



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GESTORES  
DE TELE-COBRO, APLICADO SOBRE LA EMPRESA CALL CENTER  
SOLUTIONS**

**Juan Carlos Manuel Castañeda Morales**

Asesorado por el Ingeniero Javier Mauricio Reyes Paredes

Guatemala, septiembre de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GESTORES  
DE TELE-COBRO, APLICADO SOBRE LA EMPRESA CALL CENTER  
SOLUTIONS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

**JUAN CARLOS MANUEL CASTAÑEDA MORALES**  
ASESORADO POR EL INGENIERO JAVIER MAURICIO REYES PAREDES  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Ing. Sergio Antonio Torres Mendez
EXAMINADOR	Ing. Harry Milton Oxom Paredes
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**“IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GESTORES DE TELE-COBRO, APLICADO SOBRE LA EMPRESA CALL CENTER SOLUTION”,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 19 de noviembre de 2007.

F.   
Juan Carlos Manuel Castañeda Morales

Guatemala, Febrero de 2009

Ing. José Francisco Gómez  
Director de Escuela  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería, USAC

Ingeniero Gómez:

De conformidad con la designación que me hicieron, he realizado asesoría del trabajo de graduación titulado "IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GESTORES DE TELE-COBRO APLICADO SOBRE LA EMPRESA CALL CENTER SOLUTION", elaborado por el estudiante Juan Carlos Manuel Castañeda Morales quien se identifica con número de carnet 1999-11435, previo a optar al título de Ingeniero Industrial.

Luego de revisar analizar el contenido y verificar la consistencia de los temas que se presentan, recomiendo la aprobación del siguiente trabajo.

Atentamente.



Ing. Javier Mauricio Reyes Paredes  
No. De Colegiado 5975  
Asesor

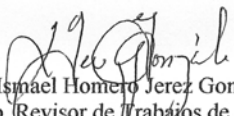
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GESTORES DE TELE-COBRO APLICADO SOBRE LA EMPRESA CALL CENTER SOLUTIONS**, presentado por el estudiante universitario **Juan Carlos Manuel Castañeda Morales**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Ing. Ismael Homero Jerez Gonzalez  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala agosto 2009


/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GESTORES DE TELE-COBRO APLICADO SOBRE LA EMPRESA CALL CENTER SOLUTIONS**, presentado por el estudiante universitario **Juan Carlos Manuel Castañeda Morales**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

  
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
**DIRECTOR**  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2009.



/mgp

Universidad de San Carlos  
De Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.322-09

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GESTORES DE TELECOBRO APLICADO SOBRE LA EMPRESA CALL CENTER SOLUTIONS**, presentado por el estudiante universitario **Juan Carlos Manuel Castañeda Morales**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
DECANO



Guatemala, Septiembre de 2009.

/cc



## **AGRADECIMIENTOS A:**

### **MI MADRE**

Paula Estela, por su apoyo incondicional y su constante motivación para poder terminar mi carrera.

### **MI HERMANO**

Luis Eduardo, por sacrificarse por la familia, por sus sabios consejos y por su apoyo incondicional.

### **CALL CENTER SOLUTIONS**

En especial Ing. Alex Cameros, por haberme permitido realizar el presente trabajo.

## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **DIOS**

Porque me has conservado con vida, me ayudaste en los estudios de acuerdo a cuanto hice de mi parte, por darme inteligencia, y por haberme guiado y cuidado hasta hoy.

### **MIS PADRES**

Luis Felipe (D.E.P.) y Paula Estela, por su apoyo, consejos, paciencia y amor en cada momento.

### **MIS HERMANOS**

Luis Eduardo y Mónica Adelaida, por ser mis amigos, compañeros incondicionales, por su apoyo y por estar junto a mí en cada momento.

### **A MI NOVIA**

Ana Paola, por su paciencia, su apoyo, su amor y por su comprensión durante mi carrera.

### **MIS AMIGOS**

Por su apoyo y su amistad que me brindaron hasta este momento, especialmente a : Israel, Victor, Fernando, Oscar, Lidia, Marisol, Hector, Flavio.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>V</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XIII</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XVII</b>
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	<b>1</b>
1.1 Historia de la Empresa	1
1.1.1 Misión	1
1.1.2 Visión	2
1.1.3 Organigrama de Call Center	2
1.1.3.1 Organigrama de Tele-cobro	4
1.2 ¿Qué es el Tele-Cobro?	4
1.2.1 Definición	4
1.2.2 Actividades	5
1.2.3 Métricas	8
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b>	<b>15</b>
<b>FODA Call Center</b>	
Internos	15
Fortalezas	15
Debilidades	15
Externos	17
Oportunidades	17
Amenazas	17

2.1	Análisis de la Operación	20
2.1.1	Recabar información sobre el tipo de trabajo de los gestores	20
2.1.1.1	Organización y análisis de cartera	26
2.1.1.2	Interactuar con clientes	27
2.1.1.3	Administración de cartera	28
2.1.2	Actividades Asignadas a Gestores	33
2.1.3	Tipos de controles o supervisión aplicados	35
2.1.3.1	La supervisión	35
2.1.3.2	Características generales de los supervisores	36
2.1.3.3	Funciones del supervisor	37
2.1.3.4	Supervisión aplicada en el área	38
2.2	¿Cuál es el impacto de no tener una evaluación del desempeño para gestores de Tele - cobro?	41
2.2.1	Baja recuperación de cartera	41
2.2.1.1	Estatus 1	41
2.2.1.2	Estatus 2	43
2.2.1.3	Consolidado de información trimestral	44
2.2.2	Pérdida de clientes	45
2.2.3	Tiempo de ocio durante la operación	49
2.2.3.1	Entrega de cartera al tercer día hábil de cada mes	49
2.2.3.2	Mala coordinación con procedimientos Administrativos	50
<b>3.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GESTORES DE TELE-COBRO</b>	<b>53</b>
3.1	Metodología de evaluación	53
3.1.1	Matriz de desempeño	53
3.1.1.1	Alineación de metas individuales a metas de área	65

3.1.1.2	Detectar tareas críticas del Gestor	69
3.2	Diseño del instrumento de evaluación	71
3.3	Resultados obtenidos	76
3.3.1	Medición de los resultados por gestor	77
3.3.2	Porcentaje de recuperación por estatus en montos y en cuentas	78
3.3.3	Resultados de la cartera general	80
<b>4.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL</b>	<b>81</b>
	<b>DESEMPEÑO PARA GESTORES DE TELE-COBRO</b>	
4.1	Validación	81
4.1.1	Presentar a gerencia de call center el instrumento de evaluación	81
4.1.1.1	Sistema integral de evaluación	82
4.1.1.2	Alineación de metas individuales a metas por área	82
4.1.1.3	Control detallado sobre cada uno de los gestores	84
4.1.2	Capacitar a personas encargadas de la evaluación	86
4.2	Difusión	89
4.2.1	Información al personal sobre forma de evaluación	89
4.2.1.1	Presentación ante supervisores y gestores	90
4.2.1.2	Presentación de cálculos de métricas a los supervisores de operación y de calidad	90
4.2.1.3	Publicación de carteles	90
4.3	Aplicación	91
4.3.1	Inicio del proceso de evaluación	91
4.3.1.1	Seguimiento semanal del avance de la recuperación	91
4.3.1.2	Utilización del software para grabar llamadas:	91
4.3.1.3	Seguimiento de cuentas:	91
4.3.2	Consolidar información	92

4.3.3	Retro alimentación a los gestores	93
<b>5.</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>95</b>
5.1	Análisis de la información	95
5.2	Controles establecidos en el área	98
5.2.1	Tipo de evaluación	98
5.2.2	Técnicas de control de personal	103
5.3	Indicadores	106
5.3.1	Tiempo	107
5.3.2	Cantidad	107
5.3.3	Calidad	107
5.3.3.1	Cuantitativos	108
5.3.3.2	Cualitativos	108
5.4	Resultados de los indicadores	108
5.5	Acciones correctivas	109
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>111</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>113</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>115</b>
	<b>ANEXOS Y/O APÉNDICES</b>	<b>117</b>
	ANEXO 1	117
	ANEXO 2	124

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1. Organigrama Call Center	2
2. Organigrama Tele-Cobros	4
3. Diagrama de Flujo de Tele-cobros	5
4. Resumen de Diagrama de Flujo	5
5. Perfil de puestos gestores	21
6. Formato de validación de puestos	23
7. Gráfica asignación versus recuperación en montos, estatus 1	42
8. Gráfica asignación versus recuperación en montos, estatus 2	43
9. Gráfica asignación versus recuperación en montos	45
10. Gráfica de pérdida de clientes por mes	46
11. Indicadores de Gestión	60
12. Diagrama de proceso de evaluación del desempeño	65
13. Gráfica de meta de recuperación, estatus 1	66
14. Gráfica de meta de recuperación, estatus 2	67
15. Instrumento de evaluación del desempeño para gestores	72
16. Gráfica de resultados por gestor	77
17. Proceso de Implementación de la Evaluación del Desempeño	94
18. Gráfica de resultados de la evaluación por gestor	96
19. Gráfica de resultados antiguo método de evaluación	100
20. Gráfica de resultados de evaluación del desempeño	101

21. Gráfica comparativo de resultados evaluación vrs. Instrumento de evaluación	101
22. Ficha de seguimiento	104
23. Formato de seguimiento de planes de mejora	106
24. Gráfica de resultados de indicadores	109



## TABLAS

I.	Métricas de calidad	9
II.	Factores de evaluación de calidad	10
III.	Formato de evaluación de calidad	13
IV.	Matriz MEFI	16
V.	Matriz MEFE	18
VI.	Matriz MAFE	19
VII.	Factores de calidad	25
VIII.	Tipología contactos efectivos	30
IX.	Tipología contactos negativos	30
X.	Tipología no contactados	31
XI.	Gradación de escalas	33
XII.	Resumen de actividades esenciales	34
XIII.	Asignación versus recuperación en montos, estatus 1	42
XIV.	Asignación versus recuperación en montos, estatus 2	43
XV.	Asignación versus recuperación en montos	44
XVI.	Perdida de clientes por mes	46
XVII.	Ponderación de indicadores	63
XVIII.	Meta de recuperación estatus 1	66
XIX.	Meta de recuperación estatus 2	67
XX.	Núm. cuentas asignables por mes	68

XXI.	Resultados en montos estatus 1	78
XXII.	Resultados en cuentas estatus 1	79
XXIII.	Resultados en montos estatus 2	79
XXIV.	Resultados en cuentas estatus 2	79
XXV.	Resultados en montos	80
XXVI.	Resultados en cuentas	80
XXVII.	Meta de recuperación semanal estatus 1	83
XXVIII.	Meta de recuperación semanal estatus 2	83
XXIX.	Núm. cuentas asignables por mes	84
XXX.	Resultados de la evaluación en montos estatus 1	98
XXXI.	Resultados de la evaluación en montos estatus 2	98
XXXII.	Resultados de la evaluación en montos	99
XXXIII.	Consolidado del anterior formato de evaluación de operaciones	100
XXXIV.	Consolidado del formato de evaluación de calidad	100
XXXV.	Consolidado de resultados evaluación del desempeño	102
XXXVI.	Comparativo de resultados evaluación vrs. instrumento de evaluación	103
XXXVII.	Resumen de instrumento de evaluación	109
XXXVIII.	Interpretación de resultados del instrumento de evaluación	109

## GLOSARIO

<b>Acw</b>	Cantidad de tiempo que toma al gestor realizar tareas posteriores a la llamada recién finalizada.
<b>Agendados</b>	Se refiere al momento en que el gestor o el cliente proporcionan una fecha, en la cual se debe cumplir algún término o promesa. Ésta es ingresada al sistema por el gestor
<b>Cartera clientes</b>	Conjunto de clientes que se le asignan a una persona
<b>Call center</b>	Centro de llamadas. Lugar que centraliza todos o algunos de los servicios de asistencia telefónica (centros de reservas, oficinas de ayuda, líneas de información o centros de servicio al cliente) de una o varias empresas.
<b>Campana</b>	Nombramos de esta forma los distintos paquetes que se desarrollan para cada uno de los clientes.
<b>Coaching</b>	Proceso de conducir el comportamiento laboral del empleado, a través de la entrega de retroalimentación directa precisa y oportuna

<b><i>Hold time</i></b>	Tiempo que se tiene en espera al cliente durante una llamada
<b>Indicadores</b>	Es el conjunto de datos obtenidos durante la ejecución del proceso, y referidos a ésta, que permiten conocer el comportamiento del mismo y por tanto, predecir su comportamiento futuro en circunstancias similares.
<b>Métricas</b>	Una forma de medir y una escala, definidas para realizar mediciones de uno o varios atributos.
<b>Nota de calidad</b>	Resultado de la evaluación de cada uno de los factores de calidad.
<b><i>Outsourcing</i></b>	Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio.
<b>Query</b>	Es una búsqueda o pedido de datos almacenados en una base de datos.

<b>Roles</b>	Papel que desempeña una persona en una actividad
<b><i>Script</i></b>	Guía detallada que ayuda al desarrollo de las llamadas, además que sirve de guía al gestor ya que consta de varias situaciones que se pueden presentar durante el desarrollo de la misma,
<b><i>Speak time</i></b>	Tiempo que dura la conversación con el cliente
<b>Tendencias</b>	Propensión o inclinación de los resultados que nos sirve de guía para encontrar el comportamiento de la recuperación.
<b>Tmo</b>	Es el tiempo medio que tiene el gestor para el desarrollo de una llamada.



## RESUMEN

El desempeño de cada uno de los colaboradores, es primordial para alcanzar los objetivos de una empresa, por lo que la administración debe desarrollar actividades que permitan garantizar el buen desempeño de cada uno de ellos.

Con este fin se propone el desarrollo de un instrumento de evaluación del desempeño, basado en la matriz de desempeño laboral, que es una herramienta que permite trazar las rutas críticas para lograr los resultados deseados, además de generar las condiciones necesarias para lograrlo con eficiencia y eficacia.

Para lograr el desarrollo del instrumento de evaluación, se inició realizando el análisis de actividades que desarrollan los gestores de la manera mas amplia posible, ya que de esta forma podremos establecer resultados a lograr, rutas críticas y generar las condiciones favorables para su cumplimiento.

Por último, se presentan los instrumentos para brindar la retroalimentación al trabajador y dar seguimiento a las acciones de mejora





## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Diseñar un instrumento de evaluación del desempeño para Gestores de Tele - cobro, que permita medir el nivel de productividad, tanto en calidad como en cantidad.

### **ESPECÍFICOS:**

1. Aumentar la producción por gestor.
2. Mantener la calidad del servicio prestado.
3. Reducción de reclamos por mala atención.
4. Crear un programa incentivos enfocados a los resultados.
5. Crear programas de capacitación y desarrollo dentro del *call center*.
6. Utilizar eficientemente los recursos.
7. Estandarizar el servicio prestado.



## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado en el cual la calidad del trabajo de los colaboradores es un factor que cada vez cobra mas importancia, ya que es lo que marca la diferencia entre una empresa y otra; ha obligado a las empresas a buscar la manera de incrementar la productividad y mejorar el servicio, sin que esto represente costos adicionales.

Una de las herramientas que son aplicadas dentro de cualquier área de trabajo es la evaluación del desempeño que ayuda a medir el nivel de productividad de los colaboradores a nuestro cargo en forma integral y sistemática.

El propósito de toda evaluación del desempeño es informar a los colaboradores cómo están realizando sus funciones, y de esta forma elaborar planes de trabajo, los cuales deben estar enfocados a elevar la calidad del mismo y al aumento de productividad.

En el siguiente trabajo, se analizará el área de Tele-cobro dentro de una empresa de Call Center, los factores que componen las funciones de los gestores que integran dicha área para determinar los puntos críticos de la operación, así como detectar que factores se deben considerar para la evaluación de la herramienta a utilizar.

# 1. ANTECEDENTES GENERALES

## 1.1 Historia de la Empresa

Call Center Solutions es una empresa fundada por un grupo de empresarios guatemaltecos que inicia operaciones en noviembre de 2007, con el propósito de brindarle al mercado nacional una opción en servicios de call center, que ayuden a mejorar la relación con el cliente, y siendo a la vez un puente para el crecimiento de sus carteras.

Una de las principales razones por las que se toma la decisión de fundar Call Center Solutions es por la demanda que existe en el país sobre empresas especializadas en este campo debido a la calidad de atención, bajo costo y diversidad de servicios que se pueden prestar desde servicio al cliente, ventas, cobros, servicio de emergencia etc. Call Center Solution cuenta con personal con gran trayectoria en este campo dentro del país y que está en la capacidad de crear equipos efectivos para los distintos servicios que se presten, con la ayuda del *call center* o plataformas multicanal (teléfono, fax, internet, software de *call center*).

Por lo que Call Center Solutions es una empresa guatemalteca que tiene como fin aprovechar a plenitud el *outsourcing* de procesos de negocio.

### 1.1.1 Misión

Llegar a ser considerada como una de las empresas especializadas en la prestación de servicios *outsourcing* en procesos de negocios a

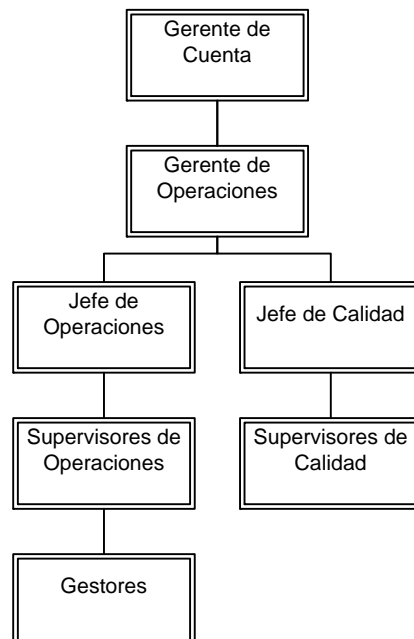
nivel nacional, teniendo a nuestra disposición la tecnología necesaria y personal especializado en las distintas áreas de servicios que se prestan.

### 1.1.2 Visión

Ser reconocidos dentro de las mejores empresas de *call center* a nivel nacional, por los altos estándares de nuestros servicios, capacidad de innovación, para atender las demandas de nuestros clientes.

### 1.1.3 Organigrama de Call Center

Figura 1 Organigrama Call Center



#### I. Roles

##### a. Gerente de cuenta:

Es el puente de comunicación cliente-empresa, dependiendo de la cantidad de personal asignado a sus cuentas podría ser responsable directo de la operación.

b. Gerente de operaciones:

Es responsable directo de la operación, diseña y supervisa la implementación de los procesos que permitan que la operación se desarrolle de acuerdo a lo pactado con el cliente. Puesto creado a partir de cien posiciones.

c. Jefe de operaciones:

Es responsable de poner en marcha los planes diseñados, tiene a su cargo la dirección del equipo de supervisores, crea planes de contingencia. Puesto creado a partir de cincuenta posiciones.

d. Jefe de calidad:

Es responsable que en la aplicación de los procesos se cumpla con los estándares de calidad, dirección de equipo de supervisores de calidad, crea planes de contingencia. Puesto creado a partir de las cincuenta posiciones.

e. Supervisor de operaciones:

Ejecuta los planes de trabajo, responsable de resolver inquietudes de su personal sobre la operación. Figura creada a partir de quince posiciones, para tener un mejor control de la operación se aconseja que coordine las actividades de hasta treinta gestores.

f. Supervisor de calidad:

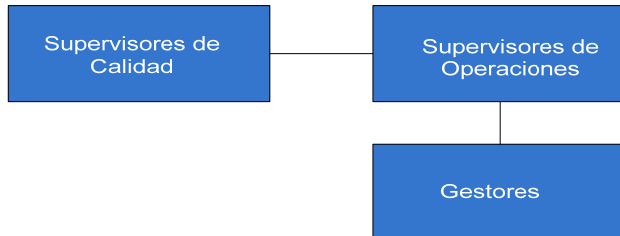
Avala los niveles de calidad establecidos, retroalimenta a los gestores, detecta oportunidades de mejora y crea talleres de nivelación. Es recomendable crear la figura a partir de ocho posiciones si el nivel de calidad que se desea es alto, pero éste está en la capacidad de monitorear hasta quince gestores.

g. Gestor:

Realizar y/o atiende las llamadas de los clientes, siguiendo los procedimientos establecidos.

### 1.1.3.1 Organigrama de Tele-cobro

**Figura 2 Organigrama Tele-Cobros**



Estructura típica de una campaña en su expresión básica, esta puede ir creciendo para ir atendiendo las necesidades del cliente.

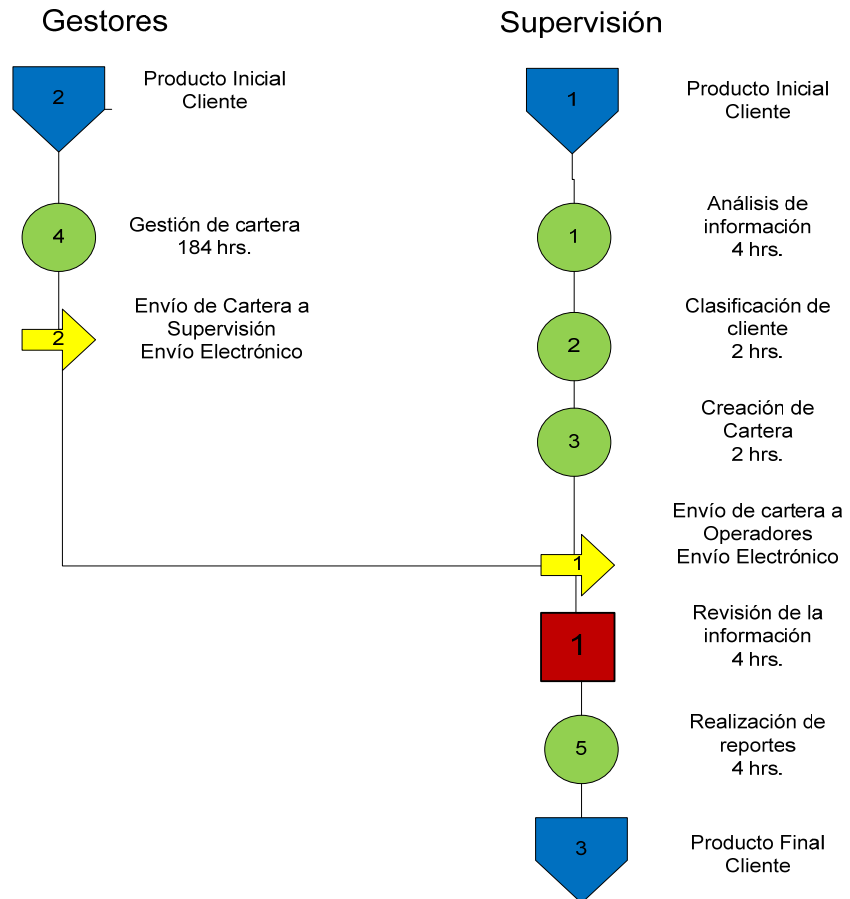
## 1.2 ¿Qué es el Tele-Cobro?

### 1.2.1 Definición





Caracterizado por el uso más o menos intensivo de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información. Relacionadas con el manejo, tratamiento, procesamiento y distribución de la información y la gestión telefónica; todo enfocado a proporcionar un asesoramiento a los clientes sobre como solventar sus deudas o pagos pendientes, con el fin de lograr mantener un cartera saludable con un mínimo de clientes morosos.

## 1.2.2 Actividades

**Figura 3 Diagrama de Flujo de Tele-cobros**



**Figura 4 Resumen de Diagrama de Flujo**

Resumen			
Descripción	Actividad	Cantidad	Tiempo
Operación		5	196
Revisión		1	4
Transporte		2	-
Inicio o Fin		3	-
	Total	11	200



## Descripción del proceso:

- I. Análisis de información: Este análisis lo realiza el supervisor de operaciones, con el fin de realizar un pronóstico sobre los resultados que se pueden obtener.

Si es una campaña que tiene algún tiempo en la empresa o si ya se ha trabajado anteriormente se realiza un análisis de los resultados anteriores y grafica la tendencia de la misma, y de esta forma se puede realizar una proyección sobre los resultados esperados en la nueva base de datos, esto incluye la recuperación diaria, semanal y mensual.

De ser una campaña nueva se analiza que tipo de clientes se reciben en la base de datos, y se realiza un pronóstico de los resultados que se pueden esperar de la base de datos, todo esto se realiza con el fin de determinar si la base de datos que se trabajará contiene clientes que no se puedan trabajar por distintos motivos, como lo son datos incompletos, clientes duplicados o montos negativos etc., determinado esto podemos saber que tipos de resultados se pueden esperar.

- II. Clasificación de cliente: Al recibir la base de datos de clientes, ésta se clasifica por las siguientes divisiones:
  - a. región, (capital y departamental)
  - b. tipo de mora (tiempo de retraso de pagos)
  - c. forma de pago (terceros o mensajero) y
  - d. empresas o particulares

- III. Creación de cartera: Una base de datos creada por el supervisor a partir de la información proporcionada por el cliente, esta contiene:
- a. Clasificación de clientes.
  - b. Opciones para ingresar comentarios.
  - c. Fechas.
  - d. Tipificaciones.

La cartera debe poseer cantidades iguales de clientes por las divisiones antes mencionadas. Realizado este proceso se envía la cartera general a todos los gestores, especificando en una columna las cuentas que tiene asignado cada gestor, esto se hace con el fin que cada gestor tenga la misma carga de trabajo asignada.

- IV. Desarrollo de la Campaña: Al tener la cartera, cada gestor es responsable de las cuentas asignadas en la misma, por lo que debe ir anotando información que le ayude a dar seguimiento a los clientes para lograr la recuperación asignada tanto en cuentas como en montos.
- V. Revisión de Información: El gestor envía su cartera al supervisor que tiene como responsabilidad analizar cada uno de las tipificaciones que se tuvieron en el desarrollo de la campaña y detectar cualquier anomalía o información que no concuerde a los resultados obtenidos.

Esto se realiza con el fin que no se tenga información incompleta y verificar que los resultados que se tiene de recuperación cuadren con la cantidad de tipologías, esto quiere decir que si al verificar el resultado de la recuperación tenemos que nos pagan

diez cliente el saldo total, en la tipología debería de haber diez clientes saldo cero y así debe de ir analizando cada tipología. De tener información que no cuadre con los resultados, se procede a analizar cada uno de las tipologías para encontrar el error y corregirlo según sea el caso.

- VI. Reportes de resultados: Es generado por el supervisor a partir de los datos obtenidos de la cartera, este reporte debe contener como mínimo la siguiente información:
- a. Núm. de cuentas recuperados.
  - b. Total de monto recuperado.
  - c. Porcentaje de recuperación en cuentas y en montos.
  - d. Núm. de cuentas incobrables.
  - e. Núm. de cuentas pendientes de pago.
  - f. Monto de cuentas incobrables.
  - g. Monto de cuentas pendientes de pago.

Terminado el reporte este es enviado al cliente, para tenerlo informado de los resultados obtenidos en la campaña.

### **1.2.3 Métricas**

Son cada una de las mediciones que se realizan en las diferentes campañas, para tener un control sobre el trabajo que se está realizando. Y estas son de dos tipos, las de operación y las de calidad (QA):

- I. Métricas de operación: Son las que se utilizan para tener un control que ayude a determinar que se están utilizando cada uno de los elementos para el desarrollo de la operación, así como de los parámetros para la toma de decisiones, como lo son

dimensionamientos y aumento o disminución de trabajo entre otros:

Tiempo Medio de Operación (TMO) = (speak time + hold time + acw)

Adherencia = (speak time + hold time + acw) / No. de horas trabajadas

Porcentaje de recuperación en cuenta = monto recuperado / monto asignado

Porcentaje de recuperación en monto = cuentas recuperadas / cuentas asignadas

II. Métricas de calidad (QA): Son utilizadas para medir y garantizar la calidad del trabajo que se esta realizando. Esta nos ayuda a tomar decisiones como capacitaciones, coaching o dar instrucciones que necesiten los gestores para desarrollar su trabajo con la calidad establecida. Estas decisiones se toman dependiente del la nota de QA que obtenga el gestor.

Se utiliza como base la tabla descrita a continuación:

**Tabla I Métricas de calidad**

BAJO	ESTANDAR	EXCELENTE
1-79	80-90	91-100

- a. Excelente: Se da una felicitación, y se alienta a continuar realizando su trabajo con la misma calidad.
- b. Estándar: Se procede a realizar un *coaching* para retroalimentar al gestor y nivelar su trabajo al deseado.
- c. Bajo: Se procede a dar nuevamente el entrenamiento sobre la información de la campaña y se le realiza la evaluación sobre la información que debe manejar para asegurarse que al momento de regresar a operación tengo los conocimientos necesarios para desempeñar correctamente el trabajo.

Los factores que se evalúan son los siguientes:

**Tabla II Factores de evaluación de calidad**

<b>1 Calidad de la atención</b>	Ptos
Saludo	4
Modulación de voz	4
Personalizar Llamada	4
Léxico, dicción y gramática	8
Interés por la llamada	4
Responder con seguridad	10
Control de la llamada	4
Cortesía y Amabilidad	8
Despedida	4
<b>Sub-Total</b>	<b>50</b>
<b>2 Calidad de la llamada</b>	
Cumplimiento de Scripts	10
Información	10
Atención y respuesta	10
Manejo de objeciones	10
Solicitud de datos y Reconfirmación de Información	10
<b>Sub-Total</b>	<b>50</b>
<b>• Total</b>	<b>100</b>

Descripción de Factores de Evaluación de Calidad:

I. Calidad de la Atención

a. Saludo:

- ✓ Pronta respuesta al saludo establecido (nombre del gestor y nombre de la empresa).
- ✓ Inicia saludo en menos de 3 segundos después de recibir respuesta de parte del cliente.

b. Modulación de la Voz:

- ✓ Emplear un ritmo adecuado (ni muy lento ni muy rápido),
- ✓ Un volumen de voz adecuado (no gritarle al cliente pero que nos escuche).

- ✓ Evitar respiración en la llamada (recomendación).

c. Personalización:

- ✓ Llamar al cliente por lo menos 2 veces por su apellido durante la llamada (no cuenta saludo y despedida).
- ✓ Personalizar con la persona que nos conteste, independientemente si no es el cliente.

d. Léxico, dicción y gramática:

- ✓ Articular bien.
- ✓ No omitir sílabas ejemplo: va, ta gueno, ntonces.
- ✓ Evitar que su voz se escuche entrecortada o nerviosa.
- ✓ Evitar el uso de muletillas por ejemplo (aja, si, por supuesto).

e. Interés de la llamada:

- ✓ Escuchar con atención lo que dice el cliente
- ✓ No realizar otras actividades mientras se atiende la llamada.
- ✓ Solicitar otro número emergente para contacto informativo.

f. Responder con seguridad:

- ✓ Dar información completa y correcta.
- ✓ Conocer y ofrecer el producto con seguridad y sin titubeos ni silencios mientras brinda la información.

g. Control de la llamada:

- ✓ Se asegura de llevar el control de la llamada.
- ✓ En ningún momento debe titubear y perder el control.
- ✓ Debe estar seguro de la información que esta brindando.

h. Cortesía y amabilidad:

- ✓ Evitar respuestas de una sola palabra.
- ✓ Muestra modulación clara y pausada.
- ✓ Utiliza el tono de voz amable y positivo.
- ✓ Nunca interrumpir al cliente.
- ✓ Evita escucharse aburrido, apático o monótono.
- ✓ Evitar reírse o hacer ruidos extraños en la llamada.

II. Calidad de la llamada

a. Cumplimiento del *scrip*:

- ✓ Cumple con todos los *scrips* establecidos para cada campaña.

b. Información:

- ✓ Da toda la información correcta
- ✓ Se asegura que el cliente la entienda

c. Atención y respuesta:

- ✓ Se asegura que el cliente esté enterado del motivo de la llamada.
- ✓ Da información completa y correcta.
- ✓ Conoce y ofrece el producto.
- ✓ Aclara toda duda del cliente.

d. Manejo de objeciones:

- ✓ Muestra habilidad para manejar correctamente las objeciones del cliente.
- ✓ No insiste más de tres ocasiones.

e. Solicitud de datos y reconfirmación de información:

- ✓ Verifica que sea el cliente.
- ✓ Utiliza las pantallas y herramientas correctas.
- ✓ Toma nota de todos los datos del cliente.
- ✓ Reconfirma todos los datos verificando que estos sean correctos.

Formato de Evaluación:

**Tabla III Formato de evaluación de calidad**

<b>CALIDAD DE LA ATENCIÓN</b>	<b>24-Mar-08</b>	
Saludo	si	4
Modulación de la voz	si	4
Personalizar	si	4
Léxico, dicción y gramática	si	8
Interés por la llamada	si	4
Responder con seguridad	si	10
Control en la llamada	si	4
Cortesía y amabilidad	si	8
Despedida	no	0
<b>Sub-Total</b>		46
<b>CALIDAD DE LA LLAMADA</b>		
Cumplimiento del <i>script</i>	si	10
Información	si	10
Atención y respuesta	si	10
Manejo de objeciones	si	10
Solicitud de datos y reconfirmación de información	si	10
<b>Sub-total</b>		50
<b>Total</b>		96

Total	96%	Nivel de calidad:	EXCELENTE
-------	-----	-------------------	-----------

-----  
Asesor

-----  
Q. A.

-----  
Supervisor





## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### FODA Call Center

#### Internos

##### Fortalezas

Los mandos a todo nivel del call center cuenta con una amplia experiencia en call center multinacionales, permitiéndoles conocer tecnología de punta, técnicas de capacitación, conocimiento para desarrollo de todo tipo de campañas inbound y outbound.

Se cuenta con métodos y técnicas que contribuyen a un servicio de excelente calidad, lo que permite estar a competencia de call center multinacionales

##### Debilidades

El salario para personal operativo está por debajo del pagado por call center multinacionales, lo que da como resultado que se contrate personal joven sin experiencia.

Debido al perfil del personal de nuevo ingreso, el tiempo de capacitación tiende hacer más extenso del necesario.

Alta rotación del personal con experiencia, debido a los salarios que se les paga en *call center* locales, por lo que tienden a migrar a call center multinacionales.

A continuación realizaremos un análisis de las fuerzas internas de la empresa, la siguiente matriz se trabajo asignando un peso a cada uno de los factores a evaluar de 0 (no importante) ha 1 (muy importante), para después realizar dar una calificación de 1 y 4 en orden de importancia.

**Tabla IV Matriz MEFI**

Matriz de evaluación de factores internos MEFI			
Factor a Internos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Staff con amplia experiencia en call center	0.15	4	0.6
Tecnología de punta	0.05	1	0.05
Capacidad de desarrollo de estrategias efectivas para campañas in y out bound	0.15	2	0.3
Dirección Capaz	0.15	4	0.6
<b>Total peso ponderado fortalezas</b>			<b>1.55</b>
<b>Debilidades</b>			
Personal operativo sin experiencia	0.05	1	0.05
Alta rotación de personal	0.06	3	0.18
Tiempo de capacitación muy alto	0.15	3	0.45
débil imagen en el mercado	0.15	3	0.45
Bajo rendimiento personal operativo	0.09	3	0.27
<b>Total Peso ponderado debilidades</b>			<b>1.40</b>
<b>Total Peso Ponderado</b>	<b>1.00</b>	<b>21.00</b>	<b>2.95</b>

Al realizar el comparativo del peso ponderado de las fortalezas que es de 1.55 puntos contra el peso ponderado de las debilidades que es de 1.4 puntos, podemos determinar que las fuerzas internas de las empresa son favorables, con una mínima diferencia de 0.15 puntos.

## **Externos**

### **Oportunidades**

Guatemala en los últimos años ha estado experimentando un crecimiento en el sector del *outsourcing*, esto es debido a su posición como destino para *call center*. Esta posición la ha logrado gracias a que el país cuenta con tecnología de punta y capacidad de telecomunicaciones, además que el capital humano cumple con los estándares mas altos de la industria y su costo es competitivo lo que lo hace uno de los países en latinoamerica mas atractivos para la inversión. Las oportunidades de negocio de un call center son desde servicios de llamadas inbound, outbound para cualquier tipo de empresa hasta la digitación de datos.

### **Amenazas**

Debido a las oportunidades de negocio que ha estado experimentando Guatemala, esto ha motivado a empresas globales a invertir en call center en Guatemala, y debido a la capacidad económica de estas empresas sus costos son menores a los call center nacionales, por lo que el nivel de competencia es muy alto.

El personal capacitado tiende a buscar empresas globales o multinacionales.

El reciente crecimiento de inversión extranjera en el sector de call center puede provocar una competencia hasta cierto punto desleal con call center locales ya que este último no cuenta con respaldo financiero de empresas multinacionales, dando como resultado ser menos atractivos para los clientes locales o internacionales.

A continuación realizaremos un análisis de las fuerzas externas de la empresa, la siguiente matriz se trabajo asignando un peso a cada uno de

los factores a evaluar de 0 (irrelevante) ha 1 (muy importante), para después realizar dar una calificación de 1 y 4 en orden de importancia.

**Tabla V Matriz MEFE**

Matriz de evaluación de factores externos MEFE			
Factor a Externos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
infinidad de negocios que se pueden prestar a las empresas en el mercado	0.20	4	0.8
Expandir los servicios a mercados internacionales	0.20	3	0.6
Aprovechar la plenitud del país como destino de call center para lograr un crecimiento en el mercado mas rápido	0.15	3	0.45
<b>Total peso ponderado oportunidades</b>			<b>1.85</b>
<b>Amenazas</b>			
Entrada de empresas extranjeras con costos menores	0.15	2	0.3
Nivel de competencia muy alto	0.20	2	0.4
Capital de inversión extranjero superior al nacional	0.10	2	0.2
<b>Total Peso ponderado amenazas</b>			<b>0.9</b>
<b>Total Peso Ponderado</b>	<b>1.00</b>		<b>2.75</b>

Al realizar el análisis de los resultados, obtenemos que el peso ponderado de las oportunidades es de 1.85 puntos contra el peso ponderado de las amenazas que es de 0.9 puntos por lo que podemos concluir que existe un ambiente externo favorable, el cual debe ser aprovechado al máximo.

Realizados los análisis anteriores sobre los factores externos e internos, podemos realizar un tercer análisis estratégico mediante la matriz MAFE, la cual nos ayudara a tomar dicciones sobre el tipo de estrategias que podemos aplicar en la operación.

**Tabla VI Matriz MAFE**

Matriz MAFE		
MATRIZ MAFE	Fortalezas	Debilidades
	1. Staff con amplia experiencia en call center	1. Personal operativo sin experiencia
	2. Tecnología de punta	2. Alta rotación de personal
	3. Capacidad de desarrollo de estrategias efectivas para campañas in y out bound	3. Tiempo de capacitación muy alto
	4. Dirección capaz	4. Débil imagen en el mercado
	5. Bajo rendimiento personal operativo	
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia Do
1. Infinidad de negocios que se pueden prestar a las empresas en el mercado	Incursionar en nuevos nichos de mercado locales (F1, F3, F4, O1)	Crear técnicas efectivas de capacitación (D1, D2, D3, D5, O1, O3)
2. Expandir los servicios a mercados internacionales	Iniciar operaciones en el mercado internacional (F1, F2, F3, F4, O2, O3)	Crear fuentes de motivación, Compromiso y desarrollo (D2, O1, O2)
3. Aprovechar la plenitud del país como destino de call center para lograr un crecimiento en el mercado más rápido		Realizar labor de publicidad (D4, O3, O2)
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1. Entrada de empresas extranjeras con costos menores	Focalizar esfuerzos y atención a los objetivos y resultados esperados (F1, F2, F3, F4, A2, A3)	Aumentar la productividad de los colaboradores (D1, D5, A2)
2. Nivel de competencia muy alto	Asegurar la utilización racional de los recursos de la empresa (F1, F4, A1, A3, A2)	Alineación de indicadores de desempeño individual a los indicadores del área (D5, A1, A3)
3. Capital de inversión extranjero superior al nacional	Crear estrategias de negocios, que incrementen la participación de las empresas en el mercado (F4, A1, A2)	

De esta tercera matriz observamos que existen varias estrategias, sin embargo, podemos enfocarnos más en las estrategias que necesiten la menor inversión o ninguna inversión, explotando al máximo el capital humano y las herramientas con que cuenta la empresa, por lo que se propone evaluar la forma en que se mide actualmente el desempeño del personal y realizar un diagnóstico, para determinar una metodología que permita medir el desempeño y contribución individual, que contribuyan al logro de las metas de cada área.

## **2.1 Análisis de la Operación**

### **2.1.1 Recabar información sobre el tipo de trabajo de los gestores**

Para recabar la información sobre el trabajo que se desarrolla dentro del *Call Center*, se siguió la siguiente metodología:

- I. Análisis del Perfil del Puestos: Este documento se constituye en la base de la gestión del recurso humano ya que en este se definen entre otras, el propósito del puesto, las actividades diarias y eventuales que desarrollan, y los requisitos de educación y experiencia para ocupar la posición; por lo que se tomó como base esta información antes de analizar las actividades directamente en el puesto de trabajo.

**Figura 5 Perfil de puestos gestores**

PERFIL DE PUESTOS DEPARTAMENTO Call Center	
1. <b><u>Puesto:</u></b>	Gestor
2. <b><u>Ubicación:</u></b> (departamento, sección).	Call Center
3. <b><u>Nivel en la Organización:</u></b> (status: gerente, jefe, supervisor, empleado u obrero).	Operativo
4. <b><u>Posición en la Organización:</u></b>	
4.1. <b><u>Tipo de Autoridad:</u></b>	
Funcional (empleado) Lineal (Gerente, Jefe, Supervisor)	
Staff (Gerente, Jefe que ofrece asesoría /servicio)	
4.2. <b><u>Reporta a:</u></b> (cargo)	Supervisor de Call Center
5. <b><u>Sustituto:</u></b> (En alguna emergencia, qué puesto podría cubrir sus atribuciones) (cargo)	
6. <b><u>Documentos que puede autorizar o que debe revisar:</u></b>	
7. <b><u>Tareas Principales del puesto:</u></b> (Enumere todas las actividades que realiza indicando frecuencia, para que RRHH evalúe el volumen de actividades que tiene asignadas)	
<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia en dias/mes</b>
1.- Velar por el cumplimiento del Código de Ética de Call Center	Diario
2.- Velar por el cumplimiento de Reglamento Interno Call Center	Diario
3.- Administración de Cartera	Diario
4.- Cumplimiento de metas asignadas	Diario
5.- Seguimiento a quejas y reclamos	Diario
6.- Utilizar Scrip autorizados	
8. <b><u>Tareas Secundarias del puesto:</u></b> (Enumere las tareas que son de menor importancia en su puesto.)	
8.1 Apoyo a Supervisor (si es requerido)	
8.2 Velar por la Limpieza y orden de cubículos	
8.3 Mantenimiento de Mobiliario y equipo	
8.4 Mantenimiento de Equipo de Computación	



**9. Requisitos Básicos del Puesto:**  
**(Indique los requisitos mínimos que la persona debe ocupar para desempeñar este puesto)**

9.1.- Estudiante universitario  
9.2.- 2 años de experiencia en el área de cobro telefónico  
9.3.- Manejo de office  
9.4.- Acostumbrado a trabajar bajo presión  
9.5.- Disponibilidad de horario  
9.6.- Buena presentación, amable, social, proactivo, responsable

**10. Requisitos deseables (enumere los conocimientos deseables, pero no indispensables que debe tener la persona que desempeñe este puesto.)**

10.1- Conocimiento de idioma inglés

**11. Cursos internos necesarios para el puesto:**

Misión visión	CMS	Uso de Sist Operativo
Código de Ética de C.C.	Call Rex	Procedimientos Internos CC
Def. de los Dep. y sus Funciones	Citrix	Procedimientos de campañas
Procedimientos campañas out	Manejo de la operación Call Center	

**12. Conocimientos adicionales necesarios:**

(cobros, facturación, despacho, etc.)  
Técnicas de manejo de cliente difíciles

**13. Firmas:**

<b>Elaboró:</b>	<b>Revisó:</b>	<b>Autorizó:</b>
<b>Supervisor o Jefe Inmediato</b>	<b>Jefe Inmediato Superior</b>	<b>Gerente</b>

**14. Firma del Ocupante:** **15. Fecha: (elaboración, revisión o Actualización)**

II. Observación: Después de haber entendido cada una de las actividades que se desarrollan se procede a estar en el *call center* (piso), detrás de los gestores con la compañía del supervisor, quien detalla cada uno de las actividades que se desarrollan.

**Figura 6 Formato de validación de puestos**

VALIDACION DE PUESTO				
DEPARTAMENTO				
Call Center				
1.	<b><u>Puesto:</u></b>	Gestor		
2.	<b><u>Ubicación:</u></b> (departamento, sección).	Call Center		
3.	<b><u>Nivel en la Organización:</u></b>	Operativo		
4.	<b><u>Tareas principales del puesto:</u></b> (Verifique que la información descrita en la parte inferior se cumple durante el desarrollo de las actividades de los operadores, marque con un X si esto se cumple o no, y agregue un comentario que considere necesario para ampliar la información)			
	<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia en días/mes</b>	<b>Cumple la</b>	
1.-	Velar por el cumplimiento del Código de Ética de Call Center	Diario	Si	No
	Comentario _____			
2.-	Velar por el cumplimiento de Reglamento Interno Call Center	Diario	Si	No
	Comentario _____			
3.-	Administración de Cartera	Diario	Si	No
	Comentario _____			
4.-	Cumplimiento de metas asignadas	Diario	Si	No
	Comentario _____			
5.-	Seguimiento a quejas y reclamos	Diario	Si	No
	Comentario _____			
6.-	Utilizar Scrip autorizados	Diario	Si	No
	Comentario _____			
5.	<b><u>Tareas Secundarias del puesto:</u></b> (Verifique que la información descrita en la parte inferior se cumple durante el desarrollo de las actividades de los operadores, marque con un X si esto se cumple o no, y agregue un comentario que considere necesario para ampliar la información)			
	<b>Actividad</b>		<b>Cumple la Actividad</b>	
	5.2 Apoyo a Supervisor (si es requerido)		Si	No
	Comentario _____			
	5.3 Velar por la Limpieza y orden de cubículos		Si	No
	Comentario _____			
	5.4 Mantenimiento de Mobiliario y equipo		Si	No
	Comentario _____			
	5.5 Mantenimiento de Equipo de Computación		Si	No
	Comentario _____			

<b>6 Cursos Internos necesarios para el puesto:</b>		
(Verifique que la información descrita en la parte inferior se cumple durante el desarrollo de las actividades de los operadores, marque con un X si esto se cumple o no, y agregue un comentario que considere necesario para ampliar la información)		
<b>Cursos</b>	<b>Tiene Conocimientos</b>	
6.1 Misión Visión	Si	No
Comentario _____		
6.2 CMS	Si	No
Comentario _____		
6.3 Uso de Sist Operativo	Si	No
Comentario _____		
<b>Cursos</b>	<b>Tiene Conocimientos</b>	
6.4 Código de Ética de C.C.	Si	No
Comentario _____		
6.5 Call Rex	Si	No
Comentario _____		
6.6 Procedimientos Internos CC	Si	No
Comentario _____		
6.7 Def. de los Dep. y sus Funciones	Si	No
Comentario _____		
6.8 Citrix	Si	No
Comentario _____		
6.9 Procedimientos de campañas	Si	No
Comentario _____		
6.10 Procedimientos campañas out	Si	No
Comentario _____		
6.11 Manejo de la operación Call Center	Si	No
Comentario _____		
<b>7 Firma del Observador:</b>	<b>8 Fecha:</b> (elaboración, revisión o Actualización)	

III. Casos grabados: El área de calidad tiene grabaciones de llamadas de casos especiales que sirven para capacitar a los gestores de cómo deben actuar en distintas situaciones que se le pueden presentar durante el desarrollo de una llamada, esta actividad también se desarrolla bajo el apoyo del supervisor de calidad quien explica cada uno de las llamadas para un mejor entendimiento.

IV. Escucha Activa: Se realiza una reunión en la cual participa gerente, supervisor de operaciones y de calidad, en la cual se realiza escucha en vivo y se analiza cada uno de los punto del formato de calidad y cada uno de los participante da su opinión sobre la forma en que se esta desarrollando la llamada y que podría mejorarse.

Para los incisos tres y cuatro se utiliza el formato de calidad para evaluación de gestores siendo el siguiente:

**Tabla VII Factores de calidad**

<b>CALIDAD DE LA ATENCION</b>	<b>24-Mar-08</b>	
Saludo	si	4
Modulación de la voz	si	4
Personalizar	si	4
Léxico, dicción y gramática	si	8
Interés por la llamada	si	4
Responder con seguridad	si	10
Control en la llamada	si	4
Cortesía y amabilidad	si	8
Despedida	no	0
<b>Sub-Total</b>		46
<b>CALIDAD DE LA LLAMADA</b>		
Cumplimiento del <i>Script</i>	si	10
Información	si	10
Atención y respuesta	si	10
Manejo de objeciones	si	10
Solicitud de datos y reconfirmación de información	si	10
<b>Sub-total</b>		50
<b>Total</b>		96

Realizadas todas las actividades descritas anteriormente se obtiene la siguiente información:

#### **2.1.1.1 Organización y análisis de cartera**

Cada gestor tiene una cartera asignada en la cual se encuentra la información necesaria para gestionar cada uno de los clientes que le fueron asignados. Por lo que la primera actividad que debe realizar es el análisis de cada uno de los clientes que le fueron asignados, con el fin de identificar qué clientes necesitan un mayor seguimiento, tomando en consideración los siguientes factores en el orden que se describen:

- I. Días de mora: Se ordenan a los clientes de mayor a menor en tiempo de mora y agruparlos en rangos de treinta días (un mes), de la siguiente forma 0-30 días, 31-60 días y así sucesivamente. Esto se realiza con el fin de iniciar la gestión con clientes que tienen más días de atraso, ya que es posible que éstos tenga algún inconveniente o alguna inconformidad y por tal razón no han realizado su pago, por lo que se deberá identificar su situación y asesorarlo para así lograr solventar su situación con la empresa.
  
- II. Saldo pendiente: El segundo paso se inicia, de la clasificación anterior, a partir de ésta se realiza una nueva clasificación por saldo pendiente, de mayor a menor, debemos tomar en cuenta que los clientes que tiene saldos superiores al promedio, son una prioridad para la empresa, ya que esto significa que se le proporcionó un servicio especial, siendo para la empresa una prioridad recuperar esa inversión y el gestor debe hacerle ver esto al cliente para que salde su cuenta lo antes posible.

III. Ubicación de cliente: El último paso es tomar la clasificación anterior y ordenar a los clientes por ubicación, se recomienda no utilizar direcciones muy específicas si no agruparlos por áreas, por ejemplo se podría clasificar como clientes departamentales y clientes metropolitanos. El fin de esta clasificación es dar información sobre centros de pago más cercanos, estos factores se deben tomar en cuenta para que los clientes que se encuentran en los departamentos no se les complique acercarse a un centro de pago, por lo que el gestor debe proporcionar toda la información necesaria para facilitarle al cliente su pago.

Tomando en cuenta esta información, se puede colocar a nuestros clientes en el orden que se realizara las llamadas tomando como prioridad el orden antes descrito.

#### **2.1.1.2 Interactuar con clientes**

La clave para lograr saldar una cuenta es la comunicación con el cliente, dando desde el inicio una buena impresión a los clientes, con la asesoría prestada; teniendo una constante comunicación con el cliente para lograr así que éste pueda realizar sus pagos.

El tipo de comunicación que puede tener el gestor y el cliente es de dos formas:

I. Llamadas salientes: El gestor genera llamadas con el fin de contactar al cliente e informar sobre su situación y la forma en que debe ser solventada, en este tipo de llamadas recabamos

información del cliente, sobre teléfonos de contacto, hora para localizarlo y además de lograr un compromiso por parte del cliente para la fecha en la cual solventará su situación. Una parte muy importante de estar en contacto con el cliente es hacerle ver que para cualquier consulta o comentarios se puede comunicar con nosotros y proporcionar número de contacto, extensión y horarios servicio.

- II. Llamadas entrantes: Este tipo de llamadas se dan cuando el cliente tiene dudas o algún tipo de inconveniente, por lo que el tipo de respuestas o solución que se proporcionará al cliente debe ser inmediata, ya que esto dependerá que el cliente logre saldar su cuenta o que no lo haga. Recordemos que un cliente que nos llama o que se queja es un cliente que nos está dando información muy importante para mejorar nuestro servicios y es un cliente interesado en continuar con nosotros, por lo que este tipo de llamadas deben ser bien documentadas, ya que de ellas se toman factores para mejorar constantemente nuestros servicios.

Del trato que le demos a nuestros clientes dependerá el éxito de nuestra empresa y debemos recordar que los gestores son la voz de nuestra empresa y serán las personas responsable de ayudar a nuestros clientes a sentirse satisfechos con los servicios prestados, logrando con esto que el cliente cancele su saldo convencido que el servicio prestado ha valido la pena.

### **2.1.1.3 Administración de cartera**

La administración de la cartera genera el histórico relacionado a lo que ha sucedido con cada una de las cuentas, por lo que es muy importante la información que ingresamos, ya que esta nos sirve de

guía de cómo debemos gestionar cada una de las cuentas para lograr el cobro, entre los factores que podemos tomar en cuentas para una buena administración son los siguientes:

- I. Gestionar: En este contexto entenderemos que gestionar son todas aquellas actividades que realiza el gestor para lograr el cobro de una cuenta, se debe tener claro que cada cliente puede tener más de una gestión y es importante que cada gestión que se realice se ingrese de la forma mas simple y clara con palabras que cualquier personas que lo lea pueda entender y se debe evitar utilizar abreviaturas sobre cada una de las gestiones, lo recomendado es que se utilicen una tipología y un comentario para complementar la gestión.
  
- II. Tipología: Son utilizadas para clasificar cada una de las llamadas que se realizan y al mismo tiempo facilita el seguimiento a cada uno de nuestros clientes, la tipología se divide en dos:
  - a. Contacto : La tipificación que entra en esta clasificación son todas las que utilizamos cuando logramos un contacto que nos puede ayudar a hablar con el titular de la cuenta, los contactos efectivos a su vez se clasifican en:
    - i. Contacto efectivo: en esta clasificación se ingresa únicamente cuando se ha cumplido el propósito de nuestra llamada entiéndase cuando el cliente ya realizó el pago o nos da una promesa de pago las tipologías que podemos utilizar son las siguiente:



**Tabla VIII Tipología contactos efectivos**

Contactos efectivos
1. Promesa de pago
2. Saldo cero
3. Saldo parcial

- ii. Contacto negativo: En esta clasificación ingresaremos todos los clientes con los que se ha logrado un contacto pero este no es satisfactorio, sin embargo lo utilizaremos para dar seguimiento a la cuenta para obtener el cobro de la misma, entre las tipologías más utilizadas tenemos:

**Tabla IX Tipología contactos negativos**

Contactos negativo
1. Está de viaje
2. No está/no se encuentra
3. Número equivocado
4. No puede atender la llamada
5. Re llamada
6. Inconforme con saldo
7. Ya no quiere el servicio

- b. No Contacto: La tipología que se utilizara en esta clasificación se refiere a los clientes difíciles de contactar por lo que según sea el caso se deben implementar estrategias para lograr contactarlos, la más efectiva es llamar en distintas horas, si es posible se debe realizar una llamada en la mañana, a medio día y en la tarde y de ser necesarios en la noche, todo esto

queda a criterio del supervisor. Entre las tipologías más utilizadas tenemos:

**Tabla X Tipología no contactados**

No contactados
1. Grabadora / correo de voz
2. No contestas
3. Línea dañada
4. Falleció
5. Ocupado
6. No vive/ no trabaja allí
7. Número equivocado
8. Sin teléfono
9. Tono de fax

Las tipologías descritas anteriormente son las más utilizadas, pero estas se pueden ampliar o modificar según lo requiera la operación. Un buen manejo de las mismas nos facilitará el seguimiento a nuestros clientes.

III. Comentarios: son utilizados para ampliar o ser más específicos para cada una de las gestiones que se realizan, el fin fundamental es ingresar datos que nos ayudaran a contactar al cliente, algún seguimiento especial o cualquier otra información que el gestor considere importante. Por lo que el comentario complementa la información de la tipología y esto nos facilita el poder dar un correcto seguimiento a nuestros clientes ya que de la información que tengamos, sabremos como tratar a nuestro cliente en la siguiente llamada. Los comentarios deben ser colocados a la par de cada tipología, los comentarios deben ser sencillos, evitar abreviaturas o signos, recordemos que estos deben ser entendibles por cualquier persona.

IV. Asesoría al cliente: Le llamamos asesoría ya que el gestor da un consejo o información sobre lo que debe realizar para solventar su situación. Recordemos que el momento que tenemos contacto con el cliente dependerá del gestor si este se convierte en negativo o positivo, por lo que la información que se le proporcione es de gran importancia para que concretemos el fin de nuestra llamada, el gestor debe informar al cliente sobre su situación con la empresa y las formas en que puede realizar sus pagos, debe proporcionar la información necesaria para que al cliente se le facilite realizar su pago. De tener algún inconveniente el cliente, el gestor debe buscar soluciones prácticas que ayuden al clientes a solventar su situación pero que no perjudique a nuestra empresa, por lo que lo mas recomendado es que el gestor debe conocer las políticas, normas, reglamentos etc. antes de asesorar al cliente para solucionar su inconveniente.

Como podemos darnos cuentas el tipo de trabajo que desarrollan los gestores es un trabajo operacional tipo cíclico, ya que las actividades tienden a repetirse en el día a día, esto beneficia el aprendizaje de los gestores y logran controlar la operación en corto plazo, la ventaja que tenemos en este trabajo es que el gestor se especializa en las actividades que realiza, por lo que el factor de error tiende a disminuirse. Por lo que se tienen que tener establecidos los procedimientos que se utilizan en el desarrollo de cada una de sus actividades.

## 2.1.2 Actividades Asignadas a Gestores

A continuación se detalla la siguiente tabla, la cual se utiliza para determinar el grado de dificultad de las actividades que desarrollan los gestores:

F= frecuencia      CE=consecuencia errores      CM=complejidad

**Tabla XI Gradación de escalas**

Grado	Frecuencia	Consecuencia de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo /conocimiento/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimiento/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimiento / habilidades
1	Otro (Bimestral, trimestral, semestral etc.)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

A continuación se detalla el listado de actividades desempeñadas por lo gestores con su respectivo valor según sea su frecuencia, consecuencia de error y complejidad que exige cada una.

**Tabla XII Resumen de actividades esenciales**

NO	Actividades	F	CE	CM	Total
1	Interacción con clientes	5	4	5	14
2	Asesoría a clientes	5	4	4	13
3	Administración de cartera	5	3	4	12
4	Organizar y analizar la cartera	2	3	4	9

- I. Como podemos darnos cuenta la actividad más importante del gestor es la iteración con el cliente, siendo esto una actividad que se realiza diariamente, además que de esta depende, en su gran mayoría que el cliente realice el pago, dado que en el momento en que el gestor esta con el cliente puede lograr que el cliente quede satisfecho y realice el pago por el servicio prestado o puede tener cierta inconformidad que le cueste a la empresa la pérdida del cliente.
  
- II. Del tipo de información que se le proporcione al cliente, dependerá el tiempo que se tarde en saldar su cuenta, pero inclusive una mala información podría costarle a la empresa perdidas por falsas promesas, notas de crédito etc. Y esto también podría provocar que un cliente molesto no realice sus pagos o inclusive ya no utilice más los servicios de la empresa.
  
- III. La administración de la cartera es un apoyo para dar un correcto seguimiento a los clientes y la mala administración puede provocar que no se le de el seguimiento necesario a los clientes y estos caigan

en mora, por lo que perjudicará el trabajo del gestor, además debemos considerar que entre más tiempo tenga una deuda un cliente es más difícil que el cliente cancele la misma.

- IV. Un mal análisis u organización de nuestra cartera afectara nuestro trabajo desde inicio y por lo tanto el mayor inconveniente que nos puede provocar es que no le daremos la suficiente atención a los clientes que más lo necesiten desde el punto de vista de tiempo de mora, saldos altos etc. esto aumentará la probabilidad que no realicen sus pagos por lo que afectará tanto los resultado de gestor como la recaudación para la empresa.

### **2.1.3 Tipos de controles o supervisión aplicados**

#### **2.1.3.1 La supervisión**

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que hacen posible la realización de los procesos de trabajo; y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

Los objetivos de la supervisión son:

1. Mejorar la productividad de los empleados.
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos.
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral.
5. Monitorear las actitudes de los subordinados.
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales.

El supervisor moderno ha dejado de ser gestor y el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos de su cargo.

#### **2.1.3.2 Características generales de los supervisores**

- I. Conocimiento del trabajo: Esto implica que debe conocer el tipo de campaña que se este realizando, procedimientos establecidos información general etc.
- II. Conocimiento de sus responsabilidades: Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos
- III. Habilidad para instruir: El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
- IV. Habilidad para mejorar métodos: El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y

todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

- V. Habilidad para dirigir: El supervisor debe liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

### **2.1.3.3 Funciones del supervisor**

De manera muy general se puede decir que todo supervisor tiene cuatro grandes funciones:

- I. Proyectar: Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores.
- II. Dirigir: Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.
- III. Desarrollar: Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se lograra un trabajo de alta calidad y productividad.



IV. Controlar: Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar.

#### **2.1.3.4 Supervisión aplicada en el área**

Debido a la estructura que se maneja, se manejan 2 tipos de supervisiones, que es la de operaciones y la de calidad.

I. Supervisión Operativa. Ésta se realiza utilizando como base la supervisión administrativa, la cual está directamente relacionada con una técnica de gestión. Con el fin de orientarla siempre en el marco de una organización con el objetivo prioritario que se cumplan los objetivos de dicha organización. En la supervisión administrativa, la demanda de supervisión procede de la organización. En la planificación de un servicio se considera necesario que se supervise a su personal. La supervisión forma parte del conjunto de la aplicación de un determinado programa teniendo en cuenta que al supervisor en este caso se le atribuye unas funciones específicas y se le piden unos resultados que siempre están relacionados con la mejora de los servicios que se ofrecen a sus usuarios. La demanda de supervisión viene determinada desde arriba. Los supervisados no demandan explícitamente una supervisión, ya que se la encuentran formando parte de la propia organización en la que están trabajando.

Las funciones de la supervisión:

- a. Planificación del trabajo.
- b. Distribución del trabajo.
- c. Delegación del trabajo.

- d. Dirigir, revisar y evaluar el trabajo.
- e. Coordinación del trabajo.
- f. Distribución de la información.
- g. Introducir cambios y nuevas ideas.
- h. Realizar reportería de resultados.

A través de la supervisión se busca mantener un control estricto sobre cada uno de las actividades que realizan los gestores. El supervisor da la información que los trabajadores deben conocer sobre las campañas que están trabajando y lo que deben de transmitir a los clientes.

Se debe tener en cuenta que al supervisor se la atribuye un poder, ya que se le ha transmitido una autoridad desde la dirección de la organización. No obstante, para que el poder que se le otorga sea realmente eficaz, es preciso que se complemente con la autoridad que da el hecho de que sea un buen conocedor del trabajo.

Si el supervisor es realmente un experto, este hecho le confiere una posición de liderazgo. Si el supervisado admira a su supervisor, su autoridad será reconocida libremente y no por imposición jerárquica o, por lo menos, no por esto únicamente

- II. Supervisión de Calidad Esta supervisión utiliza las bases de la supervisión educativa que es la que tiene como objetivo primordial enseñar, formar y ayudar a mejorar el conocimiento a los gestores.

El objetivo es de colaborar en la formación y la constante mejora del servicio que se esté prestando por parte de los gestores.

Como resultado de la supervisión, el gestor está en una mejora constante sobre la información y nivel de servicio que presta ya que el supervisor mantiene en constante monitoreo a los gestores y retro-alimentando sobre las áreas de oportunidad.

El supervisor esta en la capacidad de realizar evaluaciones sobre el nivel de calidad que prestan y tomar decisiones sobre capacitación que necesiten los gestores según los resultados que obtengan de los monitoreos. El supervisor tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la calidad del servicio que se presta.

Las funciones que se identifican con este tipo de supervisión son:

- a. Enseñar.
- b. Facilitar el aprendizaje.
- c. Entrenamiento en técnicas concretas.
- d. Compartir experiencias y conocimientos.
- e. Informar.
- f. Clarificar.
- g. Guiar-conducir.
- h. Ayudar a los trabajadores a mejorar los niveles de calidad del servicio.
- i. Contribuir a la mejora profesional.
- j. Aconsejar.
- k. Sugerir.
- l. Ayudar a los trabajadores a resolver problemas.

Por otro lado, las supervisiones son una forma de transmitir conocimientos determinados y una determinada ideología. Es importante partir de esta realidad, ya que es cierto que mediante

la supervisión se pueden transmitir unos contenidos y una forma de actuar muy diferenciadas según sea el marco teórico e ideológico de referencia.

## **2.2 ¿Cuál es el impacto de no tener una evaluación del desempeño para gestores de Tele - cobro?**

A continuación se detallaran varios factores que están afectando los resultados obtenidos por los gestores.

### **2.2.1 Baja recuperación de cartera**

Actualmente, el *call center* ha estado prestando servicio de cobro a una empresa dedicada a prestar servicios de monitoreo de casas. Debido a la constancia que se ha tenido con este cliente se tomó la decisión de analizar los tres primeros meses que se trabajo esta cuenta. El servicio que se está prestando es de cobro telefónico a dos tipos de clientes, los que tiene saldo pendiente menor a 30 días, estos se clasificaran como estatus 1 y clientes con mora de 31 a 60 días, estos segundos se clasifican como estatus 2.

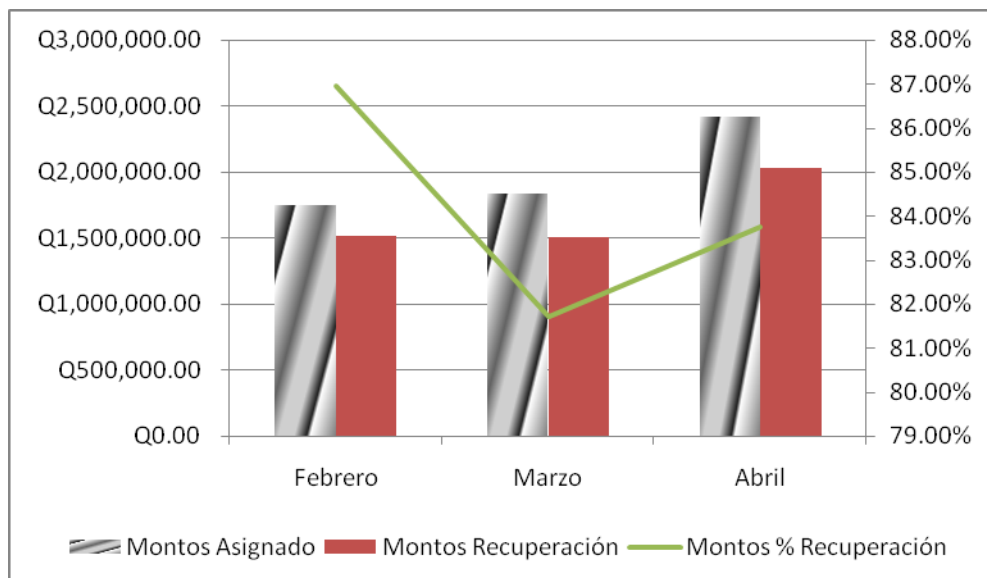
#### **2.2.1.1 Estatus 1**

Para tener un panorama mas claro de los resultados que se han obtenido en la recuperación en montos en estatus 1, analizaremos un gráfico que contiene la información de la asignación y la recuperación que se logró por mes.

**Tabla XIII Asignación versus recuperación en montos, estatus 1**

Mes	Montos			
	Asignado	Recuperación	% Recuperación	% de Saldos Pendientes
Febrero	Q1,745,299.10	Q1,517,651.39	86.96%	13.04%
Marzo	Q1,835,939.75	Q1,500,229.87	81.71%	18.29%
Abril	Q2,421,831.79	Q2,028,182.71	83.75%	16.25%
Acumulado	Q6,003,070.64	Q5,046,063.97	86.09%	

**Figura 7 Gráfica asignación versus recuperación en montos, estatus 1**



**Conclusión:**

Se nota una baja recuperación en montos, dando una mala impresión de los servicio que se están prestando, ya que esto denota que los clientes no se sienten satisfechos con los servicios prestados. Vemos que la empresa durante los meses de marzo y abril los saldos pendiente son de casi el 18% mensual a lo facturado. La principal causa la podemos atribuir a poco seguimiento de los clientes ya que como podemos observar los resultados del mes de febrero son mas productivos que los dos siguientes meses, teniendo como ventaja una asignación menor que los meses de marzo y abril.

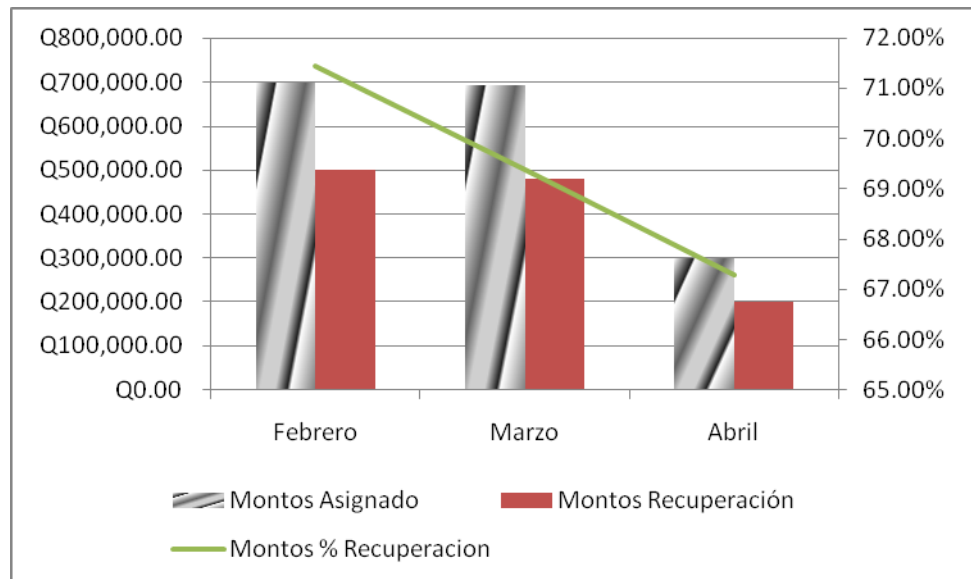
### 2.2.1.2 Estatus 2

El mismo análisis realizado en el estatus 1 lo estaremos realizando en el estatus 2 que es un análisis de asignación y la recuperación que se logró por mes.

**Tabla XIV Asignación versus recuperación en montos, estatus 2**

Mes	Montos			% de Saldos Pendientes
	Asignado	Recuperación	% Recuperación	
Febrero	Q699,427.34	Q499,590.96	71.43%	28.57%
Marzo	Q693,417.47	Q481,012.48	69.37%	30.63%
Abril	Q297,713.66	Q200,337.91	67.29%	32.71%
Acumulado	Q1,690,558.47	Q1,180,941.35	69.86%	

**Figura 8 Gráfica asignación versus recuperación en montos, estatus 2**



### Conclusión

Esta gráfica muestra el comparativo en la asignación, recuperación y sus porcentajes dando una mejor percepción sobre los

resultados en cada uno de los meses, en el mes de febrero se tuvo un 71.43%, en marzo el 69.37% y en abril el 67.29%, por lo que podemos observar este porcentaje de recuperación tiene un comportamiento descendente, sin importar si el monto es mayor o menor, por lo que la probabilidad que las cuentas que caen en mora sean saldadas van disminuyendo. Según podemos observar en las tendencias que presenta este primer trimestre, podemos atribuirle a una mala administración de cartera como antes se ha mencionado.

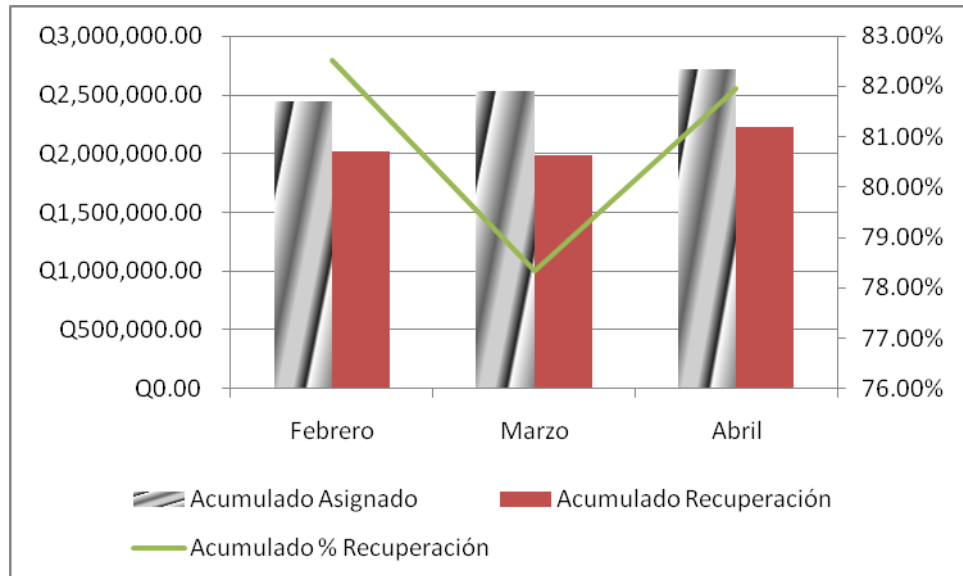
### 2.2.1.3 Consolidado de información trimestral

El siguiente cuadro es el consolidado del primer trimestre de la asignación, recuperación y porcentajes de recuperación en montos, está información nos dará un panorama mas claro sobre cada una de las escenas que se han planteados y los resultados que se han obtenido.

**Tabla XV Asignación versus recuperación en montos**

Mes	Acumulado			
	Asignado	Recuperación	% Recuperación	% de Saldos Pendientes
Febrero	Q2,444,726.44	Q2,017,242.35	82.51%	17.49%
Marzo	Q2,529,357.23	Q1,981,242.35	78.33%	21.67%
Abril	Q2,719,545.45	Q2,228,520.62	81.94%	18.06%
Acumulado	Q7,693,629.12	Q6,227,005.32	80.94%	

**Figura 9 Gráfica asignación versus recuperación en montos**



### Conclusión

En esta gráfica podemos ver de una forma mas clara los dos factores que se han estado mencionando en las gráficas anteriores, siendo el primero que la asignaciones han ido en aumento, pero si analizamos los porcentajes de recuperación, con lo asignado notamos que el rendimiento ha tendido a la baja, aunque la variación no ha sido muy marcada, podemos atribuir a una mala atención a las cuentas o falta de seguimiento, esto puede estar sucediendo por una carga excesiva de trabajo o una mala administración de las cartera de cuentas.

### 2.2.2 Pérdida de clientes

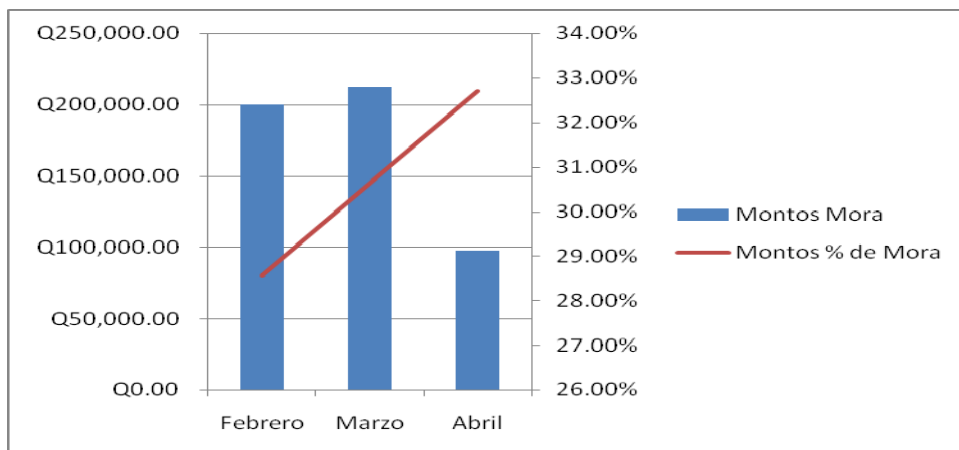
De los resultados que se obtuvieron durante los meses de febrero, marzo y abril, podemos mostrar la siguiente tabla que nos da un panorama sobre las pérdidas en cada uno de los meses.



**Tabla XVI Perdida de clientes por mes**

Mes	Montos		Cuentas	
	Mora	% de Mora	No de Clientes Perdidos	% de Clientes
Febrero	Q199,836.38	28.57%	315	24.27%
Marzo	Q212,404.99	30.63%	423	29.79%
Abril	Q97,375.75	32.71%	75	18.75%
Acumulado	Q509,617.13	30.14%	813	26.07%

**Figura 10 Gráfica de pérdida de clientes por mes**



Esta gráfica muestra cómo la tendencia de cuentas que no realizan sus pagos es ascendente, lo cual debe ser prioridad de análisis para detectar las posibles causas y revertir esta tendencia.

Finalizado el análisis del estatus 1 y el estatus 2 y su respectivo acumulado, se pudieron detectar que durante los meses de febrero, marzo y abril, existieron varios factores que influyeron en los resultados, dando como resultado que este trimestre pasaran a un estatus 3 813

cuentas, que significa un ingreso de Q 509,613.17 a las cuentas por cobrar.

Cuando una cuenta es trasladada a estatus 3 (pre-jurídico) se suspenden los servicios, y esta cuenta es atendida por un departamento jurídico el cual se encarga del caso. La tendencia es que entre mas alta sea la mora que tiene una cuenta, más difícil es recuperarla. Los factores que afectaron los resultados son los siguientes:

- i. Mala administración de la cartera por parte de cada uno de los gestores: La administración de la cartera ayuda al gestor a que tenga un mejor control sobre cada una de las cuentas que le fueron asignadas, sin embargo durante este último trimestre no se llevó un adecuado control sobre cada una de las cuentas, dando como consecuencia que los representantes de las cuentas al querer realizar consultas sobre saldos o sobre el seguimiento que se le estaba dando a alguna queja, el gestor en la mayoría de los casos no tenía información, por lo que debía consultar nuevamente al cliente, provocando malestar en el cliente. Al presentarse este tipo de situaciones los clientes dejan de realizar sus pagos, ya que están molestos por la atención que se les está prestando. En una buena administración, el gestor tiene un histórico sobre cada uno de las cuentas, con la cual cualquier otro gestor que ingrese a la cuenta pueda tener acceso a esta información y ésta sea lo suficientemente clara. La información básica que se debe ingresar en los comentarios de la cuentas son
  - a. Fecha y hora: En el caso en que el programa no despliegue esta información en cada comentario.
  - b. Reclamo de cliente: Se debe anotar la información de la forma más clara y específica posible.

- c. Seguimiento: Se ingresa la información que se le proporcionó al cliente, además agregar a qué departamento y de ser posible a que persona se traslado la información para dar solución al cliente y de la fecha en que se debe tener solucionado el caso.
- d. Solución: Se debe detallar la solución que se proporcionó al caso, y a qué personas se le dio esta información, se recomienda colocar el nombre ya que puede ser que el representante u otra personas que no es el titular de la cuenta sea la persona que recibe la información.

Una buena administración de cartera ayudará a dar una mejor solución a cada uno de los casos y permitirá crear un histórico sobre los inconveniente que están presentando las cuentas y de esta forma retroalimentarse del tipo de servicio y las oportunidades de mejora que se tienen.

- ii. Evaluar las carga de trabajo de los gestores: Se ha notado un incremento en las cuentas que se ha asignado a los gestores, sin embargo no se tiene un control sobre los niveles de ocupación de cada uno de los gestores, por lo cual no se sabe con exactitud cuántas cuentas pueden estar en capacidad de dar seguimiento, por hora y por día, por lo que se recomienda tomar en cuenta lo siguiente: tener un nivel de ocupación para los gestores el cual debe estar entre el 60% y 70%.
- iii. Capacitación para manejo de clientes difíciles: Durante el proceso de monitoreo, se detectó que los gestores, en el momento que se encuentran con un cliente muy molesto tienden solo a escuchar o a realizar ofrecimientos que no pueden cumplir, con el fin que el cliente se tranquilice y no cuelgue la llamada, pero este tipo de actitudes tienden a poner en una situación comprometedora a la empresa, en la

que puede hacerle perder dinero por retener una cuenta, el mayor inconveniente en este tipo de circunstancias es que no se hace ver al cliente su situación real y explicarle las opciones que tiene la empresa para llegar a una solución real. Una solución a corto plazo es realizar talleres en los que se simulen situaciones con clientes difíciles, para hallar la mejor forma de responder a los clientes en situaciones complicadas aplicando la experiencia de cada uno de los gestores y su supervisor. Con esta práctica se desarrollaría una cultura de documentación, siendo esta una herramienta para programas de capacitación.

### **2.2.3 Tiempo de ocio durante la operación**

Durante el desarrollo de cada una de las carteras de los meses de febrero, marzo y abril, existieron varios factores relacionados con la pérdida de tiempos en el desarrollo de la operación.

#### **2.2.3.1 Entrega de cartera al tercer día hábil de cada mes**

El tiempo que le toma al área financiera entregar la base de datos con los clientes clasificados por estatus, es de tres días. Esto se debe a que el cobro de cada mes se realiza hasta el último día hábil, por lo que el reporte consolidado de los pagos de ese mes se entrega el primer día hábil al área financiera para que ésta realice sus cuadros y genere la nueva bases de datos. El proceso de asignación de cartera a cada uno de los gestores que realiza el supervisor lleva aproximadamente 4 horas.

Esto da como resultado 3 días y 4 horas sin cartera en la cual los gestores no realizan ninguna actividad productiva.

Este tiempo puede ser aprovechado en actividades que sean de provecho para la operación, entre las que se propone:

- I. Dar seguimiento a las cuentas que no pagaron sus cuotas de estatus 1 y seguir dándoles seguimientos.
- II. Dar retroalimentación a los gestores sobre los resultados obtenidos en el mes.
- III. Realizar talleres de capacitación.

#### **2.2.3.2 Mala coordinación con procedimientos Administrativos**

Existen varios procedimientos que se realizan dentro de las gestiones de tele-cobro, las cuales absorben un tiempo muy valioso que puede ser aprovechado en una gestión telefónica. Estas actividades pueden ser delegadas a una sola persona y se puede asignar horarios para que los gestores entreguen su papelería y la persona designada realice la gestión. Entre dichas actividades encontramos:

- I. Notas de crédito: Estas son utilizadas para aplicar un crédito a una cuenta esto puede ser por distintas circunstancias. Para realizar ésta, se tiene que llenar una solicitud con los datos de la cuenta, en la cual se debe justificar detalladamente la razón por la cual se solicita dicho crédito, realizada esta solicitud, ésta debe ir firmada por el supervisor, gerente de call center y contabilidad.

II. Débitos a tarjetas: Cuando un cliente solicita que se debite de su tarjeta su saldo pendiente, el procedimiento incluye realizar el debito en el POS, generar un baucher, enviarlo al cliente, cuadrar el POS y enviar el reporte a contabilidad para que aplique el pago, por lo que esto significa que el gestor este fuera del call center realizando todos estos procedimientos.

En ambos procedimientos el Gestor debe estar solicitando las respectivas autorizaciones en las distintas áreas, lo que hace que el proceso tome un tiempo considerable que puede afectar los resultados de los gestores.



### **3. PROPUESTA DE MEJORA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GESTORES DE TELE-COBRO**

Toda organización tiene objetivos básicos que alcanzar, los cuales alcanzan a través de la estructura organizativa y puestos que crea. Dichos objetivos se alcanzan en mayor o menor éxito según la contribución de los recursos humanos involucrados; esto implica la necesidad de disponer de una metodología de evaluación que permita medir sus aportes individuales.

#### **3.1 Metodología de evaluación**

##### **3.1.1 Matriz de desempeño**

La matriz de desempeño es una herramienta que se utiliza dentro de la gestión contemporánea del desempeño laboral. este sistema parte de las siguientes premisas:

- I. Los resultados de trabajo se logran con la contribución de cada una de las personas.
- II. La actuación de las personas significa que las personas demuestren ciertas conductas o comportamientos para lograr los resultados.
- III. Estos comportamientos o conductas requeridos para alcanzar los resultados se denominan “tareas de ruta crítica” (los comportamientos indispensables para lograr el resultado).

Partiendo que la gestión del desempeño es el enfoque mediante el cual:



- I. Se establecen los resultados a lograr.
- II. Se determinan las tareas de ruta crítica para lograr los resultados.
- III. Se generan las condiciones para que las tareas, es decir los comportamientos requeridos se desarrollen y se mantengan.

Se optó por este método para evaluar el desempeño de los gestores de tele-cobros, ya que la Matriz de desempeño contiene los resultados y las tareas de ruta crítica necesarios, al igual que los indicadores que medirán los resultados y tareas; y ésta puede ser insertada dentro de un proceso de gestión del desempeño que tiene una base conceptual delimitada, es decir puede ser aplicada a solo una parte de la organización.

Los principales pasos para elaborar la matriz de desempeño en un puesto de trabajo son los siguientes:

- I. Describir la misión del puesto.
- II. Derivar el principal resultado del puesto.
- III. Establecer indicadores y metas para medir el resultado del puesto.
- IV. Establecer las tareas de ruta crítica.
- V. Seleccionar las tareas de ruta crítica más importantes para el resultado.

VI. Establecer los indicadores y metas de las tareas de ruta crítica (resultados y tareas).

VII. Diseñar los procedimientos de medición.

Para el desarrollo de la metodología se involucraron a los supervisores y de jefe de área.

A continuación se describe la metodología para elaborar la matriz del desempeño para gestores.

1. Describir la misión de los puestos: Esta debe ser redactada en una sola frase, puntualizar la acción central del puesto, contener máximo dos verbos claves
  - a. Puesto: Gestor de Cobros
  - b. Misión asesorar al cliente sobre pagos
2. Derivar el principal resultado del puesto: Se puede contestar cualquiera de las siguientes preguntas para derivar el resultado de la misión:
  - I. ¿Cómo sabemos que la misión fue lograda?
  - II. ¿Alguien que cumple la misión, qué deja o entrega?
  - III. ¿Qué debemos observar para decidir si la misión fue ejecutada?
  - IV. ¿Si no se logra la misión qué consecuencias se derivan?

Contestadas estas preguntas se determina el principal resultado del puesto de tele-cobros.

I. Cliente realiza sus pagos.

II. Cartera sin mora.

3. Establecer indicadores y metas para medir el resultado del puesto:

Esta metodología plantea que solo se debe medir el principal resultado del puesto. Este principal resultado es el que se deriva de la misión del puesto. La mejor manera de dilucidar el indicador que medirá el resultado es haciendo preguntas respecto al resultado. La pregunta fundamental para generar las preguntas que interesan conocer respecto al resultado es la siguiente. ¿Dado este resultado que es lo que más nos interesa conocer respecto al mismo?

Las metas establecidas se segmentaron por un análisis de tendencia semanal, con el propósito de llevar un monitoreo del avance que se tiene con relación a la meta de fin de mes. La meta de recuperación de montos de cada indicador fue establecida por la Gerencia.

Indicador: Porcentaje de recuperación mensual

Meta: 90% de recuperación en estatus 1 y 75% de recuperación en estatus 2.

4. Establecer las tareas de ruta crítica (TRC): Son las acciones indispensables para lograr el resultado. En la matriz de desempeño las TRC tienen una definición precisa y se refieren a las acciones observables de los ocupantes para lograr el resultado. Las TRC se basan en un procedimiento denominado puntualización de

desempeños, la puntualización tiene por finalidad precisar los comportamientos (observables y verbales) que la gente debe evidenciar para lograr el resultado. La puntualización sirve para describir acciones y hechos. En el caso de las TRC la puntualización describe los desempeños, comportamientos o tareas requeridas para lograr un resultado. Para determinar las tareas de ruta crítica, se utilizó el método de observación de desempeño. Este es realizado por un analista que observa a los ocupantes realizando su labor. El analista registra los desempeños por algún tiempo hasta que determine la cadena causal de acciones que conducen al resultado que en este caso fue realizada con asesoría de los supervisores.

- I. Registrar la información proporcionada por el cliente en cada una de las cuentas.
  - II. Registrar la información proporcionada por el gestor en cada una de las cuentas.
  - III. Dar seguimiento a la cuenta.
  - IV. Revisar a primera hora, llamadas que se prometieron a los clientes.
5. Seleccionar las tareas de ruta crítica más importantes para el resultado: Cuando se tienen las TRC es necesario seleccionar una o máximo dos tareas que se consideran las más importantes para la obtención del resultado. La limitación del resultado se hace tanto por motivos prácticos como por motivos conceptuales. Por el lado práctico se sabe muy bien que las matrices que miden muchos

indicadores no son sencillas de usar y por tanto tiene una maduración de los siguientes criterios:

- I. Tareas que los ocupantes no ejecutan.
  - II. Tareas que los ocupantes ejecutan sin efectividad.
  - III. Tareas que los ocupantes ejecutan inconsistentemente.
  - IV. Dar seguimiento a los clientes.
  - V. Registrar información en el sistema.
6. Establecer los indicadores y metas de las tareas de ruta crítica:  
Establecer los indicadores para la medición de estas tareas. Cabe recalcar que los indicadores sirven para medir tanto resultados como tareas. La metodología para el establecimiento de estos indicadores de tareas es similar a la metodología para establecer indicadores de resultados del puesto. Tal vez las diferencias son que en el momento de plantear las preguntas, se transcriben la misma tarea pero a manera de pregunta y en la respuesta, se da un respuesta afirmativa que detalla el resultado de la tarea.

I. Tarea 1. Dar seguimiento a cuentas

Indicador: Eficacia de seguimiento= Num. de llamada contactada (llamadas efectiva) / No. de cuentas Agendadas

Meta/estandar: 1

Polaridad: menos de 1 es malo

## II. Tarea 2. Registro de información en el sistema

Indicador: Eficacia de ingresos= Num. de ingresos al sistema  
/ No llamadas

Meta/estándar: 1

Polaridad: menos de 1 es malo

Una vez que los indicadores de resultados y tareas han sido establecidos, es necesario desarrollar otros detalles para viabilizar su uso, como por ejemplo, frecuencia de medición, responsables, etc.

La siguiente ficha resume los campos esenciales que se deben desarrollar por cada indicador de gestión. En nuestro caso estamos desarrollando la ficha con el principal indicador que es la recuperación en montos por ser el resultado más importante para la empresa.

**Figura 11 Indicadores de Gestión**

<p style="text-align: center;"><b>FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b></p> <p>1. Nombre del Indicador: Recuperación por gestor</p> <p>2. Definición: Con el indicador se estará midiendo la efectividad de los gestores en su recuperación en montos y en cuentas</p> <p>3. Objetivo: Monitoreo constante de los gestores sobre resultados, para toma de acciones correctivas en corto plazo y garantizar el resultado final</p> <p>4. Estándar: Metas definidas por objetivos de mayor nivel</p> <p>5. Límites de tolerancia</p> <p style="padding-left: 20px;">Estatus 1</p> <p style="padding-left: 40px;">I. Verde &gt;90%</p> <p style="padding-left: 40px;">II. Amarillo &gt;85%</p> <p style="padding-left: 40px;">III. Rojo &lt;85</p> <p style="padding-left: 20px;">Estatus 2</p> <p style="padding-left: 40px;">IV. Verde &gt;75%</p> <p style="padding-left: 40px;">V. Amarillo &gt;70%</p> <p style="padding-left: 40px;">VI. Rojo &lt;70</p> <p>6. Unidad de Medida: Porcentajes</p>
---

7. Procedimiento de medición:

Se tendrá una copia de la cartera asignada a cada uno de los gestores, donde se obtendrá un resumen de la cantidad de cuentas y la suma de montos en cada uno de los estatus que les fueron asignados. De los resultados obtenidos se dividirá entre lo asignado para hallar el porcentaje de efectividad en cada uno de los casos.

8. Énfasis temporal del Indicador:

Se identificarán los resultados obtenidos (Retrospectiva)

9. Clasificación del indicador:

Monitoreo permanente

10. Grado de control:

Alto control

11. Usuarios específicos:

- I. Gerente de call center
- II. Supervisor de operaciones
- III. Supervisor de calidad
- IV. Gestores

12. Frecuencia de medición:

Mensual



13. Frecuencia de distribución:

Mensual

14. Tipo de grafico:

Barras

15. Método de presentación:

Publicación en carteleras

16. Responsable de la medición:

I. Supervisor de operación

II. Supervisor de calidad

17. Almacenamiento pasivo:

1 año

7. Ponderar los factores de medición: Una de las ventajas de la matriz de desempeño es que permite obtener una puntuación global del desempeño del puesto, ponderando todos los indicadores que contiene. Esta ponderación es útil especialmente si la matriz se vincula a un plan de incentivos y refuerzos.

**Tabla XVII Ponderación de indicadores**

Consolidado de indicadores		
Resultados/tareas	Indicadores y metas	Ponderacion
Efectividad de recuperacion estatus 1	90%	35%
Efectividad de recuperacion estatus 2	75%	35%
Dar seg. a los clientes	100%	5%
Registrar inf. en el sistema	100%	5%

La ponderación de resultados se realizó en conjunto con los supervisores y jefe de área.

8. Diseñar los procedimientos de medición: En esta etapa se diseñan los registros, la manera de cómo se medirán los indicadores y la forma de retroalimentación de las mediciones. Concretamente se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- I. Registros de información: Personas que están involucradas directamente en el resultado o las tareas.
- II. Periodicidad: Esta retroalimentación tiene que ser gráfica o visual de modo que los ocupantes conozcan su situación de un solo golpe de vista.

Para nuestro caso, se diseñó de la siguiente forma:

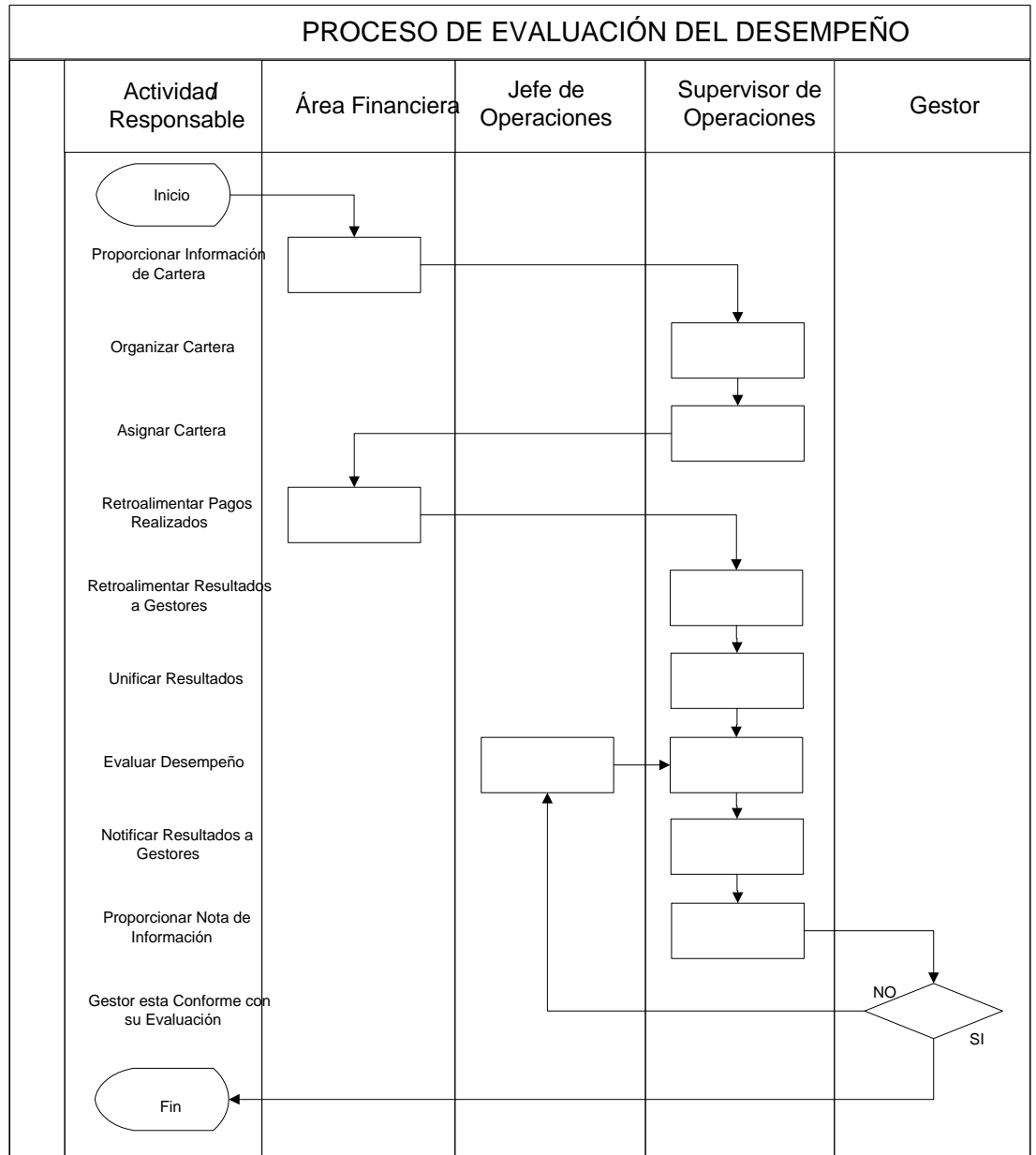
- a. Responsables directo:
  - i. Jefe de área (Operaciones o Calidad) responsable de velar por que cada uno de los supervisores cumpla con

sus actividades, y mediador en casos que existan dudas en los resultados de la evaluación del desempeño.

- ii. Supervisor de operaciones encargado de revisar la información, crear cartera y distribuirla a los gestores, retroalimentar semanalmente sobre la recuperación y realizar la evaluación de desempeño.
  - iii. Supervisor de calidad, encargado de monitoreos de calidad y su respectiva retroalimentación.
- b. Co-responsables: El área financiera será la encargada de proporcionar la información de las cuentas clasificadas por estatus e ingreso de pagos por cuentas.
- c. Periodicidad de retroalimentación: Semanal

Para entender de una mejor manera el procedimiento de medición se realizó un flujograma.

**Figura 12 Diagrama de proceso de evaluación del desempeño**



**3.1.1.1 Alineación de metas individuales a metas de área**

I. Meta mensual: Para llevar un control mas estricto que nos ayude a tomar decisiones antes o durante el proceso de recuperación. Se estableció una meta semanal, la cual tiene como fin ser una guía

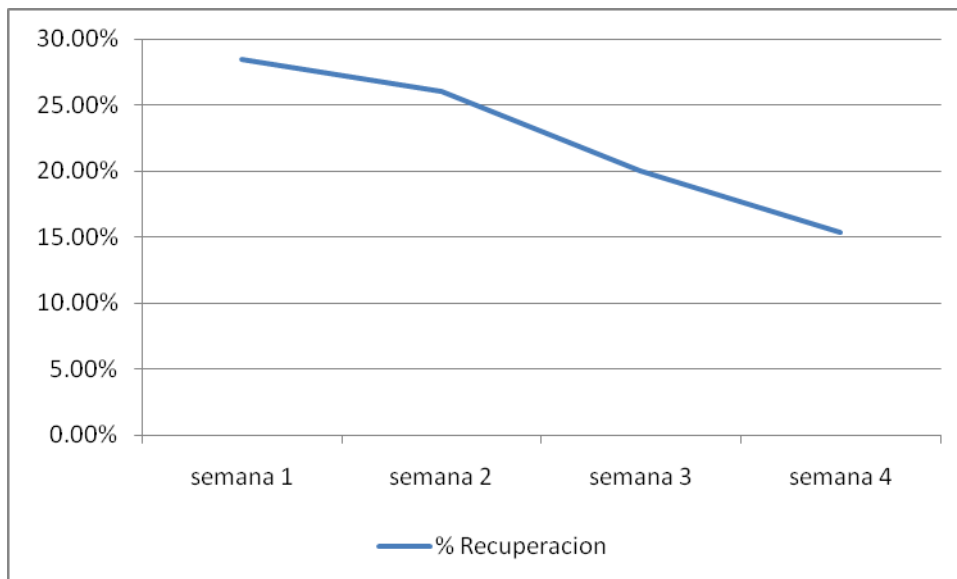
para los gestores y el supervisor. Esta meta semanal se obtuvo del comportamiento histórico de meses anteriores dando como resultado las tendencias de recuperación en las distintas semanas del mes.

Estatus 1

**Tabla XVIII Meta de recuperación estatus 1**

Estatus 1	
descripción	% Recuperación
semana 1	28.51%
semana 2	26.07%
semana 3	20.03%
semana 4	15.39%
Total	90.00%

**Figura 13 Gráfica de meta de recuperación, estatus 1**



Este gráfico muestra un comportamiento descendente, en el cual el mayor ingreso lo podemos obtener en las primeras dos semanas, el análisis de pagos de cada cuenta debe ser analizado y segmentado para verificar si estas realizan sus pagos en las mismas fechas, ya que a estos clientes solo se les debe de realizar una

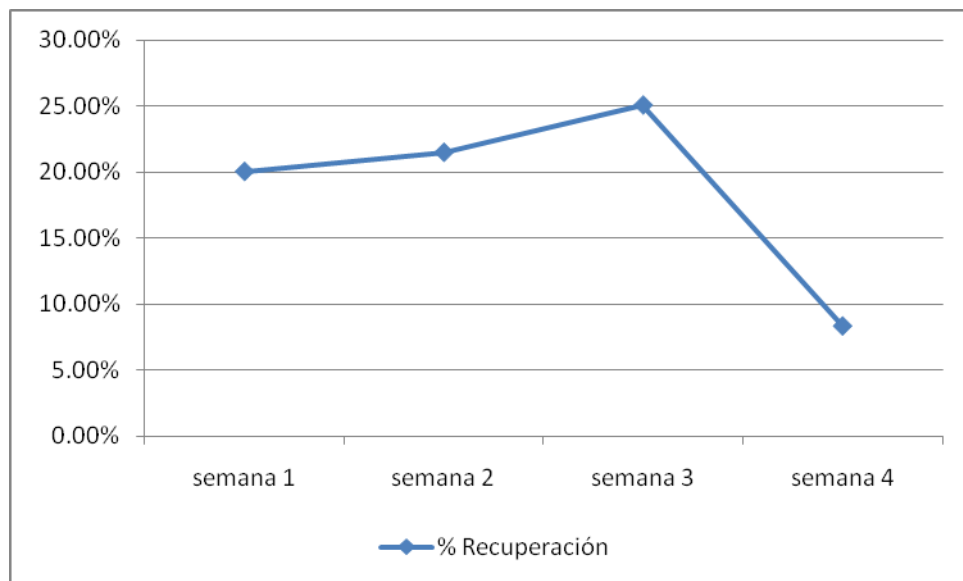
llamada un día antes (sugerencia) para recordar su pago, y enfocar el seguimiento a cliente que son irregulares en sus pagos.

Estatus 2

**Tabla XIX Meta de recuperación estatus 2**

Estatus 2	
Descripción	% Recuperación
semana 1	20.06%
semana 2	21.50%
semana 3	25.07%
semana 4	8.37%
Total	75.00%

**Figura 14 Gráfica de meta de recuperación, estatus 2**



Este gráfica muestra un comportamiento combinado entre una gráfica ascendente que es lo que sucede durante las tres primeras semanas, por lo que pasado este tiempo, la recuperación tiene un descenso de una forma drástica provocando que la misma tenga en su última semana un comportamiento descendente.

II. Asignación de cuentas: Se debe realizar una asignación de cuentas que permita al gestor poder dar un correcto seguimiento a cada una de las cuentas, así como poder documentar toda información en el historial de las mismas. De esta forma podemos determinar cargas de trabajo que permita al gestor cumplir con los indicadores propuestos.

La cantidad de cuentas por estatus que se asignan por gestor no es un dato exacto, ya que esto dependerá de la cantidad de cuentas que se tengan ha inicio de mes. Se recomienda que la cantidad de cuentas que se asignen por estatus sea la misma cantidad para cada uno de los gestores. Se realizó un análisis del histórico encontrando que el 23% de las cuentas de la cartera son de estatus 2, por lo que de mantenerse esta tendencia esta cantidad de cuentas serán las que tienen asignado cada uno de los gestores, como podrán darse cuenta la cantidad de cuentas en estatus 2 no es alta, por lo que no afectará el seguimiento a cuentas de status 1.

Para determinar la cantidad total de cuentas que se le debe asignar a cada gestor utilizamos el TMO (tiempo medio de operación) que tienen programado en *call center* tomando en cuenta que los gestores manejan cuentas estatus 1 y estatus 2.

**Tabla XX Núm. de cuentas asignables por mes**

Descripción	Horas /efectivas	Minutos/efectivos	TMO(min) /llamada	Num. de cuentas por día	Num.de cuentas asignables (max.)
Jornada laboral	7	420	4.5	93	1027

Según esta tabla, un gestor puede tener asignadas hasta 1027 cuentas, puede dar un correcto seguimiento y cumplir de esta forma con los indicadores propuestos.

Según esta información, el gestor estará terminando de llamar a sus cuentas en un período de 11 días hábiles, los cuales utilizará principalmente para realizar llamadas de tipo recordatorio de sus fecha de pago, terminada esta primera fase, las llamadas tendrán un carácter de seguimiento, tomando en cuenta que la cantidad de cuentas tendrá una reducción considerable de por lo menos un 54.58% en estatus 1 de un 41.50% en estatus 2, por lo que el gestor tendrá únicamente la mitad de las cuentas asignadas para dar un seguimiento mas detallado durante los siguiente 11 días hábiles.

Ya determinada la cantidad de cuentas que se asignaran a cada gestor y estableciendo metas semanales que nos ayuden a tomar decisiones para obtener los resultados solicitados por la gerencia, se han creado las herramientas que nos ayudaran a cumplir con los indicadores propuestos, debemos recordar que este proceso debe ir de la mano con un constante monitoreo por parte de los supervisores, tanto de calidad como el de operaciones, quienes serán los responsables directos de monitoreo de cada uno de las metas individuales que serán las que garantizaran el cumplimiento de la meto global.

### **3.1.1.2 Detectar tareas críticas del Gestor**

- I. Ingreso de información al sistema: La parte de ingreso de información al sistema es la base para poder tener un buen resultado, ya que en esta parte estaremos ingresando información que nos será de gran utilidad para poder saber cual es la situación de la cuenta, si esta ya fue saldada, si tiene promesa de pago o si



tiene algún inconveniente, si fuera este último se documenta cuál es el detalle del caso y qué solución o cuándo se tendrá una solución para el mismo. Siendo el ingreso de información un histórico que es de gran utilidad para gestores, si la información que se ingresa es de la forma correcta, de lo contrario al consultar la información y tener conversaciones con el representante de la cuenta estaremos dando información errónea que puede hacer quedarnos mal ante el cliente y perder credibilidad.

- II. Seguimiento de cuentas: Esta tarea está estrechamente ligada al ingreso de la información, ya que toda cuenta que necesite información o necesite algún seguimiento de corto, mediano o largo plazo debe estar ingresado en el sistema. Esta tarea requiere de un compromiso del Gestor por cada una de sus cuentas ya que parte del proceso de seguimiento es estar velando por la solución de inconvenientes de cada uno de sus cuentas, y este debe estar comunicándose con el representante de la cuenta para que este enterado de la situación del caso, o de la solución que le dio.
  
- III. Proporcionar información correcta: Debe recordar que toda información que se le proporcione al representante de la cuenta debe ser información verídica y no realizar promesas al cliente únicamente para que este realice su pago, ya que esto puede resultar en un inconveniente para el siguiente mes. Se recomienda que aunque el representante de la cuenta no quiera realizar pagos por algún recargo o por alguna otra razón y el Gestor esta consciente que si procede este cobro debe hacérselo ver al representante de la cuenta, ya que al realizar algún tipo de promesa o indicarle que se abrirá un caso para verificar su reclamo lo único que se logra es retrasar el ingreso de este pago y molestar al cliente ya que al final deberá de realizar el pago.

### **3.2 Diseño del instrumento de evaluación**

El instrumento de evaluación que se desarrolló tiene como finalidad calificar el desempeño de los gestores, tomando en cuenta todas las condiciones del entorno que influyan en su desempeño. La evaluación tiene cinco indicadores. Vale la pena mencionar que el valor de cada uno de los indicadores fue decidido por el asesor y la gerencia tomando en cuenta la importancia de cada uno de ellos. A continuación detallaremos cada uno de los indicadores que se tomaron en cuenta para el desarrollo del instrumento de evaluación:

- I. Sección I: se describe el resultado que se obtuvo en la recuperación en estatus 1, según la cantidad de clientes que realizaron sus pagos asignados en su cartera. Esta tiene un peso de 35 puntos.
- II. Sección II: se describe el resultado que se obtuvo en la recuperación en estatus 2 según la cantidad de clientes que realizaron sus pagos asignados en su cartera. Esta tiene un peso de 35 puntos.
- III. Sección III: se describe el resultado que se obtuvo en el ingreso de la información de cada una de las cuentas asignadas. Esta tiene un peso de 5 puntos.
- IV. Sección IV: Se describe el resultado que se obtuvo en el seguimiento de cada uno de los casos de las cuentas asignadas. Esta tiene un peso de 5 puntos.
- V. Sección V: Se describe el resultado que se obtuvo en los monitoreos de calidad. Esta tiene un peso de 20 puntos

Las secciones I y II tienen mayor peso en el resultado final de la evaluación, ya que estas evalúan el resultado de metas establecidas por la

gerencia y por tener evidencias física esto elimina la subjetividad del evaluador.

Las secciones III y IV tienen un menor peso debido a que tiene mayor grado de subjetividad por parte del evaluador.

La sección V tiene mayor peso que las secciones III y IV ya que en ésta tomamos en cuenta la calidad de servicio que se proporciona y que es el que refleja la imagen de la empresa.

**Figura 15 Instrumento de Evaluación del Desempeño para Gestores**

<b>PUESTO :</b>	<b>GESTOR DE COBROS</b>		
<b>FECHA DE EVALUACIÓN :</b>		<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CALL CENTER</b>
<b>CODIGO DEL TRABAJADOR :</b>		<b>NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR :</b>	
<b>CÓDIGO DEL EVALUADOR :</b>		<b>NOMBRE COMPLETO DEL EVALUADOR DE OPERACIONES :</b>	
<b>CÓDIGO DEL EVALUADOR :</b>		<b>NOMBRE COMPLETO DEL EVALUADOR DE CALIDAD :</b>	
<b>NOMBRE DEL JEFE QUE AVALA LA EVALUACION :</b>			

**Sección I** A continuación se describe los resultados obtenidos en la recuperación de estatus 1, la nota de desempeño de esta sección tiene un peso de 35 puntos sobre la nota final, para obtenerla aplique la formula al final de esta sección. El cuadro descrito en esta sección nos indica la nota cuantitativa del rendimiento que se tuvo en esta sección.

ESCALA DE RESULTADOS SEGUN META PROPUESTA				
	31.6-35	31.5	20.75-31.4	0-20.74
EFICIENCIA (E)	Supera los estándares requeridos	Cumple con los estándares requeridos	Parcialmente cumple con los estándares requeridos	No cumple con los estándares requeridos

### I. RESULTADOS

Montos			Cuentas		
Asignación	Recuperación	% de Recuperación	Asignación	Recuperación	% de Recuperación

\*FORMULA CALIFICACIÓN SECCION I:  
(promedio de % de Recuperación\* 100) x 0.35

PUNTEO PROMEDIO SECCIÓN I :	
-----------------------------	--

**Sección II** A continuación se describe los resultados obtenidos en la recuperación de estatus 2, la nota de desempeño de esta sección tiene un peso de 35 puntos sobre la nota final, para obtenerla aplique la formula al final de esta sección. El cuadro descrito en esta sección nos indica la nota cuantitativa del rendimiento que se tuvo en esta sección.

ESCALA DE RESULTADOS SEGUN META PROPUESTA			
26.6-35	26.5	25.9-26.4	0-25.8
Supera los estándares requeridos	Cumple con los estándares requeridos	Parcialmente cumple con los estándares requeridos	No cumple con los estándares requeridos

### II. RESULTADOS

Montos			Cuentas		
Asignación	Recuperación	% de Recuperación	Asignación	Recuperación	% de Recuperación

\*\*FORMULA CALIFICACIÓN SECCION II:  
(promedio de % de Recuperación\* 100) x 0.35

PUNTEO PROMEDIO SECCIÓN II :	
------------------------------	--

**Sección III** A continuación se describe los resultados obtenidos en el ingreso de información al sistema del total de cuentas asignadas, la nota de desempeño de esta sección tiene un peso de 5 puntos sobre la nota final, para obtenerla aplique la formula al final de esta sección. El cuadro descrito en esta sección nos indica la nota cualitativa del rendimiento que se tuvo en esta sección.

ESCALA DE RESULTADOS SEGÚN META PROPUESTA	
5	0-4.9
Cumple los estándares requeridos	No cumple con los estándares requeridos

**III. RESULTADOS**

Registro Información		
No de Cuentas Asignadas	No de Cuentas Documentadas	% de documentación

\*\*\*FORMULA CALIFICACIÓN SECCION III:  
 (% de documentación \* 100) x 0.05

<b>PUNTEO PROMEDIO SECCIÓN III :</b>	
--------------------------------------	--

**Sección IV** A continuación se describe los resultados obtenidos en el seguimiento del total de cuentas asignadas, la nota de desempeño de esta sección tiene un peso de 5 puntos sobre la nota final, para obtenerla aplique la formula al final de esta sección. El cuadro descrito en esta sección nos indica la nota cualitativa del rendimiento que se tuvo en esta sección.

ESCALA DE RESULTADOS SEGÚN META PROPUESTA	
5	0-4.9
Cumple los estándares requeridos	No cumple con los estándares requeridos

**IV. RESULTADOS**

Seguimiento de Cuentas		
No de Casos Abiertos	No de Casos con seguimiento	% de seguimiento

\*\*\*\*FORMULA CALIFICACIÓN SECCION IV:  
 (% de seguimiento x \* 100) x 0.05

<b>PUNTEO PROMEDIO SECCIÓN IV :</b>	
-------------------------------------	--

**Sección V** A continuación se describe los resultados obtenidos en la evaluación de calidad, la nota de desempeño de esta sección tiene un peso de 20 puntos sobre la nota final, para obtenerla aplique la fórmula al final de esta sección. El cuadro descrito en esta sección nos indica el nivel de dominio de los comportamientos, según estándares establecidos por el área de calidad.

ESCALA DE RESULTADOS SEGUN META PROPUESTA		
18.1-20	15.9-18	0-15.8
Supera los estándares requeridos	Cumple con los estándares requeridos	No cumple con los estándares requeridos

**V. RESULTADOS**

CALIDAD DE LA ATENCION	Fecha	Valor
Saludo		4
Modulación de la voz		4
Personalizar		4
Léxico, dicción y gramática		8
Interés por la llamada		4
Responder con seguridad		10
Control en la llamada		4
Cortesía y amabilidad		8
Despedida		4
<b>CALIDAD DE LA LLAMADA</b>		
Cumplimiento Del Script		10
Información		10
Atención y respuesta		10
Manejo de objeciones		10
Solicitud de Datos y reconfirmación de Información		10
Total		100

\*\*\*\*\*FORMULA CALIFICACIÓN SECCION V:  
(nota de calidad) x 0.20

<b>PUNTEO PROMEDIO SECCIÓN V :</b>	
------------------------------------	--

<b>ESCALA DE RESULTADOS EVALUACION GLOBAL DEL GESTOR</b>			
<b>87-100</b>	<b>83.9-86</b>	<b>72.5-83.8</b>	<b>0-72.4</b>
EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
<b>CALIFICACIÓN FINAL:</b>		<b>Nota: Secciones (I+II+III+IV+V)</b>	

**OBSERVACIONES:** Lea detenidamente cada uno de los aspectos que se señalan a continuación, favor de tomar en cuenta esta información y se cree necesario agregar algún comentario favor de hacerlo en el area indicada

Áreas de fortaleza
Áreas de debilidades
Áreas de oportunidad
Áreas de amenazas
Tipo de capacitación :
Otros :
Comentario del Trabajador

<b>FIRMA DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR :</b>	<b>FIRMA DE SUPERVISOR DE OPERACIONES:</b>
<b>FIRMA DE CONFORMIDAD DEL TRABAJADOR:</b>	<b>FIRMA SUPERVISOR DE CALIDAD :</b>

**NOTA:** Los resultados serán archivados.

En caso el evaluado se niegue a firmar el presente instrumento, hará constar tal negativa y deberá precisar los motivos de la misma en el siguiente espacio.

--

### 3.3 Resultados obtenidos

El proceso de evaluación que se realizaba, aunque evaluaba los puntos críticos de la operación, ésta no daba un panorama claro sobre el desempeño que tenían los gestores, además de no contar con un seguimiento que asegurara el logro de la meta propuesta. Por lo que al implementar el sistema de evaluación del desempeño, unificando las evaluaciones de calidad y de operaciones; y plantear un seguimiento

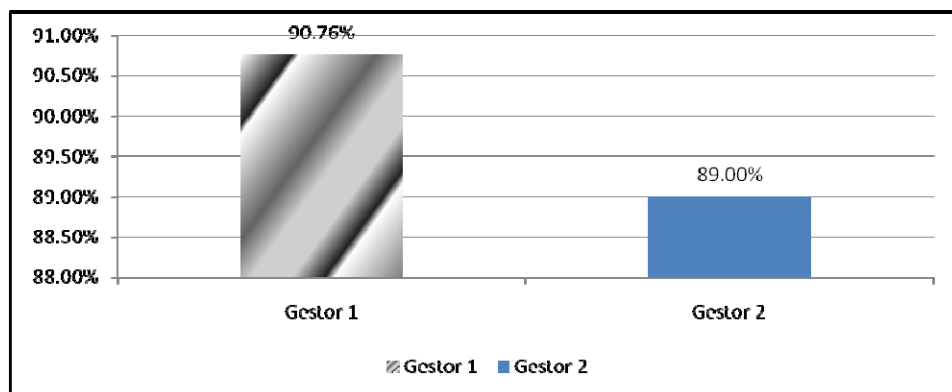
semanal nos podrá permitir tomar decisiones en un tiempo prudencial para alcanzar los objetivos planteados.

### 3.3.1 Medición de los resultados por gestor

El proceso de evaluación se inicia con el seguimiento semanal de recuperación y su respectiva retroalimentación por parte del supervisor de operaciones y manteniendo la calidad requerida con los monitoreos por parte de calidad y su respectiva retroalimentación semanal. Con la implementación del sistema de evaluación se espera que los gestores con los que se realiza el proceso de evaluación tengan un resultado aceptable en la evaluación del desempeño, y de tener un resultado contrario detectar las oportunidades de mejora.

Se realizó una prueba piloto, para lo cual se evaluaron dos gestores de tele-cobros. Los resultados que se obtuvieron del grupo en promedio es de 89.88 por lo que el promedio se ubica dentro del rango excelente, con lo cual podemos concluir que el personal se encuentra entre los resultados esperados. Para facilitar el análisis de los resultados a continuación se presentara la grafica con cada una de los resultados de la evaluación por gestor (detalle de la evaluación en anexo).

**Figura 16 Gráfica de resultados por gestor**





Los resultados que se muestran en la gráfica mantienen las expectativas que se esperaban para esta primera fase, en la implementación ya tendremos un panorama más claro al tener los resultados de todo el grupo.

### 3.3.2 Porcentaje de recuperación por estatus en montos y en cuentas

Debemos recordar que la nota del gestor está compuesta por recuperación, calidad, seguimiento y documentación. Por lo que aunque el gestor tenga una nota aceptable, podemos asumir que el gestor realizó cada uno de las tareas según lo esperado por lo que el resultado en su recuperación debe tener la misma tendencia.

Para poder realizar un análisis más detallado veremos el comportamiento de cada uno de los estatus durante el mes tanto en montos como en cuentas.

**Tabla XXI Resultados en montos estatus 1**

Status	Montos		
	Recuperación	Asignado	% Recuperación
Status 1	Q355,229.77	Q379,995.42	93.48%

Según los datos proporcionados por el área financiera la cantidad en montos que recuperaron los gestores superó la meta en un 3.48%, esta información nos da un panorama más claro sobre los resultados que esperamos al implementar la evaluación al grupo, aunque debemos tomar en cuenta que el seguimiento que deben dar los supervisores un grupo cinco veces mayor, por lo que el nivel de seguimiento a cada uno de los gestores no será tan detallado y esto puede influenciar el resultado.

**Tabla XXII Resultados en cuentas estatus 1**

Status	Cuentas		
	Recuperación	Asignado	% Recuperación
Status 1	1,224.00	1,304.00	93.87%

El comportamiento de la recuperación de las cuentas esta estrechamente ligado a la recuperación en montos, es la principal razón por lo que la meta principal e inclusive la alineación de meta se enfoca en la recuperación en montos.

**Tabla XXIII Resultados en montos estatus 2**

Status	Montos		
	Recuperación	Asignado	% Recuperación
Status 2	Q230,446.86	Q298,203.79	77.28%

La recuperación que se obtuvo en el estatus es resultado no solo del trabajo del gestor si no del seguimiento de los supervisores y jefatura logrando que la recuperación obtenida sea de un 2.28% arriba de la meta propuesta, siendo nuestra prioridad que el resto de gestores adquieran el concepto de seguimiento para que al ser implementado al resto del grupo se logre la meta propuesta.

**Tabla XXIV Resultados en cuentas estatus 2**

Status	Cuentas		
	Recuperación	Asignado	% Recuperación
Status 2	396.00	498.00	79.52%

Este resultado es similar a lo que se planteo anteriormente en el que sabemos que la recuperación por cuentas tiende ha ser mas alta que la de montos y se esta mostrando la información para ser énfasis en esta tendencia y el porque no nos enfocamos en las metas con la recuperación en montos.

### 3.3.3 Resultados de la cartera general

Analizaremos el resultado global, tomando en cuenta que estés porcentaje será menor al de estatus 1 y mayor que el de estatus 2, aunque esta información nos da un panorama general sobre la cantidad total recuperada.

**Tabla XXV Resultados en montos**

Montos		
Recuperación	Asignado	% Recuperación
Q585,676.63	Q678,199.21	86.36%

La gerencia no tiene asignada una meta de recuperación global, sin embargo este dato nos ayuda a visualizar la recuperación total tanto en el área operativa como en el área financiera, por parte de *call center* es utilizada para concientizar sobre la cantidad de montos que no se ha recuperado.

**Tabla XXVI Resultados en cuentas**

Cuentas		
Recuperación	Asignado	% Recuperación
1,620.00	1,802.00	89.90%

El comportamiento es similar a los casos de estatus 1 y estatus 2, los resultados de recuperación en cuentas son mas altos. Si comparamos este resultado con la recuperación en montos podemos concluir que tenemos clientes que realizan pagos parciales.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GESTORES DE TELE-COBRO**

### **4.1 Validación**

Se realizó una prueba piloto, para validar el instrumento y el proceso en donde participaron supervisores que cumplían con las características de evaluadores.

#### **4.1.1 Presentar a gerencia de call center el instrumento de evaluación**

Se presentó a Gerencia el instrumento validado y que servirá de plataforma para formalizar el sistema de evaluación del desempeño, esto con el fin de llevar un registro de méritos y deméritos de cada trabajador, y que en su momento puedan ser tomados en cuenta en la aplicación de ascensos, pago de bono o incentivos, desarrollo de la carrera administrativa, otros estímulos, así como para toma de decisiones sobre medidas disciplinarias al personal que no cumpla con sus obligaciones, recomendado establecer sanciones para los gestores que mantengan un bajo rendimiento.

La responsabilidad de realizar la evaluación se ha delegado sobre los supervisores de operaciones y de calidad, cada uno en su ramo siempre con el aval de su jefe inmediato superior.

Se planteó que en la actualidad el call center cuenta con un sistema de evaluación el cual le da información sobre los resultados que se obtiene pero de una forma general en el área de operaciones y en el área de calidad de forma mas detallada, lamentablemente estos dos sistemas

de evaluación se hacen por separado por lo que se hizo énfasis que la propuesta es formalizar la evaluación del desempeño de los gestores unificando tanto la evaluación calidad como la de las operaciones.

Para lograr esto, se diseño un instrumento de evaluación en el cual se pondera cada uno de los factores más importantes para el desarrollo de la operación y los cuales son determinantes para poder cumplir con las metas propuestas por la gerencia de call center.

El instrumento de evaluación consta de tres partes importantes que son: Sistema integral, Alineación de metas individuales a metas por área y un control detallado sobre cada uno de los gestores. Cada una de estas partes serán detalladas a continuación.

#### **4.1.1.1 Sistema integral de evaluación**

La propuesta consolida cada uno de los pasos que se debe realizar para poder llegar a obtener el resultado esperado, como lo son, evaluación de calidad, evaluación de resultados, seguimiento y documentación, al integrar cada una de estos pasos a una sola evaluación, el gestor tendrá una perspectivas mas clara sobre los efectos que tiene cada una de las evaluaciones en su resultado final logrando así que se comprometa mas con la operación y ha cumplir todos los lineamientos que se le han propuesto.

#### **4.1.1.2 Alineación de metas individuales a metas por área**

Al crear el formato de evaluación y los indicadores que se tomarán en cuenta adicionales a meta mensual, se realizó un listado de tareas

que se consideraron necesarias para ayudar a cumplir la meta mensual, y por consiguiente el éxito de la campaña.

- I. Metas semanales: Se realizó un análisis de la tendencia de la recuperación para cada uno de los estatus que se están trabajando, para determinar el comportamiento de las cuentas y de esta forma determinar la cantidad de cuentas que deberían de estar recuperando semanalmente y de esta forma llegar a la meta propuesta por la gerencia. Por lo que la meta semanal queda de la siguiente manera:

Estatus 1

**Tabla XXVII Meta de recuperación semanal estatus 1**

Estatus 1	
descripción	% Recuperación
semana 1	28.51%
semana 2	26.07%
semana 3	20.03%
semana 4	15.39%
Total	90.00%

Estatus 2

**Tabla XXVIII Meta de recuperación semanal estatus 2**

Estatus 2	
Descripción	% Recuperación
semana 1	20.06%
semana 2	21.50%
semana 3	25.07%
semana 4	8.37%
Total	75.00%

- II. No. de cuentas a asignar: Para determinar la cantidad de cuentas que debe tener asignadas un gestor se considero el Tiempo Medio de Operación (TMO) que se tiene ya establecido en el call center para atender una llamada (este TMO es tomando en cuenta una

llamada de estatus 1 o estatus 2 que es 4.5 minutos) realizada esta acción se toma en cuenta que los primeros 11 días de operación son para realizar llamada de tipo recordatorio para el estatus 1, además debemos tener en cuenta que del total de cuentas que se asignan únicamente el 23% de las cuentas son de estatus 2, lo que nos permite dar un mejor seguimiento a estas cuentas si tomamos en consideración que los primeros 11 días hábiles son únicamente llamadas de recordatorio para el estatus 1 y después de estos 11 días mas del 50% de clientes en estatus 1 ya realizaron sus pagos. Por lo que le No. de cuentas asignable será le No. de cuentas por día por once días

**Tabla XXIX Núm. de cuentas asignables por mes**

Descripción	Horas /efectivas	Minutos/efectivos	TMO(min) /llamada	Num. de cuentas por día	Num.de cuentas asignables (max.)
Jornada laboral	7	420	4.5	93	1027

#### **4.1.1.3 Control detallado sobre cada uno de los gestores**

Se realizó un análisis de cada una de las tareas que se deben realizar en la operación en las cuales son fundamentales para que se pueda cumplir con la meta planteada, esta se incluyen en el formato de evaluación y de esta forma se le estará dando la importancia necesaria tanto de la parte operativa como de la parte administrativa. Las tareas críticas detectadas para la operación son las siguientes:

- I. Ingreso de información al sistema: El contar con una buena documentación en el histórico de cada una de las cuentas es una herramienta de ayuda para poder brindar un mejor servicio, ya que esta información debe contener comentarios, quejas, sugerencia, inconveniente, seguimientos etc. Por lo que esta tarea se incluye en la evaluación, por lo que el supervisor deberá crear un query que despliegue las cuentas asignadas, comentarios y fechas de modificación para que de esta forma estemos evaluando este nuevo indicador el cual se evaluara de la siguiente manera:  $(\text{No de cuentas doc. / No de cuentas asignadas}) * 100 * 0.05$ .
  
- II. Seguimiento a cuentas: Esta segunda tarea va enfocada a todas las cuentas en las que contamos con algún tipo de inconveniente o las que necesitan por alguna razón mas de una llamada para lograr que el representante de la cuenta realice el pago de la misma. Este se evaluara de la siguiente manera:  $(\text{No. de seguimiento documentados. / No de casos abiertos}) * 100 * 0.05$ , este indicador no se tomo como en cuenta los No. de casos cerrados ya que pueden existir varios en los que estos dependan de otras áreas por lo que podría perjudicar el rendimiento del gestor si se evaluara de esa forma.
  
- III. Proporcionar información correcta: Esta tarea se enfoca al tipo de información que se proporciona, la forma de control para esta es por medio de monitoreos tanto por el área de calidad, como por el área de operaciones, aunque esta tarea no esta incluida en la evaluación como un indicador, si debe ser penaliza de detectarse a algún gestor proporcionando falsa información, o falsas promesas, ya que esto dañara la imagen de la empresa, y su credibilidad, por lo que debe existir un taller preparado por el área



de calidad, el cual debe tener los casos, inconveniente y preguntas mas frecuentes y de esta forma practicar con los gestores cada uno de los casos y la forma de resolverlos, esto contribuirá a unificar respuestas y criterios reduciendo en gran medida que se proporcione mala información.

#### **4.1.2 Capacitar a personas encargadas de la evaluación**

Se realizaron capacitaciones con los supervisores y de esta forma concientizarlos sobre cada uno de los indicadores que evaluarán. Durante el desarrollo de la capacitación surgieron varias preguntas que vale la pena mencionar.

¿Por qué evaluar cinco factores en lugar de los tres que solicita gerencia?. La gerencia solicita resultados cuantitativos, sin embargo existen tareas que deben realizar para garantizar el resultado, pero además que se logre mantener mes a mes, y esto se logra con calidad, buena atención e interés por nuestros clientes, por lo que se tomó la decisión el agregar dos indicadores mas el de documentación y seguimiento, nos ayudara a dar un seguimiento correcto y resolver los inconveniente de raíz evitando que estos se repitan y dejando en una situación mas estable a nuestros clientes.

¿Por qué los supervisores de calidad y operadores tienen que realizar las evaluaciones?. Debido al tipo de trabajo que se realiza se considero que no existen personas mas preparadas que los supervisores para realizar esta actividad ya que son ellos los involucrados en las diferentes áreas, haciendo que la evaluación tenga un error menor que si lo realizaran personas ajenas a la misma.

La frecuencia de evaluación: Aunque existe un resultado final que es lo que solicita gerencia, debe existir un seguimiento diario a cada uno de las actividades y retroalimentar a los gestores, sobre el avance que tienen; por ejemplo en la recuperación existe un tendencia de recuperación semanal la cual el supervisor debe mantener, estar revisando y velando por que se cumpla para que al final del mes se logre la meta planteada y para el área de calidad ya se tiene la cantidad de monitoreos que realizara al mes por gestor, y la nota mensual será el promedio de estos monitoreos.

Qué errores existen y de qué forma se pueden controlar: para el área de calidad existen un instructivo donde se indica de que forma se evalúan cada uno de los factores, estos deben ser publicados y existir una retroalimentación a los gestores para que estén claros de que forma se evalúan. Para el área de operaciones aunque hay casos específicos en los cuales no depende la recuperación directamente del gestor, es una cantidad mínima, el resto de situación deben de ser manejables con un buen seguimiento y con buena asesoría.

Se les explicó que todo evaluador por su condición de humano, está expuesto a cometer errores cuando califica el desempeño individual en el trabajo, no importando cual sea la metodología de evaluación que utilice. A continuación se mencionan algunos de los errores más relevantes que deben evitarse al calificar.

- I. La Importancia del Puesto: El evaluador se deja influenciar por la mayor o menor importancia del puesto que ocupa el evaluado, sin percatarse que es independiente el nivel del puesto y el nivel de desempeño del trabajador que lo ocupa.

- II. El Efecto de Halo o Error de Imagen: El evaluador se deja influenciar inconscientemente por alguna virtud o debilidad del individuo; y con base a ésta califica otros aspectos que no tienen ninguna relación con dicha virtud o debilidad. O sea que el evaluador pierde de vista que existen varios comportamientos para evaluar en el trabajador y que cada uno se refiere a un determinado aspecto del desempeño del individuo; olvida que un trabajador puede ser extraordinario respecto a una competencia y a la vez regular o deficiente respecto a otra.
- III. La Tendencia Central: Es uno de los errores más comunes al evaluar. Este error se evidencia cuando el evaluador hace todas las marcas o casi todas ellas con un criterio promedio, de esta manera se evita el conflicto cuando se tiene dudas, no tiene la información adecuada o cuando en el proceso se está poniendo muy poca atención y esfuerzo.
- IV. El Error Constante: Consiste en calificar a todos los trabajadores de una misma manera, o como buenos, o como regulares, o como malos. Este error deriva de un desconocimiento de la trascendencia de los resultados de las evaluaciones por parte del evaluador.
- V. La Calificación Afectiva: Permitir que los sentimientos del evaluador influyan en la evaluación. De ello resultan calificaciones altas para trabajadores que no cumplen con los objetivos del puesto y calificaciones bajas para trabajadores que superan los objetivos del puesto. El evaluador debe ser objetivo e imparcial en la evaluación, no debe tener cabida a favoritismos, ni estados de ánimo.
- VI. El Comportamiento Reciente: El impacto causado por algún incidente reciente en el desempeño de la función del trabajador, puede afectar la objetividad de la evaluación. Al prepararse para evaluar el

desempeño, el evaluador puede dejarse llevar por esas experiencias recientes e ignorar el comportamiento observado durante el resto del período.

VII. Los Errores de Inclinación: Este error consiste en la inclinación o prejuicio que puede tener un jefe al momento de evaluar, causando favoritismo o un efecto negativo, por ejemplo: aspectos como antigüedad, raza, religión, sexo, posición, etc.

VIII. El Apresuramiento: Este error no requiere mayor explicación; una tarea de esta naturaleza es de las que no pueden hacerse bien si uno va “contra el tiempo”.

Terminada la capacitación y resueltas las dudas, se adjunta una evaluación con resultados que puede servir de consulta para cualquier duda que se tenga o para la capacitación de nuevo personal y retroalimentación que se consideren necesario, el cual esta adjunto en los anexos del presente trabajo (Anexo No 1).

## **4.2 Difusión**

La principal razón para la difusión del nuevo instrumento de evaluación del desempeño al área operativa es que esto contribuya a que los gestores conozcan las reglas del juego que enmarcan dicho proceso, logrando la credibilidad y prestigio en los niveles de difusión, capacitación y operación.

### **4.2.1 Información al personal sobre forma de evaluación**

La información que se dio a conocer de la evaluación del desempeño fue en tres etapas:

#### **4.2.1.1 Presentación ante supervisores y gestores**

Después de realizar la capacitación a los jefes y supervisores se realizó una presentación donde se muestra el nuevo formato de evaluación del desempeño, y cada uno de los indicadores y la forma en que se calcularán así como la puntuación que tiene asignada cada uno.

#### **4.2.1.2 Presentación de cálculos de métricas a los supervisores de operación y de calidad**

Sobre cada uno de los indicadores y con un ejemplo para calcular cada una de las notas para que se tenga de una forma más clara los cálculos.

#### **4.2.1.3 Publicación de carteles**

Se publicaron varios carteles informativos sobre cada uno de los indicadores, su concepto y forma de cálculo, esto con el fin que se mantenga en la mente de los gestores el cambio que se realizó y tengan presente las nuevas metas, además de la retroalimentación que debe existir por parte de los supervisores por lo menos una vez por semana.

## **4.3 Aplicación**

### **4.3.1 Inicio del proceso de evaluación**

El proceso de evaluación se inició en el mes de julio, con todos los gestores de tele-cobro, realizando las siguientes actividades:

#### **4.3.1.1 Seguimiento semanal del avance de la recuperación**

Esta retroalimentación se debe dar de forma personalizada el día viernes, con base a la tendencia de recuperación que se tiene, y al final de retroalimentar a todos los gestores se debe realizar una publicación del avance de la campaña.

#### **4.3.1.2 Utilización del software para grabar llamadas:**

Este será utilizado de apoyo para determinar la nota de calidad, se estableció dos monitoreo semanales a los gestores, de forma que en el caso que el gestor tenga alguna duda pueda escuchar la llamada.

#### **4.3.1.3 Seguimiento de cuentas:**

El programa con el que cuenta la empresa permite trasladar la información a Excel, con cada uno de los campos que lo componen, y en el caso de los comentarios estos son ingresados por tipología, por lo que realizo un filtro para poder diferenciar seguimientos a inconvenientes del resto de casos. Vale la pena mencionar que para

este proceso absorbe demasiado tiempo al supervisor, por la cantidad de cuentas que debe revisar.

De esta forma pudimos garantizar que el resultado de las pruebas se realizaron de la forma mas objetiva.

#### **4.3.2 Consolidar información**

Cada uno de los supervisores debe tener los incisos correspondientes a la evaluación que realiza, esto con el fin que al momento en que sea necesario consolidar la información, únicamente ingresen los datos. La secuencia de ingreso de información deberá ser de la siguiente manera:

- I. Supervisor de Operaciones: Ingresar la información del gestor y además del resultado de la evaluación del inciso I al IV, de ser necesario debe ingresar información sobre capacitación o comentarios que considere necesario para mejorar o incentivar al gestor y firma la misma.
- II. Supervisor de calidad: Ingresar el resultado de la evaluación del inciso V, de ser necesario debe ingresar información sobre capacitación o comentarios que considere necesario para mejorar o incentivar al gestor y firma la evaluación.
- III. Jefe de área: Revisa la información y la valida en el momento en que firma la evaluación.

Al término de este proceso, la evaluación debe de entregarse nuevamente al supervisor de operaciones quien es la persona responsable de entregar el resultado.

### **4.3.3 Retro alimentación a los gestores**

Según lo establecido en la evaluación del desempeño cada uno de los incisos tiene un peso, según el resultado que obtenga en cada uno de los incisos, el responsable debe colocar de ser necesario algún tipo de capacitación para mejorar el desempeño. Por lo que la persona encargada de informar sobre los resultados y asignación de capacitación debe ser el supervisor de operación. Pero la persona encargada de coordinar y proporcionar dicha capacitación será el encargado del área que sugirió la misma. Dicha información será proporcionada en la ficha de seguimiento mensual.

Para entender de una mejor manera el proceso de implementación de la evaluación del desempeño se realizó un flujo grama.





## **5. SEGUIMIENTO**

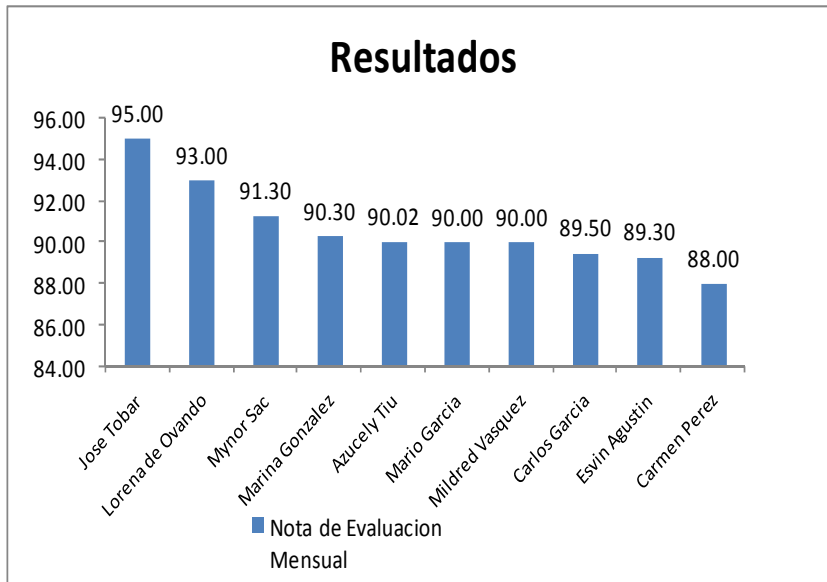
### **5.1 Análisis de la información**

Iniciamos el análisis con el comportamiento de los resultados generales de la evaluación del desempeño de los cuales se obtuvo lo siguiente. Se evaluaron un total de 10 gestores de tele-cobros. Los posibles signos de sesgo en los resultados que puede existir en la evaluación va enfocado a la evaluación de calidad ya que esta queda a criterio del evaluador y la forma en que interpreta cada una de las soluciones o casos que se presentan, sin embargo el error que pueda existir en esta parte de la evaluación no impacta significativamente el resultado final.

Evaluación Promedio del grupo es de 90.64 (ver tabla No. 32), dando como resultado que el grupo se encuentre en una escala excelente según la escala de resultado de la evaluación del desempeño.

Para facilitar el análisis de los resultados a continuación se presentara la gráfica con cada una de las notas que se obtuvieron en esta evaluación.

**Figura 18 Gráfica de resultados de la evaluación por Gestor**



Los resultados que se muestran en la gráfica dan un buen comienzo para la implementación del proyecto, debemos recordar que no debemos descuidar el seguimiento semanal que es lo que nos dará las alertas en el tiempo necesario para tomar acciones necesarias y de esta forma garantizar el cumplimiento de las metas a fin de mes.

Habiendo analizado los resultados globales de la evaluación del desempeño, analizamos los resultados de la recuperación por estatus según los resultados que se obtuvieron en la evaluación de cada uno de los gestores, por lo que se espera que estos se deben ver reflejados en una forma positiva en la recuperación que se tuvo en cada uno de los estatus que se trabajaron, aunque debemos tomar en cuenta que el puntaje que tiene asignado en la evaluación de los gestores es de un 70% de la nota, el resto es por calidad, seguimiento y documentación.

Para realizar un análisis más detallado veremos el comportamiento de cada uno de los estatus durante el mes, tanto en montos como en cuentas.

**Tabla XXX Resultados de la evaluación en montos, estatus 1**

Status	Montos		
	Recuperación	Asignado	% Recuperación
Status 1	Q1,840,051.39	Q2,005,299.10	91.76%

En estatus 1 se logra cumplir la meta propuesta por la gerencia e inclusive se tuvo un 1.76% mas de lo esperado, por lo que podemos concluir de continuar con la estrategia de cobro (recordatorios) y respetando las fechas en las que el cliente regularmente realiza sus pagos podremos mejorar el resultado y en caso ideal esto nos permitirá dedicar mas tiempo a los clientes que estén presentando algún tipo de inconveniente.

**Tabla XXXI Resultados de la evaluación en montos, estatus 2**

Status	Montos		
	Recuperación	Asignado	% Recuperación
Status 2	Q580,290.96	Q792,027.10	73.27%

En la recuperación en estatus 2 aunque no se llego a la meta propuesta por la gerencia, se obtuvieron mejores resultados que los meses anteriores, debemos recordar que el tipo de seguimiento que se le debe dar a este tipo de cuentas es mucho mas detallado que al que se le realiza al estatus 1, este seguimiento ira mejorando conforme los gestores van tomando mas experiencia en la nueva forma de trabajo y siempre bajo una constante supervisión de los supervisores quienes son los responsables directos del éxito o el fracaso del proyecto.

Terminados los análisis de las recuperación por estatus analizaremos el comportamiento de los resultados generalas de lo cual sabemos que el resultado final se ve afectado por la recuperación tanto de estatus 1 como estatus 2, por lo que la recuperación final tiene el siguiente comportamiento.

**Tabla XXXII Resultados de la evaluación en montos**

Montos		
Recuperación	Asignado	% Recuperación
Q2,420,342.35	Q2,797,326.20	86.36%

Aunque no se tiene un indicador para la recuperación total, ya que este depende básicamente de los montos que se asignen en cada uno de los estatus.

## **5.2 Controles establecidos en el área**

### **5.2.1 Tipo de evaluación**

Como se ha comentado el *Call Center* ya contaba con sistemas de evaluación, pero estos no estaban interrelacionados y están más enfocados a los resultados y no a la persona, por lo que no se podía determinar cual era el nivel de desempeño del personal y cómo este impactaba en lograr o no la metas establecidas.

Como veremos a continuación previo a la implementación del nuevo instrumento la información que se generaba era difícil de interpretar; convirtiendo al nuevo sistema no solo en una herramienta que consolida toda la información sino que además facilita la interpretación de los resultados obtenidos.

**Tabla XXXIII Consolidado del anterior formato de evaluación de operaciones**

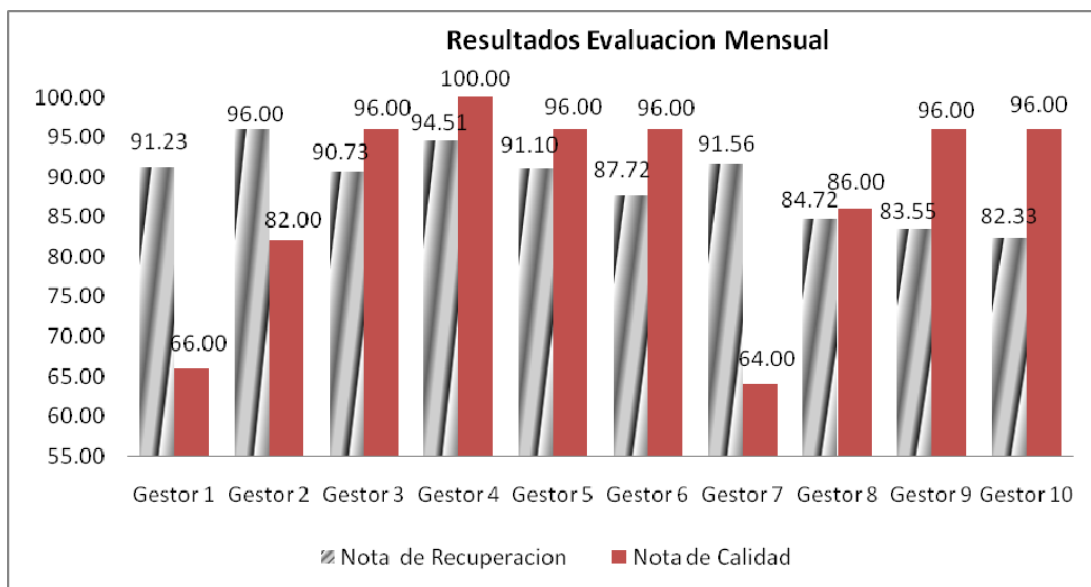
Generalidades de la Cartera					Factores Cuantitativos 100%				
Agente	Status	Total Evaluacion	Cuentas Asignadas	Total Asignado (Q)	Cumplimiento individual 70%				70 pts
					Cuentas que no pasan al sig. Estatus (Pago Parcial) (90%)		Monto recuperado (90%)		
					Cuentas	35%	Montos	35%	
Gestor 1	Status 1	91.23%	652	188,766.52	578	33%	158,063.94	33%	65.22%
Gestor 2	Status 1	96.00%	652	191,228.90	603	35%	160,165.83	35%	70.00%
Gestor 3	Status 1	90.73%	652	190,919.00	585	33%	155,469.94	32%	64.72%
Gestor 4	Status 1	94.51%	651	196,674.59	592	34%	168,792.01	35%	68.50%
Gestor 5	Status 1	91.10%	653	211,047.28	582	33%	175,087.76	32%	65.10%
Gestor 6	Status 1	87.72%	765	214,132.21	650	31%	167,442.76	30%	61.71%
Gestor 7	Status 1	91.56%	766	215,972.33	624	35%	169,697.26	31%	65.56%
Gestor 8	Status 1	84.72%	764	259,199.93	577	33%	171,129.63	26%	58.72%
Gestor 9	Status 2	83.55%	249	140,045.08	198	33%	79,400.87	25%	57.55%
Gestor 10	Status 2	82.33%	369	196,184.79	271	30%	116,990.38	26%	56.33%
cumplimiento global (30 pts. Se suman al total de la evaluación de c/gestor)			6,173.00	2,004,170.63	5,260.00	13%	1,522,240.38	13%	

**Tabla XXXIV Consolidado del formato de evaluación de calidad**

<b>1 Calidad de la atención</b>	Esvin Agustin	Carmen Perez	Lorena Ovando	Mildred Vasquez	Mynor Sac	Azucely Tiu	Jose Tobar	Mario Garcia	Carlos Garcia	Marina Gonzalez
Saludo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Modulación de voz	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4
Personalizar Llamada	4	4	0	4	4	0	4	0	0	0
Léxico, dicción y gramática	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Interés por la llamada	0	0	4	4	4	4	0	4	4	4
Responder con seguridad	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Control de la llamada	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Cortesía y Amabilidad	8	8	8	8	8	8	0	8	8	8
Despedida	4	0	4	4	4	4	0	4	4	4
<b>2 Calidad de la llamada</b>										
Cumplimiento de Scripts	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10
Información	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Atención y respuesta	0	0	10	10	10	10	0	10	10	10
Manejo de objeciones	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Solicitud de datos y Reconfirmación de Información	0	10	10	10	10	10	10	0	10	10
• Total	66	82	96	100	96	96	64	86	96	96

Para tener una mejor interpretación de estos datos realizamos un comparativo, en un grafico que nos permitirá comparar los resultados.

**Figura 19 Gráfica de resultados antiguo método de evaluación**



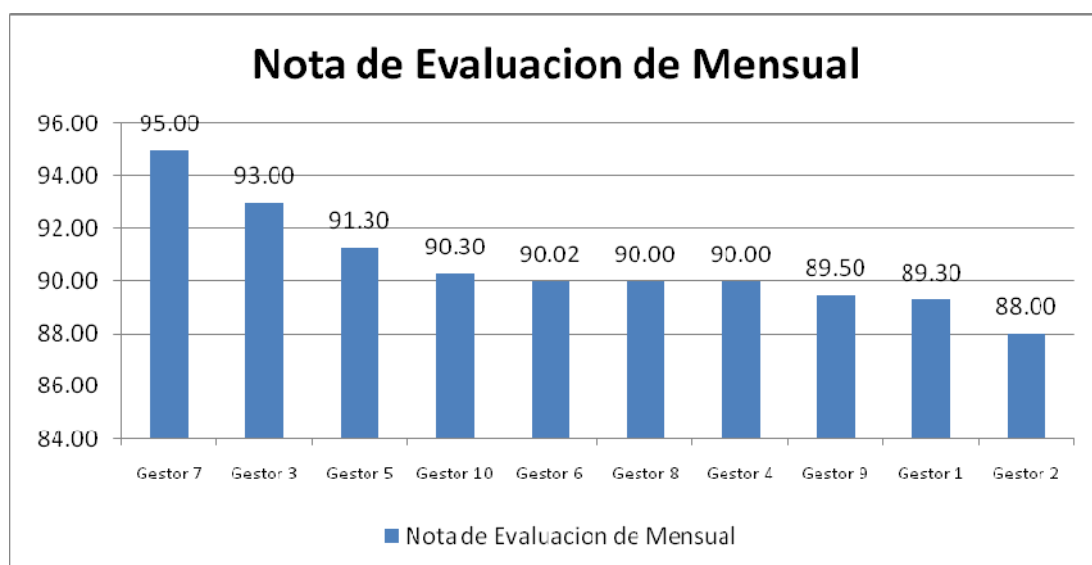
La gráfica muestra el resultado de cada uno de los gestores, el principal inconveniente es que este sistema de evaluación no refleja el desempeño del gestor, al tener dos evaluaciones esto da una brecha a interpretar el resultado global sin tener una base clara.

A continuación, mostraremos los resultados que se obtuvieron con el instrumento de evaluación del desempeño.

**Tabla XXXV Consolidado de resultados evaluación del desempeño**

Gestor	Nota Total	Estatus 1	Estatus 2	Ingreso de Información	Seguimientos	Calidad
Gestor 7	95.00	32.00	33.00	5.00	5.00	20.00
Gestor 3	93.00	31.00	34.20	4.00	3.80	20.00
Gestor 5	91.30	33.00	32.80	4.50	5.00	16.00
Gestor 10	90.30	30.00	31.30	4.00	5.00	20.00
Gestor 6	90.02	34.50	29.52	5.00	3.00	18.00
Gestor 8	90.00	33.50	32.70	5.00	1.80	17.00
Gestor 4	90.00	32.00	31.20	4.80	5.00	17.00
Gestor 9	89.50	32.65	31.15	5.00	3.70	17.00
Gestor 1	89.30	31.02	33.28	5.00	5.00	15.00
Gestor 2	88.00	33.01	30.99	2.00	2.00	20.00

**Figura 20 Gráfica de resultados de evaluación del desempeño**



En los resultados que se obtuvieron con la evaluación del desempeño, obtenemos datos que nos dan un resultado mas claro sobre el rendimiento que tuvo cada uno de los gestores. De esta forma no tenemos datos confusos que nos obliguen a asumir resultados.

En la siguiente fase realizaremos el análisis de los resultados de recuperación por estatus y resultados generales.



**Tabla XXXVI Comparativo de resultados evaluación vrs. instrumento de evaluación**

Anterior Evaluación del Desempeño			
Status	Montos		
	Recuperación	Asignado	% Recuperación
Status 1	Q1,325,849.13	Q1,667,940.76	79.49%

Instrumento de Evaluación de Desempeño			
Status	Montos		
	Recuperación	Asignado	% Recuperación
Status 1	Q1,840,051.39	Q2,005,299.10	91.76%

Anterior Evaluación del Desempeño			
Status	Montos		
	Recuperación	Asignado	% Recuperación
Status 2	Q196,391.25	Q336,229.87	58.41%

Instrumento de Evaluación de Desempeño			
Status	Montos		
	Recuperación	Asignado	% Recuperación
Status 2	Q580,290.96	Q792,027.10	73.27%

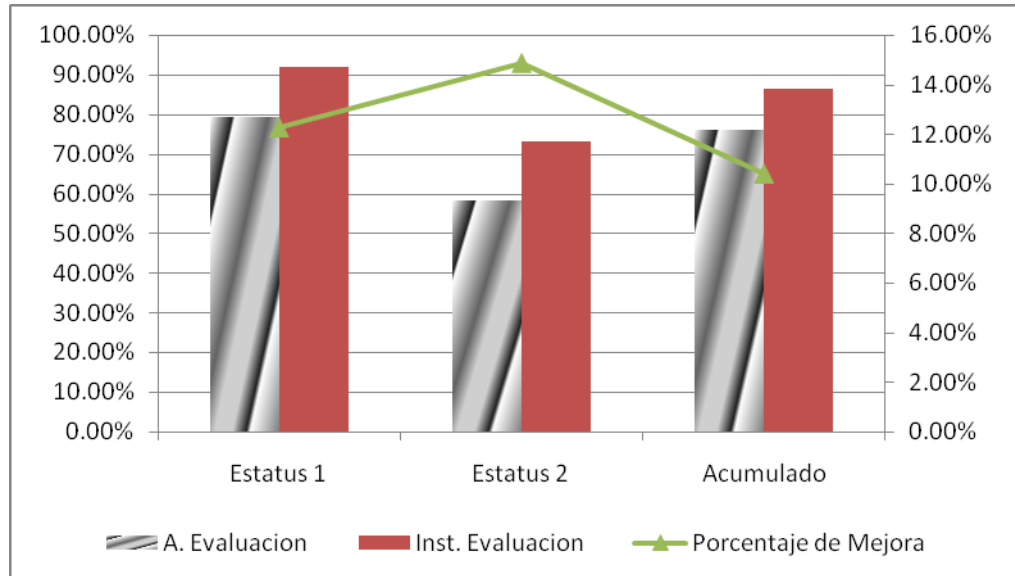
Anterior Evaluación del Desempeño			
Montos			% Recuperación
Recuperación	Asignado		
Q1,522,240.38	Q2,004,170.63		75.95%

Instrumento de Evaluación de Desempeño			
Montos			% Recuperación
Recuperación	Asignado		
Q2,420,342.35	Q2,797,326.20		86.36%

Resumen			
Descripción	Anterior Evaluación	Instrumento de Evaluación	Porcentaje de Mejora
Estatus 1	79.49%	91.76%	12.27%
Estatus 2	58.41%	73.27%	14.86%
Acumulado	75.95%	86.36%	10.40%

En la siguiente gráfica se realiza un comparativo de los porcentajes de recuperación por estatus y el porcentaje de mejora que se logro con el instrumento de evaluación.

**Figura 21 Gráfica comparativo de resultados evaluación vrs. instrumento de evaluación**



En los resultados existe una mejora del 10.40% en la recuperación total; obteniendo el mayor porcentaje de mejora en el estatus 2 con un 14.86, esto puede ser atribuido en gran parte a los seguimiento que se realizaron de una manera mas ordenada y rigurosa.

### 5.2.2 Técnicas de control de personal

Ficha de seguimiento se utilizara para llevar un control detallado sobre el avance de cada uno de los gestores durante el mes.

Figura 22 Ficha de seguimiento

<b>FICHA MENSUAL DE SEGUIMIENTO</b>						
<b>NOMBRE DEL SERVICIO:</b>		TELE-COBROS				
<b>JEFE INMEDIATO:</b>						
<b>GESTOR:</b>						
<b>ASUNTO:</b>		Evaluacion Mensual	Fecha			
		No de Semanas				
		<i>No seguimientos</i>	1	2	3	4
		FECHA				
						RESULTADOS
<b>1. SECCION 1 (RECUPERACION ESTATUS 1)</b>						
<b>2. SECCION 2 (RECUPERACION ESTATUS 2)</b>						
<b>3. SECCION 3 (INGRESO DE INFORMACION)</b>						
<b>4. SECCION 4 (SEGUIMIENTO DE CUENTAS )</b>						
<b>5. SECCION 5 (MONITOREOS DE CALIDAD )</b>						
<b>5.1 CALIDAD DE LA ATENCION</b>						
Saludo						
Modulación de la voz						
Personalizar						
Léxico, Dicción y Gramática						
Interés por la llamada						
Responder con seguridad						
Control en la llamada						
Cortesía y amabilidad						
Despedida						
<b>5.2 CALIDAD DE LA LLAMADA</b>						
Cumplimiento Del Script						
Información						
Atención y Respuesta						
Manejo de objeciones						
Solicitud de Datos y reconfirmacion de Informacion						
Total						
<b>NOTA FINAL</b>						0.0%

<b>OBSERVACIONES ( Si es necesario se adjuntarán a esta ficha las hojas de observaciones necesarias)</b>
<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>
<b>ACTITUD (opcional)</b>
<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>
<b>Observaciones y/o instrucciones indicadas al Gestor</b>
<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>
<b>Comentarios y observaciones indicados por al Gestor</b>
<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>
<b>FIRMA DEL GESTOR (después de entregada la evalaucion)</b>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">F.</div>

Para dar seguimiento a las áreas de oportunidad identificadas en el instrumento de evaluación se diseño el siguiente formato:

**Figura 23 Formato de seguimiento de planes de mejora**

Formato de Seguimiento a Planes de Mejora				
NOMBRE DEL SERVICIO:		TELE-COBROS		
JEFE INMEDIATO:				
GESTOR:				
ASUNTO:		Evaluacion Mensual	Fecha	
<b>Seguimiento</b>				
Fecha de Revision Acordada	Avances de Cumplimiento	Registro que Evidencia	Firma Evaluador	Firma Evaluado
<b>Registro de Eventos Criticos</b>				
Fecha	Descripcion del Evento	Registro que Evidencia	Firma Evaluador	Firma Evaluado

### 5.3 Indicadores

Además de los indicadores establecidos para la evaluación del desempeño existen dos indicadores en el *Call Center* como medio de control que garantizan el nivel de ocupación de los gestores, lo cuales se mencionan a continuación ya que existe una correlación entre estos y que vale la pena mencionar en el presente trabajo.

### **5.3.1 Tiempo**

El indicador de tiempo el TMO (tiempo medio de operación) el cual se calcula de la siguiente manera  $TMO = \text{speak time} + \text{hold time} + \text{acw}$ , el TMO es calculado por el programa de *call center* en el cual debe ser generado al final del día para verificar. El TMO debe ser monitoreado ya que tiene un impacto directo en la meta de recuperación de montos. El tiempo medio de operación (TMO) establecido es de 4.5 minutos por llamada. En promedio los gestores mantuvieron un tiempo medio de operación de 6 minutos un 1.5 minutos mas de los que se tiene establecido.

### **5.3.2 Cantidad**

El indicador de cantidad es No. de llamadas diarias el cual se calcula:  $\text{No. de Llamadas Diarias} = (\text{Horas efectivas de trabajo} \times 60) \div TMO$ . Con este indicador medimos la cantidad de cuentas que debe atender por día, este indicador esta estrechamente ligado con el de tiempo y la meta diaria de llamada que es de 93. En la implementación del instrumento de evaluación los gestores generaron 707 llamadas diarias en promedio 70.7 llamadas por gestor, por lo que están realizando aproximadamente 22 llamadas menos por día, sin embargo este resultado deberá ir mejorando conforme el gestor se va familiarizando con la nueva forma de trabajo.

### **5.3.3 Calidad**

Para el análisis de cada uno de los aspectos de calidad se tomo como referencia los resultado de la evaluación descritos en la tabla XXXII

### 5.3.3.1 Cuantitativos

Tabla XXXVII Resumen de instrumento de evaluación (promedio de cada una de las notas descritas en la tabla XXXII)

Descripcion	RESULTADOS
1. SECCION 1 (RECUPERACION ESTATUS 1)	32.27
2. SECCION 2 (RECUPERACION ESTATUS 2)	32.01
3. SECCION 3 (INGRESO DE INFORMACION)	4.43
4. SECCION 4 (SEGUIMIENTO DE CUENTAS )	3.93
5. SECCION 5 (MONITOREOS DE CALIDAD )	18.00

### 5.3.3.2 Cualitativos

Tabla XXXVIII Interpretación de resultados del instrumento de evaluación

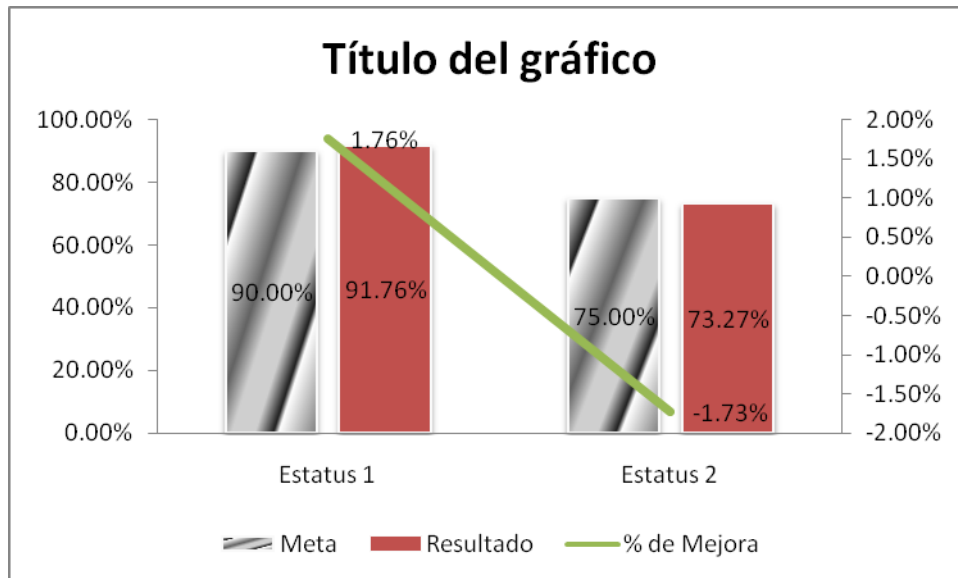
Descripcion	RESULTADOS
1. SECCION 1 (RECUPERACION ESTATUS 1)	Supera los estandares
2. SECCION 2 (RECUPERACION ESTATUS 2)	Supera los estandares
3. SECCION 3 (INGRESO DE INFORMACION)	No cumple con los estandares
4. SECCION 4 (SEGUIMIENTO DE CUENTAS )	No cumple con los estandares
5. SECCION 5 (MONITOREOS DE CALIDAD )	Cumple los estandares

La sumatoria de los resultados promedio de grupo presentados en la tabla 34 dan como resultado cuantitativo de 90.64 puntos y como se describe en la figura 15 “Escala de Resultados de Evaluación Global” cualitativamente los ubica en el rango de Excelente . Como pudimos darnos cuentas esto se logro por el buen desempeño en la recuperación de cada uno de los estatus, lo que nos indica que la prioridad que se le dio a cada uno de los indicadores es la adecuada.

## 5.4 Resultados de los indicadores

A continuación detallaremos los resultados obtenidos en los dos indicadores propuesto por la gerencia que son recuperación en montos para estatus 1 y estatus 2:

**Figura 24 Gráfica de resultados de indicadores**



El primer indicador propuesto es el de estatus 1 en el cual se logra un resultado del 91.76% superando la meta en 1.76%, caso contrario sucedió con la recuperación de estatus 2 en la cual se logra un 73.27% dando como resultado que no se llegara a la meta de 75% planteada por la gerencia, aunque la meta no se logro en estatus 2 por un -1.73% se nota una mejora en los resultado y conforme el nuevo sistema de evaluación vaya madurando, obtendremos mejores resultados.

### **5.5 Acciones correctivas**

Concluido el proceso de evaluación del desempeño, la empresa no sugirió cambios o acciones correctivas al instrumento de evaluación del desempeño, sin embargo vale la pena mencionar que existe un indicador en el cual no se alcanzó el resultado esperado, que es la recuperación del estatus 2, éste está por debajo de la meta planteada por la Gerencia en un 1.73%, sin embargo se espera que el resultado vaya mejorando conforme los gestores se familiaricen con la nueva forma de trabajo, no obstante se recomendó que el supervisor mantenga un monitoreo constante en los indicadores de TMO y



cantidad de llamadas, ya que éstos contribuyen al cumplimiento de las metas de recuperación; así como continuar y reforzar la retroalimentación a cada uno de los gestores en el cumplimiento de cada una de las metas diarias y semanales, además de la publicación de resultados obtenidos.

De no existir mejora en los resultados esperados de éste indicador en el próximo periodo de evaluación, se recomendó realizar un análisis de causa para determinar las acciones correctivas que se consideren necesarias para lograr los resultados.

## CONCLUSIONES

1. Con el nuevo instrumento se podrá llevar un historial del nivel de desempeño de cada uno de los gestores y que puede servir de insumo para otros sub sistemas de recursos humanos, como pueden planes de carreras, capacitación, compensación etc.
2. El haber incluido en el instrumento de evaluación una sección que mide la calidad del servicio, permite llevar un control del servicio prestado y así determinar qué Gestor tiene las mejores prácticas y llevar al resto del equipo a este nivel.
3. Al definir metas específicas en corto plazo permitió la toma de decisiones correctivas que ayudaron al cumplimiento de la meta mensual y de esta forma no tenemos que esperar hasta fin de mes para analizar qué sucedió
4. Al crear una ficha de seguimiento que fuera avalada por supervisores, jefe y gerente, se logró un mayor grado de compromiso de los gestores.
5. Se diseñó el sistema de retroalimentación semanal, realizado en conjunto con supervisor de operaciones, supervisor de calidad, el gestor permitió un mayor grado de aceptación y transparencia al proceso.
6. La empresa contaba con dos sistemas de evaluación los cuales eran independientes, y enfocado únicamente a resultados y no a la personas; por lo que se diseñó un instrumento de evaluación que permitió medir y dar seguimiento al rendimiento de cada uno de los gestores.



## RECOMENDACIONES

1. El gerente del área vele por que los jefes y supervisores realicen los seguimientos establecidos y velen por el cumplimiento de las metas semanales.
2. El área de Recursos Humano debe jugar un papel mas activo en la organización, ya que en el presente trabajo su participación fue nula, ya que si bien cada gerencia es responsable de gestionar a su recursos humano, es rol del departamento de Recursos Humanos diseñar políticas y administrar todos los sub sistemas relacionados al recurso humano.
3. Deberá sensibilizar por lo menos una vez al año, en cuanto a la importancia que tiene la objetividad de la evaluación, a los supervisores de operación y de calidad, debido a que al no hacerlo, los mismos son proclives a ser subjetivos en sus decisiones respecto del desempeño de sus trabajadores.
4. Debe realizarse por lo menos una vez al año una revisión completa del sistema evaluación, para determinar áreas de mejora o ajustes que sean necesarios por cambios que existan en la empresa.
5. Se considera que se debe formalizar el proceso de capacitación, para complementar el proceso evaluación y con esto ir orientando la cultura de la organización al desarrollo de su recurso humano y no solo al logro de resultados.



## BIBLIOGRAFÍA

1. *Alvarado Cifuentes Arnaldo Ademar*  
Modelo de Evaluación del Desempeño para una Empresa de Capacitación  
Guatemala Marzo 2004
  
2. *Amoroso Eduardo*  
Comportamiento Organizacional en Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas  
[www.eumed.net/libros/2007a/231/112.htm](http://www.eumed.net/libros/2007a/231/112.htm)
  
3. Call Center Management  
*Panamerican Consulting group*  
*Universidad de Belgrano*
  
4. *Chiavenato Idalberto*  
Iniciación a la Administración Gerencial  
*Mcgraw Hil*
  
5. *Coens Tom y Jankins Mary*  
Evaluación del Desempeño  
*Norma S.A.*
  
6. *Dr. Moreno Villegas Jaime*  
*Alfredo Paredes y Asociados cia. Ltda / INTECAP*  
Modelado Perfiles de Competencias, MPC

*Seminario “Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales”, 2002*

7. *Dr. Moreno Villegas Jaime*

La Matriz de Desempeño Laboral

*ALIDE / BANGUAT*

*Seminario “Herramientas de Medición del Capital Humano”, 2005*

8. *Koontz Harold / Weihrich Heinz*

Elementos de la Administración, Enfoque Internacional

*Mcgraw Hill, Sexta Edición, 2002*

9. *Morales Arrieta Juan Antonio y Velandia Herrera Nestor Fernando*

Salarios, Estrategias y Sistema Salarial o de Compensaciones

*Mcgraw Hill*

10. *Sherman Jr/ Bohland George W.*

Administración de Recursos Humanos

*Grupo Editorial Iberoamerica, Artur W*

11. *Stephen P Robbins. / Coulter Mary*

Administración

*Prentice Hall, Quinta edecion. 1994*

12. *Wether Jr William B. / Heith Davis*

Administración de Personal y Recursos Humanos

*Mcgraw Hill, 2009*

## ANEXOS Y/O APÉNDICES

### ANEXO 1

#### Resultados detallado de la evaluación de desempeño

PUESTO :	GESTOR DE COBROS		
FECHA DE EVALUACIÓN :	1 al 30 de junio de 2008	DEPARTAMENTO	CALL CENTER
CODIGO DEL TRABAJADOR :	1551	NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR :	Gestor 1
CÓDIGO DEL EVALUADOR :	0234	NOMBRE COMPLETO DEL EVALUADOR DE OPERACIONES :	Supervisor de Operaciones
CÓDIGO DEL EVALUADOR :	0015	NOMBRE COMPLETO DEL EVALUADOR DE CALIDAD :	Supervisor de Calidad
NOMBRE DEL JEFE QUE AVALA LA EVALUACION :	Alex Cameros		

**Sección I** A continuación se describe los resultados obtenidos en la recuperación de estatus 1, la nota de desempeño de esta sección tiene un peso de 35 puntos sobre la nota final, para obtenerla aplique la formula al final de esta sección. El cuadro descrito en esta sección nos indica la nota cuantitativa del rendimiento que se tuvo en esta sección.

ESCALA DE RESULTADOS SEGUN META PROPUESTA			
31.6-35	31.5	20.75-31.4	0-20.74
Supera los estándares requeridos	Cumple con los estándares requeridos	Parcialmente cumple con los estándares requeridos	No cumple con los estándares requeridos

#### I. RESULTADOS

Montos			Cuentas		
Asignación	Recuperación	% de Recuperación	Asignación	Recuperación	% de Recuperación
379995.42	355229.77	93%	652	620	95%

\*FORMULA CALIFICACIÓN SECCION I:  
(promedio de % de Recuperación\* 100) x 0.35

PUNTEO PROMEDIO SECCIÓN I :	33.00
-----------------------------	-------



**Sección II** A continuación se describe los resultados obtenidos en la recuperación de estatus 2, la nota de desempeño de esta sección tiene un peso de 35 puntos sobre la nota final, para obtenerla aplique la formula al final de esta sección. El cuadro descrito en esta sección nos indica la nota cuantitativa del rendimiento que se tuvo en esta sección.

ESCALA DE RESULTADOS SEGÚN META PROPUESTA			
26.6-35	26.5	25.9-26.4	0-25.8
Supera los estándares requeridos	Cumple con los estándares requeridos	Parcialmente cumple con los estándares requeridos	No cumple con los estándares requeridos

### II. RESULTADOS

Montos			Cuentas		
Asignación	Recuperación	% de Recuperación	Asignación	Recuperación	% de Recuperación
792027.1	580290.96	73%	249	213	86%

\*\*FORMULA CALIFICACIÓN SECCION II:  
(promedio de % de Recuperación\* 100) x 0.35

<b>PUNTEO PROMEDIO</b>	<b>27.79</b>
<b>SECCIÓN II :</b>	

**Sección III** A continuación se describe los resultados obtenidos en el ingreso de información al sistema del total de cuentas asignadas, la nota de desempeño de esta sección tiene un peso de 5 puntos sobre la nota final, para obtenerla aplique la formula al final de esta sección. El cuadro descrito en esta sección nos indica la nota cualitativa del rendimiento que se tuvo en esta sección.

ESCALA DE RESULTADOS SEGÚN META PROPUESTA	
5	0-4.9
Cumple los estándares requeridos	No cumple con los estándares requeridos

### III. RESULTADOS

Registro Información		
No de Cuentas Asignadas	No de Cuentas Documentadas	% de documentación
901	898	99.67%

\*\*\*FORMULA CALIFICACIÓN SECCION III:  
(% de documentación\* 100) x 0.05

<b>PUNTEO PROMEDIO</b>	<b>4.98</b>
<b>SECCIÓN III :</b>	

**Sección IV** A continuación se describe los resultados obtenidos en el seguimiento del total de cuentas asignadas, la nota de desempeño de esta sección tiene un peso de 5 puntos sobre la nota final, para obtenerla aplique la fórmula al final de esta sección. El cuadro descrito en esta sección nos indica la nota cualitativa del rendimiento que se tuvo en esta sección.

ESCALA DE RESULTADOS SEGÚN META PROPUESTA		
	5	0-4.9
	Cumple los estándares requeridos	No cumple con los estándares requeridos

#### IV. RESULTADOS

Seguimiento de Cuentas		
No de Casos Abiertos	No de Casos con seguimiento	% de seguimiento
901	899	99.78%

\*\*\*\*FORMULA CALIFICACIÓN SECCION IV:  
(% de seguimiento x 100) x 0.05

<b>PUNTEO PROMEDIO</b>	<b>4.99</b>
<b>SECCIÓN IV :</b>	

**Sección V** A continuación se describe los resultados obtenidos en la evaluación de calidad, la nota de desempeño de esta sección tiene un peso de 20 puntos sobre la nota final, para obtenerla aplique la fórmula al final de esta sección. El cuadro descrito en esta sección nos indica el nivel de dominio de los comportamientos, según estándares establecidos por el área de calidad.

ESCALA DE RESULTADOS SEGÚN META PROPUESTA			
	18.1-20	15.9-18	0-15.8
	Supera los estándares requeridos	Cumple con los estándares requeridos	No cumple con los estándares requeridos

#### V. RESULTADOS

CALIDAD DE LA ATENCION	Fecha	Valor
Saludo	4	4
Modulación de la voz	4	4
Personalizar	4	4
Léxico, Dicción y Gramática	8	8
Interés por la llamada	4	4
Responder con seguridad	10	10
Control en la llamada	4	4
Cortesía y amabilidad	8	8
Despedida	4	4
CALIDAD DE LA LLAMADA		
Cumplimiento Del Script	10	10
Información	10	10
Atención y Respuesta	10	10
Manejo de objeciones	10	10
Solicitud de Datos y reconfirmación de Información	10	10
Total	100	100

\*\*\*\*\*FORMULA CALIFICACIÓN SECCION V:  
(nota de calidad) x 0.20

<b>PUNTEO PROMEDIO</b>	<b>20</b>
<b>SECCIÓN V :</b>	

		<b>ESCALA DE RESULTADOS EVALUACION GLOBAL DEL GESTOR</b>			
		<b>87-100</b>	<b>83.9-86</b>	<b>72.5-83.8</b>	<b>0-72.4</b>
		EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
<b>CALIFICACIÓN FINAL:</b>	<b>90.76</b>				

**OBSERVACIONES:** Lea detenidamente cada uno de los aspectos que se señalan a continuación, favor de tomar en cuenta esta información y se cree necesario agregar algún comentario favor de hacerlo en el área indicada

Áreas de fortaleza: buen desempeño en la recuperación en cada uno de los estatus, manteniendo los estándares de calidad .
Áreas de debilidades:
Áreas de oportunidad: debe cerciorarse que toda las cuentas que trabaje debe estar con su respectiva documentación
Areas de amenazas:
Fecha de seguimiento:
Tipo de Capacitación:
Otros:
Comentario del Trabajador

<b>FIRMA DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR :</b>	<b>FIRMA DE SUPERVISOR DE OPERACIONES:</b>
<b>FIRMA DE CONFORMIDAD DEL TRABAJADOR:</b>	<b>FIRMA SUPERVISOR DE CALIDAD :</b>

**NOTA:** Los resultados serán archivados.

En caso el evaluado se niegue a firmar el presente instrumento, hará constar tal negativa y deberá precisar los motivos de la misma en el siguiente espacio.


<b>FICHA MENSUAL DE SEGUIMIENTO</b>						
<b>NOMBRE DEL SERVICIO:</b>	TELE-COBROS					
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Supervisor de Operaciones					
<b>GESTOR:</b>	Gestor 1					
<b>ASUNTO:</b>	Evaluacion Mensual	Fecha	Jun-08			
		No de Semanas				
	No seguimientos	1	2	3	4	
	FECHA	2 a   7	9 a   14	16 a   21	23 a   30	RESULTADOS
<b>1. SECCION 1 (RECUPERACION ESTATUS 1)</b>	115928.14	99076.85	81737.35	58487.42	33.00	
<b>2. SECCION 2 (RECUPERACION ESTATUS 2)</b>	158841.19	170288.52	184859.13	66302.12	27.79	
<b>3. SECCION 3 (INGRESO DE INFORMACION)</b>	269	253	197	179	4.98	
<b>4. SECCION 4 (SEGUIMIENTO DE CUENTAS)</b>	269	243	207	180	4.99	
<b>5. SECCION 5 (MONITOREOS DE CALIDAD)</b>	100	100	100	100	20.00	
<b>5.1 CALIDAD DE LA ATENCION</b>						
Saludo	4	4	4	4		
Modulación de la voz	4	4	4	4		
Personalizar	4	4	4	4		
Léxico, Dicción y Gramática	8	8	8	8		
Interés por la llamada	4	4	4	4		
Responder con seguridad	10	10	10	10		
Control en la llamada	4	4	4	4		
Cortesía y amabilidad	8	8	8	8		
Despedida	4	4	4	4		
<b>5.2 CALIDAD DE LA LLAMADA</b>						
Cumplimiento Del Script	10	10	10	10		
Información	10	10	10	10		
Atención y Respuesta	10	10	10	10		
Manejo de objeciones	10	10	10	10		
Solicitud de Datos y reconfirmacion de Informacion	10	10	10	10		
Total	100	100	100	100		
<b>NOTA FINAL</b>					90.76	

<b>OBSERVACIONES ( Si es necesario se adjuntarán a esta ficha las hojas de observaciones necesarias)</b>
<b>ACTITUD (opcional)</b>
<b>Observaciones y/o instrucciones indicadas al Gestor</b>
buen desempeño en la recuperación en cada uno de los estatus, manteniendo los estándares de calidad . debe cerciorarse que toda las cuentas que trabaje deben estar con su respectiva documentación
<b>Comentarios y observaciones indicados por al Gestor</b>
<b>FIRMA DEL GESTOR (después de entregada la evalaucion)</b>
F.

*Formato de Seguimiento a Planes de Mejora*

<b>NOMBRE DEL SERVICIO:</b>	TELE-COBROS		
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Supervisor de Operaciones		
<b>GESTOR:</b>	Gestor 1		
<b>ASUNTO:</b>	Evaluacion Mensual	Fecha	Jun-08

**Seguimiento**

Fecha de Revision Acordada	Avances de Cumplimiento	Registro que Evidencia	Firma Evaluador	Firma Evaluado

**Registro de Eventos Criticos**

Fecha	Descripcion del Evento	Registro que Evidencia	Firma Evaluador	Firma Evaluado

## ANEXO 2

### CONCEPTOS UTILIZADOS DENTRO DE CALL CENTER

1. CD (Automatic Call Distributors): Distribuidor Automático de Llamadas. Sistema telefónico especializado que se utiliza en los centros de llamadas. Permite distribuir las llamadas entre los componentes de un grupo de trabajo en función de diversos criterios, y equilibrar las cargas de trabajo de los gestores. Responde llamadas automáticamente, pone llamadas en la cola, distribuye llamadas entre los agentes, reproduce mensajes de demora a los clientes y provee informes de tiempo real e históricos sobre estas actividades. Puede ser un sistema autónomo o una capacidad de ACD incorporada en una central telefónica (CO), una red o una central privada (PBX).
2. ADSL (Asymmetrical Digital Subscriber Line): Línea de Subscripción Asimétrica Digital. Tecnología de transmisión de tipo xDSL, que permite navegar por Internet a alta velocidad utilizando una línea telefónica convencional, potenciando la capacidad de las redes conmutadas y, en consecuencia, aumentar considerablemente la velocidad de transmisión. Permite soportar aplicaciones para multimedia, teletrabajo, redes de ventas, redes virtuales empresariales, etc., sin las limitaciones actuales de un módem RTC o una línea RDSI.
3. Agente. Persona que atiende los contactos entrantes o salientes.
4. Agente flotante. El agente o representante es independiente del puesto de trabajo.
5. Agente universal. Un agente o representante puede atender gestiones entrantes y salientes de la misma campaña o de otras campañas.

6. ANI (Automatic Number Identification): Identificación automática del número marcado
7. API (Application Program Interface): Interfaz para Programas de Aplicación. Conjunto de convenciones de programación que definen cómo se invoca un servicio desde un programa.
8. ASP (Application Service Provider): Proveedor de Servicio de Aplicaciones. Proveedor de aplicaciones que proporciona la infraestructura tecnológica.
9. para proveer el uso de aplicaciones y sistemas a través de la red en modo de alquiler, como alternativa a la compra.
10. ASR (Automatic Speech Recognition): Reconocimiento automático de voz. Capacidad de una máquina para reconocer voz humana. Los sistemas ASR se clasifican generalmente en dos tipos: reconocimiento de voz independiente del locutor y reconocimiento de voz dependiente del locutor.
11. ATM (Asynchronous Transfer Mode): Modo de Transferencia Asíncrono. Estándar que define la conmutación de paquetes de tamaño fijo con alta carga, alta velocidad (entre 1,544 Mbps y 1,2 Gbps) y asignación dinámica de ancho de banda. Autenticación, Autenticación. Mecanismo que comprueba que una persona o un proceso es la persona o proceso que afirma ser. Autorespuesta, Autoservicio, Autoayuda. Pequeños programas que realizan tareas automáticas de atención al cliente generando respuestas predefinidas según las reglas establecidas. Están diseñados para responder con una contestación predeterminada a las las peticiones del cliente.



12. Back Office: Servicio de gestión. Organización y procesos de la empresa en los que se basan las operaciones anteriores a la venta y las de posventa.
13. B2B (Business-to-Business): Empresa a Empresa. Modalidad de comercio electrónico en el que las operaciones comerciales se realizan entre empresas (por ejemplo, una empresa y sus proveedores) y no con usuarios finales.
14. B2C (Business-to-Consumer): Empresa a Cliente, Empresa a Consumidor. Modalidad de comercio electrónico en el que las operaciones comerciales se realizan entre una empresa y sus usuarios finales.
15. B2E (Business-to-Employers): Empresa a Empleado. Modalidad de negocio electrónico en el que las operaciones se realizan entre las empresas y sus empleados.
16. C2B (Customer-to-Business): Cliente a Empresa. Modalidad de comercio electrónico en el que los consumidores venden productos o servicios a las organizaciones.
17. C2C (Customer-to-Customer): Consumidor a Consumidor. Modalidad de comercio electrónico realizado directamente entre consumidores. Relaciones de intercambio entre dos consumidores a través de la Red.

18. Call Center: Centro de Llamadas. Lugar que centraliza todos o algunos de los servicios de asistencia telefónica (centros de reservas, oficinas de ayuda, líneas de información o centros de servicio al cliente) de una o varias empresas. En un Call Center puede existir un elevado número de operadores telefónicos o gestores que se encargan de atender los servicios técnicos telefónicos de una empresa, servicios de marketing, o cualquier otro tipo de servicios de atención a usuarios, proveedores, etc. Cada vez más se integran con sistemas de telefonía interactiva (STI) lo que permite, con un mínimo de recursos humanos, ofrecer a los usuarios un servicio de elevada calidad las 24 horas del día.