

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIDAD DE GRADUACIÓN  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA CONFIRMACIÓN  
DE PUESTOS DE OPERADORES TELEFÓNICOS DE LA EMPRESA ACC, S.A  
DURANTE EL AÑO 2012.”**

MARÍA JOSÉ RODAS MALHER

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIDAD DE GRADUACIÓN  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”

**“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA CONFIRMACIÓN  
DE PUESTOS DE OPERADORES TELEFÓNICOS DE LA EMPRESA ACC, S.A  
DURANTE EL AÑO 2012”**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

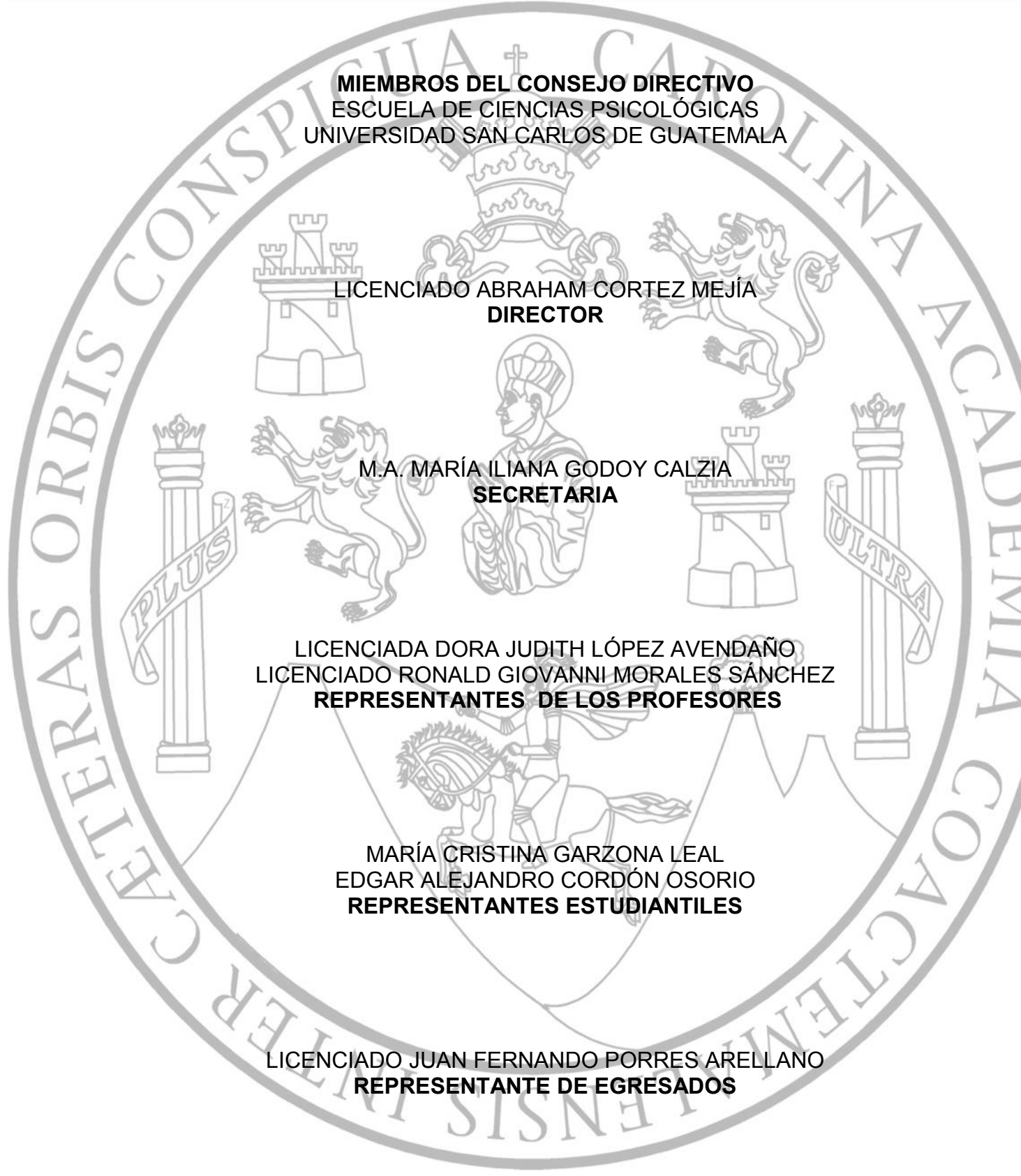
POR

**MARÍA JOSÉ RODAS MALHER**

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
**PSICÓLOGA**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
**LICENCIADA**

GUATEMALA, MAYO DEL 2013

The background of the page features a large, faint watermark of the official seal of the University of San Carlos of Guatemala. The seal is circular and contains the Latin motto "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEM" around its perimeter. In the center, it depicts a seated figure, likely a saint or scholar, surrounded by various heraldic symbols including castles, lions, and columns with banners.

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

LICENCIADO ABRAHAM CORTEZ MEJÍA  
**DIRECTOR**

M.A. MARÍA ILIANA GODOY CALZIA  
**SECRETARIA**

LICENCIADA DORA JUDITH LÓPEZ AVENDAÑO  
LICENCIADO RONALD GIOVANNI MORALES SÁNCHEZ  
**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

MARÍA CRISTINA GARZONA LEAL  
EDGAR ALEJANDRO CORDÓN OSORIO  
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

LICENCIADO JUAN FERNANDO PORRES ARELLANO  
**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**

C.c. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 137-2012  
CODIPs. 908-2013

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

07 de mayo de 2013

Estudiante  
María José Rodas Malher  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DÉCIMO QUINTO (15º) del Acta DIECISEIS GUIÓN DOS MIL TRECE (16-2013), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 02 de mayo de 2013, que copiado literalmente dice:

**“DÉCIMO QUINTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA CONFIRMACIÓN DE PUESTOS DE OPERADORES TELEFÓNICOS DE LA EMPRESA ACC, S.A. DURANTE EL AÑO 2012”**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**María José Rodas Malher**

**CARNÉ No.2007-13977**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Lilian Janette Montalván Coronado y revisado por el Licenciado Helvin Orlando Velasquez Ramos. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.A. María Iliana Godoy Calzia  
SECRETARIA



/gaby



CIEPs 223-2013  
REG: 137-2012  
REG: 137-2012

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
CUM/USAC

**RECIBIDO**  
22 ABR 2013

FIRMA: *[Signature]* HORA: 14:59 Registro: 137-12

INFORME FINAL

Guatemala 19 de abril 2013

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

**“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA CONFIRMACIÓN DE PUESTOS DE OPERADORES TELEFÓNICOS DE LA EMPRESA ACC, S.A. DURANTE EL AÑO 2012.”**

ESTUDIANTE:  
**María José Rodas Malher**

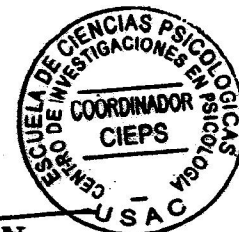
CARNÉ No.  
2007-13977

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 09 de abril y se recibieron documentos originales completos 18 de abril, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

*[Signature]*  
M.A. Mayra Luna de Alvarez  
**COORDINADORA UNIDAD DE GRADUACIÓN**  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo  
Arelis

CIEPs. 224-2013  
REG 137-2012  
REG 137-2012

Guatemala, 18 de abril 2013

**SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO**

De manera atenta me dirijo a ustedes para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA  
CONFIRMACIÓN DE PUESTOS DE OPERADORES TELEFÓNICOS DE LA  
EMPRESA ACC, S.A. DURANTE EL AÑO 2012.”**

**ESTUDIANTE:  
María José Rodas Malher**

**CARNÉ No.  
20007-13977**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 11 de marzo del año en curso, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**Licenciado Helvin Orlando Velasquez Ramos  
DOCENTE REVISOR**



Arellis./archivo

Guatemala, 27 de agosto del 2012

Licenciado Marco Antonio García Enríquez  
Coordinador  
Departamento de Investigaciones Psicológicas  
"Mayra Gutierrez" - CIEPs.-  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM - Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado García:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría del informe final de investigación titulado: **"Manual de Evaluación del Desempeño para la confirmación de puestos de operadores telefónicos de la empresa ACC, S.A durante el año 2012"**. Elaborado por la estudiante:

MARIA JOSE RODAS MALHER

carné: 200713977.

El trabajo fue realizado a partir del 15 de noviembre del 2011 al 15 de enero del 2012, previo a obtener el título de la carrera de psicología, en el grado académico de licenciatura. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por CIEPs, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo de usted atentamente,

  
Licda. Lillian Janette Montalván Coronado

ASESORA

Colegiado activo No. 11926

*Janette Montalvan  
Psicologa Clinica  
Colegiado: 11926*

Guatemala, 20 de Junio del 2012

Licenciada

Mayra Luna de Álvarez

Coordinadora Centro de Investigación de Psicología

-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Escuela de Ciencias Psicológicas

CUM

Licenciada Álvarez

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante María José Rodas Malher, carné 200713977 realizó en esta empresa su trabajo de investigación titulado: "Manual de Evaluación del Desempeño para la confirmación de puestos de operadores telefónicos de la empresa ACC, S.A.". Trabajó del 15 de Noviembre del 2011 al 15 de Enero del 2012, con una muestra de 63 operadores telefónicos.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradezco su participación en beneficio de la empresa.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licda. Stephanie W. Cruz

Gerente Corporativa de Recursos Humanos

Administración de Call Centers S.A. – Allied Global



MADRINA DE GRADUACIÓN

POR MARÍA JOSÉ RODAS MALHER

RHINA MALHER SCHELLENS DE RODAS  
QUÍMICO FARMACEÚTICO  
COLEGIADO 1147

## DEDICATORIAS

A DIOS: porque siempre me acompaña y no me abandona, porque creo en su propósito y en su plan y tiempo perfecto. Porque me dio la bendición de nacer en la mejor FAMILIA del mundo.

MININA Y HITCH: Por ser mis ejemplos a seguir. Por brindarme hasta más de lo que necesito. Por apoyarme en todas mis decisiones, por escucharme, por guiarme y sobre todo por enseñarme que sin Dios nada se puede. Gracias por todo su amor, esfuerzo y apoyo siempre. Este triunfo es también suyo, los amo!

MARE Y DIEGO: Porque durante este camino me han apoyado mucho y aún en dificultades saben qué hacer para hacerme sonreír! Los amo!

A MI FAMILIA: a mis lindas abuelitas Zoilitas, a todos mis tíos, primos, desde la más chiquita hasta el más grande, a todas esas personas especiales que han estado en mi vida por motivarme siempre a ser una mejor persona, por apoyarme y ayudarme siempre en todo. A mis amigas y hermanas Andrea, Tete, Karla, Choquis por creer en mí. A todos ustedes que de una u otra forma han dejado huellas en mi vida, me han enseñado muchas cosas y forman parte de mi historia.

A MIS AMIGAS (OS) Y COLEGAS: Jaquie, Mayris, Rony, Nilka, Johnny, Susy, Naty, Arturo, Miches, Ana, Damaris, Wendy, Emilio y al departamento de Psicología Industrial. A la Licda. Andrea Sosa a quien también considero un gran amiga, por todas sus enseñanzas y consejos.

María José Rodas Malher

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS por darme la vida, la oportunidad de estudiar, por mi familia, amigos y por todas las bendiciones diariamente me da, porque sin Él nada es posible.

A la licenciada Andrea Sosa por ser una excelente catedrática y formadora, pues con sus exigencias aprendimos mucho y con sus experiencias y conocimientos nos ayudó desde nuestras prácticas hasta convertirnos en profesionales.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por darnos la oportunidad de estudio durante los cinco años de la carrera de psicología.

Al call center Allied Global y a todo su personal pues, me brindaron la oportunidad de desarrollarme por primera vez en el área de recursos humanos y por darme la oportunidad de conocer a muchas personas de quienes aprendí mucho.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
PRÓLOGO .....	2
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.2 MARCO TEÓRICO.....	8
1.2.1 Situación laboral en Guatemala.....	8
1.2.2 Allied Global y el Trabajo en los Call Centers.....	9
1.2.3 La Psicología Industrial y los Recursos Humanos.....	13
1.2.4 Manual del Evaluación del Desempeño .....	17
1.2.5 Evaluación del Desempeño.....	19
1.2.6 Proceso de la Evaluación del Desempeño .....	23
1.2.7 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño .....	30
CAPÍTULO II: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
2.1 TÉCNICAS .....	36
2.2 INSTRUMENTOS.....	38
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	41
3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN .....	41
3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A SUPERVISORES .....	42
3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	51
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	77
4.1 CONCLUSIONES.....	77
4.2 RECOMENDACIONES .....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS.....	83

## RESUMEN

***“Manual de Evaluación del Desempeño para la confirmación de puestos de operadores telefónicos de la empresa ACC, S.A durante el año 2012.”***

Autor:  
María José Rodas Malher

La siguiente investigación se llevó a cabo en la empresa ACC, S.A (Allied Global). El propósito de la investigación fue aportar conocimientos para el mejoramiento del desempeño laboral de los operadores telefónicos en Guatemala. La empresa ACC, S.A es un modelo de negocio que se basa en la ejecución y administración de operaciones y responsabilidades específicas (procesos) de sus clientes, por lo que se ubica en los servicios de los call centers. La investigación se realizó en dicha empresa pues los call centers han generado una oferta laboral inexistente hace menos de una década para la población guatemalteca. Debido al tipo de trabajo que se realiza y el alto índice de rotación que se maneja en la empresa es necesario que las contrataciones de personal para el puesto de operadores telefónicos se realicen bajo un perfil bastante específico, por las competencias que estas personas deben tener. Como toda nueva contratación, los operadores telefónicos deben pasar por un período de prueba de dos meses después de haber recibido la capacitación correspondiente. Durante dicho periodo de prueba se verificó su desempeño por medio de una Evaluación de Desempeño diseñada específicamente para este puesto, basada el descriptor del puesto. El propósito de una evaluación de desempeño es medir e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el colaborador y si podría mejorar su rendimiento futuro.

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

## PRÓLOGO

La investigación sobre un Manual de Evaluación del Desempeño para la confirmación de puestos de operadores telefónicos de la empresa ACC, S.A. se realizó con el objetivo de aportar conocimientos para el mejoramiento del desempeño laboral de las personas que ejercen este puesto en los servicios del call center, en la ciudad de Guatemala.

Por medio de la evaluación de desempeño se valoró de forma integral, sistemática y continua el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo, así como el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. Esta evaluación fue realizada por el jefe inmediato, pues es quien ha observado la conducta y desempeño de su personal durante cierto período de tiempo.

Toda persona que trabaja en una empresa ha sido evaluada por su superior, aunque haya sido de una forma anárquica e informal. Por lo tanto, y dado que esa valoración se realiza inevitablemente se hizo necesario contar con las herramientas adecuadas, formalizar procedimientos y homogeneizar las condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación de una manera objetiva.

Durante el proceso se contempló y analizó lo que los colaboradores pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa.

Para esto, se establecieron procedimientos y manuales por medio de los cuales los colaboradores se informaron y contaron con el apoyo necesario para conseguir su mejor desempeño.

La evaluación del desempeño es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requeridas para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Así mismo, permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones del desempeño al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizó la evaluación de desempeño para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

La creación de un manual de evaluación del desempeño permitió que se evaluaran los procesos de evaluación existentes para operadores telefónicos en la empresa; Permitió establecer los conocimientos básicos para la confirmación del puesto y se evaluó la efectividad de un manual de evaluación del desempeño para la confirmación de puestos de los operadores telefónicos en la empresa ACC.S,A. Esto también permitió en los operadores telefónicos mejorar las áreas de oportunidad y optimizar fortalezas, sintiéndose así tomados en cuenta como

parte indispensable dentro de la empresa lo cual, al mismo tiempo, permitió la retención de talento y la confirmación de puesto al finalizar su periodo de prueba.

La investigación aportó a la empresa beneficios para los 63 operadores telefónicos evaluados, para el personal administrativo y para la empresa ACC, S.A. Se contribuyó a facilitar el proceso de evaluación del desempeño y por medio de esta se determinaron las áreas de oportunidad y fortalezas más frecuentes en esta puesto de trabajo.

A través de ésta investigación se aportaron conocimientos a los miembros de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Real Pontificia Universidad de San Carlos de Guatemala sobre la importancia de la evaluación del desempeño en las empresas y cómo esta puede adaptarse y utilizarse para la confirmación de puestos dentro de una empresa.

Por último, la investigación propuesta enriqueció los conocimientos y experiencia obtenidos durante la preparación académica recibida durante el programa de psicología industrial para optar por el título de Licenciatura en Psicología General.

Durante la investigación se evaluaron los procesos que existían para la evaluación del desempeño los operadores telefónicos en la empresa. Se establecieron los conocimientos básicos para la confirmación del puesto y se evaluó la efectividad de un manual de evaluación del desempeño para la confirmación de puestos de los operadores telefónicos en la empresa ACC.S,A.



# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La investigación se titula: “Manual de Evaluación del Desempeño para la confirmación de puestos de operadores telefónicos de la empresa ACC, S.A durante el año 2012.” En los últimos años, el negocio de los call centers se ha convertido en una de las industrias con mayor crecimiento alrededor del mundo. Un call center o centro de atención de llamadas entrantes o salientes es una herramienta de comunicación y relación con los clientes que utiliza el teléfono como medio de comunicación básico gestionado por personas en conjunto a los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios y disponibles, basados en metodologías de trabajo y procesos determinados y adecuados, para atender las necesidades y dar servicio a cada cliente único con el objeto de atraerlos y fidelizarlos con la organización y permitir su viabilidad.

Desde el año 2003, Allied Global (ACC,S.A.) ha aprovechado las oportunidades que Centroamérica brinda, llegando a consolidarse como uno de los principales proveedores de este tipo de servicios de la región.

Debido a la demanda de trabajo y las diferentes competencias entre los call centers es necesario ser el mejor lugar de trabajo para retener personal y llamar la atención de más candidatos para las plazas de operadores telefónicos. Esto se puede ir logrando con una gestión de recursos humanos que esté a la

vanguardia y tome en cuenta las necesidades de sus colaboradores, manteniéndolos motivados y en constante desarrollo, pues son ellos el motor de la empresa.

La contratación de personal para la plaza de operadores telefónicos se realiza en forma masiva pero detallada debido al perfil tan específico que se busca, para que al cumplir con el período de prueba estas personas puedan ser confirmadas para continuar laborando dentro de la empresa como operadores telefónicos. Un operador telefónico se encarga no sólo de contestar las llamadas, también tiene la capacidad de asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios.

Para el desarrollo y mejora tanto del personal como de la empresa debemos contar con un seguimiento y evaluación de su desempeño. Por desempeño se entiende el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado; es eficacia del personal, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Es por eso que el problema de esta investigación consistió en aportar un manual, que estableciera el procedimiento a seguir para la evaluación del desempeño para la confirmación de puestos de operadores telefónicos de esta empresa. Un manual de procedimientos es un medio escrito valioso para la comunicación, y sirve para registrar y transmitir la información, respecto al funcionamiento de una organización; es decir, es un

documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones de ejecución operativo-administrativa de la organización.

La evaluación del desempeño es un proceso que requiere, primero, de una definición de lo que se ha de entender como un buen desempeño, seguido por una aplicación de un procedimiento mediante el cual se evalúe a los empleados determinando el grado al que satisfacen los criterios.

El colaborador cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le observa y califica su esfuerzo. Sin embargo, cuando un empleado es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

Además de aportar conocimientos sobre el proceso que se llevó a cabo para realizar una evaluación de desempeño también aportaron conocimientos sobre la comunicación de resultados y la importancia e influencia que éste tipo de evaluación brinda, pues permite lograr una gestión eficaz del rendimiento de las personas que se encuentran dentro de una organización.

La investigación se llevó a cabo en la empresa Allied Global (ACC ,S.A.). Empresa que se encarga de la ejecución y administración de operaciones y responsabilidades específicas de sus clientes, basándose en la calidad de sus operadores telefónicos y otros departamentos de apoyo.

Se abordó el problema iniciando por determinar si existían evaluaciones de desempeño previas y/o procedimientos que se realizaran para esto. En base a

los resultados obtenidos, se establecieron los conocimientos básicos para la confirmación de puestos de los operadores telefónicos en la empresa por medio de la evaluación de desempeño la cual fue aplicada y verificada para comprobar su efectividad como proceso para la confirmación de puestos de los operadores telefónicos en la empresa ACC.S,A. durante el año 2012.

## **1.2 MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1 Situación laboral en Guatemala**

Tener un trabajo es algo fundamental en cualquier país del mundo y constituye una condición imprescindible para las personas, en donde además de ganar experiencia y conocimiento específico, se obtiene como retribución un salario o un sueldo o los honorarios derivados de un contrato y con ello se pueden cubrir las necesidades esenciales de las personas como educación, vivienda, alimentación y salud, aunque la frialdad de las cifras señala lo contrario.

Guatemala es uno de los países de Latinoamérica con una situación del mercado laboral más dramática y lo cierto es que sus ciudadanos no tienen mucha esperanza a la hora de buscar un empleo, debido a que las ofertas de trabajo son realmente muy escasas, especialmente para las personas que tienen cierta edad, que siempre tienen menos opciones de poder trabajar y por lo tanto ayudar a su familia a salir adelante.

Las características que presenta el mercado de trabajo guatemalteco van de un alto grado de informalidad y de subempleo, desempleo abierto, bajos salarios, alto índice de analfabetismo, concentración de la población económicamente activa, en el sector agrícola hasta colectivos especialmente vulnerables como la población indígena, migrantes, trabajo infantil y tantos otros, que complican todavía más el conocimiento de los mecanismos que regulan las relaciones económicas y sociales del mercado.

La situación del subempleo constituye la expresión de una realidad social del país; el mercado laboral formal no es suficiente para absorber la mano de obra que se incorpora al trabajo y por lo tanto muchas personas se ven prácticamente compelidas, por exclusión, a incorporarse a realizar actividades laborales parciales, o de baja escala o diferentes a la formación educativa que tuvieron durante varios años.<sup>1</sup>

Existe un servicio, el servicio de los call centers, que ha encontrado en Guatemala un terreno fértil para proseguir su expansión que cada año crece en un 20% y genera miles de empleos y puede que en poco tiempo estas empresas cambien el rostro de Guatemala.

### **1.2.2 Allied Global y el Trabajo en los Call Centers**

Los call centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Los call centers son empresas especializadas en

---

<sup>1</sup> Narciso Chua, Juan José. EL DILEMA DEL EMPLEO EN GUATEMALA. Nota periodística. Editorial La Hora. Guatemala, 2011. Fecha de consulta 28/06/2012.

atender llamadas para otras empresas. Los servicios que prestan son diversos dependiendo del cliente de la empresa, entre los cuales se pueden mencionar: brindar información a los clientes, brindar servicio técnico, cobros, servicio al cliente y promociones, entre otros. Puede verse a un call center como una herramienta de gestión de recursos en la que no sólo se da un servicio de atención al cliente muy profesionalizado a través de una formación específica del trabajador sino en la que se incluyen aspectos propios de nuevas tecnologías, como el servicio a través de Internet, recepción automática de voz, etcétera.<sup>2</sup>

En Guatemala existen aproximadamente cincuenta call centers. Pero los que generan la mayoría de los 13 mil empleos del sector son 12 multinacionales. Estos para mercados extranjeros, y en especial para el norteamericano, aprovechando el bajo costo de la mano de obra en Guatemala.

Al inicio la idea de un call center era principalmente brindar un servicio informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente, debido principalmente a dos factores:

- Fuerte competencia, que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.

---

<sup>2</sup> Gallardo, Luis. LOS CALL CENTERS : UN EMPLEO DE CARA AL PÚBLICO , [en línea]. Número 2. 10 de octubre de 1999 .<http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/index.html> elmundo. Fecha de consulta 29/06/2012.

- Fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre.

Actualmente, la industria de los call centers es una de las más dinámicas y avanzadas tecnológicamente, pues se ha convertido en uno de los negocios con mayor crecimiento alrededor del mundo. Sin embargo, motivados por sus particulares características se debe saber hacer frente a numerosos retos que tienen planteados en su actividad, como la falta de formación de los equipos de trabajo, de la elevada rotación del personal, la compleja relación con el cliente y la deslocalización.

Por ello, se debe priorizar la satisfacción de los clientes frente a la reducción de gastos y, en este aspecto, los equipos humanos tienen una gran responsabilidad que cubrir. Puesto que si la tecnología es importante, lo deben ser aún más las personas, convertidas en la pieza clave y en el eje central de nuestros esfuerzos. Las personas en un call center son la fuerza del trabajo, son el sujeto más importante y esencial para poder llevar a cabo la tarea, pues sin ellos no se podría brindar el servicio de comunicaciones.

Ya mencionada la importancia que es brindar a nuestro cliente un servicio de calidad, se debe entender que para poder lograr esto, los colaboradores de la empresa deben sentirse a gusto en su trabajo y motivados para dar día a día lo mejor pues es un trabajo bastante monótono y repetitivo. Para poder lograr esto,

se debe ir desarrollando a cada uno de los colaboradores tanto en las competencias que el puesto requiere sino también las métricas de productividad establecidas por la empresa.

Allied Global (ACC,S.A.) desde el 2003 ha aprovechado las oportunidades que Centroamérica brinda, llegando a consolidarse como uno de los principales proveedores de este tipo de servicios de la región.

El giro del negocio se basa en la ejecución y administración de operaciones y responsabilidades específicas (procesos) de sus clientes, para que estos puedan concentrarse en las actividades propias de su negocio.

Algunos de estos servicios incluyen funciones internas tales como recursos humanos, financieros y contables, así como funciones externas relacionadas con el servicio al cliente.

Allied Global se basa en la calidad de sus operadores telefónicos, tecnología y conocimientos lo que les permite prestar un servicio robusto y seguro.

Con más de tres centros que suman más de mil quinientas posiciones, en dos países y capacidad de expansión, Allied garantiza a sus clientes la versatilidad y experiencia para atender los diferentes servicios.

Debido a la demanda de trabajo y las diferentes competencias entre los call centers es necesario ser el mejor lugar de trabajo para retener personal y llamar la atención de más candidatos para las plazas de operadores telefónicos.



La contratación de personal para la plaza de operadores telefónicos se realiza en forma masiva pero detallada debido al perfil tan específico que se busca, para que al cumplir con el período de prueba estas personas puedan ser confirmadas para continuar laborando dentro de la empresa como operadores telefónicos.

### **1.2.3 La Psicología Industrial y los Recursos Humanos**

Hoy en día la psicología Industrial tiene un campo amplio en Guatemala, la administración de Recursos Humanos ha tenido un auge en muchas empresas, y cada vez se va desarrollando más. Recursos Humanos es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios debido a la velocidad y efecto de los cambios que ocurren en el mundo actualmente.

La psicología de la organización ha sufrido, en los últimos 15 a 20 años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional.

En las empresas los psicólogos industriales realizan su labor como departamento de recursos humanos, pues es la unidad operativa y administrativa que presta sus servicios en el área de reclutamiento y selección, formación, evaluación del desempeño, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene, clima organizacional, retención de personal, y seguridad industrial entre otros.

La administración de recursos humanos, se trata de conocer ampliamente su ámbito de acción haciendo énfasis en los diferentes aspectos que aborda la planeación de los recursos humanos en las organizaciones como son: la dotación de personal a la administración, los pronósticos de las necesidades de personal, procesos de reclutamiento, selección e inducción, capacitación y desarrollo, análisis y descripción de oficios.<sup>3</sup> Mediante una buena gestión de recursos humanos los empleados logran alcanzar un buen nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

El factor humano ha cobrado importancia en la actualidad a partir del reconocimiento de este como generador de valor en las organizaciones.

El concepto de recursos humanos también se utiliza para nombrar al departamento, la oficina o la persona que se dedica a analizar, elegir, contratar, formar y retener a los colaboradores de una compañía.

Una empresa cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Los colaboradores operativos, administrativos y gerenciales son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad. El término administración de recursos humanos se refiere a las funciones, las prácticas y los profesionales de recursos humanos, o a los tres.<sup>4</sup>

Por lo general, el objetivo de recursos humanos se centra en lograr que los colaboradores estén en la misma sintonía que la empresa, haciendo coincidir los

---

<sup>3</sup> Mondy, R. Wayne. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Pearson Educación. México, 2005. Pp 201.

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial Mc Graw Hill México, 2009. Pp.2.

anhelos y las aspiraciones de los colaboradores con la estrategia de la compañía.

La finalidad de los responsables de recursos humanos de una empresa es que los colaboradores se encuentren satisfechos con su empleo y que, por lo tanto, se esfuercen por cumplir las metas de la organización. Algunas de las variables que suelen emplear en sus tareas y motivar a mantener un óptimo desempeño son la formación, los ascensos por mérito y la escala salarial, entre otros.

De la misma forma, los encargados del recurso humano para fomentar la motivación de los colaboradores en el desempeño de sus funciones recurren en muchas ocasiones a lo que se conoce como incentivos. Entre ellos se encontrarían desde reconocimientos, recompensas y bonos de diversa índole.

La administración de recursos humanos se dedica a la integración, formación, evaluación y remuneración de los empleados. Todo esto en conjunto permite proporcionar habilidades y competitividad a la organización, dado a que los empleados son el elemento fundamental de su capital intelectual y es la base de su éxito. La cuestión básica radica en elegir entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización. Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención.

La administración de recursos humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales.<sup>5</sup>

Las personas son el principal activo de la empresa por lo que es necesario que sean tratados como fuentes de éxito y mantener un clima laboral agradable y de motivación. Al mantener a los colaboradores bien, la organización también gana pues se alcanzan objetivos, se proporciona competitividad a la organización, se retiene personal motivado y capacitado, se cumplen políticas y se construye un mejor equipo de trabajo y calidad de vida en el trabajo.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son varios, pues deben contribuir a la eficacia de la organización y la calidad de vida laboral de su personal:

- **Objetivos corporativos:** Consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda y cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa.
- **Objetivos funcionales:** Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo por lo que deben existir procedimientos formalizados para una planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación del personal.

---

<sup>5</sup> Ibid Pp. 11

- **Objetivos sociales:** Busca reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización, así como contar con un plan de responsabilidad social empresarial.
- **Objetivos personales:** Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de recursos humanos debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. Acercándose al logro de este objetivo por medio de la constante evaluación, ubicación retroalimentación.

#### **1.2.4 Manual del Evaluación del Desempeño**

Un manual de procedimientos es un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico. Dichos manuales incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen además incluyen objetos y sistemas, precisando su nivel de participación.

Funciones del manual de procedimientos:

- Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo como; análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria (Paradigmas).
- Determina de forma sencilla las responsabilidades por fallas hechas bajo paradigmas.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y estudio de desempeño.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

El manual de procedimientos es una herramienta de vital importancia, ya que permitirá no solamente conocer el procedimiento a llevar a cabo para la evaluación de desempeño sino que también en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y puestos de ejecución, además de auxiliar en la capacitación y adiestramiento del personal, siendo una inagotable fuente de consulta.

### **1.2.5 Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño existe desde que un hombre dio empleo a otro hombre, pues llevar a cabo un proceso de evaluación al personal de una organización es un paso importante para su desarrollo administrativo, ya que en la medida en éste se desarrolle y se lleve a cabo, se está en capacidad de conocer y/o determinar de una manera sistemática y constante los aspectos más importantes del talento humano de la organización, los cuales finalmente permitirán encaminar esfuerzos en la dirección correcta y, por ende, obtener los resultados esperados.<sup>6</sup>

La evaluación del desempeño es un proceso que requiere, primero, de una definición de lo que se ha de entender como un buen desempeño, seguido por una aplicación de un procedimiento mediante el cual se evalúe a los empleados determinando el grado al que satisfacen los criterios. Antes de iniciar este

---

<sup>6</sup> González Ariza, Ángel. MÉTODO DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS Ediciones Uninorte Colombia, 2006. Pp. 244

procedimiento deben exponerse las principales razones que justifican la realización de esta actividad, la cual puede resultar compleja y consumidora de tiempo. Los datos obtenidos en la evaluación del desempeño pueden beneficiar tanto a los empleados como a la organización en sí, porque se enfoca en el desarrollo y la retroalimentación de los empleados y la investigación que busca determinar la efectividad de las prácticas y los procedimientos organizacionales.<sup>7</sup> La evaluación de desempeño es decisiva para el éxito de la empresa. Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo.<sup>8</sup>

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. La gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente, la organización.

La competencia global afecta a casi todas las empresas. Para lograr la supervivencia y el éxito, es imperante que las organizaciones sigan siendo competitivas en este ambiente. Las organizaciones tienen una competencia continua sólo a través del desarrollo incesante de los recursos humanos. La evaluación del desempeño es un mecanismo potencial para el logro por lo que es necesario que los gerentes se den cuenta que la evaluación del desempeño

---

<sup>7</sup> Spector, Paul. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL. Manual Moderno. México, 2002. Pp 67.

<sup>8</sup> Wayne Mondy. Robert M. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Pearson Educación. México 2005. Pp 252.



debe ser integral y que es un proceso continuo, no simplemente un acontecimiento periódico.

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de varios aspectos entre los cuales destaca:

- Los resultados: concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
- El desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
- Los Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano es situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. A su vez el esfuerzo individual depende de las

habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.<sup>9</sup>

Una evaluación del desempeño debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Esta también debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales.

Es importante que la evaluación sea aceptada tanto por el evaluador como por el evaluado, pues deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el colaborador.

La evaluación del desempeño de los colaboradores tiene varios propósitos, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas.

Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

---

<sup>9</sup> Chiavenato, óp. cít., Pp 81.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.<sup>10</sup>

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

### **1.2.6 Proceso de la Evaluación del Desempeño**

Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones del desempeño útiles y válidas:

*1.-Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño*

---

<sup>10</sup> Rodríguez Serrano, Juan C. EL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial UOC. España, 2004. Pp 110.

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": Productividad (lo que se ha logrado); características Personales (cómo se ha logrado, la conducta) y Pericia (habilidad).

La productividad puede medirse mediante logros laborales específicos.

Pueden considerarse las características personales como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad, etc.

Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea. A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un colaborador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad).

## *2.-Determinar quién efectuará la evaluación*

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

- El Gerente o jefe inmediato: En la mayoría de las organizaciones, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con

la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, quienes establecen los medios y los criterios para la evaluación.

- Los subordinados: Permite que el equipo evalúe como proporciono el jefe inmediato los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementas la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.
- El colaborador: En algunas organizaciones se permite que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- El equipo de trabajo: El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

- El departamento de Recursos Humanos: Es el departamento que comúnmente realiza la evaluación. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos.
- Personas externas a la empresa: Cuando existe mucho contacto con la clientela o cuando la persona evaluada conoce las tareas mejor que el supervisor, esta evaluación puede resultar útil.

### *3.-Decidir sobre una filosofía de valuación*

Los sistemas de evaluación de desempeño pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los que comparan los colaboradores entre sí y los que comparan a los empleados con un criterio establecido.

Por lo general, cuando se comparan los colaboradores entre sí, un pequeño grupo de colaboradores se destaca, la mayoría del personal se sitúa en el medio, y otro pequeño grupo queda categorizado como inferior. La ubicación de la persona evaluada surge de su comparación con los demás.

La ventaja principal del método comparativo es que evita que los evaluadores asignen a todos los colaboradores a una categoría. No obstante, también existen

desventajas, especialmente cuando se está evaluando a un grupo reducido de trabajadores, como son asumir que los colaboradores se distribuyen normalmente (sin embargo, podríamos encontrar cuatro colaboradores excelentes en un grupo de cinco, o ninguno en un grupo de tres), y cuando hay diferencias similares en el desempeño entre dos empleados adyacentes.

Comparación con un criterio o norma. Este sistema permite a un supervisor clasificar el desempeño de los colaboradores independientemente del presentado por otros colaboradores. En este caso tanto supervisor como colaboradores comparten un mismo marco de referencia para valorar con exactitud las modificaciones del desempeño a largo plazo.

Las comparaciones con un criterio no imposibilitan las comparaciones. Cuando los colaboradores son comparados entre sí, pocos son los beneficios que puede obtener la organización que las lleva a cabo. Lo normal es que se fomente la envidia, la vanidad y la competencia disfuncional. En una organización saludable el éxito de un empleado no tiene por qué implicar el fracaso de otro. Y si todos pueden tener éxito, mejor todavía.

#### *4.- Superar las deficiencias inherentes a la evaluación*

Las evaluaciones realizadas por los superiores presentan diversas deficiencias de evaluación:

- Un rasgo o característica particularmente bueno o malo puede llegar a contaminar otras áreas de desempeño también evaluadas.
- Una vez que el desempeño de un colaborador ha sido clasificado como “deficiente”, puede llevar a un supervisor tomar bastante tiempo para notar que el trabajador ha mejorado.
- Los supervisores suelen recordar los eventos más próximos al momento de la evaluación. Los colaboradores, conscientes de este hecho, pueden esperar la proximidad de la evaluación para mejorar su desempeño.
- Los supervisores suelen dar una evaluación intermedia a sus colaboradores, en aquellos casos en los que las escalas de evaluación exigen que las evaluaciones superiores o inferiores sean justificadas adecuadamente por escrito. Otros encargados, sin embargo, pueden manifestarse excesivamente estrictos, o bien demasiados benévolo. Los evaluadores indulgentes posteriormente pueden parecer que se contradicen a ellos mismos.
- Los evaluadores también pueden verse influidos por los atributos personales de los colaboradores, tales como la nacionalidad, nivel educativo, afiliación sindical, filosofía, edad, raza, género o incluso, el atractivo físico.

##### *5.-Diseño de un Instrumento de Evaluación*

Se puede optar entre diversas técnicas de recolección de datos y de evaluación, o escalas de valoración. Lo importante es que el instrumento utilizado sea



apropiado y proporcione información significativa tanto a los colaboradores como a la organización.

Los instrumentos de evaluación de desempeño se pueden clasificar de distintas formas. Los datos se pueden presentar en términos de incidentes críticos, narrativas, o las escalas predeterminadas de evaluación. Lo normal es hacer uso de una combinación de enfoques que nos ayude a concretar una evaluación de desempeño válida. Así mismo, si queremos que los resultados obtenidos sean significativos, es necesario que los evaluadores sean formados correctamente.<sup>11</sup>

#### *6.-Retroalimentación de información a los colaboradores*

La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro. Ayuda a los individuos a alinear su propia imagen con la realidad, por lo que puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que está haciendo o de cómo se está comportando.

Junto con las acciones disciplinarias hacia los colaboradores, las entrevistas de evaluación de desempeño son, con toda probabilidad, la actividad de mando que es objeto de más aversión.

---

<sup>11</sup> Spector, Paul. óp. cít., Pp 68.

Después de realizada la evaluación de desempeño al empleado si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo. Sin embargo, cuando un empleado es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.<sup>12</sup>

Los resultados deben presentarse con el objetivo de aumentar el desarrollo personal del evaluado, indicando las fortalezas y áreas de oportunidad. Al finalizar la retroalimentación es necesario contar con un plan de acción para mantener un fortaleza y perfeccionarla así como para trabajar en las áreas de oportunidad del colaborador. El colaborador puede participar la creación del plan de acción para verificar que está consciente de sus resultados.

### **1.2.7 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño**

Los Métodos tradicionales de evaluación del desempeño varían dentro de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

---

<sup>12</sup> Furcham, Adrian. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL: EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES. Oxford. México, 2001. Pp. 316

Los métodos más tradicionales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

*1.- Método de Evaluación del Desempeño mediante escalas gráficas.*

Este es el método de evaluación más empleado y divulgado; así mismo, es más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

El Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño , en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Tipos de Escala Gráfica:

Escala Gráfica Continúa: Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación de factor evaluado.

Escala Gráfica Semi- Continúa: El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo) se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

Escala Gráfica Discontinúa: Son Escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

### *2.- Método de Elección forzosa:*

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Se deben realizar frases y luego escoger “forzosamente” una o dos ellas, la que más se ajuste al individuo.

Es un método muy rígido y por el hecho de elegir forzosamente, van a ver respuestas que no se ajustaran a las características reales de la persona. No se rescatan las cualidades que se pueden potenciar en una persona. Se necesita una complementación de la información.

### *3.- Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo.*

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevista de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.

Ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

#### *4.- Método de Evaluación del Desempeño mediante Incidentes Críticos.*

Este es un método que no se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto los negativos deben corregirse y eliminarse.

El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.<sup>13</sup>

#### *5.- Método de Comparación de Pares.*

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los colaboradores de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método se pueden utilizar factores de evaluación.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, óp. cít., Pp 85-90.

#### *6.- Método de Frases Descriptivas.*

Este método utiliza frases para definir el desempeño de cada colaborador y el evaluador solo debe elegir aquellas que a su juicio este de acuerdo con las características de la persona.

#### *7- Método de Autoevaluación.*

Se le pide al empleado hacer un sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los diversos métodos de Evaluación de Desempeño ya descritos.

#### *8- Método de Evaluación de Resultados.*

Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados (o esperados) para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y los débiles del individuo, así como las medidas necesarias para el próximo período.

### *9- Métodos mixtos*

Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de los modelos de Evaluación de Desempeño.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Koontz, Harold. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 12ª Edición. McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A. México. 2004. Pp 6.

## **CAPÍTULO II**

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 TÉCNICAS**

##### **2.1.1 POBLACIÓN**

Allied Global (ACC,S.A) es un modelo de negocio que se basa en la ejecución y administración de operaciones y responsabilidades específicas (procesos) de sus clientes, para que estos puedan concentrarse en las actividades propias de su negocio.

Algunos de estos servicios incluyen funciones internas tales como recursos humanos, financieros y contables, así como funciones externas relacionadas con el servicio al cliente.

Su calidad se basa en su personal, tecnología y conocimientos lo que les permite prestar un servicio robusto y seguro.

Con más de tres centros que suman más de mil quinientas posiciones de operadores telefónicos, en dos países y capacidad de expansión, Allied garantiza a sus clientes la versatilidad y experiencia para atender los diferentes servicios.

##### **2.1.2 TÉCNICA DE MUESTREO**

Se utilizó la técnica de muestreo intencional en forma no aleatoria, pues se tomó la muestra seleccionando a 63 operadores telefónicos en dos grupos quienes finalizaron su capacitación e iniciaron el período de prueba de dos meses.



### 2.1.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se trabajó con 63 operadores telefónicos de distintas edades y género. La investigación se realizó durante 3 meses, los días lunes, miércoles y viernes en un horario de 8:00-12:00 pm. Se realizó de la siguiente manera:

- I. Evaluación de los procedimientos existentes:
  - a. Entrevista
  - b. Actualización del descriptor de puesto de operador telefónico
- II. Creación el manual de Evaluación de desempeño
  - a. Definición de los objetivos y las metas.
  - b. Preparación del modelo de evaluación.
  - c. Diseño e impresión de los cuestionarios de evaluación.
  - d. Comunicación de la metodología y procedimiento a los operadores telefónicos que fueron evaluados así como a los administradores.
  - e. Capacitación a los evaluadores para que pudieran realizar la evaluación de manera efectiva.
  - f. Distribución del material de evaluación a los evaluadores y a los evaluados.
- III. Evaluación de la efectividad del manual de evaluación del desempeño:
  - a. Seguimiento a las evaluaciones.
  - b. Evaluación del resultado de las evaluaciones.
  - c. Toma de medidas respecto a los resultados y planes de acción.

#### 2.1.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Dado a que la investigación es de tipo descriptivo, se aplicaron gráficas y cuadros para presentar resultados en forma descriptiva, frecuencias.

### 2.2 INSTRUMENTOS

Se realizó una entrevista a los cuatro supervisores encargados de los operadores telefónicos que conforman la muestra de la investigación. Esto con el fin de obtener información completa, específica y concreta para el diseño del manual de la evaluación del desempeño en base al perfil del puesto y a las necesidades de la empresa.

En dicha entrevista, se evaluaron los siguientes cinco aspectos significativos en el desempeño de los operadores telefónicos:

1. Control de Calidad
2. Entrenamiento y Retroalimentación
3. Herramientas de Trabajo
4. Producción
5. Políticas y Procedimientos

Se utilizaron los cinco aspectos indicados anteriormente, como criterio de elaboración para las ocho preguntas que conformaron la entrevista a los supervisores de equipo, lo cual se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro de Criterios de Elaboración y Evaluación para la Entrevista  
a Supervisores de Equipo**

PREGUNTA A SUPERVISORES DE EQUIPOS		CRITERIO DE ELABORACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN
1	¿ Con qué frecuencia monitorea a un operador telefónico?	control de calidad	1 vez por semana - deficiente 3 veces por semana - bueno 5 veces por semana - excelente
2	¿ Utiliza algún método para dar retroalimentación?	entrenamiento y retroalimentación	SI- bueno NO-deficiente
3	¿Cuántas herramientas de información tienen disponibles los asesores telefónicos?	herramientas de trabajo	1 - deficiente 2 - bueno 3 - excelente
4	Al finalizar la capacitación , ¿El operador telefónico recibe otro tipo de entrenamiento durante el periodo de prueba?	entrenamiento y retroalimentación	SI- bueno NO-deficiente
5	¿Existe documentación para evidenciar que se trasmite nueva información a los operadores telefónicos?	herramientas de trabajo	SI- bueno NO-deficiente
6	¿Los operadores telefónicos guardan algún registro personal de la retroalimentación recibida?	control de calidad	SI- bueno NO-deficiente
7	En su opinión, ¿puede usted brindarle la atención necesaria a cada uno de los operadores telefónicos tiene a su cargo?	producción	SI- bueno NO-deficiente
8	¿Sabe usted cual es el procedimiento a seguir al detectar que un operador no está cumpliendo con sus funciones?	políticas y procedimientos	SI- bueno NO-deficiente

Se utilizaron los siguientes criterios de elaboración para el diseño del formato de evaluación del desempeño para los operadores telefónicos, se aplicó y se verificó su eficacia y validez. Las competencias y aspectos a evaluar fueron definidas a través de la actualización del descriptor de este puesto, pues son estas las competencias que definirán el buen desempeño de un operador telefónico.

## Cuadro de Criterios de Elaboración y Evaluación para la Evaluación de las Competencias Requeridas en los Operadores Telefónicos

COMPETENCIA A EVALUAR		CRITERIO DE ELABORACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN
1	Trabajo en equipo (empowerment)	Capacidad de participar activamente en la persecución de una meta en común.	excelente - 10 bueno - 8 regular - 6 malo - 4 muy malo - 2
2	Eficiencia	Utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.	excelente - 10 bueno - 8 regular - 6 malo - 4 muy malo - 3
3	Logro de objetivos	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado. Muestra interés en los objetivos que debe alcanzar.	excelente - 10 bueno - 8 regular - 6 malo - 4 muy malo - 4
4	Facilidad de comunicación	Expresión verbal y escrita adecuada. Capacidad de expresar ideas y opiniones.	excelente - 10 bueno - 8 regular - 6 malo - 4 muy malo - 5
5	Relaciones interpersonales	Implica el mantener relaciones basadas en respeto con el todo el personal (compañeros, supervisores, clientes, etc)	excelente - 10 bueno - 8 regular - 6 malo - 4 muy malo - 6
6	Proactividad	Capacidad para proponer ideas de mejora con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas con respecto a aquellas cosas con las cuales puede hacer algo.	excelente - 10 bueno - 8 regular - 6 malo - 4 muy malo - 7
7	Facilidad y actitud ante los cambios	Habilidad para comprender y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y a los procesos en su área de trabajo.	excelente - 10 bueno - 8 regular - 6 malo - 4 muy malo - 8
8	Compromiso de mejora	Implica un deseo de mejorar en las áreas en las que se le ha dado retroalimentación. Acepta y aplica lo sugerido en la retroalimentación.	excelente - 10 bueno - 8 regular - 6 malo - 4 muy malo - 9
9	Cumplimiento de normas internas de la empresa	Implica el cumplimiento del reglamento de la empresa y normas PCI - COPC. Muestra buena conducta y respeto en su área de trabajo.	excelente - 10 bueno - 8 regular - 6 malo - 4 muy malo - 10
10	Sentido de superación	Implica demostrar deseo de superación y desarrollo dentro de la empresa.	excelente - 10 bueno - 8 regular - 6 malo - 4 muy malo - 11

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS DEL LUGAR Y DE LA POBLACIÓN**

##### **3.1.1 Características del Lugar**

El proyecto se realizó en la empresa Allied Global, ACC, S.A. El giro del negocio se basa en la ejecución y administración de operaciones y responsabilidades específicas (procesos) de sus clientes, para que estos puedan concentrarse en las actividades propias de su negocio.

ACC, S.A. cuenta con más de tres centros que suman más de mil quinientas posiciones, en dos países y sigue en expansión, garantizando a sus clientes la versatilidad y experiencia para atender los diferentes servicios, pues se basa en la calidad de sus operadores telefónicos, tecnología y conocimientos lo que les permite prestar un servicio robusto y seguro.

##### **3.1.2 Características de la Población**

Se trabajó con una muestra de 63 operadores telefónicos de ambos géneros, 45% mujeres y 55% hombres, con una edad promedio de 23 años.

Los operadores telefónicos tienen como función asesorar y atender cualquier inquietud de los usuarios o clientes por medio de las llamadas telefónicas.

Laboran seis días a la semana con un día de descanso rotativo, de los cuales

### 3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A SUPERVISORES

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la entrevista realizada a los supervisores. Estos resultados se utilizaron como una evaluación y guía para analizar la situación actual de forma de trabajo de los operadores telefónicos.

**Cuadro # 1**

#### CONTROL DE CALIDAD

Cantidad de monitoreos por semana	a) Deficiente	b) Bueno	c) Excelente
	3	1	0

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores de equipo.

Tres supervisores (75%), evidenciaron monitorear a sus operadores telefónicos únicamente 1 vez por semana lo cual representa que existe un control de calidad deficiente. Solamente uno de los cuatro supervisores (25%) monitorea 3 veces por semana a sus operadores telefónicos, por lo que existe un control de calidad bueno.

**Cuadro # 2**

#### ENTRENAMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN

Métodos de retroalimentación	Bueno	Deficiente
	4	0

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores de equipo.

Los cuatro supervisores (100%), afirman utilizar un método para dar retroalimentación, en el cual utilizan documentos de control y las “one-on-one sessions”, sesiones las cuales se realizan de manera personal con el operador y se trata de un punto o aspecto a mejorar, indicando las cosas buenas, las áreas

de oportunidad y cómo esto se puede mejorar. Por lo que se interpreta que sí se utilizan métodos de entrenamiento y retroalimentación.

**Cuadro # 3**

**HERRAMIENTAS DE TRABAJO**

Disponibilidad de herramientas de trabajo de los operadores telefónicos	a) Deficiente	b) Bueno	c) Excelente
	0	4	0

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores de equipo.

Los cuatro supervisores (100%) afirman que los operadores telefónicos tienen a su disposición dos herramientas de información en donde pueden consultar algún procedimiento o información sobre el producto y también sus métricas e información semanal de su desempeño. Por lo tanto, la disponibilidad de herramientas que los operadores telefónicos tienen es buena.

**Cuadro # 4**

**ENTRENAMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN**

Entrenamiento durante el período de prueba	Bueno	Deficiente
	4	0

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores de equipo.

El 100% de los supervisores indican que los operadores telefónicos reciben más entrenamiento al finalizar su capacitación, a través de las retroalimentaciones de casos específicos en ciertas llamadas o alguna actualización de procedimientos y/o productos que se dan en forma de capacitación que se realiza de forma grupal o individual. Por lo que se concluye que el entrenamiento recibido durante el período de prueba es bueno.

**Cuadro # 5****HERRAMIENTAS DE TRABAJO**

	Bueno	Deficiente
Documentación de la transmisión de nueva información	4	0

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores de equipo.

El 100% de los supervisores indican que al momento de transmitir a los operadores nueva información o algún cambio en procedimientos, ellos confirman de enterados al firmar un documento para dejar constancia de haber recibido la actualización o nueva información; por lo que se concluye que sí se cuenta con esta evidencia.

**Cuadro # 6****CONTROL DE CALIDAD**

	Bueno	Deficiente
Registro de retroalimentación recibida	4	0

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores de equipo.

El 100% de los supervisores afirman que los operadores telefónicos cuentan con una herramienta que deja el registro de la retroalimentación que reciben y puede ser consultada constantemente. Esto indica que existe un registro formal de la retroalimentación recibida.

**Cuadro # 7****PRODUCCIÓN**

	Bueno	Deficiente
Atención personalizada a los operadores telefónicos	2	2

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores de equipo.



Estos resultados demuestran que el 50% de los supervisores encuentran dificultad en brindarle la atención necesaria a sus operadores telefónicos por la carga de trabajo que tienen, por el tipo de problema que deban de resolver por cada operador, por la cantidad de preguntas y problemas que muchas veces surgen en un mismo momento. El 50% de los supervisores afirman poder brindarles la atención necesaria a sus operadores telefónicos.

**Cuadro # 8**

**POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Conocimientos de procedimientos al detectar incumplimiento de los operadores en procesos	Bueno	Deficiente
	4	0

Fuente: Encuesta realizada a los supervisores de equipo.

Los resultados se interpretan en un buen conocimiento de las políticas y procedimientos por parte de los supervisores. El 100% de los supervisores afirman saber cuál es el procedimiento a seguir al detectar que un operador telefónico no está cumpliendo con sus funciones. Lo cual, iniciaría con la retroalimentación puntal del caso, el monitoreo para verificar que el problema no se vuelva a dar e informar al operador sobre la mejora. Pues de suceder lo contrario, se procede con una llamada de atención.

Por medio de los resultados de estas preguntas podemos observar que los operadores telefónicos cuentan las herramientas y entrenamiento adecuado para realizar sus actividades adecuadamente y cumplir con el control de calidad, siempre y cuando los supervisores tengan el compromiso de retroalimentar a los operadores para mejorar cada vez más su desempeño.

### 3.2.1 Aplicación de la Evaluación del Desempeño a los 63 Operadores Telefónicos

Al conocer la situación de trabajo de los operadores telefónicos, lo cual se obtuvo a través de la entrevista realizada a los supervisores de equipos, se estructuró el formato de evaluación del desempeño y se aplicó a los 63 operadores telefónicos por sus respectivos supervisores.

La evaluación se realizó basándose en los resultados y conductas observadas en los operadores telefónicos durante la última semana de los dos primeros meses después de haber finalizado su capacitación. A continuación, se presenta el formato estructurado de la evaluación del desempeño aplicada.

Para iniciar el proceso de evaluación del desempeño para la confirmación del puesto de los operadores telefónicos se realizaron los siguientes pasos:

#### I. VERIFICACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL DESCRIPTOR DE PUESTO

Antes de iniciar con el proceso de evaluación de desempeño se verificó el descriptor de puesto existente al cual se le realizaron varios cambios acordes a las actividades y requerimientos que actualmente exigía el puesto.

#### II. PREPARACIÓN DEL FORMATO DE EVALUACIÓN

En base a los objetivos definidos de evaluación y al descriptor de puesto actualizado, se establecieron los parámetros que se debían evaluar y se estructuró el formato de evaluación. Dicho formato realizado y completado

con los datos requeridos en Excel, auto digita en el formato de retroalimentación los datos del colaborador evaluado y los resultados con los rangos de la calificación.

### III. CAPACITACIÓN A LOS EVALUADORES

Se realizó una capacitación de cuatro horas a los supervisores encargados de cada equipo. En la capacitación se informó sobre los objetivos, procedimientos y dinámica a seguir, resultados esperados, competencias y métricas a evaluar, duración de la evaluación, comunicación de resultados y el impacto que la evaluación del desempeño conlleva.

### IV. COMUNICACIÓN SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Desde el momento de contratación y al finalizar la capacitación se les informó a los operadores telefónicos que existe un período de prueba, los dos primeros meses después de culminar con la capacitación, durante el cual iban a ser evaluados constantemente en productividad y competencias requeridas en el puesto. Una semana previa a iniciar su evaluación el supervisor le comunicó a cada uno de sus operadores que serían evaluados para ser confirmados en el puesto.

## V. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Durante la última semana cada uno de los supervisores de equipo fueron los responsables de evaluar a cada uno de sus operadores.

Se evaluaron las competencias requeridas en el perfil de puesto así como también el nivel de productividad que cada uno de los asesores, el cual se compone de:

**Adherencia:** Es la diferencia entre el tiempo de trabajo programado y el tiempo efectivo de trabajo del operador.

**Tiempo de conversación:** Es el tiempo promedio de duración de la llamada que atiende el operador telefónico.

**Calidad:** Consiste en cubrir las necesidades del cliente cumpliendo los procedimientos y expectativas establecidas.

**Puntualidad:** Es la capacidad y responsabilidad que deben tener los operadores telefónicos de cumplir con el horario previamente establecido.

Se evaluaron las métricas mencionadas anteriormente por la importancia que tienen, pues son los resultados que cada uno de los colaboradores aporta a la empresa. Los resultados plasmados en la evaluación de desempeño se basaron en los resultados obtenidos durante los dos meses de prueba.

## VI. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

Al concluir con las evaluaciones de los operadores, los supervisores hicieron entrega de éstas a recursos humanos, quienes analizaron los resultados y realizaron una breve entrevista a los supervisores con el fin de aclarar bajas calificaciones y obtener retroalimentación acerca de los operadores evaluados.

## VII. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS A LOS OPERADORES EVALUADOS

Los supervisores comunicaron los resultados de forma personal a cada uno de sus operadores telefónicos, explicándoles la dinámica de evaluación y retroalimentándolos sobre los resultados obtenidos en las métricas de productividad, competencias evaluadas, cada uno con su respectiva explicación. Se les hizo entrega de su evaluación del desempeño, la cual incluye un plan de acción para atacar las áreas de oportunidad.

Los planes de acción contemplaron los objetivos propuestos en base a los resultados de la evaluación del desempeño, las actividades a realizar para poder lograr los objetivos definidos, los recursos necesarios para realizar las actividades propuestas y el tiempo considerado para el desarrollo del plan de acción.

#### VIII. CONFIRMACIÓN AL PUESTO DE OPERADOR TELEFÓNICO

Luego de haber recibido la retroalimentación y comprometerse a mejorar en las áreas de oportunidad indicadas por medio del plan de acción, el departamento de recursos humanos oficialmente confirmó a cada uno de los operadores telefónicos evaluados por medio de la entrega de una carta de confirmación y felicitación dirigida a cada uno de ellos.

Se estableció, según los requerimientos de la empresa que los colaboradores que obtuvieran un promedio por debajo del 75% en su evaluación y luego de un análisis de sus resultados ya no podrían continuar laborando en la empresa en ese momento. Sin embargo, estas personas podrían intentar de nuevo después de 6 meses, luego de comprobar mejora en su desempeño en el nuevo proceso de selección.

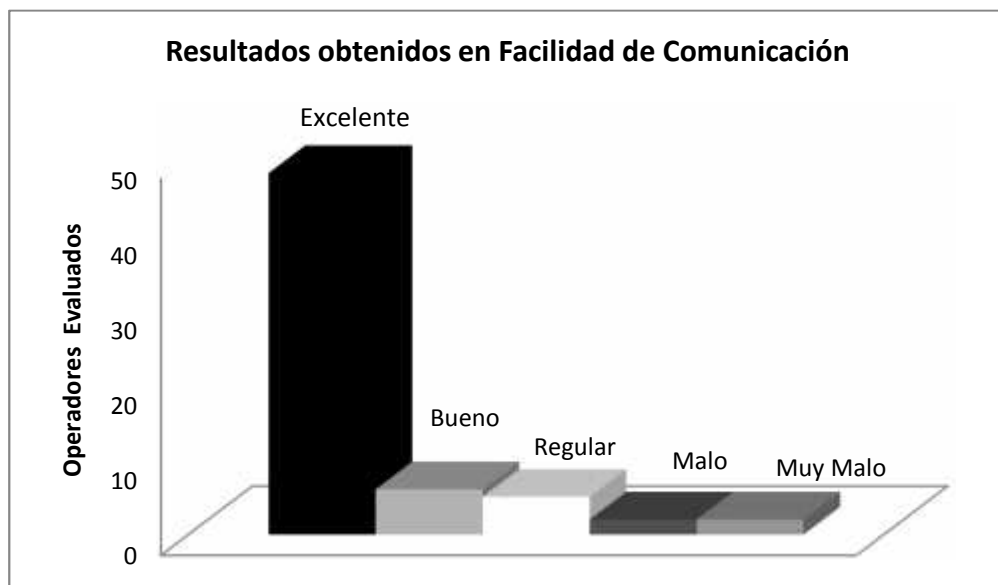
#### IX. SEGUIMIENTO DE PLAN DE ACCIÓN Y EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO

El supervisor junto con el operador y el apoyo de recursos humanos y el gerente de operaciones fueron los asignados de darle el seguimiento al plan de acción para que se realice y se culmine con el fin de mejorar el desempeño del operador telefónico, pues se estableció una evaluación del desempeño cada año a todos los colaboradores de la empresa.

### 3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de cada una de las competencias evaluadas en los operadores telefónicos:

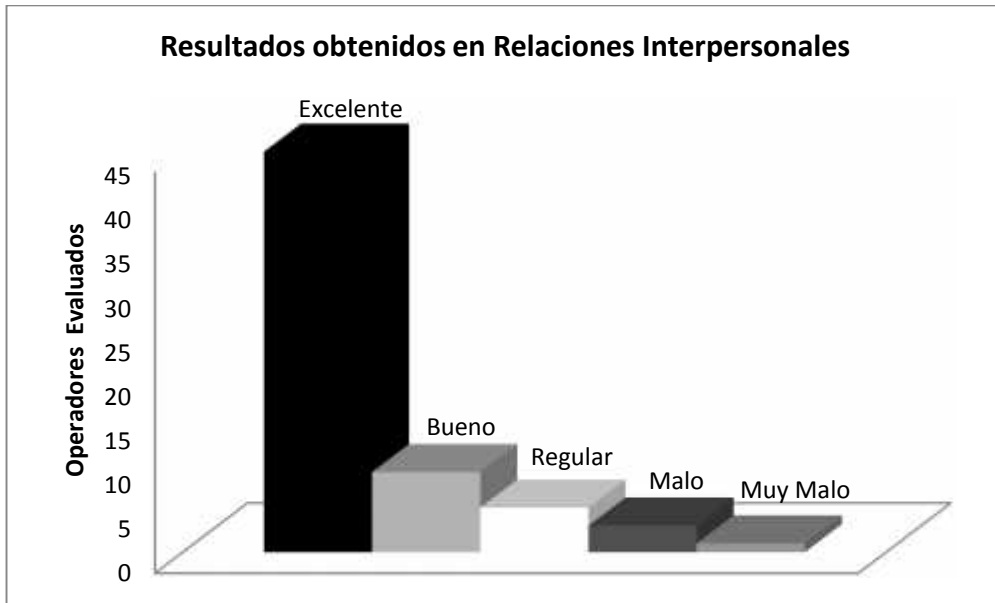
Gráfica No.1



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos.

Se observa que en la competencia “Facilidad de Comunicación”, cuarenta y ocho operadores telefónicos fueron calificados en el nivel de excelente, seis en el nivel bueno, cinco regular, dos malo y dos muy malo. Representado que existe el 76% de los asesores tienen una excelente facilidad de comunicación.

Gráfica No. 2

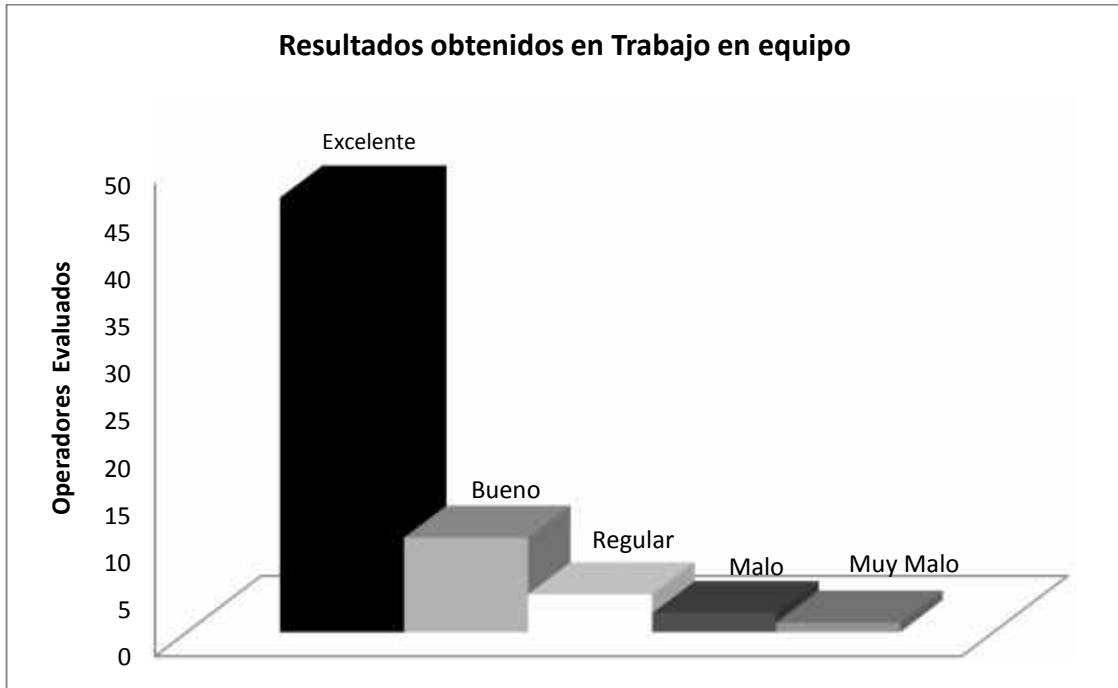


Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos.

En la competencia “Relaciones Interpersonales” se demuestra que el 71% de los 63 operadores cuentan con excelentes relaciones personales. Nueve asesores fueron clasificados como buenos, cinco como regular, tres como malo y uno muy malo.



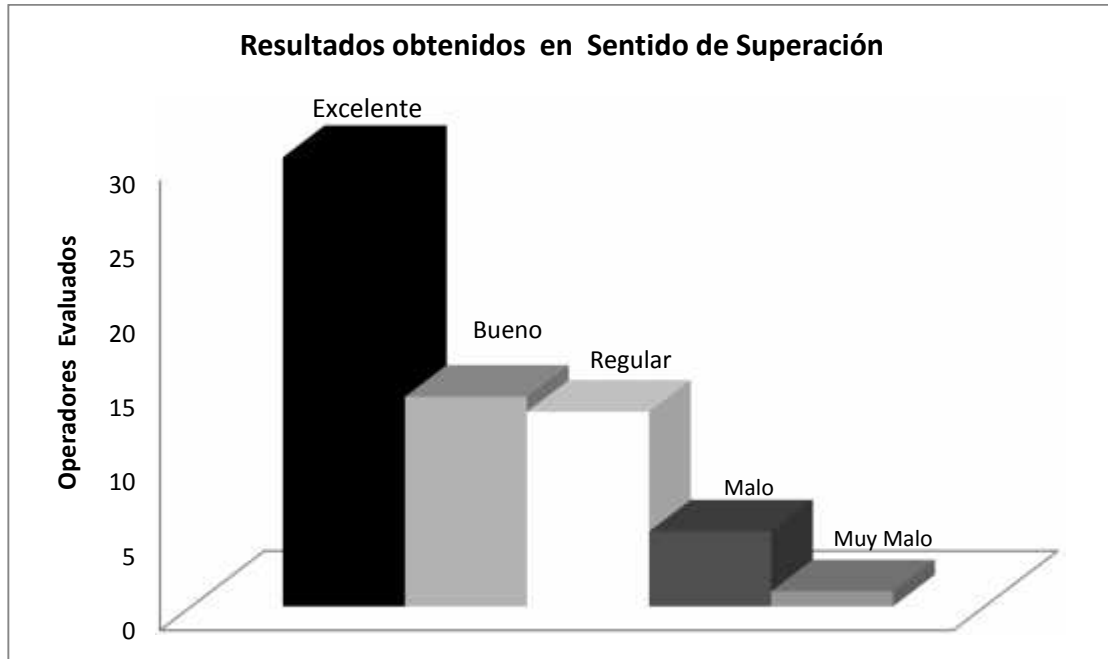
Gráfica No. 3



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos.

En la competencia “Trabajo en Equipo” se obtuvo un 73% de operadores telefónicos calificados como excelente. Diez operadores fueron calificados como bueno, cuatro como regular, dos como malo y uno como muy malo.

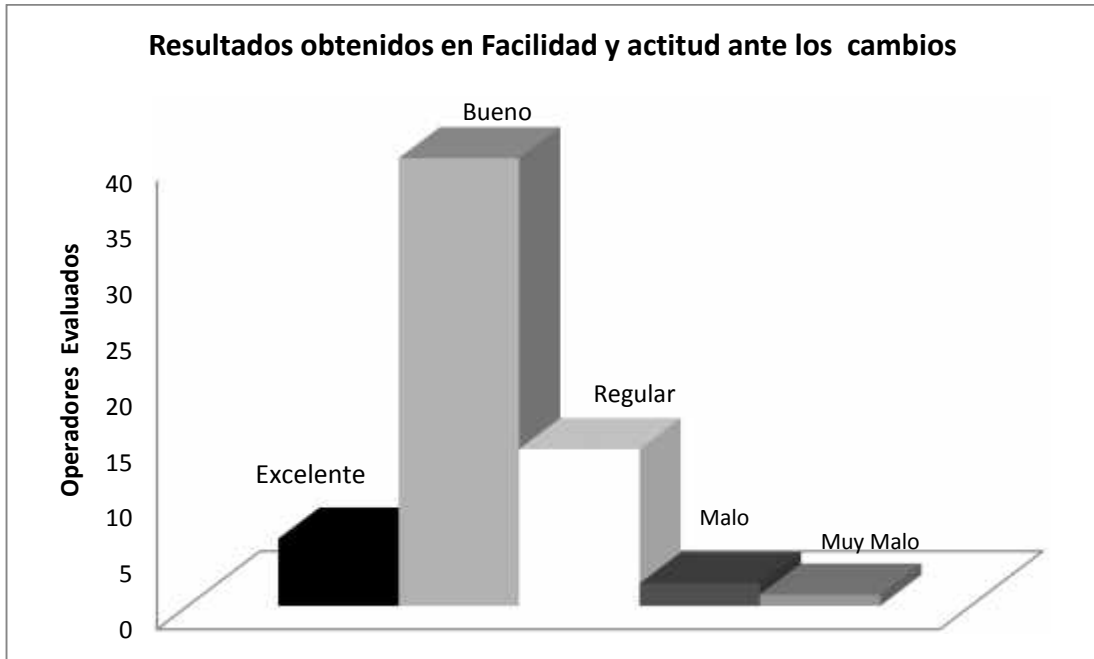
Gráfica No. 4



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos.

Se obtuvo un 47% de operadores telefónicos calificados como excelentes en la competencia "Sentido de Superación". Catorce fueron calificados como bueno, trece como regular, cinco como malo, y uno muy malo.

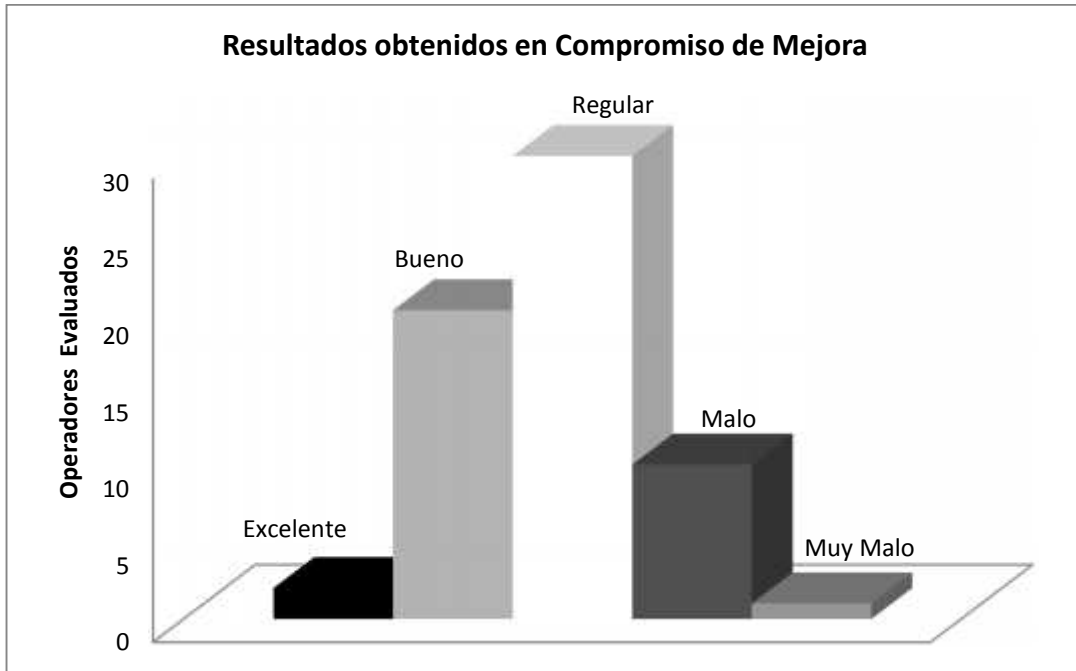
Gráfica No. 5



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos.

En la competencia “Facilidad y Actitud ante los Cambios” se observa que el nivel “bueno” es la calificación sobresaliente es pues representa al 63% de los operadores telefónicos. Catorce operadores fueron calificados como regular, seis como excelente, dos como malo y uno como muy malo.

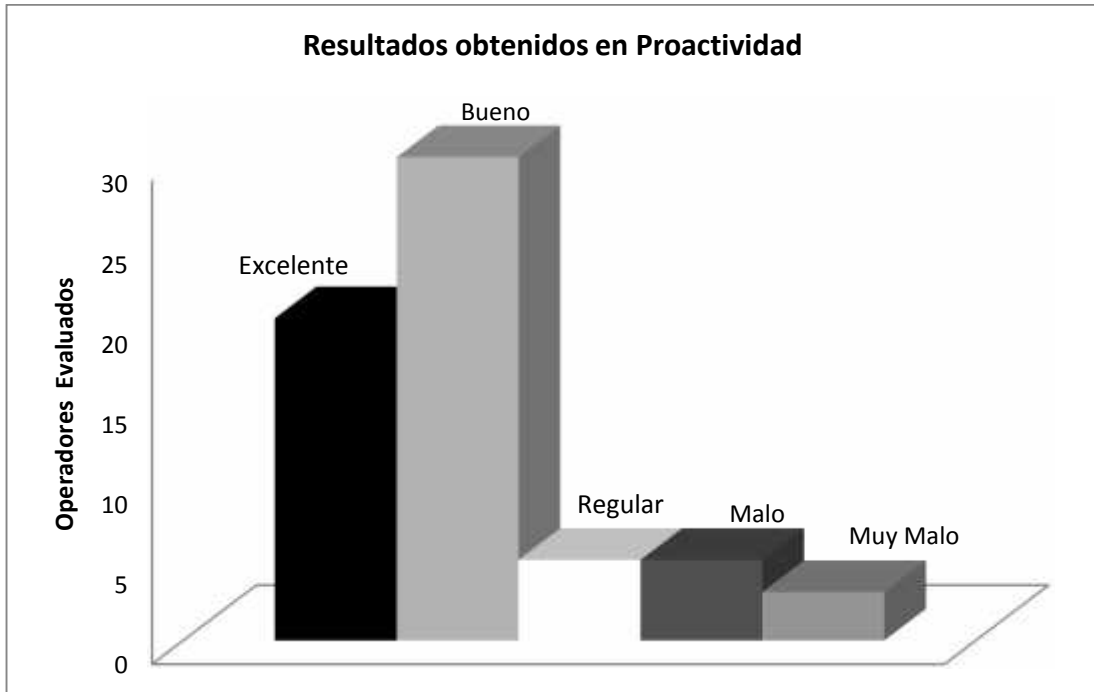
Gráfica No. 6



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos.

Se observa en la evaluación de la competencia “Compromiso de Mejora” que el 47% de los operadores se encuentran en el nivel “regular”. Veinte operadores fueron calificados como buenos, diez como malo, dos como excelente y uno como muy malo.

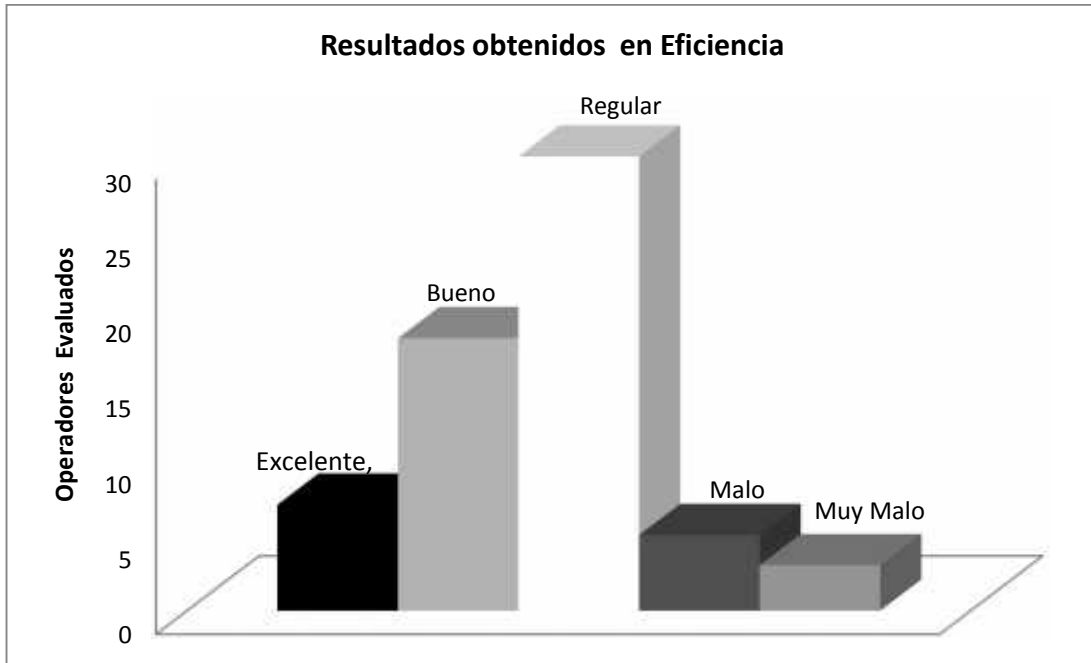
Gráfica No.7



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos.

En la competencia “Proactividad” se observa un 47% de operadores evaluados como “bueno”. Veinte operadores fueron calificados como excelente, cinco como regular, cinco como malo y tres como muy malo.

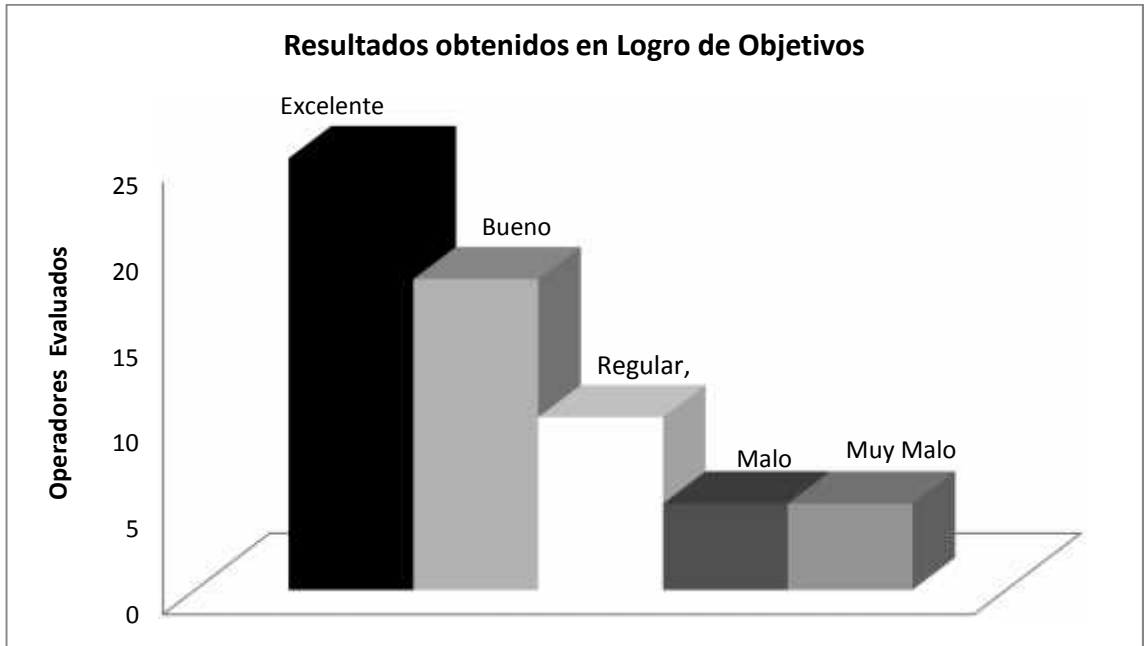
Gráfica No.8



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos.

En la competencia “Eficiencia” se obtuvo un 47% de operadores calificados como regular. Dieciocho fueron calificados como bueno, siete como excelente, cinco como malo y tres como muy malo.

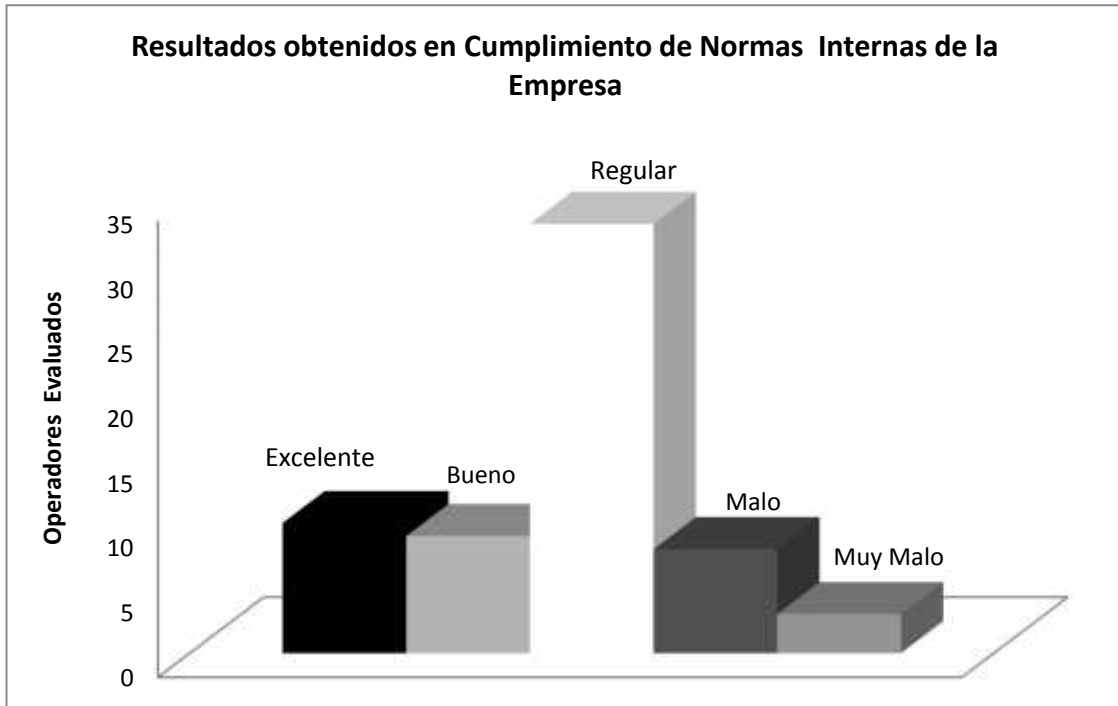
Gráfica No.9



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos.

Se observa en la evaluación de la competencia “Logro de Objetivos” que el 39% de los operadores fueron calificados como excelentes, seguido por la calificación de bueno obtenida por dieciocho operadores. Diez fueron calificados como regular, cinco como malo y cinco muy malo.

Gráfica No.10



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos.

En la competencia de “Cumplimiento de Normas Internas de la Empresa” se observa que un 52% de operadores fueron calificados como regular. Diez operadores fueron calificados como excelente, nueve como regular, ocho como malo y tres como muy malo.

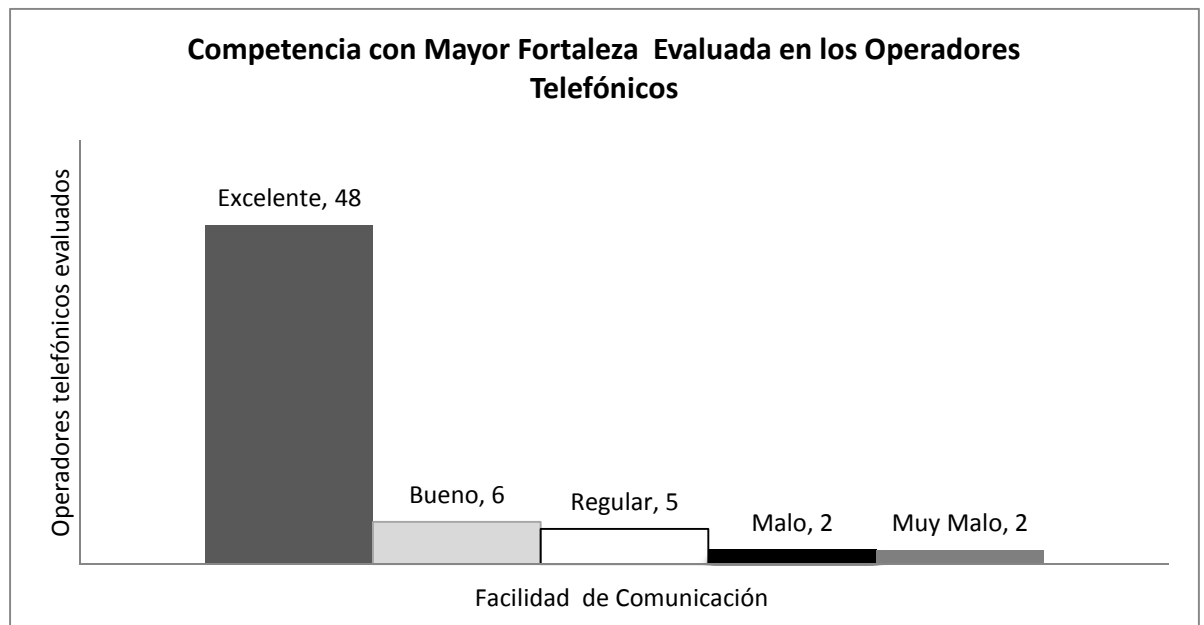
Se demuestra a continuación los resultados en orden descendente, según los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño:

1. Facilidad de comunicación
2. Relaciones interpersonales



3. Trabajo en equipo
4. Sentido de superación
5. Facilidad y actitud ante los cambios
6. Compromiso de mejora
7. Proactividad
8. Eficiencia
9. Logro de objetivos
10. Cumplimiento de normas internas de la empresa

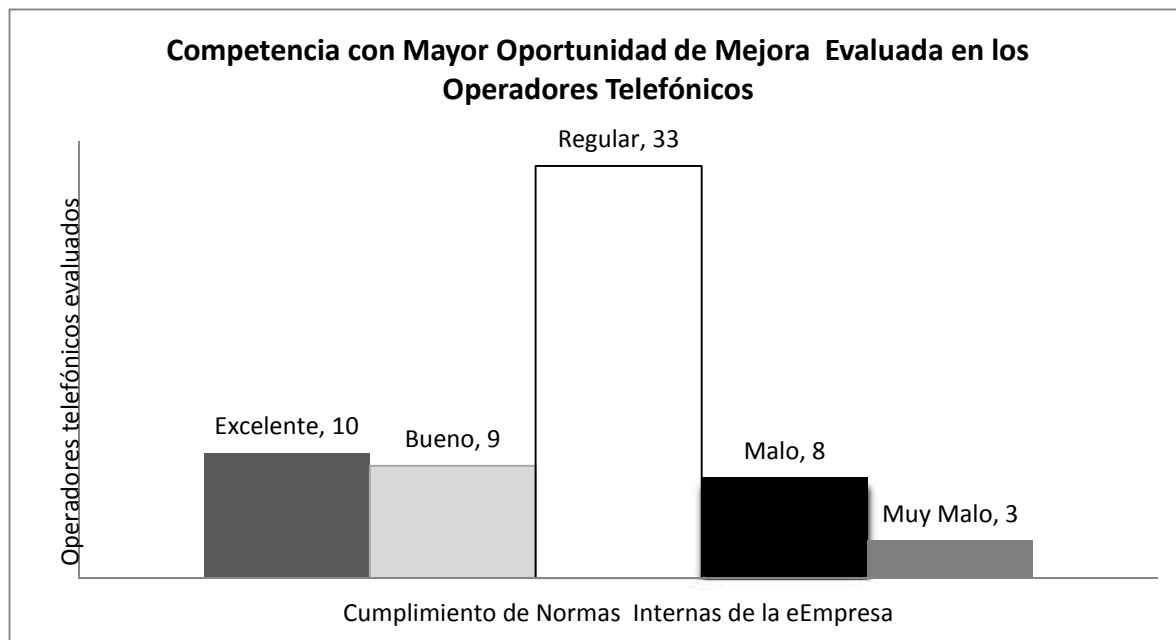
**Gráfica No. 11**



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos.

La competencia con mejor calificación (excelente) se demuestra con la calificación de cuarenta y ocho operadores telefónicos, esta competencia es la de “Facilidad de Comunicación”.

Gráfica No. 12



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos.

Se observa un 52% de los operadores calificados como regular en la competencia “Cumplimiento de Normas Internas de la Empresa”.

En las gráficas No.11 y No. 12 se demuestran las competencias como fortaleza y la de oportunidad de mejora, obtenidos de la evaluación del desempeño aplicada a los 63 asesores telefónicos.

Se comprobó que la “*facilidad de comunicación*” es la competencia con mejor calificación y el “*cumplimiento de normas internas*” de la empresa, la competencia con menor calificación.

La baja calificación en el “*cumplimiento de las normas internas*” se obtuvo debido a que existen normas estrictas en cuanto a la seguridad de información,

la cual implica el no portar celulares dentro de su lugar de trabajo, norma que es penalizada con mayor frecuencia.

De los 63 colaboradores evaluados únicamente uno de ellos no cumplió con los requisitos durante los dos meses de prueba, por lo cual no pudo ser confirmado en el puesto de trabajo.

Gráfica No. 13



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del desempeño a 63 operadores telefónicos

Previo a no confirmar a la persona que no cumplió con los requisitos para el puesto de operador telefónico se le brindó apoyo, se le volvió a entrenar en áreas que debía fortalecer y se le llamó la atención y entrevistó para motivarle a

mejorar. Sin embargo, mostraba actitud de indisciplina, incumpliendo las reglas internas de la empresa constantemente, lo cual se vio reflejada en la evaluación del desempeño y no demostró compromiso a mejorar.

Al finalizar la investigación, el producto que recibió Allied Global fue el siguiente:

- Descriptor de puesto del operador telefónico actualizado
- Formato de evaluación del desempeño
- Formato de retroalimentación y plan de acción
- Carta de confirmación
- Indicadores de fortalezas y áreas de oportunidad de mejora en las competencias de los operadores telefónicos.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PARA LA CONFIRMACIÓN DE PUESTOS DE  
OPERADORES TELEFÓNICOS DE LA EMPRESA  
ACC, S.A**



## **ANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA CONFIRMACIÓN DE PUESTOS DE OPERADORES TELEFÓNICOS DE LA EMPRESA ACC, S.A**

El presente manual de evaluación pretende ser una herramienta principalmente para el desarrollo del personal, para identificar puntos de mejora y evaluar la forma en que los operadores telefónicos de la empresa ACC,S.A. desempeñan las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad en su trabajo.

### **1. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE DESEMPEÑO**

Fomentar el desarrollo profesional de los operadores telefónicos para optimizar la contribución de cada individuo al logro de la eficiencia en el servicio prestado.

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

- Identificar el potencial de desarrollo de los operadores telefónicos
- Estimular los deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación efectiva supervisores de equipo y operadores telefónicos
- Identificar y corregir áreas de oportunidades tanto individuales como organizacionales

- Orientar a los operadores sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización.

### **3. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL MANUAL**

El manual de evaluación del desempeño va dirigido principalmente a los operadores telefónicos que están por ser confirmados en el puesto de trabajo al cumplir los dos meses de prueba. No limitando a que esta evaluación pueda ser utilizada y aplicada como evaluación del desempeño anual o semestral, dependiendo de la necesidad de la empresa ACC, S.A.

### **4. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

#### ***Personal involucrado***

El supervisor ( jefe inmediato) de cada equipo es el responsable de la evaluación del desempeño para poder confirmar en el puesto a sus operadores telefónicos a través de la recolección de información y el seguimiento a los planes de acción de cada operador.

El supervisor evaluador debe mantener durante todo el proceso una conducta profesional caracterizada por el respeto, la discreción, la objetividad y equidad en las observaciones que realiza y en la información que recibe y busca. Así mismo, debe mantener una actitud abierta al diálogo y a la escucha. En las entrevistas debe manejar algunas técnicas de relación y comunicación que le faciliten aprovechar al máximo los momentos de encuentro con el evaluado y manejar con respeto y seguridad situaciones que en algún momento pueden ser difíciles al generar reacciones de malestar en el evaluado.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de asegurarse que antes de iniciar el proceso es los involucrados conozcan perfectamente el objetivo de la evaluación, los instrumentos y el procedimiento que debe seguirse.

El operador telefónico tiene derecho a conocer los aspectos sobre los cuales va a ser evaluado desde el momento que recibe la capacitación inicial, los contenidos del instrumento de evaluación, los planes de acción y los procedimientos que deben seguirse, pues la confirmación de su puesto de trabajo dependerá en parte de los resultados de su evaluación del desempeño. Al igual que el evaluador, el operador debe mantener durante el proceso de evaluación una conducta profesional caracterizada por el respeto, la confianza y actitud abierta a las observaciones y aceptación de sus aciertos y errores y estar dispuesto a entregar los informes o evidencias solicitadas o que considere convenientes, a facilitar y a colaborar con el proceso.



## ***Proceso de evaluación***

### **1. Capacitación A Los Evaluadores**

El departamento de RRHH debe capacitar a los supervisores encargados de cada equipo. En la capacitación debe informarse sobre los objetivos, procedimientos y dinámica a seguir, resultados esperados, competencias y métricas a evaluar, duración de la evaluación, comunicación de resultados y el impacto que la evaluación del desempeño conlleva.

### **2. Comunicación Sobre El Proceso De Evaluación Del Desempeño**

Desde el momento de contratación y al finalizar la capacitación debe informárseles a los operadores telefónicos que existe un período de prueba, los dos primeros meses después de culminar con la capacitación, durante el cual serán evaluados constantemente en productividad y competencias requeridas en el puesto. Una semana previa a iniciar su evaluación el supervisor debe comunicar a cada uno de sus operadores que serán evaluados para ser confirmados en el puesto.

### **3. Aplicación De La Evaluación Del Desempeño**

Durante la última semana cada uno de los supervisores de equipo son los responsables de evaluar a cada uno de sus operadores en donde evaluarán las competencias requeridas en el perfil de puesto así como también el nivel de productividad que cada uno de los asesores, el cual se compone de:

- Adherencia: Es la diferencia entre el tiempo de trabajo programado y el tiempo efectivo de trabajo del operador.
- Tiempo de conversación: Es el tiempo promedio de duración de la llamada que atiende el operador telefónico.
- Calidad: Consiste en cubrir las necesidades del cliente cumpliendo los procedimientos y expectativas establecidas.
- Puntualidad: Es la capacidad y responsabilidad que deben tener los operadores telefónicos de cumplir con el horario previamente establecido.

Se evaluarán las métricas mencionadas anteriormente por la importancia que tienen, pues son los resultados que cada uno de los colaboradores aporta a la empresa. Los resultados plasmados en la evaluación de desempeño deben basarse en los resultados obtenidos durante los dos meses de prueba.

#### 4. Evaluación De Resultados De Las Evaluaciones

Al concluir con las evaluaciones de los operadores, los supervisores deben hacer entrega de éstas a recursos humanos, quienes analizarán los resultados y realizarán una breve entrevista a los supervisores con el fin de aclarar bajas calificaciones y obtener retroalimentación acerca de los operadores evaluados.

#### 5. Comunicación De Resultados A Los Operadores Evaluados

Los supervisores deben comunicar los resultados de forma personal a cada uno de sus operadores telefónicos, deben explicarles la dinámica de evaluación y retroalimentarlos sobre los resultados obtenidos en las métricas de productividad, competencias evaluadas, cada uno con su respectiva explicación. Debe entregárseles una copia de su evaluación del desempeño, la cual incluye un plan de acción para atacar las áreas de oportunidad.

#### 6. Planes de Acción

Los planes de acción deben contemplar los objetivos propuestos en base a los resultados de la evaluación del desempeño, las actividades a realizar para poder lograr los objetivos definidos, los recursos necesarios para realizar las actividades propuestas y el tiempo considerado para el desarrollo del plan de acción.

#### 7. Confirmación Al Puesto De Operador Telefónico

Luego de recibir la retroalimentación, el operador telefónico debe comprometerse a mejorar en las áreas de oportunidad indicadas por medio del plan de acción. El departamento de recursos humanos oficialmente confirma a cada uno de los operadores telefónicos evaluados por medio de la entrega de una carta de confirmación y felicitación dirigida a cada uno de ellos.

## 8. Seguimiento De Plan De Acción Y Evaluación Anual Del Desempeño

El supervisor junto con el operador, recursos humanos y el gerente de operaciones son los responsables de darle el seguimiento a los planes de acción establecidos para que se realice y se culmine el propósito de la evaluación.

## 5. NIVEL DEL DESEMPEÑO

Con el fin de que el supervisor y el operador telefónico puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado deben conocer la calificación y los rangos que definen cada una de estas en las diez competencias que son evaluadas,

<b>CALIFICACION</b> (categorías cualitativas)	<b>PUNTEO</b>
Excelente	10
Bueno	8
Regular	6
Malo	4
Muy Malo	2

Los colaboradores que obtengan un promedio por debajo del 75% en su evaluación y luego de un análisis de sus resultados no continuar laborando en la empresa en ese momento. Sin embargo, estas personas tienen la oportunidad de intentar de nuevo después de 6 meses, luego de comprobar la mejora en su desempeño en el nuevo proceso de selección.

La información recogida sobre el desempeño de los operadores telefónicos es clave para ponderar el logro de los resultados y el grado de cumplimiento de las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñan. Para que la información sea válida y confiable puede provenir de:

- Documentos, registros de monitoreos realizados
- Observaciones directas
- Reuniones y asistencia a capacitaciones
- Record de llamadas grabadas que demuestren el cumplimiento y calidad de procesos

## **7. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

- Membrete de Información General: Identificación del empleado, de su supervisor, fechas y departamento. De ser llenado con la información completa y con exactitud.

- Competencias a evaluar: Este apartado contiene las diez competencias que deben ser evaluadas. Dichas competencias son las requeridas en el perfil del puesto y plasmadas en el descriptor de puestos.
- Para seleccionar el nivel de desempeño en cada competencia, el supervisor deberá basarse en las fuentes de información cualitativa válidas, las cuales brinden los datos de los dos primeros meses de labores del operador telefónico y que representen el desempeño alcanzado en este tiempo. El supervisor debe colocar una “x” en la casilla de la calificación correspondiente.
- Lo mismo aplica para la calificación de los aspectos de productividad, pero los datos deberán ser cuantitativos, basado en las métricas obtenidas en los primeros dos meses de labores de cada uno de los operadores.
- El supervisor puede plasmar o describir observaciones o eventos importantes que sean relevantes para la evaluación del desempeño del operador telefónico.
- El supervisor debe concluir de forma objetiva y basada en los resultados finales de toda la evaluación si el operador evaluado cumple con los requisitos para confirmársele en el puesto y debe validar esta evaluación con su nombre y firma.

- El formato de la evaluación automáticamente traslada la información al formato de retroalimentación.
- El supervisor debe convocar a cada uno de los operadores a una reunión para discutir los resultados y generar los planes de acción. Los planes de acción generados deben ser plasmados en el formato de retroalimentación indicando el objetivo, la actividad, los recursos necesarios y el tiempo que se tomará en alcanzar el objetivo. Esta sesión o entrevista de valoración, es uno de los elementos más fructíferos del proceso de evaluación del desempeño. Debe ser la oportunidad ideal para explorar con el evaluado, en un ambiente amable, tranquilo y respetuoso, su desempeño presente, el cumplimiento de responsabilidades y los compromisos adquiridos para un buen trabajo, así como los aspectos de posible mejoramiento, aprendizaje y cambio. También debe ser la oportunidad para identificar y comprender los sentimientos y actitudes del evaluado frente a su trabajo.
- El formato de retroalimentación y plan de acción debe ser impreso al ser completado para que el operador telefónico firme como confirmación de haber recibido la retroalimentación y acordado sobre los planes de acción.
- El mismo formato de Evaluación traslada automáticamente la información de los datos del operador a la carta de confirmación, para que esta sea impresa junto con los demás formularios.

- Todas las evaluaciones junto con los formatos de retroalimentación, planes de acción y carta de confirmación deben ser entregadas al departamento de Recursos Humanos quienes deben revisar y registrar la información contenida en los formularios del respectivo periodo de evaluación e incluirse en el expediente del cada operador telefónico.



## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

- Se comprobó la efectividad del manual de evaluación del desempeño para la confirmación de puestos de los operadores telefónicos, el cual beneficia tanto a los colaboradores como a la organización en sí, porque se enfoca en el desarrollo y la retroalimentación de los operadores en base a las prácticas y los procedimientos organizacionales.
- Se determinó la eficiencia de los procesos de evaluación existentes para operadores telefónicos que se utilizaban en la empresa ACC, S.A., pues la forma de evaluar el desempeño varía de una organización a otra, dependiendo de los objetivos y metas de cada una de ellas.
- Se establecieron los conocimientos básicos que los colaboradores deben cumplir para ser confirmados en el puesto de operadores telefónicos por medio de la actualización del descriptor de puesto.
- Se comprobó la necesidad de una capacitación previa a las personas que evaluarán el desempeño de sus colaboradores, en la cual se debe informar sobre los objetivos, procedimientos, métricas a evaluar, y el impacto que la evaluación del desempeño conlleva.

- Se comprobó que la comunicación de resultados es primordial para el cumplimiento del proceso de la evaluación del desempeño, dentro del cual se debe informar las fortalezas y áreas de oportunidad con su correspondiente plan de acción.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- La población guatemalteca debe interesarse y conocer sobre la situación laboral en nuestro país, para conocer la importancia que los call centers tienen como fuente de trabajo, pues brindan la oportunidad de desarrollar competencias personales y laborales a través de la capacitación, retroalimentación y evaluación constantes.
- La empresa Allied Global, ACC, S.A. debe mantener vigente la práctica de la evaluación del desempeño de sus colaboradores por lo menos una vez al año, con el objetivo de fomentar el desarrollo profesional de los operadores telefónicos para optimizar la contribución de cada individuo al logro de la eficiencia en el servicio prestado.
- Para que la evaluación del desempeño pueda realizarse de una manera óptima debe realizarse un proceso de sensibilización previo, para eliminar ansiedad e incertidumbre en los colaboradores involucrados. Así como también, deben ser informados sobre el impacto que su desempeño causa en la empresa y en su desarrollo profesional.
- Al comunicar resultados el supervisor junto con el evaluado deben generar un plan de acción que contemple las áreas de oportunidad encontradas, para mejorar el desarrollo del colaborador con el compromiso y seguimiento de los involucrados para que se realice y se culmine el propósito de la evaluación.

## BIBLIOGRAFÍA

Ayala Villegas, S.  
Texto Universitario: PROCESO DE EVALUACION DEL RECURSO HUMANO.  
Primera Edición,  
Perú, 2004  
103 págs.

Bohlander, G.  
ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS  
14ª Edición, Cengage Learning.  
México, 2008.  
520 págs.

Chiavenato, Idalberto  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
Editorial Mc Graw Hill  
3ra edición  
México, 2009  
586 págs

Decenzo, David A.  
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
2da. Edición  
Editorial Limusa  
España, 2001  
293 págs.

Dessler, Gary.  
ADMINISTRACION DE PERSONAL.  
Octava Edicion.  
Pearson Education.  
México, 2001  
728 págs.

Fajardo Muriel, Alfredo.  
SERVICIOS DE VALOR AGREGADO Y ANÁLISIS DE LOS CONTACT CENTER  
Universidad Externado de Colombia  
Colombia,2005  
196 págs.  
Furcham, Adrian  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL: EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO  
EN LAS ORGANIZACIONES  
Oxford

México, 2001  
748 págs.

Gallardo, Luis.  
LOS CALL CENTERS : UN EMPLEO DE CARA AL PÚBLICO  
En línea  
Número 2.  
Madrid, 1999 .  
<http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/index.html>el-mundo.

González Ariza, Ángel.  
MÉTODO DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS  
Ediciones Uninorte  
Colombia, 2006.  
Pp. 244

Koontz, Harold.  
ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL.  
12ª Edición. McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A.  
México. 2004.  
804 págs.

Mondy, R. Wayne  
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
Editorial Pearson Educación  
México, 2005  
527 págs.

Narciso Chua, Juan José.  
EL DILEMA DEL EMPLEO EN GUATEMALA.  
Nota periodística  
Editorial La Hora.  
Guatemala, 2011.

Rodríguez Serrano, Juan C.  
EL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.  
Editorial UOC.  
España, 2004.  
140 págs.

Spector, Paul  
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL  
Manual Moderno

México, 2002  
394 págs.

Zepeda, Herrera, Fernando  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
Addison Wesley Longman  
Mexico, 1999  
368 págs.

# **ANEXOS**

# FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA OPERADORES TELEFÓNICOS



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_ Código del colaborador: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
 Jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** El siguiente cuestionario sirve para evaluar el desempeño de los colaboradores dentro de su área de trabajo, conforme a sus funciones del puesto. Marque con una "X" la respuesta que crea que sea la más adecuada. Se le pide honestidad al momento de dar las respuestas.

COMPETENCIA			Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
1	Trabajo en equipo (empowerment)	Capacidad de participar activamente en la persecución de una meta en común.					
2	Eficiencia	Utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.					
3	Logro de objetivos	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado. Muestra interés en los objetivos que debe alcanzar.					
4	Facilidad de comunicación	Expresión verbal y escrita adecuada. Capacidad de expresar ideas y opiniones.					
5	Relaciones interpersonales	Mantener relaciones basadas en respeto con el todo el personal (compañeros, supervisores, clientes, etc)					
6	Proactividad	Capacidad para proponer ideas de mejora con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas con respecto a aquellas cosas con las cuales puede hacer algo.					
7	Facilidad y actitud ante los cambios	Habilidad para comprender y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y a los procesos en su área de trabajo.					
8	Compromiso de mejora	Implica un deseo de mejorar en las áreas en las que se le ha dado retroalimentación. Acepta y aplica lo sugerido en la retroalimentación.					
9	Cumplimiento de normas internas de la empresa	Implica el cumplimiento del reglamento de la empresa y normas PCI - CDPC. Muestra buena conducta y respeto en su área de trabajo.					
10	Sentido de superación	Implica demostrar deseo de superación y desarrollo dentro de la empresa.					

### PRODUCTIVIDAD

Indique el promedio en porcentajes de cada una de las métricas del asesor obtenida durante los últimos 2 meses.  
 Anote sus observaciones o comentarios.

No.	Métrica	Promedio (%)	OBSERVACIONES:
1	Adherencia		
2	Calidad de conversación		
3	QA		
4	Puntualidad		

En base a la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste la siguiente pregunta:  
 Cree idóneo al colaborador para el tipo de trabajo realizado? ( si su respuesta es negativa, por favor explique el por qué no)    SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_



## FORMULARIO DE RETROALIMENTACIÓN Y PLAN DE ACCIÓN



### RETROALIMENTACION DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_ Código del colaborador: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
 Jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
 Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

RESULTADOS OBTENIDOS EN ENCUESTA				
COMPETENCIA		DESCRIPCIÓN	CALIFICACION	PUNTEO
1	Trabajo en equipo (empowerment)	Capacidad de participar activamente en la persecución de una meta en común.		
2	Eficiencia	Utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.		
3	Logro de objetivos	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado. Muestra interés en los objetivos que debe alcanzar.		
4	Facilidad de comunicación	Expresión verbal y escrita adecuada. Capacidad de expresar ideas y opiniones.		
5	Relaciones interpersonales	Mantener relaciones basadas en respeto con el todo el personal (compañeros, supervisores, clientes, etc)		
6	Proactividad	Capacidad para proponer ideas de mejora con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas con respecto a aquellas cosas con las cuales puede hacer algo.		
7	Facilidad y actitud ante los cambios	Habilidad para comprender y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y a los procesos en su área de trabajo.		
8	Compromiso de mejora	Implica un deseo de mejorar en las áreas en las que se le ha dado retroalimentación. Acepta y aplica lo sugerido en la retroalimentación.		
9	Cumplimiento de normas internas de la empresa	Implica el cumplimiento del reglamento de la empresa y normas PCI - COPC. Muestra buena conducta y respeto en su área de trabajo.		
10	Estado de superación	Implica demostrar deseo de superación y desarrollo dentro de la empresa.		
<b>TOTAL</b>				

PRODUCTIVIDAD		
No	Metrica	Promedio (%)
1	Adherencia	
2	Tiempo de conversacion	
3	QA	
4	puntualidad	

El día de hoy \_\_\_\_\_ recibí los resultados de mi evaluación y me comprometo a llevar a cabo el plan de acción propuesto para la mejora de mi desempeño.  
 Firma: \_\_\_\_\_  
 Nombre: \_\_\_\_\_

PLAN DE ACCIÓN	
<b>OBJETIVOS</b>	* Mejorar la siguiente (s) competencia (s): _____ _____ _____ * Mejorar la siguiente (s) metrica (s): _____ _____ _____
<b>ACTIVIDAD</b>	_____ _____ _____ _____
<b>RECURSOS NECESARIO (EQUIPO Y PERSONAS RESPONSABLES)</b>	_____ _____ _____
<b>TIEMPO</b>	_____ _____

## CARTA DE CONFIRMACIÓN DE PUESTO



ADMINISTRACION DE CALL CENTERS S.A.  
11 calle 3-23, zona 9.  
Edificio Bisesa, 2do  
nivel. Tel 24199999.  
Guatemala, Guatemala


Allied Global  
Gerente de Recursos Humanos  
Pte.

La presente es para hacer constar que el señor (ita): \_\_\_\_\_  
Con código de empleado número \_\_\_\_\_ ha tenido un buen desempeño en su  
puesto de trabajo, por lo que se le confirma en el cargo de OPERADOR TELEFONICO  
del departamento de producción ,cumpliendo satisfactoriamente los dos meses de prueba el día  
\_\_\_\_\_

Atentamente,

Nombre: \_\_\_\_\_  
puesto: \_\_\_\_\_  
fecha: \_\_\_\_\_  
firma: \_\_\_\_\_

## DESCRIPTOR DE PUESTO DE OPERADOR TELEFÓNICO

Descripción de Puesto de Trabajo			
Fecha de Elaboración	Junio 07, 2011	Elaborado por	Maria Jose Rodas Mather
Fecha de Revisión		Revisado por	
Nombre del puesto	Asesor Telefónico en Español		
Código del puesto			
Departamento	Operaciones		
División	Telcel		
Ubicación	ACC Montufar		
Jefe Directo	Luis Trujillo		

Funciones		Características del Puesto	
<b>Diarias</b>	-	Resolución directa a las dudas de los clientes Utilizar adecuadamente las herramientas e información disponibles Cumplir con su horario establecido Enfocar sus esfuerzos para cumplir con las métricas de: Calidad Promoción de servicios Tiempo de espera y transferencia Adherencia Realizar reportes de llamada de ser necesario Seguir las instrucciones de su supervisor o manager	
<b>Semanales</b>	-	Reunión con su supervisor para la mejora continua Aplicación de retroalimentación de las llamadas monitoreadas	
<b>Esporádicas</b>	-	Participación en programa de Mentos Participación en programa Side by Side Participación en capacitaciones de nuevos procesos Capacitación para manejo de nuevas herramientas de trabajo.	

- Roles**
- \* Orientado al servicio al cliente
  - \* Emprendedor
  - \* proactivo
  - \* Responsable

Responsabilidades			
Categoría	Si tiene	No tiene	Observaciones
Supervisión de Personal		X	
Evaluación de Personal		X	
Formación de Personal		X	
Horario laboral (fijo, flexible, Medio tiempo)	X		
Herramientas y equipo	Computadora, sistema		
Manejo de información confidencial	No		
Manejo de Dinero, títulos o documentos	No		

- Organización**
- \* Puestos que dependen jerárquicamente
  - \* Ninguno.

Resultados Esperados	
Acciones (Que hace?)	Resultado Final Esperado (para que lo hace?)
Atención de Llamadas	Proveer a los usuarios finales la mejor experiencia de servicio al cliente
Seguir las indicaciones del sistema	Evitar errores y documentar adecuadamente la información importante al finalizar cada transacción
Establecimiento de metas personales para mejorar su desempeño	alcanzar las métricas establecidas por el cliente para exceder sus expectativas recibiendo un bono de productividad como recompensa al esfuerzo
Compromiso en ofrecer la mejor calidad de atención y servicio al cliente	Esta es la misión de Allied. Ofrecer al cliente una buena experiencia de nuestro servicio haciéndolo con la mejor calidad

Perfil de Puesto		
Categoría	Requeridas	Deseables
Edad	18 en adelante	
Genero	Indiferente	
Estado Civil	Indiferente	
Instrucción Básica	Titulo a Nivel Medio	
Títulos Técnicos o Diploma	Manejo de Paquetes como Word, Excel otros.	
Título Profesional		
Experiencia		1 año mínimo en servicio al cliente
<b>Otros</b>	Capacidad analítica	
	Capacidad comprobable de habilidad mecanográficas.	
	Facilidad de comunicación escrita y verbal	Excelente record laboral

- Competencias Personales**
- \* Puntualidad
  - \* Ser innovador y práctico
  - \* Trabajo en equipo
  - \* facilidad y actitud ante los cambios
  - \* Acostumbrado a trabajar bajo presión sobre metas de calidad establecidas.
  - \* eficiencia
  - \* facilidad de comunicación (oral y escrita)
  - \* capacidad analítica
  - \* servicio al cliente
  - \* compromiso de mejora

Esfuerzo Físico	
Esfuerzo visual	Esfuerzo auditivo
capacidad de permanecer sentado por largo periodo de tiempo	
Condiciones de Trabajo	
Ambiente laboral con oportunidad de crecimiento de acuerdo a desempeño.	

## FORMATO DE ENCUESTA A SUPERVISORES DE EQUIPO

ENCUESTA A SUPERVISORES DE EQUIPO				
ÁREA DE TRABAJO:			FECHA:	
<b>INSTRUCCIONES:</b> A continuación se le presentan una serie de preguntas a las cuales usted deberá responder con sinceridad subrayando la respuesta de su elección. La encuesta es anónima por lo que no deberá colocar su nombre ni código. La misma no repercutirá en su trabajo.				
1	¿ Con qué frecuencia monitorea a un operador telefónico?		a) 1 vez por semana b) 3 veces por semana c) 5 veces por semana	
2	¿ Utiliza algún método para dar retroalimentación?		a) SI      b) NO	
3	¿Cuántas herramientas de información tienen disponibles los asesores telefónicos?		a) una b) dos c) tres o más	
4	Al finalizar la capacitación, ¿ recibe otro tipo de entrenamiento durante el periodo de prueba?		a) SI      b) NO	
5	¿Existe documentación para evidenciar que se transmite nueva información a los operadores telefónicos?		a) SI      b) NO	
6	¿Llevan algún registro personal los operadores telefónicos de la retroalimentación recibida?		a) SI      b) NO	
7	En su opinión, ¿puede ud. Brindarle la atención necesaria a cada uno de los operadores telefónicos tiene a su cargo?		a) SI      b) NO	
8	¿Sabe ud. Cual es el procedimiento a seguir al detectar que un operador no está cumpliendo con sus funciones?		a) SI      b) NO	