	301
26/06/2022	Edwin Ariza	69.23	362	363	151.82	839	839	12.12	15.0	297
27/06/2022	Nefi Mendez	88.76	309	226	102.81	1077	1077	12.13	15.0	297
28/06/2022	Josue Delaguila	90.19	330	380	93.46	1100	1100	12.20	15.0	295
29/06/2022	Mayra Rosales	88.95	399	204	94.81	1085	1085	12.20	15.0	295
30/06/2022	Fernando Castillo	68.70	366	329	99.00	858	858	12.49	15.0	288
31/06/2022	Handy Torres	70.27	334	343	141.90	882	882	12.55	15.0	287
1/07/2022	Maria Composeco	56.81	357	147	69.58	722	722	12.71	15.0	283
2/07/2022	Bictor Santos	75.68	387	385	89.06	966	966	12.77	15.0	282
3/07/2022	Jehan Frutos	75.60	407	206	125.80	983	983	13.00	15.0	277
4/07/2022	Erick Rivera	18.91	92	50	179.00	247	247	13.06	15.0	276
5/07/2022	Daniel Ortiz	83.21	366	361	150.92	1134	1134	13.63	15.0	264
6/07/2022	Raul Vasquez	81.44	391	196	61.67	1121	1121	13.76	15.0	262
7/07/2022	Ricardo Deleon	75.47	304	347	112.55	1042	1042	13.81	15.0	261
8/07/2022	Luis Mendoza	79.62	397	243	58.25	1183	1183	14.86	15.0	242
9/07/2022	Marco Alonzo	49.74	243	248	85.20	742	742	14.92	15.0	241
10/07/2022	Jaime Chacon	76.68	389	193	214.50	1145	1145	14.93	15.0	241
11/07/2022	Mario Cotton	78.99	398	203	64.17	1193	1193	15.10	15.0	238
12/07/2022	Melanie Martinez	67.75	328	322	91.45	1027	1027	15.16	15.0	237
13/07/2022	Ana Ortiz	55.70	329	179	94.50	860	860	15.44	15.0	233
14/07/2022	Marco Mendoza	91.09	391	393	107.54	1450	1450	15.92	15.0	226
15/07/2022	Pablo Arrivillaga	41.83	180	180	55.57	688	688	16.45	15.0	219
16/07/2022	Jessell Hernandez	77.84	357	367	92.06	1338	1338	17.19	15.0	209
17/07/2022	Samanta Aldana	97.59	355	374	156.00	1705	1705	17.47	15.0	206
18/07/2022	Gustavo Cojon	75.83	315	334	167.18	1341	1341	17.69	15.0	204
19/07/2022	Silvia Cabrera	57.27	300	164	112.45	1046	1046	18.26	15.0	197
20/07/2022	Roberto Martinez	71.99	370	189	61.67	1380	1380	19.17	15.0	188
21/07/2022	Julio Aragon	78.66	383	385	71.33	1537	1537	19.54	15.0	184
22/07/2022	Marco Rivas	65.56	340	148	87.15	1341	1341	20.46	15.0	176
23/07/2022	Kimberly Monzon	92.46	348	182	102.13	1958	1958	21.18	15.0	170
24/07/2022	Lisa Castro	96.12	448	389	132.29	2163	2163	22.50	15.0	160
25/07/2022	Sergio Reyes	76.78	332	334	107.82	1734	1734	22.58	15.0	159
26/07/2022	Elmer Callejas	50.84	206	218	75.45	1189	1189	23.39	15.0	154
27/07/2022	Erick Gonzalez	89.05	386	209	0.00	0	0	0.00	4.0	0
Grand Total		4534.35	20127	17938	121.25	52437	52437	11.56	14.0	311

ANEXO 8

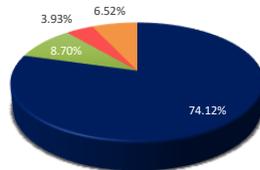
Información inadecuada procesada (calidad de trabajo)

Inaccurate Information Process - Pareto Chart - 80/20

IIP Type	IIP count	Percentage %	Percentage % Accumulated
Pickup / Collection - Missed Pickup - Past Close /	83	8.59%	8.59%
GSR	61	6.31%	14.91%
Tracking - In Transit - Shipment Status	50	5.18%	20.08%
Tracking - Delivery Attempt - Disputed Attempt	45	4.66%	24.74%
Tracking - Change Delivery - Delivery Change Reque	39	4.04%	28.78%
Alternate Address	38	3.93%	32.71%
Brokerage - Customs Clearance - Status Explanation	34	3.52%	36.23%
Brokerage - Billing / Invoice - Adjustment	33	3.42%	39.65%
Pickup / Collection - Return Service (RS1 / RS3) -	31	3.21%	42.86%
Customer Feedback / HR - Contact Ctr Staff - Thank	31	3.21%	46.07%
On-call Ground	30	3.11%	49.17%
COD / Import COD - Payment Status / Explanation	29	3.00%	52.17%
On-call Air	26	2.69%	54.87%
Account Management - Sales Person Request / Sales	24	2.48%	57.35%
Tracking - Delivered Package - Guaranteed Service	24	2.48%	59.83%
Tracking - Delivered Package - Mis-delivery / Indi	23	2.38%	62.22%
Brokerage Customs Clearance - Export -Missing Doc	23	2.38%	64.60%
Tracking - Delivery Attempt - Explanations / Instr	21	2.17%	66.77%
Billing / Invoice - Transportation - Bill Terms	19	1.97%	68.74%
COD / Import COD - Disputed COD / ICOD Amount	14	1.45%	70.19%
Supply Order	14	1.45%	71.64%
Future Delivery	13	1.35%	72.98%
Pickup / Collection - Error - Pkg Left Behind / Do	12	1.24%	74.22%
COD / Import COD - COD Tag - Change / Removal	12	1.24%	75.47%
Other	11	1.14%	76.60%
Tracking - Delivered Package - Driver Release	11	1.14%	77.74%
RES/COM	11	1.14%	78.88%
Daily Pickup	11	1.14%	80.02%



4 Top Form Type - IIPs



IIP Type: Pickup / Collection - Missed Pickup - Past Close /

Supervisor	IIPs	AR Cases
※ Tunche, Wilson J	32	1,612
※ Campos, Maylin A	14	208
※ Morales, Eddy J	10	74
※ Diaz, Kevin O	7	64
※ Celada, Renee M	6	331
※ Estrada, Gabriela M	5	194
※ Bautista, Ana L	4	91
※ Garcia, Maria A	4	29
※ Davila, Juan P	1	14
Grand Total	83	2,617

Actions

We need focus on the "Pickup / Collection - Missed Pickup - Past Close /" Category to identify & classify correctly these IIPs and send to UPS suggestions to aligned current categories

