

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL AREA DE CALL
CENTER DE LA COMPAÑÍA CUSTOMER OPERATION SUCCESS.



MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL AREA DE
CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA CUSTOMER OPERATION SUCCESS.

FRANCISCO JOSÉ LÓPEZ ACOSTA.

JEFFERSON TORO ARIAS.

Universidad EAN.

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS.

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA.

Bogotá, Colombia.

14/10/2023.

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL AREA DE CALL CENTER
DE LA COMPAÑÍA CUSTOMER OPERATION SUCCESS.

**MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL AREA DE CALL
CENTER DE LA COMPAÑÍA CUSTOMER OPERATION SUCCESS.**

**FRANCISCO JOSÉ LÓPEZ ACOSTA.
JEFFERSON TORO ARIAS.**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA.

Director:
EDWIN AUGUSTO LOZADA FRANCO.

Modalidad:
Trabajo Dirigido.

Universidad EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS.
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA.

Bogotá, Colombia.

14/10/2023.

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL AREA DE CALL
CENTER DE LA COMPAÑÍA CUSTOMER OPERATION SUCCESS.

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/mes/2023

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL AREA DE CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA CUSTOMER OPERATION SUCCESS.

RESUMEN

Actualmente las compañías están generando cambios en sus modelos tradicionales debido a diferentes aspectos cambiantes del mercado, condiciones laborales, modelos económicos, estratégicos y competitivos, generando con esto, la necesidad de estar adelantado a los demás en diferentes metodologías que entreguen un valor agregado a los procesos y que generen diferenciación frente a sus competidores.

El capital humano es el elemento más importante de cualquier organización, por lo tanto, la identificación de competencias, permiten mejorar su desempeño, y determinar las oportunidades de mejora permitirán hacer foco en la formación que requiere, facilita generar un incentivo, potencia la comunicación y permite reconocer los logros. Por esta razón, cuando se habla competencias es útil hacer una evaluación específica a cada trabajador buscando la manera de mejorarlas a través de diferentes herramientas y capacitaciones que al desarrollarlas se conviertan en el punto de partida del logro de objetivos consecuente con los requerimientos del mercado, generando una diferenciación en el servicio y la entrega de resultados.

El objetivo del presente documento trabajo es diseñar un modelo de evaluación por competencias de la empresa Customer Operation Success, mediante la identificación de referentes teóricos, análisis de la compañía, establecimiento del modelo de evaluación y formulación de la implementación, creando ventajas competitivas que requiere el mercado actual.

Palabras clave:

Competencias, Evaluación, Mejora, Desempeño, formación, capacitación, análisis.

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL AREA DE CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA CUSTOMER OPERATION SUCCESS.

ABSTRACT

Currently, companies are generating changes in their traditional models due to different changing market aspects, labor conditions, economic, strategic, and competitive models, generating with this, the need to be ahead of others in different methodologies that deliver added value to customers, and generate differentiation from its competitors.

Human capital is the most essential element of any organization, therefore, the identification of competencies, allow to improve its performance, and determine the opportunities for improvement will allow to focus on the training that it requires, facilitates generating an incentive, enhances communication and it allows recognition of achievements. For this reason, when talking about competencies, it is useful to make a specific evaluation of each worker looking for a way to improve them through different tools and training, developing, become the starting point for the achievement of objectives consistent with market requirements generating a service differentiation and the delivery of results.

The objective of this work document is to design a competency-based evaluation model for Customer Operation Success company, through the identification of theoretical referents, analysis of the company, establishment of the evaluation model and formulation of the implementation, creating competitive advantages required by the current market.

Keywords:

Competences, Evaluation, Improvement, Performance, training, analysis.

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL AREA DE CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA CUSTOMER OPERATION SUCCESS.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABLAS	11
I. INTRODUCCIÓN	12
II. OBJETIVOS	14
III. JUSTIFICACIÓN	15
IV. MARCO INSTITUCIONAL	18
4.1 Presentación general la empresa	18
4.2 Referentes estratégicos	20
4.3 Misión:	21
4.4 Visión:	21
4.5 Valores corporativos:	21
4.6 Estructura organizacional	22
4.7 Productos o servicios ofertados	23
4.8 Análisis del sector.	24
V. MARCO TEORICO.....	28
5.1 Gestion humana en las organizaciones.....	28
5.2 Modelo de gestión por competencias	30
5.3 Modelos Funcionales.....	31
5.4 Modelos Conductuales	32
5.5 Modelos Constructivistas	32
5.6 La evaluación de Martha Alles.....	33
5.7 BPO	34
5.7.1 La norma COPC.	35
5.7.2 Importancia de La evaluación del desempeño.....	37
5.8 Los modelos por competencias	37
5.9 Tipos de Competencias, organizativas y competencias personales	38
5.10 Objetivos de la evaluación de desempeño.....	41
5.11 Esquemas de evaluación del desempeño.....	43
5.12 Escalas de valoración	43

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL AREA DE CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA CUSTOMER OPERATION SUCCESS.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
6.1 Tipo de investigación	45
6.2 Análisis externo	46
6.3 Análisis interno.....	47
6.4 Población, muestra y ficha técnica	48
6.5 Identificación de las variables	49
6.6 Instrumento de medición	52
6.7 Validación del instrumento de medición	52
VII. ANALISIS DE RESULTADOS	55
7.1 Situación identificada.....	55
7.2 Indicadores Cualitativos evaluados.....	58
7.3 Indicadores Cuantitativos evaluados.....	62
7.4 Conclusiones del análisis.	65
VIII. PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN.....	67
8.1 Responsables y funciones:	67
8.2 La herramienta propuesta:.....	67
8.2.1 Calificación Cuantitativa	67
8.2.2 Calificación Cuantitativa.....	69
8.3 Retroalimentación de indicadores.....	70
8.4 Evaluación de resultados.....	70
8.5 Fechas de Entrega:	71
8.6 Plan de Implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño en la Empresa	72
IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
I. REFERENCIAS.....	77
A. ANEXOS.	85

MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL AREA DE CALL CENTER DE LA COMPAÑÍA CUSTOMER OPERATION SUCCESS.

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Dirección operativa de Customer Operation Success	22
Figura 2. Actividades de BOP según servicio, 2022	24
Figura 3: Sector BPO por ciudades de Colombia, 2022	25
Figura 4. Crecimiento de exportaciones (COP)	25
Figura 5. Destinos de exportaciones enero – junio 2022	26
Figura 6. Grafica de la mejora continua	35
Figura 7. Resultados Pregunta 1	55
Figura 8. Resultados Pregunta 2	56
Figura 9. Resultados Pregunta 3	56
Figura 10. Resultados Pregunta 4	57
Figura 11. Resultados Pregunta 5	57
Figura 12. Indicador 1. Relación con los pares y jefes	58
Figura 13. Indicador 2. Manejo de conflictos	59
Figura 14. Indicador 3. Calidad del trabajo	59
Figura 15. Indicador 4. Conocimiento del trabajo	60
Figura 16. Indicador 5. Nivel de producción	60
Figura 17. Indicador 6. Cooperación general	61
Figura 18. Indicador 7. Realización	61
Figura 19. Indicador 8. Ausentismo	62
Figura 20. Indicador 9. Calidad	62
Figura 21. Indicador 10. NPS	63
Figura 22. Indicador 11. Efectividad Movil	63
Figura 23. Indicador 12. Efectividad Hogar	64
Figura 24. Indicador 13. Utilización	64
Figura 25. Indicador 14. Adherencia	65

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estados financieros Customer Operation Success Sas	19
Tabla 2. Compañías similares BPO en Colombia	20
Tabla 3. Servicios que ofrece Customer Operation Success	23
Tabla 4. Centro de contacto con clientes – servicios entrantes, llamadas entrantes	37
Tabla 5. Técnicas de evaluación por competencias	41
Tabla 6. Matriz DOFA, Customer Operation Success	47
Tabla 7. Ficha técnica.	49
Tabla 8. Descripción de variables	51
Tabla 9, Resultados encuesta a lideres en el grupo COS	53
Tabla 10, Coeficiente de V de Aiken a lideres en el grupo COS	54
Tabla 11. Indicadores cualitativos y cuantitativos	66
Tabla 12. Metodología de calificación cualitativa	68
Tabla 13. Indicadores Cuantitativos	69
Tabla 14. Cronograma propuesto	72

I. INTRODUCCIÓN

Los modelos de evaluación por competencias han sido ampliamente utilizados en distintos ámbitos laborales y educativos. A continuación, se presentan algunas referencias teóricas que sustentan su utilización:

Según Le Boterf (1994), las competencias son "la capacidad de movilizar un conjunto de recursos cognitivos (saber, saber hacer, saber ser) para solucionar una clase de situaciones". En este sentido, los modelos de evaluación por competencias permiten identificar las habilidades y conocimientos que los colaboradores deben poseer para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

De acuerdo con Spencer y Spencer (1993), una competencia laboral se define como "una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño efectivo y/o superior en un trabajo o situación laboral". En esta perspectiva, los modelos de evaluación por competencias se centran en identificar las competencias necesarias para un desempeño óptimo en un puesto de trabajo específico.

Por su parte, Boyatzis (1982) propone que la evaluación por competencias debe considerar tres tipos de competencias: las técnicas o de conocimiento, las de inteligencia emocional y las de comportamiento o habilidades. En este sentido, los modelos de evaluación por competencias permiten evaluar no solo los conocimientos y habilidades técnicas, sino también las habilidades emocionales y de comportamiento necesarias para un desempeño efectivo en el trabajo.

En conclusión, los modelos de evaluación por competencias son herramientas útiles para la identificación y evaluación de las competencias necesarias para un desempeño efectivo en un puesto de trabajo específico. Su utilización permite una evaluación integral que considera no solo los conocimientos técnicos, sino también las habilidades emocionales y de comportamiento necesarias para un desempeño óptimo.

La atención al cliente es un aspecto fundamental para la imagen y reputación de una empresa. El *call center* de Customer Operation Success (COS) es un componente clave en la relación entre los clientes y la empresa, ya que es la puerta de entrada para resolver dudas, reclamos y preguntas en general. No obstante, el desempeño de los colaboradores

encargados de atender las llamadas en COS no siempre cumple con los estándares de calidad necesarios, lo que afecta negativamente la satisfacción de los clientes y con esto, la percepción de la empresa.

La implementación de la Norma C.O.P.C. (Customer Operations Performance Center) es una estrategia que busca mejorar la calidad del servicio en los centros de atención al cliente. Esta norma establece un conjunto de estándares y mejores prácticas en la gestión de procesos y recursos para lograr una atención eficiente y satisfactoria para los clientes.

En este contexto, este trabajo de grado tiene como objetivo principal diseñar un modelo de evaluación por competencias para el COS, teniendo en cuenta la Norma C.O.P.C. Este modelo busca identificar las habilidades, conocimientos y destrezas que deben poseer los colaboradores del COS para garantizar un servicio de calidad y cumplir con los estándares establecidos por la Norma C.O.P.C. Además, el modelo de evaluación por competencias permitirá identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, lo que facilitará la implementación de planes de mejora en su desempeño.

En resumen, este trabajo pretende diseñar un modelo de evaluación por competencias para el COS, que involucre la Norma C.O.P.C. como marco de referencia, adaptadas a esta empresa con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores encargados de atender las llamadas y, por ende, la calidad del servicio ofrecido a los clientes que permita determinar el alcance del estudio y dilucidar la metodología apropiada para responder la pregunta de investigación, ¿Cómo debería evaluarse la operación de *Customer Operation Success* mediante un modelo por competencias que garantice una mejora en las operaciones?

II. OBJETIVOS

A continuación se describen los objetivos que trazan el derrotero de la investigación, permiten determinar el alcance del estudio y dilucidar la metodología apropiada para responder la pregunta de investigación.

Objetivo general

Diseñar un Modelo de evaluación por competencias para el área de *call center* en el 2023 con el fin de mejorar el *performance* de las operaciones de Customer Operation Success.

Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para proponer un modelo de evaluación por competencias.
- Desarrollar un análisis situacional de la compañía Customer Operation Success que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Proponer las competencias y elementos funcionales que permitan aportar a la definición de un modelo de gestión por competencias, para la organización objeto de intervención
- Formular un plan de implementación para el modelo de evaluación por competencias propuesto.

III. JUSTIFICACIÓN

Colombia, según la Asociación Colombiana de BPO (2020) es uno de los países más atractivos para el negocio de los BPO, las razones más importantes son la Disponibilidad de Talento Humano, la Competitividad en cuanto a costos operacionales, Apoyo Gubernamental, Procesos de Valor Agregado, Ubicación Geográfica y que Colombia es un País de Regiones.

Desde la perspectiva del valor agregado, el sector BPO es estratégico para la economía nacional. Este sector concentró cerca del 10% del PIB de servicios del país, sumó más de 500.000 empleos y aportó aproximadamente el 11% de las exportaciones de servicios. Adicionalmente concentró el 6,7% de las empresas de servicios registradas en el país. Por otro lado, este sector tiene una amplia demanda mundial, cercana a los 230.000 millones de dólares anuales y que representa el 6,9% de la demanda mundial de servicios. Adicionalmente, este sector es altamente productivo, aproximadamente 3,6 veces más que el promedio nacional de servicios lo cual permite tener un nicho empresarial que sea un foco de formación de empleo formal, altamente capacitado y que permita encadenarse con otros sectores de la economía (Min Comercio, 2019).

El sector BPO en Colombia representó un crecimiento del 17% en el periodo de 2020 a 2021, representando el tercer puesto en servicios de mayor exportación en Colombia, con 353.468.392 servicios exportados, a través de 600 empresas de servicios, 35% extranjeras y 65% nacionales. Esta industria se caracteriza por la contratación de personas jóvenes (menores de 30 años), de los cuales el 60% es de género femenino. Las industrias a las que mayoritariamente Colombia les presta servicios son: telecomunicaciones 35%, banca y servicios financieros 28%, servicios públicos 13%, Salud 10% y consumo masivo 8% (Aldana, 2023).

Customer Operation Success es una compañía de origen colombiana que se encuentra en la cúspide de su crecimiento financiero y operativo, en los últimos años ha crecido de manera exponencial y actualmente se encuentra en proceso de expansión hacia otros países como México, Perú y Los Estados Unidos, donde por medio de adquisición de otras

empresas ampliará su experiencia operativa y mejoras tecnológicas que a lo largo de los últimos años ha desarrollado para sus procesos en Colombia.

Es por ello, que se hace de vital importancia alinear la gestión operativa y garantizar un proceso transversal definido para gestión del desempeño de cada uno de sus agentes y en cada una de sus campañas, que garantice la productividad general y por ende la estabilidad financiera de la compañía.

Este proceso de gestión del desempeño garantizará resultados sostenidos, lo que al final redundará en beneficios para los Clientes corporativo y una mejora en la experiencia de los clientes finales algo que va en línea con el requerimiento actual del mercado ya que el crecimiento del sector tiene un enfoque en el servicio.

Además, se evidencia en los informes operativos que Los Kpi's que se miden en algunas de las campañas no se encuentran alineados con la metodología de la NORMA COPC, que se encuentra implementada en las otras áreas como formación y calidad, estos indicadores, según la norma, tienen como objetivo fundamental de éstas prácticas, optimizar tanto los costos e ingresos, como también la calidad de los servicios prestados por una entidad, asegurando como resultado final altos índices de satisfacción de los usuarios finales, a través de todos los servicios que brinda la misma (COPC, 2018).

Mediante la implementación de estas prácticas, la empresa debería tener unos estándares operacionales en la medición de los Kpi's que ayude a lograr que cada agente de servicio y en cada llamada aplique un mismo estándar de calidad en busca de una satisfacción de usuario final controlada, con mejora sostenida y siempre pensando en mantener unos indicadores de desempeño con tendencia a la mejora.

Es por ello por lo que buscamos con este trabajo y mediante una revisión, establecer como desde una metodología implementar un modelo de desempeño basado en competencia que la Empresa Customer Operation Success puede adaptar en sus modelos operativos para el área de Contact Center y aplicarlos a la gestión de cada uno de sus agentes y así medir de manera eficiente el desempeño de estos mediante un modelo de mejora continua como lo puntualiza la norma (COPC, 2018).

Por último, es importante tener en cuenta que para la gestión de una operación de BPO de atención de llamadas existen varios indicadores de gestión muy importantes como la rotación del personal por baja de indicadores o por insatisfacción, que es una de las variables que más impacta a nivel del mercado y que cuesta a nivel empresa, una rotación sobre el 13% mensual no solo impacta los costos por temas de reclutamiento, selección y formación de personal, sino además, la pérdida del conocimiento, experiencia y mejora sostenible de los indicadores de la operación de Contact Center.

IV. MARCO INSTITUCIONAL

4.1 Presentación general la empresa

Customer Operation Success es una empresa líder en la Externalización de Procesos de Negocios BPO (*Business Process Outsourcing*) a nivel global, que proporciona soluciones orientadas a la optimización de la calidad del servicio al cliente para varios países en el mundo. Basado en estándares internacionales de calidad, gestiona proyectos de telecomunicaciones asegurando el diseño e implementación de estrategias en procesos de servicios. Reúne los mejores asesores, agentes, supervisores y/o ejecutivos, capacitados y especializados, y los unen al equipo de trabajo, teniendo así los mejores colaboradores. Cuentan con Infraestructura en alta disponibilidad y servicios de alta tecnología en voz y datos en el *call center solutions*, las sedes principales quedan ubicadas en Bogotá dotadas de innovación tecnológica (GroupCos, 2022).

Customer Operation Success cuenta con más de 10.000 empleados, más de 50 clientes corporativos, más de 9 sedes y con más de 3 millones de interacciones por día. Los servicios se adaptan a cualquier tipo de mercado, son únicos, creados a la medida de cada necesidad y enfocados en obtener resultados tangibles para nuestros aliados (GroupCos, 2022). Según EMIS (2022) en 2021 la empresa presentó una utilidad bruta de 14.345 millones COP, incrementando de utilidad en un 18.53% frente a 2021, sin embargo, con algunos decrecimientos importantes en ingreso neto por ventas, activos y pasivos (Tabla 1).

Tabla 1. Estados financieros Customer Operation Success Sas.

Customer Operation Success Sas (Colombia)			
COP / Millones	2021 Y	2020 Y	Crecimiento
Total Ingreso Operativo	118,808.00	118,467.00	0,29% ▲
Ingresos netos por ventas	117,632.00	118,467.00	-0,7% ▼
Utilidad bruta	14,345.00	12,102.00	18,53% ▲
Margen De Ganancia Bruta	12.19	10.22	1,97% ▲
Ganancia operativa (EBIT)	-937.00	2,376.00	N/D
Margen Operacional	-0.80	10.22	N/D
EBITDA	1,981.00	N/D	
Margen Ebitda	1.68	N/D	
Ganancia (Pérdida) Neta	-2,097.00	2,376.00	N/D
Margen Neto	-1.78	2.01	N/D
Activos Totales	36,768.00	44,043.00	-16,52% ▼
Activos Corrientes	31,542.00	39,245.00	-19,63% ▼
Pasivos Totales	22,784.00	25,698.00	-11,34% ▼
Deuda Neta	4,617.00	N/D	
Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación	5,099.00	N/D	

Fuente: EMIS. (2022).

Según EMIS (2022) esta compañía tan solo es mejor que el 45,79% de las compañías de su sector, lo que equivale a C - Riesgo promedio en la Business Scale. Presenta un inversionista denominado Montechelo Inversiones S.A.S (Colombia) Empresa de tecnología, y dentro de los negocios de BPO en Colombia, Customer Operation Success Sas ocupa el sexto lugar con una participación interesante en este gran mercado de BPO (EMIS 2022).

El proceso que se va a intervenir dentro de Customer Operation Success es el modelo de evaluación por competencias para el área de *call center*. Las industrias actuales se encuentran atravesando una época de altas exigencias competitivas con optimización de recursos y mano de obra poco interesada en mantener una relación laboral a largo plazo, por esta razón Customer Operation Success pretende dedicar gran parte de sus esfuerzos, en la constante generación de estrategias de fidelización y retención del talento humano, y con esto garantizar el cumplimiento de la misión de la compañía mediante el uso de modelos de evaluación y clasificación para medir los objetivos logrados; sin embargo, estas metodologías han estado soportados sobre modelos de resultados, lo que resulta en medir el

nivel de desempeño en tareas específicas que tienen a cargo los colaboradores pero una oportunidad de mejora es realizar adicional a esta evaluación una adicional que permita establecer, medir y fortalecer las competencias laborales generales y particulares en beneficio de los colaboradores y de la empresa.

4.2 Referentes estratégicos

Según Sectorial, 2022, Colombia cuenta con más de 600 compañías dedicadas a prestar servicios de BPO, siendo 65% nacionales y 35% multinacionales. Asimismo, la tercerización de servicios BPO ha obtenido en los últimos años un crecimiento anual del 6%, siendo el sector de *Contact Center* el que ofrece mayor dinamismo ocupando el 60% de las operaciones en llamadas *InBound* y actividades *BackOffice*. Bogotá, con el 47% de los empleos, el 54% de los ingresos y el 51% de las instalaciones, es el principal clúster de la industria de BPO en Colombia.

Tabla 2. Compañías similares BPO en Colombia.

Compañía	Millones – COP
	Total Ingreso Operativo
Teleperformance Colombia S A S	\$2,201,921 (2021)
Multienlace S.A.S.	\$885,994 (2021)
Emtelco S.A.S.	\$572,843 (2021)
Sgs Colombia Holding S.A.S.	\$526,735 (2021)
Sitel De Colombia S A	\$386,611 (2021)
Customer Operation Success Sas	\$118,808 (2021)
Accedo Colombia S.A.S.	\$111,030 (2021)
Global Sales Solutions Colombia S.A.S.	\$90,535 (2021)
Foresight Bpo Sas	\$85,829 (2021)
Econtact Col S.A.S.	\$84,357 (2021)
Global Assist Colombia S.A.S	\$81,127 (2021)

Fuente: EMIS. (2022).

Los sectores con mayor demanda de servicios son telecomunicaciones, salud, financiero, asegurador y sector público (Sectorial, 2022), *Customer Operation Success* pertenece a estas compañías de carácter nacional, es el resultado del emprendimiento tecnológico combinado con recurso humano calificado y comprometido a proporcionar soluciones de *Contact Center* y BPO con altos niveles de calidad y personalización del

servicio, a través de políticas y objetivos de calidad, política y objetivos de continuidad del negocio, política y objetivos de seguridad de información y política y objetivos ambientales dentro de la certificación CQR y otras certificaciones como ISO 27001, ISO 9001, PCI y *Friendly BIZ*, ofreciendo a través de un equipo altamente calificado la satisfacción de las necesidades de los clientes según sus requerimientos, apoyados en un talento humano idóneo y tecnológico a la medida para el mejoramiento continuo de nuestros proceso, a continuación, se muestra la Misión, Visión y valores corporativos de la empresa (Fuente: Grupo COS, 2022).

4.3 Misión:

Ofrecer servicios de *Call Center/Contact Center*, implementando diferentes herramientas de comunicación e interacción, con el propósito de brindar soluciones integrales a la medida y solicitud de nuestros clientes, contando con personal idóneo, competente y confiable, con apropiado respaldo tecnológico. Actuando bajo los parámetros legales vigentes.

4.4 Visión:

En el 2026 será una empresa líder en la Externalización de Procesos de Negocios (BPO – Business Process Outsourcing), siendo reconocidos como uno de los mejores 20 *Call Center / Contact Center* de Latinoamérica.

4.5 Valores corporativos:

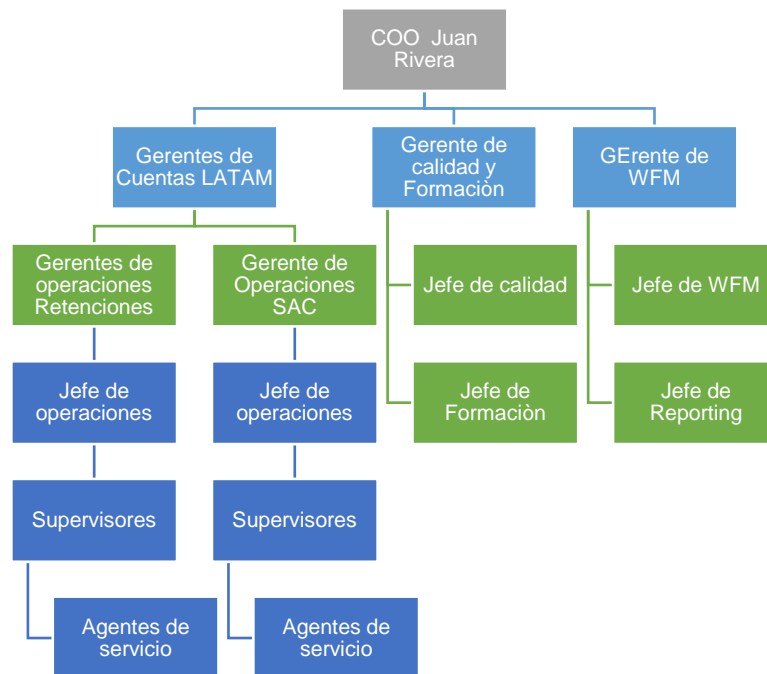
Impulsar la construcción social, de la mano de las nuevas tecnologías, como una herramienta articuladora del éxito. Buscan la protección del medio ambiente en todos los entornos; visualiza proyectos como promesas de amor, paz y felicidad para unir a las comunidades; Apuestan al cambio positivo y la construcción de comunidad como objetivo primordial y aprenden y mejoran cada día el entorno, protegiendo el legado para las futuras generaciones. Un ejemplo de esto es que, a lo largo de cada año, desarrollan e implementan iniciativas y proyectos de gran impacto social y ambiental como el plan bosques de vida,

donde unidos por una gestión ambiental se hacen procesos de restauración ecológica, respetando la vida y cuidando la naturaleza.

4.6 Estructura organizacional

La empresa se encuentra organizada de manera jerárquica en su área operativa y depende del COO (Figura 1), entre este grupo de personas se toman las decisiones de la compañía en términos de estrategia y control operativo.

Figura 1. Dirección operativa de Customer Operation Success.



Fuente: Grupo COS (2022)

Según conversación con el Grupo Cos, esta dirección operativa se encarga de la gestión de las diferentes campañas con una estructura de apoyo compuesta por el área de calidad, formación y WFM. El área de apoyo de Calidad y formación se encarga de monitorizar las transacciones bajo el modelo norma COPC e identifica las necesidades de mejora de los resultados obtenidos en las muestras revisadas, quien junto con el área de formación y mediante planes de acción implementa formaciones continuas que generar mejora continua. Por su parte WFM lleva las métricas de la operación que son usadas para

la monitorización y toma de decisiones. La estructura operativa se divide por campañas y cada campaña tiene un jefe de operación asignado y que depende de una gerencia operativa que a vez le reporta a la gerencia de cuenta.

4.7 Productos o servicios ofertados

Los servicios que ofrece Customer Operation Success se mencionan en la Tabla 3.

Tabla 3. Servicios que ofrece Customer Operation Success

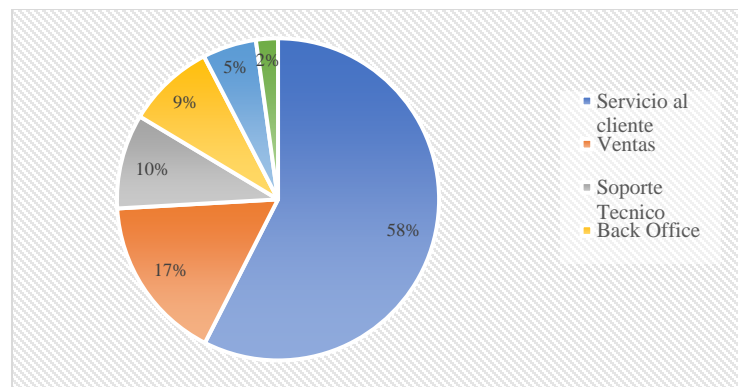
Servicio	Objetivo	Aplicación
Contact Center	Simplificar, asegurar y rentabilizar procesos.	Servicio al Cliente (PQRS), encuestas, información general, multicanal, datos, fidelización, diseño de <i>customer journey</i> y mesa de ayuda (<i>help desk</i>).
Backoffice:	Identificación de oportunidades de mejora y optimización.	Facturación, digitalización e indexación, archivo y codificación documental, pólizas, auditorías y monitoreos y logística de documentos
Soluciones Tecnológicas:	Optimizar las actividades a tercerizar por nuestros aliados.	Omnicanalidad, desarrollo de software, plataformas digitales, ciencia de datos, automatización (RPA, OCR, AI) y <i>cloud computing</i> .
Ventas:	Facilita el manejo y cierre de negociaciones en tiempos óptimos.	Seguros, productos financieros, programas educativos, telecomunicaciones, tangibles e intangibles con pagos en línea, construcción y bienes raíces, calificación y administración de <i>leads</i> , y retención, <i>up-sell</i> y <i>cross-sell</i> .
Gestión del Recurso Humano:	Procesos desde contratación hasta retiro incluyendo toda la gestión de reclutamiento	<i>Head hunting</i> Especializado, administración de compensación y beneficios, gestión de nómina, sistema de seguridad y salud en el trabajo, gestión de salida / liquidación y plan de formación y carrera.
Administración de Cartera:	Gestión de cartera	Cartera preventiva, cartera administrativa, cartera pre-jurídica, cartera jurídica y estrategias de recaudo efectivo.
Servicios Especializados:	Soluciones relacionadas al PRASS (Pruebas, Rastreo y Aislamiento selectivo sostenible) y programa de vacunación monitoreo	COVID
	Implementa estrategias de procesamiento de casos médicos	Servicios Generales de Salud

Fuente: Elaboración propia, basado en GroupCos, 2022

4.8 Análisis del sector.

Tomando como referencia Vitasek (2012), menciona que, a principios de la década de 1990, gurús de los negocios como Peter Drucker y Tom Peters desafiaron a las empresas a "hacer lo que mejor hacen y subcontratar el resto". Los líderes empresariales tomaron sus consejos, y a finales de los noventa y la primera década del siglo XXI se vio un rápido aumento de la subcontratación. Según Ruiz (2020), "El tercer sector económico es el de prestación de servicios, e incluye las actividades que tienen relación con este fin. Así, del sector hacen parte quienes ofrecen/prestan algún tipo de servicio a la comunidad y a las empresas (es decir, a las personas en general)". En Colombia, la industria BPO representa 2,8% de participación dentro del PIB. Además, emplea más de 650.000 personas, la gran mayoría jóvenes menores de 30 años (Sectorial, 2022). Las áreas de BPO que se han impulsado en el País son: *Contact Center*, cobranzas, proveedor de tecnología *inhouse*, Back Office, entre otros. De acuerdo con la encuesta realizada por ProColombia en el año 2019.

Figura 2. Actividades de BOP según servicio, 2022

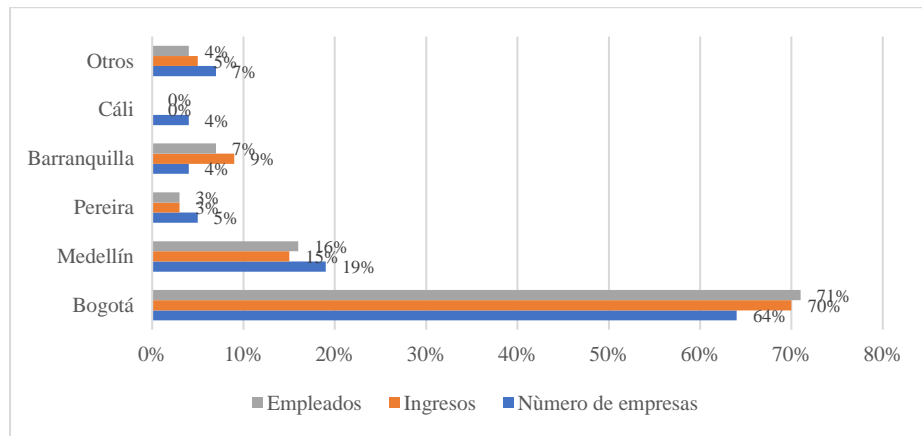


Fuente: EMIS. (2022).

De acuerdo con la Asociación Colombiana de BPO (2022), Colombia es uno de los destinos más atractivos del mundo para la localización de servicios globales, por su alta disponibilidad de talento humano calificado, costos competitivos y clima de negocios favorable; en 2020 las ventas generadas fueron de \$12,05 Billones de pesos, con un crecimiento del 15.4%, y exportaciones de \$1475 millones de dólares, generando más de 605.000 empleos. De hecho, el Programa de Transformación Productiva (2016) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo estima que para el 2032 los sectores de BPO,

externalización de procesos de conocimiento (KPO, por sus siglas en inglés *knowledge process outsourcing*) y tercerización de servicios de tecnología de la información (ITO, por sus siglas en inglés *information technology outsourcing*) lograrán ventas del orden de \$48,9 billones, generarán más de 580.000 empleos directos y alcanzarán exportaciones por US\$2.500 millones.

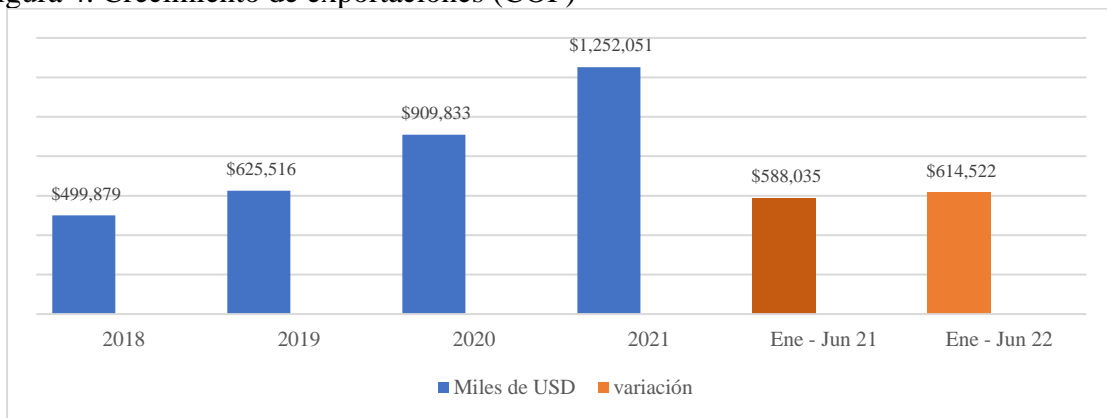
Figura 3: Sector BPO por ciudades de Colombia, 2022



Fuente: EMIS. (2022).

Este sector viene presentando importantes crecimientos en los últimos años según EMIS (2022) Entre enero y agosto de 2022 el índice de ingresos por servicios de *Call Center* aumentó el 1,35% y según esta misma fuente el sector en el cierre del 2021 generó ingresos por \$41 billones de pesos, creciendo el 25% respecto al año anterior (Figura 1).

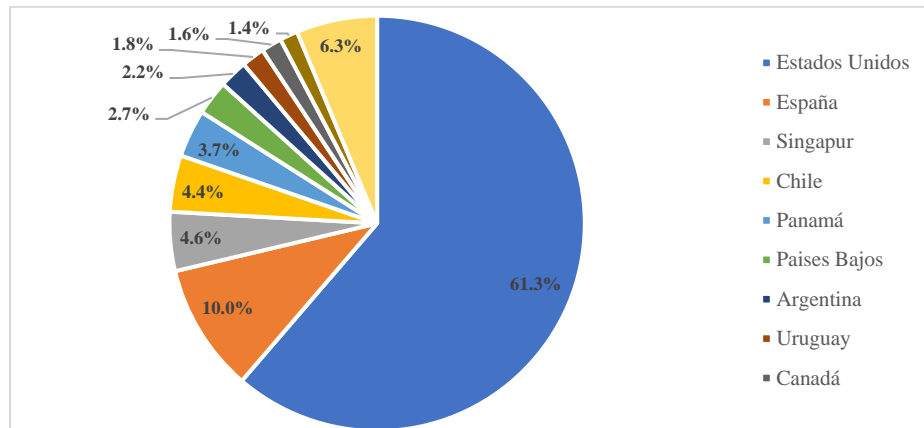
Figura 4. Crecimiento de exportaciones (COP)



Fuente: EMIS. (2022).

Las Exportaciones de los servicios vienen en un constante crecimiento sostenido, en junio de 2022 las cifras superan \$26.5 millones a las del 2021 (Figura 2).

Figura 5. Destinos de exportaciones enero – junio 2022



Fuente: EMIS. (2022).

Teniendo en cuenta un análisis de Cañón (2022), La implementación de la reforma tributaria en el año 2021 implementada en Colombia tuvo como resultado una carga tributaria mayor para el sector, lo cual hizo que se trasladará mayores cargos a los aliados estratégicos y por ende que la propuesta de minimización de gastos se vea afectada en proporciones mínimas.

Según la superindustria emitió en el año 2019 un listado de países que aprueba como seguros en el tratamiento de datos personales, indico que los Estados Unidos no es seguro en el manejo de ellos, por lo cual género especulación y un efecto negativo en las empresas que usan el servicio de almacenamiento en la nube. La regulación de horas extras, mediante el código sustantivo del trabajo, el cual género impacto directo en las cifras del sector, pues las empresas BPO se caracterizaron por sus jornadas laborales extensivas antes de su regulación normativa. Es evidente que el mercado en general está demandando personal bilingüe y el sector BPO no es la excepción, por ende, ha sufrido un impacto negativo al no contar con el apoyo estatal en la adopción de políticas públicas que aporten de manera sistemática en el tema.

Por otro lado, la alcaldía de Medellín (2021), menciona que, En medio de la crisis, el sector de *call center* y BPO sigue en aumento, con la pandemia se incrementó la demanda

de servicios de BPO en el país, lo que permitió que el sector creciera alrededor de un 3% en el 2020 además también se generaron 20.000 nuevos empleos y se pudieron exportar servicios *call center* por más de USD 820 millones. Para 2021 se estima la generación de más de 18.000 empleos que favorecen principalmente a las personas jóvenes y a las mujeres. A continuación, algunos datos que muestran en comportamiento de este sector durante 2020: El sector BPO contribuye al PIB en un 2,8% participación que se fortaleció con el positivo balance de los servicios de *call center* en 2020 e inicio de 2021. En 2020 el sector logró generar 20.000 nuevos empleos, comportamiento que resulta atípico en medio de la crisis económica. El 80% de los colaboradores de las empresas BPO son jóvenes entre los 18 y 28 años, con una representación del 60% de las mujeres. En el 2020 el sector registró exportaciones por USD 829 millones, lo que representa un crecimiento de 32,6% Para 2021 se espera un incremento de 3% del sector, lo que significaría más de 18.000 empleados nuevos De las empresas del segmento de actividades administrativas de apoyo a la oficina en abril de 2021 el 86,1% estaba operando con normalidad, 9,6% con operación parcial y 4,3% con cierre temporal, con mayor afectación en los servicios de outsourcing.

V. MARCO TEORICO

5.1 Gestion humana en las organizaciones

Calderón (2006), cita a Barney y Wright (1998) y a Becker et al., donde menciona que, el área de gestión humana es considerada un recurso organizacional clasificado dentro de los activos intangibles, importante en el logro de capacidades distintivas de la empresa, por cuanto no basta implementar prácticas de alto rendimiento si no existe detrás de ellas una dirección de gestión humana bien estructurada que las respalde, las integre y las sustente. Por otra parte, Dessler y Varela (2011) hablan sobre la evolución de los recursos humanos y se refieren a que, los Recursos Humanos han pasado por varias fases. La función de personal consistía sobre todo en asegurar que se siguieran los procedimientos. Cuando surgió el uso de la tecnología en áreas como los exámenes y las entrevistas, el departamento de personal comenzó a jugar un papel más importante en la selección, capacitación y ascensos del personal.

Adicional a esto, Alles (2015), da respuesta a la pregunta sobre porque los recursos humanos son estratégicos tomando como autor a Ulrich (1997), y se refiere a un nuevo enfoque que se ha propuesto en los últimos años del siglo pasado y hoy es ampliamente aceptado: los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí al futuro. Por eso se hace indispensable un adecuado manejo interno. En la obra mencionada de Ulrich, hace hincapié en este concepto y va más allá: sostiene la necesidad de incorporar un representante de Recursos Humanos dentro de la unidad de negocios, como miembro de la dirección de la empresa. Para ello debe estar capacitado en cuestiones de negocios, así como en las prácticas más modernas del área. Surge de esta manera un nuevo perfil del responsable de Recursos Humanos.

Calderón, Alvarez y Naranjo (2006), hablan sobre la evolución y retos de la gestión humana y lo divide en 5 periodos formulando las tendencias y retos, las etapas son:

- Primera etapa: 1870-1900: desarrollo incipiente del concepto de gestión con la denominada administración sistemática, cuyos principios podrían resumirse en: la pertinencia de solucionar los problemas mediante la cooperación y no el conflicto, la motivación tanto de trabajadores como empresarios, la necesidad de intervenir en las

condiciones de los trabajadores y no en las condiciones del trabajo y la responsabilidad desde el punto de vista de la gestión humana, como ya se dijo, que se centra en el bienestar individual y colectivo del empleado.

- Segunda etapa: 1901-1930: separa el trabajo del trabajador, y de esta manera se hace una diferenciación entre el que diseña (piensa) y el que hace (ejecuta) y entre el que hace y el que supervisa (relación de mando y control). En la nueva organización del trabajo se trata de no dejar nada a la iniciativa, creatividad y autonomía del trabajador.
- Tercera etapa: 1931-1960: Se reconoce al ser humano como hombre social con necesidades de índole superior, más allá de las necesidades primarias que serían suplidas mediante un buen sistema de remuneración; un ser emocional que busca reconocimiento, aprobación social y participación. Esta situación llevó, a su vez, a replantear las causales del rendimiento en la fábrica. Se traslada la preocupación por el taller hacia las condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo.
- Cuarta etapa: 1961-1990: aspectos prácticos como el desarrollo de un nuevo modelo de organización del trabajo, conocido como toyotismo, que aún mantiene la división del trabajo, pero asume la producción flexible apoyada en procesos de automatización de los procesos productivos, lo cual demanda nuevas capacidades y habilidades de los operarios.
- Quinta etapa: 1991 en adelante: se rompe uno de los fundamentos del contrato psicológico de la empresa capitalista: la lealtad frente a la estabilidad. Surge de aquí una de las grandes tareas para las áreas de la gestión humana: construir las bases de un nuevo contrato psicológico, que al parecer se está edificando sobre la relación lealtad vs. potenciación de la persona.

Analizando también a Montoya, Boyero y Guzman (2016), donde se refiere a los procesos de Gestión Humana, donde se desarrollan procedimientos que conllevan a la vinculación de un personal que responda a las necesidades de la organización y que ayuden al cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales establecidos. Dichos procesos son analizados por los autores y se mencionan así:

- Análisis y diseño de puestos de trabajo
- Selección, contratación e inducción de personal

- Formación y desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Seguridad ocupacional
- Higiene laboral.

Como es posible apreciar, El departamento de Recursos Humanos es fundamental para el éxito de cualquier organización. Su función principal es gestionar el talento humano de la empresa, lo que incluye la selección, contratación, capacitación, desarrollo y retención de los empleados. Además, es responsable de la gestión del desempeño de los empleados. Esto implica la evaluación del desempeño, la retroalimentación y el establecimiento de objetivos. Al establecer objetivos claros y medibles, se motiva a los empleados a mejorar su desempeño y se asegura que estén alineados con los objetivos de la empresa.

5.2 Modelo de gestión por competencias

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida (Camejo, 2008).

En este sentido, la puesta en práctica de las competencias adquiridas es la que permite influir sobre las diversas situaciones y aprender de ellas. Por lo tanto, hablar de examinar las competencias no se reduce a establecer un inventario o describir las capacidades en la práctica del trabajo. El análisis debe tener como marco de referencia a la organización misma, su funcionamiento, procesos de operación, el nivel de competitividad alcanzado, sus indicadores de productividad y calidad y los procesos orientados a traer retener, desarrollar y compensar al Recursos Humano (Camejo, 2008).

Alles (2009), en su obra, menciona que, La Gestión por competencias no es un tema nuevo; en lo personal trabajo con esta metodología desde hace unos veinte años; sin embargo, entre los primeros años y hoy se ha producido un cambio muy profundo, en especial, en la forma de encarar su puesta en práctica, adicional a esto, tiene como propósito,

presentar nuevos conceptos sumamente requeridos en este momento y, además, ofrecer una selección de las competencias más utilizadas en la actualidad y las cataloga en 3 grupos, Competencias cardinales, Competencias específicas gerenciales y Competencias específicas por área.

Cuando se pretende hacer una evaluación del desempeño basada en competencias, es necesario distinguirla de la evaluación del desempeño solamente, puesto que ésta última se asocia generalmente a la calificación de los resultados y es realizada por el jefe hacia sus colaboradores y en ocasiones puede estar relacionada con el incremento salarial; mientras que la evaluación por competencias está orientada hacia el incremento del nivel de la calidad en el desempeño que puede tener el colaborador. Ahora bien, para cumplir con lo anterior, se hace necesario verificar las características del puesto y sus requerimientos en relación con la formación académica y profesional del colaborador registrada en su curriculum vitae, al igual que con el grado de actualización de sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias, para con ello establecer los planes de acción, tanto de los aspectos positivos para desarrollar potencial del colaborador, como de aquellos que son negativos para corregirlos (Gallego, 2007).

Saracho (2005), se refiere a 3 modelos de competencia, *funcional*, *conductista*, y *constructivista*. el modelo funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado; el modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores; el modelo constructivista define competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.

5.3 Modelos Funcionales

Tomando como base a Rincon (2016), que realizó una investigación sobre gestión por competencias se refiere a este modelo creado y desarrollado por Sydney Fine que se fundamenta en la noción de desempeño, planteando que las competencias son los requisitos mínimos que se requieren para el logro de los resultados esperados. En este sentido “... una competencia es una función, es decir, una competencia involucra personas,

comportamientos y recursos combinados de una manera tal que a partir de ellos la organización obtiene unos resultados determinados". La metodología utilizada por este modelo consta de las siguientes fases: Reconocimiento de cadena de valor y mapa de procesos de la organización; identificación de resultados generados por cada proceso; se desagrega mediante un panel de expertos el resultado, teniendo en cuenta las unidades funcionales de la empresa; se logra establecer la relación de cómo los resultados mayores son generados por el logro de resultados menores, tratando de desagregar dicho resultado lo máximo posible; los resultados más mínimos realizados por una persona, se traducen en conductas que los individuos deben realizar para obtener el mínimo desempeño esperado por quienes ocupan un cargo en específico.

5.4 Modelos Conductuales

Tomando como base a Becerra y Campos (2012), el modelo se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia. Por otro lado, Torres (2014). Menciona que los indicadores conductuales permiten identificar si la persona a la cual se está evaluando, presenta o no las competencias y en qué nivel; no basta solo con una evaluación subjetiva donde el jefe directo define el nivel de la competencia en el entrevistado, sino que se debe indagar en su historial laboral refiriéndose específicamente a eventos o situaciones que hayan sucedido en el quehacer diario y no a situaciones hipotéticas, del último año o periodo evaluado.

5.5 Modelos Constructivistas

Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno sociolaboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir

de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Además parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas, ya que ésta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar (Becerra y Campos, 2012).

Por otro lado, este modelo se define “competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización”, incluyendo el modelo de análisis funcional. Sin embargo, para Saracho (2005) el punto más oscuro de dicha clasificación es el modelo “constructivista” que no es un modelo de competencias en sí mismo, sino la aplicación del paradigma de la psicología constructivista al desarrollo de competencias. Dado que el modelo constructivista no es un modelo de competencias propiamente tal, sino un enfoque instrumental, será necesario hacer una nueva distinción respecto de lo que se ha dado en llamar hasta ahora modelo conductista y modelo funcional.

5.6 La evaluación de Martha Alles

Según Martha Alles (2005), quien ha basado sus estudios de evaluación por competencias, tiene un enfoque que mide las habilidades y conocimientos que cada uno de los individuos tiene y que son para un puesto de trabajo y/o una labor específica.

Martha Alles (2005), es una muy reconocida escritora experta que ha analizado por años la gestión de Recursos Humanos, y ha venido desarrollado una serie de teorías de cómo se debe evaluar por competencias y que pueden servir como una base para crear un marco teórico al respecto. La misma autora (2005) autora, enumera los siguientes principios fundamentales:

Primero, se deben identificar las competencias que son necesarias para un cargo o puesto determinado y que se evaluará, estas deberán ser específicas y mensurables, para que estas se logren evaluar con precisión.

Segundo, se deben establecer criterios muy claros que son lo que evalúen cada competencia y deben estar basados en el real desempeño de cada labor; y estos criterios deben ser muy claros tanto para el que evalúa como para el que será evaluado.

Tercero, la autora hace un especial énfasis en la evaluación periódica de dichos criterios; y se debe evaluar el desempeño de una colaboración a lo largo del tiempo

También la escritora Alles (2005), resalta lo importante que es la retroalimentación en este proceso de evaluación por competencias. Que debe ser específica, y que construya al retroalimentado y con criterios previamente establecidos.

Además, se basa en que la evaluación por competencia debe tener una evidencia por lo que el evaluado debe estar a gusto con ella y que no sea por suposiciones y también debe basarse en evaluaciones de diferentes fuentes y a diferentes niveles, que se interprete de manera justa y de un resultado real del desempeño.

5.7 BPO

El outsourcing —también denominado “tercerización”, “subcontratación” o “externalización”— es el proceso de contratación de un tercero para que realice una actividad del negocio que, por diferentes razones, no se lleva a cabo de manera interna. En otros términos, es delegar la ejecución de una de las actividades, de los procesos o los productos desarrollados inicialmente por la empresa, a un tercero o proveedor. Esta es una tendencia muy recurrente en empresas grandes y pequeñas de todo el mundo, e implica cambios en los procesos, la infraestructura, la tecnología, los recursos financieros e incluso, en la cultura (Bedoya, 2018).

Según Morris et al. (2009), el BPO más que una tendencia, es una opción real en el incremento de la competitividad en la medida que la nueva economía mundial exige a las compañías centrarse y fortalecer al máximo las especialidades y las competencias organizacionales es decir priorizar su “*Core Business*” para así crear valor y diferenciarse de la competencia; por tanto, la filosofía que dirige la BPO es "Haz lo que sabes hacer mejor, y deja todo lo demás en manos de otro".

Según David & Galvis (2012), se debe entender el BPO como la migración de procesos de negocios hacia áreas menos costosas a través de la utilización de mano de obra

barata (en relación con el país de origen), sin que esto signifique la pérdida de la calidad en el proceso, ya que el personal que desempeñará las funciones correspondientes al proceso estará altamente calificado.

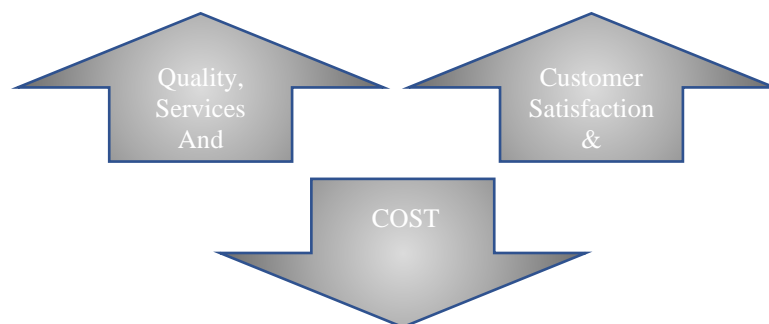
Tomando en cuenta esto, que el proceso sea altamente calificado requiere personal con estas mismas competencias, esto significa que es importante que los procesos de selección de personal y la capacitación de este sea una prioridad dentro de los resultados de la compañía, aquí un modelo que permita validar el desempeño del personal y hacer seguimiento de este. En la actualidad las empresas deben ser más competitivas. Para esto deben contar con fuertes nexos entre ellas y los clientes, contar con un canal de comunicación siempre abierto como se postula en los *Call Center* y escuchar la “voz del cliente” (Evans & Lindsay, 2005).

5.7.1 La norma COPC.

Customer Operations Performance Center o COPC es el modelo de gestión del performance para BPO, que reúne todo un conjunto de prácticas a nivel mundial basado en métricas/mediciones y capacitación para operaciones centradas en el cliente que: Mejoran la satisfacción del cliente, aumenta los ingresos y reduce el costo de proveer un excelente servicio.

A lo largo de la norma COPC hay evidencia demostrada de que se puede mejorar el servicio y la calidad y aumentarse los ingresos al mismo tiempo que se reduce el costo. (COPC, 2009).

Figura 6. Grafica de la mejora continua.



Fuente COPC (2009)

El servicio es la velocidad con que se hacen las cosas en las llamadas o en las transacciones del centro de contactos o BPO. La calidad es la precisión con las que se hacen dichas transacciones en el primer intento. La generación de ingresos de los centros de contacto y por último el costo que es lo que le cuesta al centro de contacto la acción de la transacción al proveer el producto o servicio.

Esta norma se enfoca en la normalización de las mejoras practicas obtenidas en BPO en todo el mundo, actualmente este modelo de gestión del performance es usado por más de 200 empresa en más de 50 países alrededor del globo terráqueo.

Es por esta razón que nuestro objeto de estudio usará esta metodología como fuente de indicadores de medición aplicando tanto la manera de medir el indicador como la metodología de aplicación de este. En la explicación de la norma se hace énfasis en un capítulo completo sobre la gestión del recurso humano que comprende desde la definición del puesto de trabajo, pasando por el reclutamiento, la contratación, capacitación y desarrollo, y por último la gestión del desempeño del personal donde nos ubicaremos para el presente estudio. “Alcanzar los objetivos de performance y mejorar los niveles de performance requiere de una fuerza de trabajo apropiadamente capacitada, instruida y motivada.” (COPC, 2009).

El enfoque del centro de contactos para evaluar la performance de cada uno de los agentes (PSIC según la norma), debe apoyar y ser acorde con la declaración de la dirección y con los objetivos del negocio. Es así como se debe revisar cada colaborador de manera individual respecto de los objetivos, estas evaluaciones deben ser acorde con la formación que recibió cada individuo y además deben estar alineados con los objetivos de la organización.

Para ello se usarán las métricas de la norma COPC (Tabla 4), desde la siguiente perspectiva:

Tabla 4. Centro de contacto con clientes – servicios entrantes, llamadas entrantes

	Métricas Internas Requeridas
1	NPS significan Net Promoter Score, indicador de la experiencia del cliente. Mide las probabilidades de que los clientes recomienden el servicio y se obtiene por medio de una encuesta al final de la llamada.
2	Adhesión a la Programación (adherencia) (por ej., tiempo real de trabajo respecto del tiempo de trabajo programado en base a la hora del día y el tipo de trabajo)
3	Calidad, Precisión Error No Crítico (por ej., tasa de precisión de atributos que no hacen que la llamada entera sea defectuosa, incluyendo errores en habilidades blandas, profesionalismo y muchos errores en el ingreso de datos)
4	Ausentismo, Medición del porcentaje de personal que no está presente durante su turno programado.
5	Utilización de RACs – Se debe calcular como (tiempo de manejo de transacciones + tiempo disponible) / (tiempo pago)

Fuente: COPC, 2018

5.7.2 Importancia de La evaluación del desempeño

Muchas de las empresas, bien sean grandes o pequeñas, deben contar con una retroalimentación o Feedback con respecto a la opinión que tiene su cliente acerca de su producto y/o servicio. La forma más fácil de obtener dicha información es a través de su servicio de atención al cliente, en donde se recibe la percepción del cliente acerca de la calidad de los bienes y servicios; además ayuda a verificar lo que el consumidor esperaba de estos (Alvarez, 2012).

Acosta y Aliaga (2017), La evaluación del desempeño (EDD), es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales

5.8 Los modelos por competencias

El modelo por competencias es un sistema que le permite al área de Gestión Humana administrar los procesos básicos de personal, identificando los comportamientos que demuestran una capacidad real en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes,

motivación y experiencia en un determinado contexto laboral y según estándares previamente definidos. Delgado Bohórquez, V. M. (2009).

Para ello debemos partir de lo que se define como una competencia en el ámbito laboral, como un conjunto de comportamientos que se pueden medir y valorar que abarca conocimientos, actitudes y destrezas que ayudan a ejecutar una labor específica en una organización.

Según Delgado Bohórquez, V. M. (2009). Los modelos por competencias tienen tres características principales:

El énfasis en la empresa, quiere decir que se debe centrar en la empresa y sus particularidades y experiencias no en las vivencias de otras empresas.

Referencia en los mejores según su productividad, de esta manera el estándar de la empresa mejora con desempeños sobresalientes.

Competencias diseñadas y competencias consultada, es decir, que las mediciones no solo serán diseñadas de lo que se mida internamente o se logre en resultados reales, también se debe tener en cuenta el comportamiento del mercado para definir dichas competencias.

5.9 Tipos de Competencias, organizativas y competencias personales

Aprender más rápido que los rivales es la única ventaja competitiva sostenible. Fernández López, J. (2009). Las competencias definen a las organizaciones y a su razón de ser, los conocimientos y cualidades de todos los colaboradores unificados como único esfuerzo logra que el cliente elija o no trabajar con determinada organización.

Sin estas competencias claves la empresa no se puede diferenciar y resaltar en el mercado y por tanto no sobreviviría en el mercado.

¿Cuáles son las características de una competencia de negocio?,

Debe ser colectiva y aplicar a cada una de las unidades y departamentos de una compañía, además debe institucional, para que cada ente dentro de la compañía la adopte y la haga parte de la cultura organizacional.

También, debe ser sostenible en el largo plazo y que tengan logros concretos para que los colaboradores las adopten.

Las competencias claves de negocio vienen desde las competencias de los perfiles de los empleados los cuales deben cumplir con un requerimiento de conocimientos que se debe definir en el largo plazo de una compañía y en pro de su misión, es decir que tienen las competencias clave para desempeñar con éxito su labor.

Es acá donde las áreas de Recursos humanos juegan un papel importante en la creación de valor de la empresa alineando los objetivos de la empresa con las capacidades requeridas de sus empleados y sus propios objetivos.

Adicional, La evaluación por competencias tiene dos finalidades básicas según Grados, et al (2007); una finalidad psicosocial, puesto que mediante la evaluación por competencias contribuirá al desarrollo del trabajador de forma individual e influirá en la adaptación del individuo al ambiente laboral, y un objetivo administrativo, ya que servirá primero para la selección del personal adecuado y la toma de decisiones sobre salario, formación y planes de carrera.

Esta concentración en el performance de las capacidades del ser humano llevó a que las empresas desarrollaran ambientes propicios para la mejora de desempeño y entendieron que no solo debían poner en funcionamiento dicho desempeño, sino que además debían evaluarlo y darle enfoque hacia los resultados. Chiavenato, I. (2020).

Así mismo Chiavenato (2020) habla de quien llevará la responsabilidad de estas evaluaciones y se enfoca en los siguiente: el Personal como tal, el gerente, los dos anteriores en conjunto, el área de recursos humanos, el equipo de trabajo y por último una comisión única que evalúe dicho desempeño.

- El gerente, con la asesoría del área encargada de la administración del personal debe evaluar este desempeño, esta área es la encargada de aportar un plan sistémico de dicha evaluación, hace seguimiento y controla.
- El propio trabajador junto con el gerente se puede hacer también responsables de su desempeño, con un modelo de administración por Objetivos (APO), que requiere autodisciplina y autoenfoco, este modelo de administración de la evaluación, contiene una parte de democracia más participativa y motivadora que se orienta por diferentes vías, como: La formulación de objetivos por medido de consenso, donde los objetivos se formulan en conjunto con los jefes; El compromiso del personal con

los objetivos que se plantean con consenso, se acuerdan los recursos y medios que se necesitarán para alcanzar los objetivos planteados; El desempeño desde el comportamiento del evaluado y que comprende el objetivo como tal y está en si es la estrategia para lograr alcanzar los objetivos; Medición constante de resultados respecto de los objetivos, mediante fundamentos cualitativos confiables; Y por último la retroalimentación de periódica e intensa para estimar el avance y como se está viendo el esfuerzo empleado para alcanzar el objetivo.

- Desde la perspectiva de la propia persona el mismo es responsable de su desempeño y retroalimentación, las empresas que usan este modelo se enfocan en la autoevaluación con determinados indicadores previamente evaluados.
- El equipo de trabajo evalúa a todo el personal en conjunto, así mismo el grupo completo se hace responsable de definir metas y objetivos.
- Por el área de Recursos Humanos, es la más común de las opciones, las empresas que usan estos modelos se basan en la burocracia y es más usado en las empresas conservadoras, ya que el área encarga es quien evalúa el desempeño de todos los cargos de una organización con información suministrada por cada gerente, este modelo es poco flexible y exige un máximo nivel de burocracia.

Tomando en cuenta a Durá (2019), Un resumen de las distintas técnicas de evaluación por competencias clasificadas por la fuente de información se vería en el siguiente Tabla 5 resumen Trabajo Final de Máster 7 7 extraído de Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales, Revista Educación XXI, 10, 83-106.

Tabla 5. Técnicas de evaluación por competencias.

Fuentes de Información	Instrumentos de evaluación
Experiencia práctica	Listas de verificación Sistemas de escalas para la observación Índices críticos Simulación y ejercicios prácticos
Características y experiencias del evaluado	Test psicológicos Recogida de información biográfica Entrevistas de evaluación Portafolios
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	Autoinforme sobre comportamientos Balance de competencias Instructivo evaluación de desempeño

Fuente: Durá (2019), basado en Gil Flores, J. (2007).

5.10 Objetivos de la evaluación de desempeño.

Teniendo en cuenta, a Montejo (2009), Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Según Werther y Davis (2000), “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse (Montejo, 2009).

Teniendo en cuenta otros autores, Según Chiavenato (2017). La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Según Gan (1996) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro. Según Baggini (1999). La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Para Sastre y Aguilar (2003), “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de

seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”.

Es importante entender que la evaluación no es un objetivo en sí, sino un medio para llegar a los objetivos planteados organizacionalmente. Desde esta perspectiva la evaluación del desempeño pretende en si misma alcanzar diferentes pequeños objetivos fundamentales que pueden ser:

1. Adecuar las condiciones de medición del potencial de los trabajadores para la mejora de su performance.
2. Permitir que el capital humano se convierta en una ventaja competitiva en la medida de su administración.
3. Que el capital humano tenga oportunidades de crecimiento, en pro de los resultados organizacionales.

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad (Sanchez y Calderon, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, es indispensable entender ¿Qué beneficios trae para las organizaciones las evaluaciones de desempeño?

Los beneficios se dividen dependiendo de los agentes que participan en el performance de las organizaciones, y cuando estas se hacen de una manera planificada, beneficia, principalmente a las personas, el gerente, la organización y la comunidad. Al gerente porque puede evaluar a sus subordinados con un sistema neutro que le ayuda a enfocar sus objetivos. Le proporciona medidas estándar y que le permite comunicarlo a sus equipos de trabajo de manera efectiva. A las personas o colaboradores las beneficia porque puede evaluar su potencial, conocer las reglas con las que se les evalúa y tener una autoevaluación de su desempeño respecto a unas métricas estándar. A las organizaciones les permite evaluar a todo su capital humano e identificar los estándares de rendimiento para

rotar o ascender según sea el resultado de su evaluación, además de mejorar las relaciones humanas en la organización.

5.11 Esquemas de evaluación del desempeño

Según Chiavenato, I. (2020) las empresas empezaron a generar soluciones para aplicar las evaluaciones de desempeño que se convirtieron a través del tiempo en métodos tradicionales para la medición del performance de los trabajadores. Cada método tiene unas características que las empresas evalúan a la hora de implementar y dependen de las especificidades de cada organización la implementación de este. Unos de los principales métodos de evaluación más usados son: Método de escalas gráficas, Método de elección Forzada, Método de investigación de campo, Método de incidentes críticos y Métodos mixtos.

Para el objeto de estudio del presente documento se hará énfasis en el método de escalas gráficas, que además de ser el más común, es el que más se adapta a las métricas de negocios usadas en los centros de contacto o BPO, ya que aplica la validación de desempeño mediante métodos estadístico en lenguaje numérico que elimina las subjetividades.

De este método se definen las siguientes ventajas, es un instrumento fácil de entender y muy sencillo de aplicar a determinadas organizaciones, que hace una evaluación resumida y general de las organizaciones y fácil de gestionar por parte de los evaluadores.

Entre las desventajas esta la flexibilidad, en ocasiones distorsiona el resultado por la interpretación personal del evaluador, es rutinario y necesita de procedimiento matemáticos.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente es el método de escalas gráficas es el que más se adecua a la intervención de estudio del presente documento y a la aplicación de la norma llamada norma COPC 2000 para proveedores de servicios integrales.

5.12 Escalas de valoración

Según Matas, A. (2018). Las escalas tipo Likert constituyen uno de los instrumentos más utilizados en Ciencias Sociales y estudios de mercado, Estas escalas de Likert son un tipo de escala de medición utilizada en investigación social y encuestas para medir actitudes,

opiniones y percepciones de las personas con respecto a diferentes temas. Fueron desarrolladas por el psicólogo Rensis Likert en la década de 1930 y se utilizan ampliamente en diversos campos, como la psicología, la sociología, la educación y el marketing.

Una escala de Likert típica consta de una serie de afirmaciones o enunciados relacionados con un tema particular, como una pregunta de encuesta. Los encuestados se les pide que indiquen su grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación utilizando una serie de opciones de respuesta predefinidas. Estas opciones de respuesta generalmente incluyen términos como:

1. Muy en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Muy de acuerdo.

Los encuestados seleccionan la opción que mejor refleja su opinión o actitud hacia la afirmación en cuestión. Luego, se asignan valores numéricos a estas respuestas para facilitar el análisis cuantitativo de los datos recopilados. Los valores numéricos generalmente van de 1 a 5, correspondiendo a las opciones de respuesta en el ejemplo anterior.

Una vez que se recopilan los datos de múltiples encuestados, se pueden calcular estadísticas descriptivas, como la media, la mediana y la desviación estándar, para analizar y resumir las respuestas. Las escalas de Likert proporcionan una forma estructurada y cuantitativa de medir las actitudes y opiniones de las personas, lo que facilita la comparación y el análisis de datos en estudios de investigación.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Teniendo en cuenta el propósito de este trabajo dirigido, se clasifica como investigación aplicada (conocida también como práctica o empírica) porque está orientado a resolver problemas de la vida cotidiana (situaciones prácticas) aplicando conocimientos (previos o adquiridos de teorías científicas previamente validadas) para implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación (Vargas, 2009). En el presente numeral, se pretende determinar las metodologías requeridas para desarrollar la etapa de diagnóstico de este trabajo dirigido.

6.1 Tipo de investigación

Esta investigación, enfocada en la Empresa Customer Operation Success (COS), tiene un tipo de investigación **descriptiva**, ya que describe con precisión el objeto de estudio para desarrollar la propuesta de Modelo de Evaluación de Desempeño Por Competencias con el fin de mejorar el desempeño de las operaciones. Adicionalmente, permite describir de manera sistemática las características de una población o área de interés. No formula hipótesis ni hace predicciones. "Puede poner a prueba explicaciones anteriores o servir de apoyo para corroborar o comprobar teorías (Sierra, 2012).

El enfoque de la investigación es de orden **Cualitativo** con un alcance **Exploratorio**, el enfoque cualitativo Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama "holístico", porque se precia de considerar el "todo", sin reducirlo al estudio de sus partes" (H. Sampieri et al, 2014).

El alcance exploratorio, consisten en aquellos que se llevan a cabo, por lo general, cuando el objetivo de la investigación es examinar un tema o problema poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es importante tener claro que estos sirven para aumentar el grado de

familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos y son un buen insumo para establecer la ruta de una investigación más profunda (Dankhe, 1990).

En adición, a este estudio se realizará una evaluación **Cuantitativa** tomando como base la norma internacional COPC (Customer Operations Performance Center), que reúne todo un conjunto de prácticas a nivel mundial basado en métricas/mediciones y capacitación para operaciones centradas en el cliente. Se empleará esta metodología como fuente de indicadores de medición aplicando tanto la manera de medir el indicador como la metodología de aplicación de este.

Como se puede apreciar, según la fuente de datos será cuantitativa y cualitativa, debido a que es un proceso sistemático y ordenado que se lleva a cabo siguiendo determinados pasos (Monje, 2011). Además, se clasifica como cuantitativo porque se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo; utiliza un método de recolección (el cuestionario) para producir números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente (Rodríguez-Peñuelas, 2010) y por otro lado la cualitativa, La investigación cualitativa por su parte, se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico. El pensamiento hermenéutico parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos (Monje, 2011). Este trabajo pretende examinar evaluación y desempeño del talento humano dentro de la empresa, con la finalidad de entregar argumentos que expliquen los resultados de los equipos lo que corresponde al método de investigación deductivo. Por último pero no menos importante, con base en Bernal (2006) y Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), la temporalidad será, transversal (también llamada transeccional) que se realizará en este trabajo se obtienen datos en un momento único del objeto de estudio (población o muestra).

6.2 Análisis externo

Para este análisis, se eligió la metodología de DOFA (Tabla 7), para desarrollar un análisis de la situación de la empresa, donde se realiza una revisión de factores estratégicos tanto externos (EFAS) como internos (IFAS) para generar alternativas estratégicas.

Tabla 6. Matriz DOFA, Customer Operation Success

Factores internos IFAS		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Ubicación Geográfica	D1	Rotación de personal
Factores externos EFAS		F2	Costos de servicios	D2	Horarios de atención
		F3	Costos laborales	D3	Excesos de Tramites
		F4	Mano de obra calificada	D4	Evaluación de la gestión
		F5	Infraestructura tecnológica	D5	Motivación de los equipos
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Oportunidad de tercerización	Incrementar las oportunidades de nuevos negocios		Oportunidades de crecimiento laboral por desempeño	
O2	No se requiere presencia física en otros países	Mantener colaboradores locales		Fidelización de la fuerza laboral mediante evaluación	
O3	Crecimiento de las BPO	Impacto de la tasa cambiaria a Favor		Oportunidad de experiencia con grandes empresas	
O4	Presencia en importantes empresas	Optimización de servicios a nuevos clientes		Apertura al instructivo de evaluación de desempeño	
O5	Innovación tecnológica	Implementación de nuevas tecnologías			
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Poco desarrollo de otros idiomas	Implementar estrategias de idiomas con colaboradores		Certificación de evaluación por competencias	
A2	Falta de comunicación entre las áreas	Incrementar bonificaciones por desempeño		Implementación de infraestructura atractiva para el personal	
A3	Rivalidad con competidores	Fortalecer esquemas de capacitación de personal		Crear planes de profesionalización de personal más calificado	
A4	Nuevos competidores	Conocimiento profundo de la competencia		Incentivos por desempeño	

Fuente: Elaboración propia

6.3 Análisis interno

La compañía, Customer Operation Success, cuenta con un gran número de Fortalezas, así como oportunidades y retos que se logran evidenciar en el análisis DOFA; como se ha mencionado anteriormente el análisis Cualitativo, con el fin de profundizar en la comprensión de las experiencias y percepciones de los participantes sobre la importancia de las evaluaciones de desempeño dentro de COS, con una análisis profundo sobre una muestra representativa de líderes para explorar de manera más detallada los aspectos más relevantes de estas evaluaciones. Este enfoque Cualitativo desarrolla pregunta problema previo durante la colecta y análisis de los datos, que nos permiten, descubrir cuáles son las preguntas de

investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas (Sampieri, Fernández, Baptista. 2010).

Por otra parte, se procede a realizar el análisis cuantitativo, este análisis, toma este tipo de variables que son aquellas cuyas categorías pueden expresarse numéricamente. La naturaleza numérica de las variables cuantitativas permite un tratamiento estadístico más elaborado debido a las operaciones matemáticas que permiten. Por ello facilitan una descripción más precisa y detallada de la variable. Las variables cuantitativas, propiamente dichas, son de intervalo y de razón (o de cociente) (Mendoza, S. F.). Según Sampieri R. et al (2010), el enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas.

6.4 Población, muestra y ficha técnica

La población que se ha definido para este estudio, son colaboradores de la compañía Customer Operation Success que se encuentran en el área de *Contact center*, estos colaboradores se componen de 23 personas distribuidos en diferentes actividades del *Contact center con roles de liderazgo*, como supervisores, jefes de operación y gerentes de operación, a estas personas, este grupo objetivo que a su vez son los directamente involucrados en la problemática que trata esta investigación.

Para este caso de estudio se involucra en el proceso al grupo objetivo que se mencionó anteriormente, este grupo selecto, fue involucrado porque cuentan con una gran experiencia dirigiendo y gestionando equipos de trabajo del *Call Center*, adicional a esto porque, son los responsables de estos procesos, con esto es posible alinear a los futuros involucrados.

Teniendo en cuenta a Herrera (S. F.) Para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, es decir contable y la variable de tipo categórica, primero debe conocer "N" ó sea el número total de líderes ó que ha habido en años anteriores, para eso deben revisar los datos estadísticos de la compañía COS. Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar (n) la fórmula sería:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z\alpha = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Teniendo en cuenta la Ficha Técnica, Tabla 8 donde aparece la población total, y ejecutando la ecuación podemos identificar que la muestra es de 23 personas, con una Seguridad del 95%; una Precisión del 5%; con una proporción esperada de 5% (0.05).

Tabla 7. Ficha técnica.

Característica	Descripción
Fecha colecta de información	Noviembre 2022
Lugar	Empresa Grupo COS, Bogotá
Cargos de las personas entrevistadas	Supervisores, jefes de operaciones, Gerente de operaciones y Gerente de cuenta
Población	33
Muestra	23
Nivel de Confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Encuesta virtual

Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

6.5 Identificación de las variables

- **Variables Categóricas o Nominales:** son variables clasificatorias o designativas, cuyos valores representan una categoría característica de grupos de pertenencia cuando se presenta dos o más subconjuntos designativos para los objetos que se pretende caracterizar (Rodríguez, Breña y Esenarro, 2021). Las variables nominales categorizan a los objetos-sujetos de investigación en función de la posesión de los

atributos que delimitan cada uno subgrupo del subconjunto. Según Kerlinger y Lee (2002), categorizar implica asignar sujetosobjetos a un subconjunto según los atributos que presenten; estos atributos definen al subconjunto. Que el objeto-sujeto posea o no la propiedad determinante para ser asignado a una categoría es un asunto excluyente entre el todo o nada; es decir, no existe la posibilidad de categorizar con la presencia parcial de la propiedad determinante. Las preguntas están orientadas a:

Pregunta 1: Existencia de una calificación general para medir el desempeño de los agentes (Sí, No).

Pregunta 2: Existencia de una evaluación de desempeño periódica general para medir a los agentes y su performance (Sí, No).

Pregunta 3: Existencia de una evaluación que muestre el performance y permita establecer una mejora continua (Sí, No).

Pregunta 4: Percepción de la necesidad de implementar una evaluación de desempeño para mejorar el performance de la campaña (Sí, No).

Pregunta 5: Percepción de la necesidad de una evaluación de desempeño que agrupe los indicadores para medir las mejoras continuas de los equipos (Sí, No).

- **Variables de Escala Ordinal:** son variables de naturaleza categórica que representan cierto grado de orden y pueden convertirse en escalas de medición “semicuantitativas”, debido a los bajos niveles de confiabilidad si la muestra es pequeña, pero de alta confiabilidad si ella se incrementa. Las variables ordinales presentan un ordenamiento desde el valor mínimo posible del atributo hasta su valor máximo posible. Por ejemplo, se puede categorizar el estrato socio-económico como bajo, medio y alto; el logro académico, como reprobado, desaprobado, aprobado, aprobado con distinción y aprobado con excelencia. En este tipo de variables es deseable establecer categorías de forma simétrica respecto a un valor intermedio. Es necesario reiterar que, si bien las categorías no son números que representan cantidades, se transforman a números que cuantifican el atributo sin presentar necesariamente intervalos definidos entre dos valores sucesivos (Rodríguez, Breña y Esenarro, 2021). Las preguntas están orientadas a:

Preguntas 6 y 7 Calificaciones de indicadores cualitativos de desempeño. Se califican en una escala del 1 al 5 según su importancia en la labor del encuestado. (1, 2, 3, 4, 5)

- **Variables Categóricas Ordinales (Nominales Ordinales):** Estas variables son una combinación de variables nominales y ordinales, ya que indican categorías u opciones con un orden específico. son variables clasificatorias o designativas, cuyos valores representan una categoría característica de grupos de pertenencia cuando se presenta dos o más subconjuntos designativos para los objetos que se pretende caracterizar (Rodríguez, Breña y Esenarro, 2021).

Por ejemplo, las respuestas Sí y No en las preguntas de 1 a 5 pueden considerarse como categóricas ordinales si se les asigna un orden (por ejemplo, 1 para No y 2 para Sí) para realizar análisis estadísticos más avanzados.

En resumen, esta encuesta incluye principalmente variables categóricas (Sí/No), variables ordinales (calificaciones en una escala del 1 al 5), y una combinación de ambas en las respuestas Sí/No si se les asigna un orden específico. La elección de qué tipo de variable utilizar depende de la información que se desea recopilar y del análisis que se planea realizar con los datos obtenidos.

Las variables por tanto definidas en este trabajo son:

Tabla 8. Descripción de variables.

VARIABLES	DESCRIPCION
Desempeño	Medir en qué grado un trabajador dispone de las características requeridas por la compañía
Evaluación por competencias	Para dar oportunidades de crédito o crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la Compañía
Performance (productividad o eficiencia)	El cumplimiento de los objetivos propuestos por las directivas llevado a cabo por medio de un buen sistema de control interno contribuye a la eficiencia que tienen las organizaciones en pro del alcance de las metas propuestas.
Indicadores (mecanismos de control)	Permite hacer una medición u observación del fenómeno, en su justa dimensión

Fuente: Elaboración propia

6.6 Instrumento de medición

Cuestionario: Se elabora un documento en online donde se aplica la evaluación a los colaboradores con el fin de conocer la importancia que tiene para ellos la implementación de una evaluación que recoja la necesidad de tener una medición mensual que muestre el performance de la campaña y un comparativo mes a mes, que muestre una mejora continua. Además una herramienta que les ayude a identificar los agentes con más falencias y a los cuales se deben enfocar.

Con esta encuesta también se pretende conocer la percepción de los líderes de la campaña hacia la implementación de la evaluación e identificar los indicadores más importantes, tanto cualitativos como cuantitativos y de esta manera tener un grupo de los más relevantes en seguimiento de la campaña día a día.

Este cuestionario se encuentra en el Anexo 1. Encuesta a líderes del grupo COS sobre el estado actual de la medición de desempeño.

6.7 Validación del instrumento de medición

La V de Aiken (Aiken, 1980) es un coeficiente que permite cuantificar la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido, a partir de las valoraciones de un número de jueces. Este coeficiente combina la facilidad del cálculo y la evaluación de los resultados a nivel estadístico (Arango, *et al*, 2023). La valoración de este instrumento se ha realizado a través de 23 líderes de la compañía COS.

La información proveniente de la encuesta, se procesa para su clasificación y tabulación mediante la utilización de hojas de cálculo en Excel para diseñar cuestionarios y tabular resultados, como herramienta idónea para la elaboración y presentación de: diagramas de pastel, gráficas de barras, histogramas de frecuencias, diagramas de flujos, que le permitan al autor llevar a cabo un mejor diagnóstico de los datos obtenidos, facilitando una mejor presentación de estos y sentar las bases para ofrecer conclusiones (Patiño, 2019).

Con el propósito de validar si la encuesta que se va a realizar mide adecuadamente las variables definidas y si las preguntas tienen una estructura lógica, se procedió a evaluar el modelo teniendo en cuenta el instrumento V de Aiken. Para lograr esta calificación se procedió a presentarlo a diferentes personas de la compañía que se encuentran dentro de la

gestión operativa que son: Supervisores, *Viviana Lopez, Yaned Higueta, Natalia Guzman, Nicole Guzman, Alejandro Sanches, Oscar Pedraza, Heidy Olarte, Natalia Camen, Katherine Valderrama, Educardo Mora, Danna Duran, Andres Navas, Douglas Hernandez, Juan Silva, Karent Lopez, Kevin Rodríguez, Leyder Alvarez, Viviana Vargaz, Maria Gil;* Jefes de operaciones, *Camilo Mejia, Wilson Sierra,* Gerente de operaciones, *Paula Rodriguez,* y un Gerente de cuenta, *Jefferson Toro.*

En la Tabla 7 es posible apreciar las calificaciones de las 14 preguntas en los diferentes niveles de liderazgo de la empresa.

Tabla 9, Resultados encuesta a lideres en el grupo COS

Cargo	Nombre	Variables cualitativas							Variables cuantitativas						
		Relacion con los pares y jefes	Manejo de conflictos	Calidad del trabajo	Conocimiento del trabajo.	Nivel de producción	Cooperación general	Realización	Ausentismo	Calidad	NPS	Efectividad Móvil	Efectividad Hogar	Utilizacion	Adherencia
supervisor	Viviana Lopez	1	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
supervisor	Yaned Higueta	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	3	5	4
supervisor	Natalia Guzman	2	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
supervisor	Nicole Guzman	2	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
supervisor	Alejandro Sanches	3	3	4	5	5	3	3	5	5	5	4	4	5	4
supervisor	Oscar Pedraza	4	2	5	5	5	3	3	4	5	5	3	3	4	4
supervisor	Heidy Olarte	2	3	5	5	5	3	3	5	5	5	4	3	5	4
supervisor	Natalia Camen	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	4
supervisor	Katerine Valderrama	2	3	5	4	5	5	3	5	4	5	4	3	5	4
supervisor	Educardo Mora	2	3	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	4	5
supervisor	Danna Duran	1	3	4	5	4	3	5	5	5	5	3	3	5	4
supervisor	Andres Navas	3	3	5	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5
supervisor	Douglas Hernandez	2	3	5	5	4	4	3	5	5	5	3	4	5	4
supervisor	Juan Silva	2	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
supervisor	Karent Lopez	2	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
supervisor	Kevin rodriguez	1	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
supervisor	Leyder Alvarez	2	3	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4
supervisor	Viviana Vargaz	2	2	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	4	4
supervisor	Maria Gil	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
Jefe de operaciones	Camilo Mejia	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
Jefe de operaciones	Wilson Sierra	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4
Gerente de operaciones	Paula Rodríguez	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
Gerente de cuenta	Jefferson Toro	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5

En el formato de validación, se empleó la escala de Likert con 5 diferentes calificaciones tomando una escala Likert construida para este propósito con valores de 1 a 5.

La escala de calificación para la validación del instrumento de medición fue el siguiente:

Escala Likert				
1	2	3	4	5
Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena
0%	25%	50%	75%	100%

Esta encuesta se aplicó en el mes de noviembre de 2022. Los resultados se muestran en el Anexo 2, Resultados encuesta a lideres en el grupo COS, y sobre estos se realizó la V de Aiken con el fin de determinar los indicadores que harán parte de la evaluación de desempeño.

A cada uno de las personas o jueces se les realizaron las preguntas para que evaluaran si existe claridad en la pregunta, es decir si es fácil de entender para poder dar respuesta, y si es pertinente la pregunta que se realiza en importancia para alcanzar los resultados de la compañía. En la calificación tomando en cuenta el Coeficiente V de Aiken (V) valores que se encuentren por encima de 0.75 se mantiene la pregunta, valores entre 0.5 y 0.75 se mantiene la pregunta pero es necesario hacer algunos cambios, y valores inferiores a 0.5 la pregunta debe ser reemplazada o reformulada, Anexo 3, Coeficiente de V de Aiken a lideres en el grupo COS.

De las 14 preguntas que se formularon, 10 tiene valores superiores a 0.75, y 3 preguntas presentaron valores entre 0.5 y 0.75 y 1 pregunta fue inferior a 0.5; con esta informacion se procede a ajustar las preguntas con bajo índice, se reformularon las preguntas con base en las opiniones de Supervisores, jefes y Gerentes, se eliminaron las 2 primeras preguntas acerca de: Relación con los pares y jefes y Manejo de conflictos que presentaban los índices más bajos, por otro lado las dos preguntas con valores cercanos a 0.75 debido a que son indicadores que para los gerentes son claves se mantuvieron (Tabla 8).

Tabla 10, Coeficiente de V de Aiken a lideres en el grupo COS

Var	Indicador	Supervisor																		Jefe de operaciones		Gerente de operaciones	Gerente de cuenta	V de Aiken	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	1	2	1		1
Variables cualitativas	Relación con los pares y jefes	1	2	2	2	3	4	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	4	3	4	3	2	0.47
	Manejo de conflictos	4	5	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	0.61
	Calidad del trabajo	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	0.96
	Conocimiento del trabajo.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	0.95
	Nivel de producción	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	0.93
	Cooperación general	4	5	5	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	0.84
	Realización	5	4	4	5	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	0.82
Variables cuantitativas	Ausentismo	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.99
	Calidad	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.98
	NPS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1.00
	Efectividad Móvil	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	0.74
	Efectividad Hogar	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	0.75
	Utilización	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	0.94
	Adherencia	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	0.87

VII. ANALISIS DE RESULTADOS

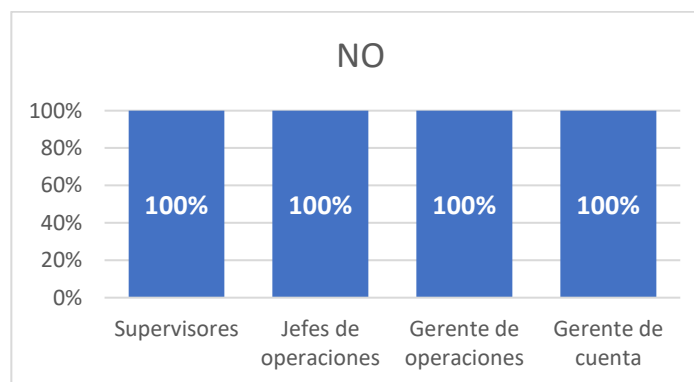
Después de realizar la validación del instrumento de medición, se analizan los resultados encontrados en la encuesta aplicada a los diferentes mandos y que nos dará las bases que ayudarán en la construcción de la propuesta de evaluación de desempeño para la empresa Customer Operation Success.

Como se mencionó anteriormente, esta encuesta se aplicó a los 23 líderes, 19 supervisores, 2 jefes de operaciones, 1 Gerente de operaciones, y un Gerente de cuenta en el mes de noviembre de 2022. Se recolectaron los resultados de las encuestas y se tabularon en el programa Excel, se realizó el procesamiento y análisis de la información, empleando cuadros estadísticos para interpretar los resultados tabulados del cuestionario y posterior a esto se realizaron graficas de los resultados de cada una de las preguntas para formalizar el análisis.

7.1 Situación identificada.

Con el análisis de las 5 primeras preguntas se logró identificar necesidades específicas sobre las herramientas que se tienen, y las que se necesitan para medir el desempeño y su mejora continua de la siguiente manera:

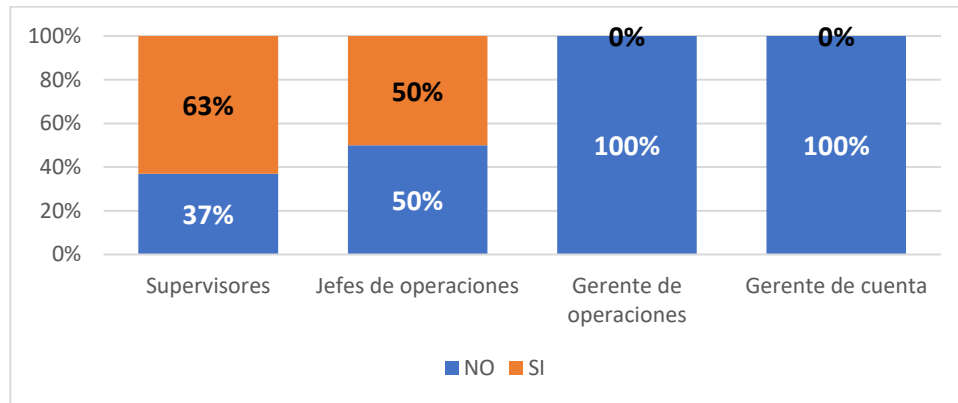
Figura 7. Resultados Pregunta 1. ¿Actualmente se tiene una calificación general para medir el desempeño de los agentes?



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

El 100% de los líderes encuestados informaron mediante la primera pregunta , que no se tiene una calificación general que mida el desempeño de los agentes del *call center*.

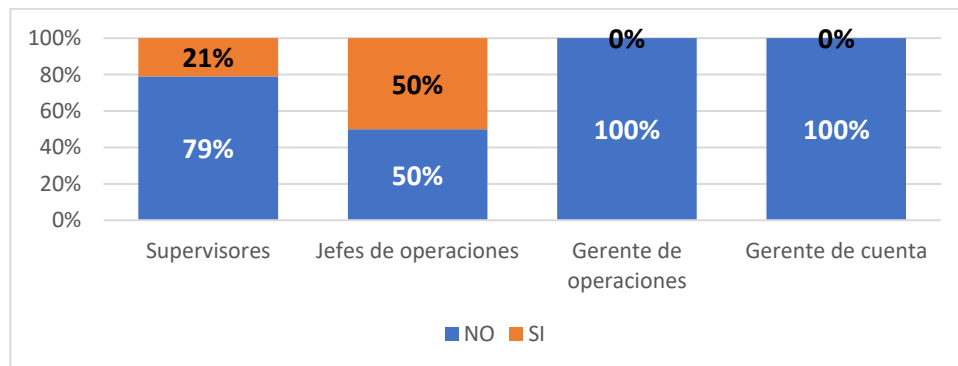
Figura 8. Resultados Pregunta 2. ¿Cree usted que con las herramientas de medición actuales que maneja la operación logra tener una calificación integral de los agentes?



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

Aunque el 63% y 50% de los líderes de base operativos, es decir, supervisores y jefes de operaciones respectivamente, respondieron que las herramientas actuales les permite tener una calificación integral de los agentes, sin embargo, los mandos altos no ven que esas herramientas les den una radiografía real del desempeño de la operación.

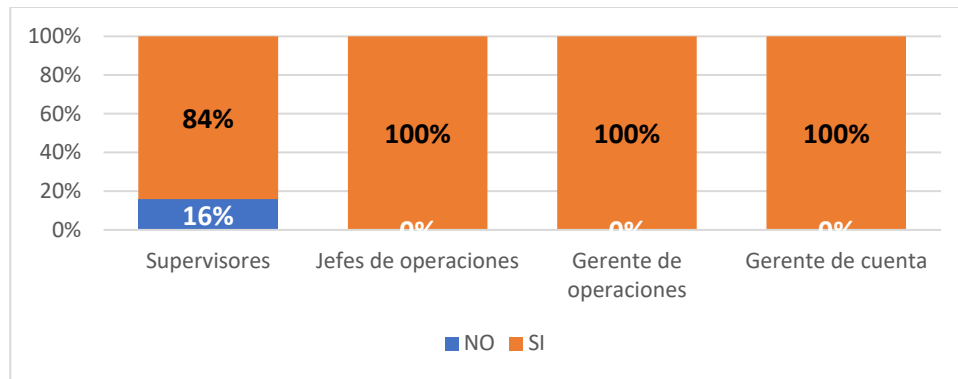
Figura 9. Resultados Pregunta 3. ¿En la actualidad usted es medido mediante una evaluación que le muestre su performance y pueda establecer una mejora continua?



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

Solamente el 21% de los supervisores (4) y el 50% de jefes encuestados afirman que las mediciones actuales le permiten mejorar de manera constante, sin embargo, la mayoría de los encuestados no están de acuerdo con que estas mediciones proporcionen información suficiente para mantener una mejora constante en su desempeño.

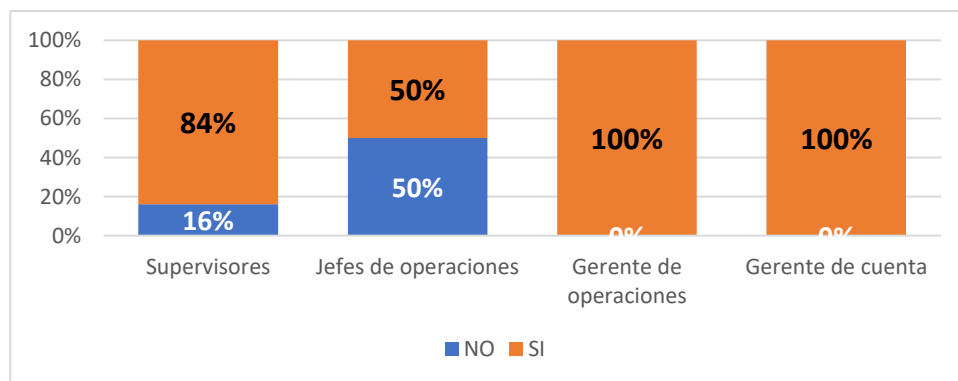
Figura 10. Resultados Pregunta 4. ¿Cree usted que es necesario implementar una evaluación de desempeño para mejorar el performance de la campaña?



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

El grupo de líderes en general está de acuerdo en que es necesaria la implementación de una evaluación del desempeño como herramienta de medición que le ayude a tener una visual para mantener una mejora continua de sus indicadores.

Figura 11. Resultados Pregunta 5. ¿Cree que se necesita una evaluación de desempeño que agrupe los indicadores para medir las mejoras continuas de los equipos?



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

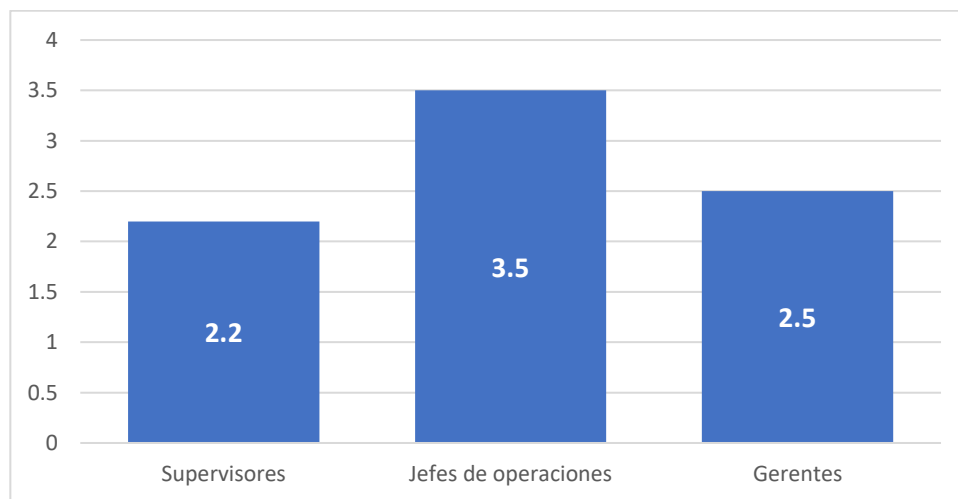
El 100% de los gerentes y el 84% de los supervisores están de acuerdo en tener una agrupación de indicadores en la evaluación de desempeño, sin embargo, los jefes de operaciones están divididos en determinar la necesidad de agrupar estos indicadores, sin embargo se concluye que la mayoría de los mandos están de acuerdo.

Pregunta 6: Califique de 1 a 5 los siguientes indicadores de desempeño según la importancia en su labor.

Con la pregunta 6 se validaron 14 indicadores de operativos que se determinan evaluar en la en el día a día y se tendrán en cuenta en el desempeño que mejor miden el rendimiento de los agentes frente a la campaña seleccionada y que serán los que se aplicarán inicialmente en la propuesta de evaluación a desarrollar.

7.2 Indicadores Cualitativos evaluados

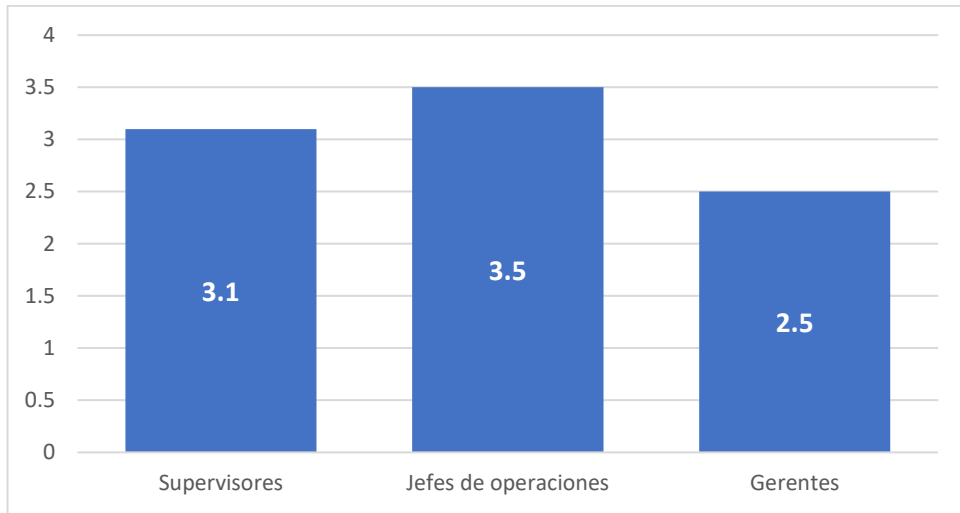
Figura 12. Indicador 1. Relación con los pares y jefes



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

Aunque los jefes de la operación lo calificaron con una importancia de 3,5 el promedio de la calificación general es de 2,3. siendo de los más bajos en calificación.

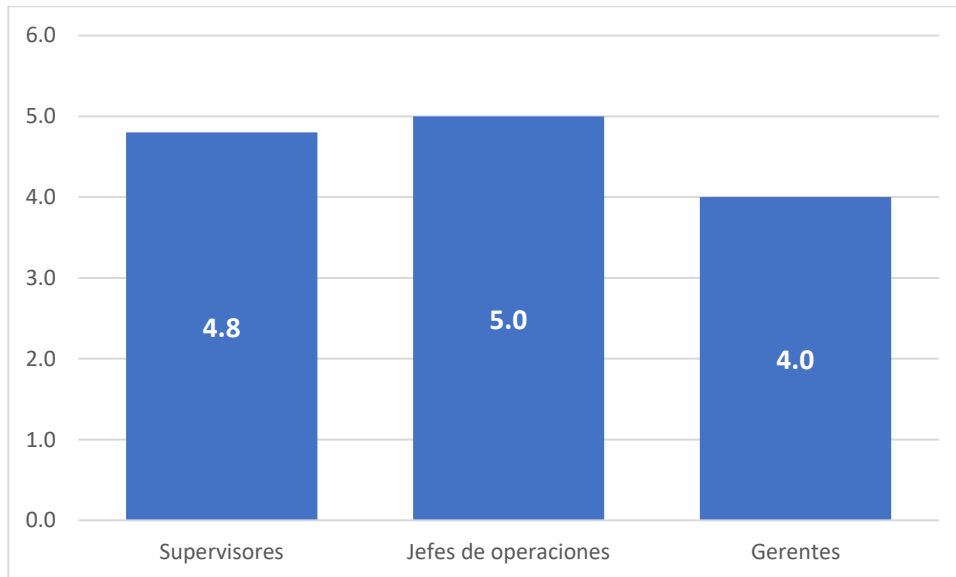
Figura 13. Indicador 2. Manejo de conflictos.



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

Promedio de calificación general de este indicador es de 3.0

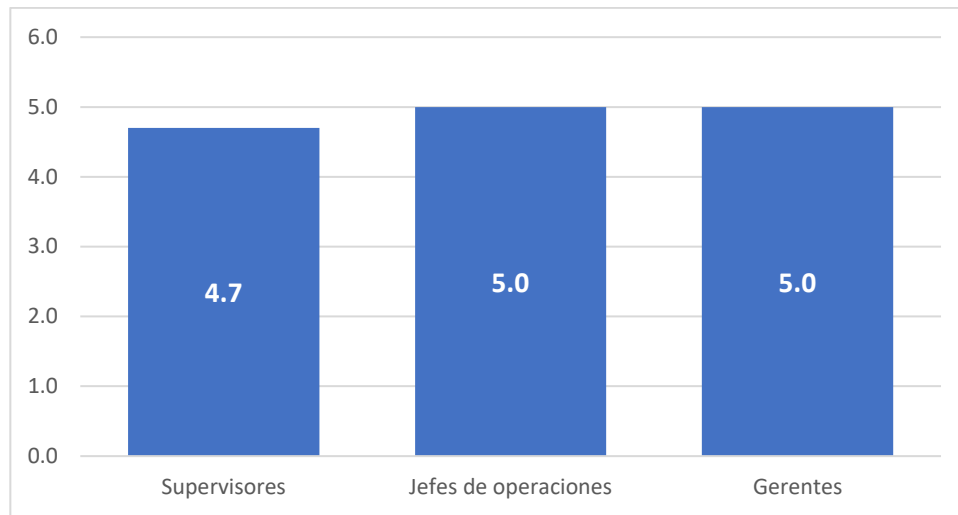
Figura 14. Indicador 3. Calidad del trabajo.



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

Con unas de las más altas calificaciones, la calidad del trabajo tiene una calificación de 4,8 y se hace imprescindible en la medición a implementar en las operaciones.

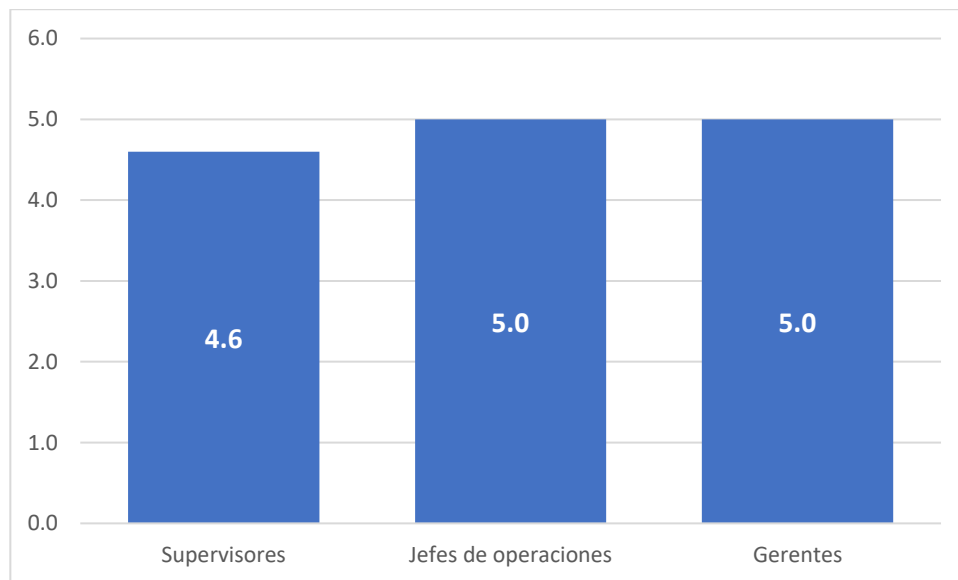
Figura 15. Indicador 4. Conocimiento del trabajo.



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

Promedio general de 4,7 botado por los tres niveles en general muy alto.

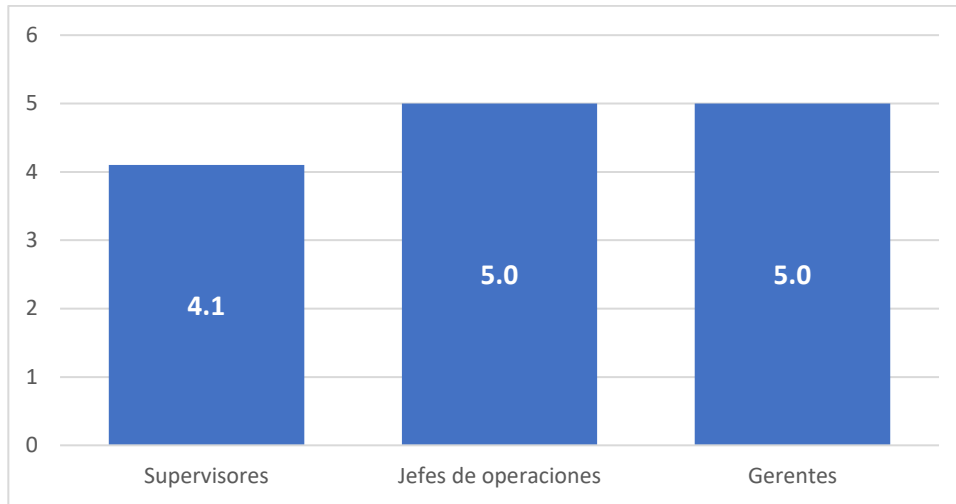
Figura 16. Indicador 5. Nivel de producción.



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

Calificación de 4,7 general.

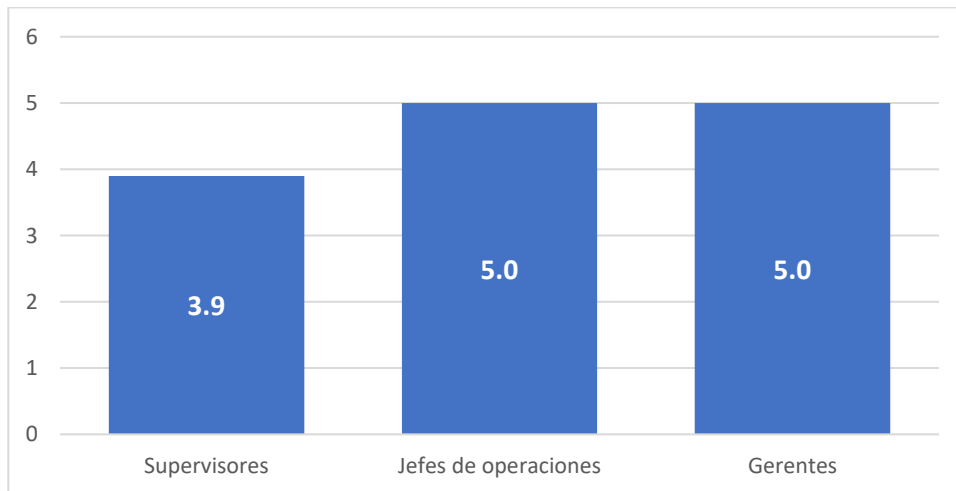
Figura 17. Indicador 6. Cooperación general.



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

La cooperación general es importante para todos los niveles especialmente para los mandos más altos, y le dan una calificación de 4,2.

Figura 18. Indicador 7. Realización.

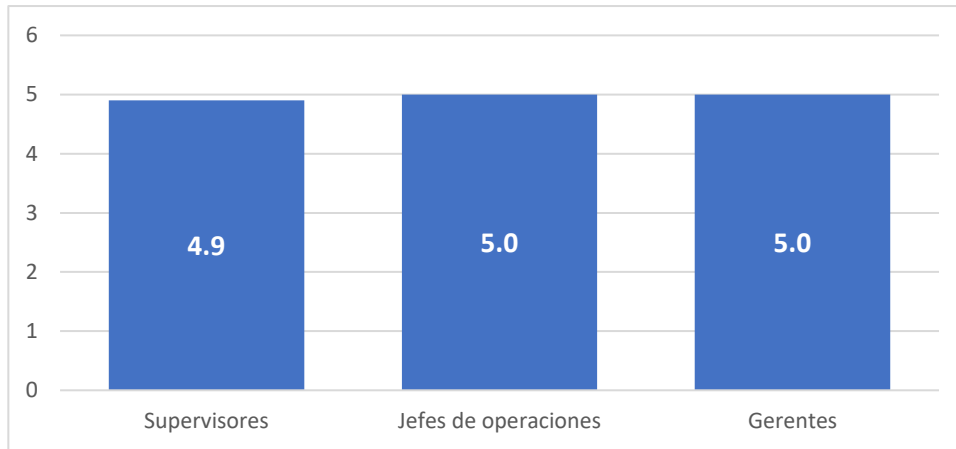


Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

El cumplimiento de las labores es mejor valorada en las los niveles más altos, aun así la evaluación general es de 4,1.

7.3 Indicadores Cuantitativos evaluados.

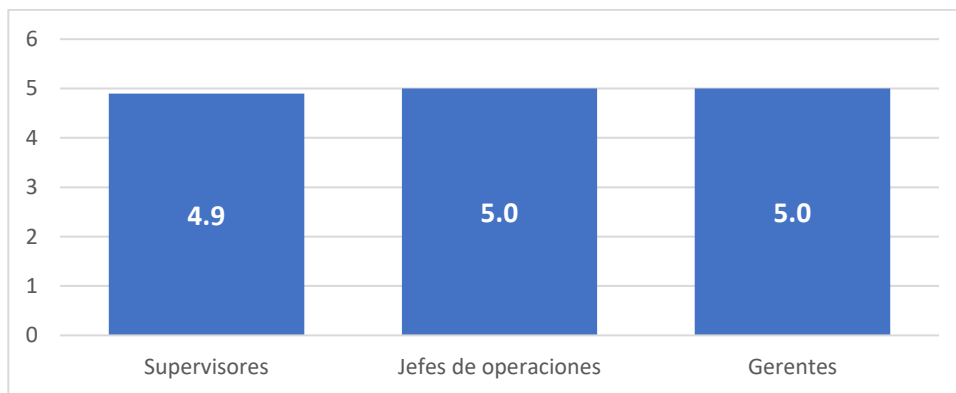
Figura 19. Indicador 8. Ausentismo.



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

El ausentismo es importante tanto para el desempeño de los agentes como para la misión de las operaciones es por ello que el total de líderes evaluados califican en general con un 4,96 la medición general del indicador.

Figura 20. Indicador 9. Calidad



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

La calidad es uno de los indicadores mejor evaluados y siempre presente en la labor de la operación de *call center* y las operaciones en general con una calificación del 4,91.

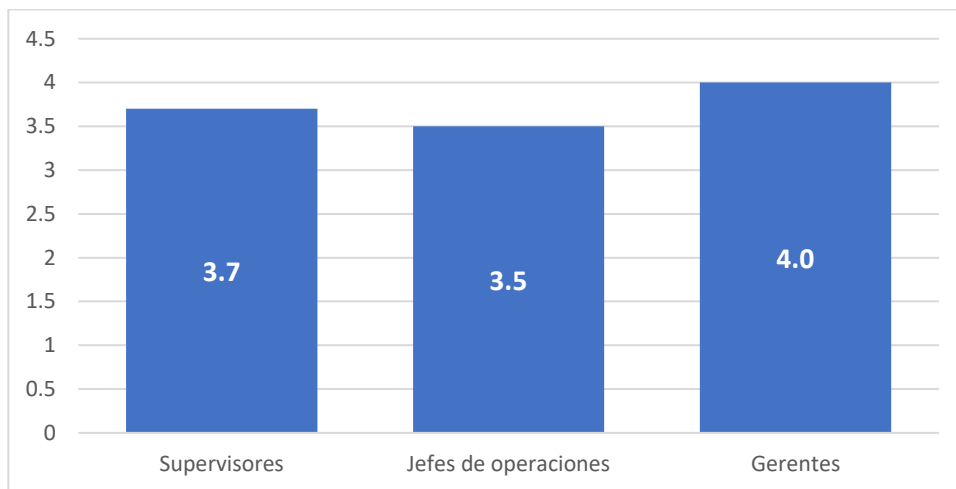
Figura 21. Indicador 10. NPS



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

Los indicadores de experiencia siempre serán importantes por determinar la razón de ser de las operaciones por ello la calificación es de 5/5.

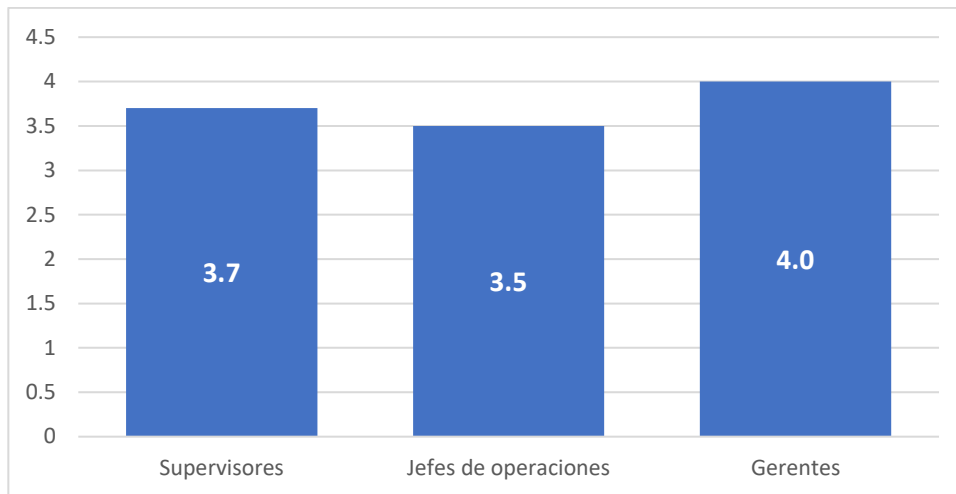
Figura 22. Indicador 11. Efectividad Movil.



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

La Efectividad de Móvil es uno de los indicadores específicos de la campaña que mide el cliente, sin embargo para la operación no es uno de los indicadores más importantes, y lo demuestra una calificación de 3,7.

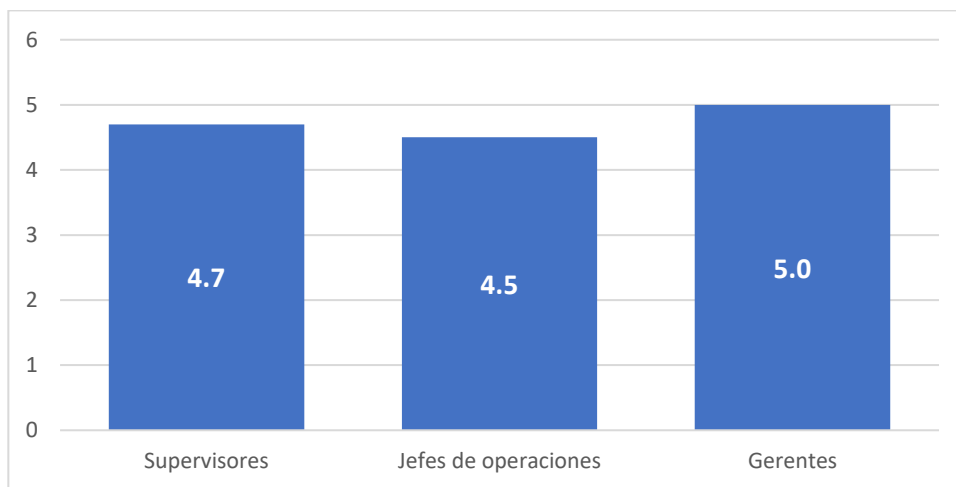
Figura 23. Indicador 12. Efectividad Hogar.



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

Con el mismo resultado del indicador anterior de 3,7 la operación lo califica como un indicador de interés medio para los resultados generales del *call center*.

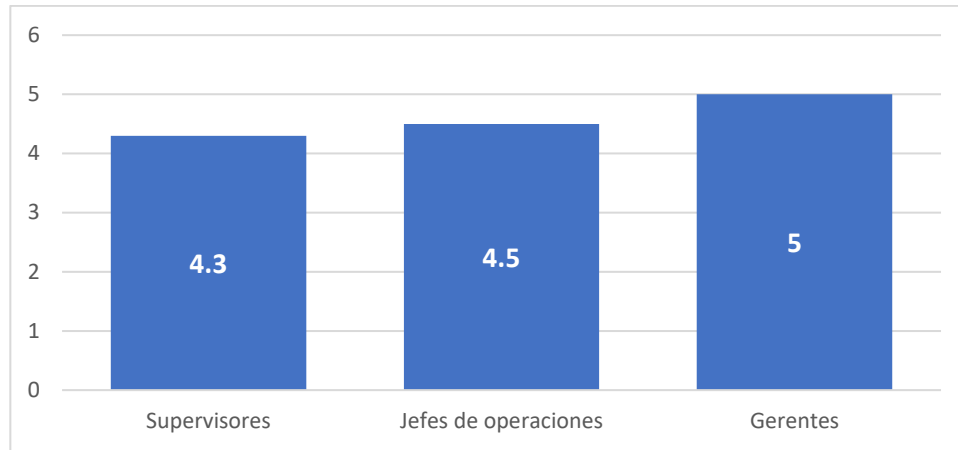
Figura 24. Indicador 13. Utilización.



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

La utilización es un indicador fundamental para la medición de la operación del *call center* ya que garantiza la optimización del tiempo productivo y esta operación lo conoce por ello una calificación del 4,7.

Figura 25. Indicador 14. Adherencia.



Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

Ser adherente de manera óptima es uno de los desafíos que tienen las operaciones por ello los líderes de la campaña califican con 4,3 el indicador general.

7.4 Conclusiones del análisis.

El análisis de resultados presentado proporciona información valiosa sobre la situación actual de la empresa Customer Operation Success en relación con la evaluación de desempeño de sus agentes de *call center*. De donde podemos identificar los siguientes hallazgos presentados en cada pregunta:

El primer hallazgo revela que el 100% de los líderes encuestados informaron que la empresa no tiene una calificación general para medir el desempeño de los agentes del *call center*. Esto indica una carencia fundamental en la evaluación de desempeño, ya que no existe una métrica unificada para medir el rendimiento de los agentes. La falta de una calificación general puede dificultar la toma de decisiones informadas sobre la mejora del desempeño.

También, se observa una divergencia entre los líderes de base operativos y los mandos altos. Esta discrepancia podría deberse a una falta de claridad en las métricas utilizadas o a la falta de acceso a datos completos por parte de los mandos altos. Esto sugiere que hay una necesidad de alinear las percepciones y las herramientas utilizadas.

Se encontró además que la mayoría de los encuestados no están satisfechos con las evaluaciones actuales, ya que no proporcionan información suficiente para la mejora continua del desempeño. Esto es un indicativo claro de que se requieren mejoras sustanciales en el proceso de evaluación de desempeño.

Un hallazgo importante y relevante, es que de consenso entre los líderes encuestados es necesario implementar una evaluación de desempeño como herramienta de medición para mantener una mejora continua de los indicadores de la campaña. Esta respuesta indica un reconocimiento de la importancia de contar con un sistema de evaluación en la empresa para impulsar el rendimiento.

Y por último, aunque los jefes de operaciones están divididos en cuanto a la necesidad de agrupar indicadores, el 100% de los gerentes y el 84% de los supervisores están de acuerdo en la necesidad de una evaluación de desempeño que agrupe indicadores. Esto sugiere que la mayoría de los mandos intermedios y altos reconocen la importancia de una evaluación más holística que considere múltiples indicadores en lugar de métricas individuales.

En resumen, el análisis de resultados destaca una serie de desafíos en el sistema de evaluación de desempeño actual de *Customer Operation Success*. Los resultados sugieren la necesidad de implementar una evaluación de desempeño integral que satisfaga las necesidades de los diferentes niveles jerárquicos, promueva la mejora continua y considere la agrupación de indicadores. Esto servirá como base sólida para la construcción de una propuesta de evaluación de desempeño efectiva en la empresa.

Los siguientes son los indicadores seleccionados según las encuestas aplicadas:

Tabla 11. Indicadores cualitativos y cuantitativos.

Indicadores cualitativos	Calidad del trabajo
	Conocimiento del trabajo.
	Nivel de producción
	Cooperación general
	Realización
Indicadores cuantitativos	Ausentismo
	Calidad
	NPS
	Utilización
	Adherencia

Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

VIII. PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN

Después del análisis realizado, la selección de indicadores y las conclusiones se presenta a Customer Operation Success, la propuesta de evaluación de desempeño a implementar en la operación de *call center* como herramienta para la medición de indicadores y mejora continua de los resultados, esta evaluación se aplicará con las siguientes características:

8.1 Responsables y funciones:

En este segmento se definen los responsables y las funciones de cada uno de los líderes que participaran en el proceso propuesto:

Gerente Operaciones: Encargado de realizar el acompañamiento y asegurar el cumplimiento de los procesos plasmados en el documento dentro de los tiempos que se definan para ello.

Jefe de operaciones: Encargado de realizar el acompañamiento a los supervisores y de velar por el cumplimiento de los planes de acción.

Supervisores: Encargados de realizar el acompañamiento a los Líderes de servicio con las retroalimentaciones adecuadas y el cumplimiento de los planes de acción generados para el adecuado desempeño en la campaña.

Líderes de servicio: Son quienes reciben las retroalimentaciones impartidas por los supervisores y son los encargados de apalancar los indicadores.

8.2 La herramienta propuesta:

La propuesta de evaluación del desempeño deberá ser aplicada a partir del primer día del mes bajo los parámetros de evaluación definidos de carácter cualitativo y cuantitativo según las metodologías a continuación descritas:

8.2.1 Calificación Cuantitativa

En la Tabla 12 se mencionan la metodología de calificación cualitativa donde se emplean criterios de evaluación para todos los niveles jerárquicos, para cada uno de los niveles se definieron competencias a evaluar:

1. Nivel 1: Asesores y supervisores
2. Nivel 2: Jefes de operación
3. Nivel 3: Gerentes de operaciones

Tomando como base a Alles, M. (2009) *Para el nivel 1* se establecen las competencias Nivel de Producción, Calidad del trabajo, Conocimiento del Trabajo, Realización y Cooperación general; para el *Nivel 2*, Comprensión de las situaciones, Calidad del trabajo, Conocimiento del Trabajo, Realización, Creatividad y Cooperación general y para el *Nivel 3*, Calidad del trabajo, Comprensión de las situaciones y Creatividad, y Cooperación general con una calificación en rangos de evaluación como una escala Likert.

Según el análisis de los resultados, se considera que estos criterios y rangos de evaluación pueden dar evidencia de algunas de las falencias que se presentan a todos los niveles de la compañía y que pueden brindar herramientas para descubrir áreas de mejora en cada nivel

Tabla 12. Metodología de calificación Cualitativa.

Criterios de Evaluación		Rangos de Evaluación					Tipos de Evaluación		
Termino	Definición	Óptimo	Bueno	Aceptable	Regular	Deficiente	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Nivel de Producción	Es el grado de cumplimiento de las metas de productividad (Llamadas/Ventas)	Supera las metas	Cumple las metas	Cumple con las metas de manera parcial	Por debajo de la meta	Muy por debajo de la meta	Aplica	No Aplica	No Aplica
Calidad del trabajo	Componentes de calidad que se puedan medir en el desempeño, trabajo bien hecho y que cumple los estándares del cliente y la compañía.	Calidad que supera las expectativas	Cumple las expectativas	Alcanza a Satisfacer la calidad	Calidad insatisfactoria	Mala Calidad	Aplica	Aplica	Aplica
Conocimiento del Trabajo	Conocimiento de las labores desempeñadas, este ítem abarca también el conocimiento sobre el desempeño de su campaña.	Conoce muy bien la labor	Conoce bien la labor	Conoce lo suficiente	Conoce un parte de la gestión	Poco conocimiento de la gestión	Aplica	Aplica	No Aplica
Realización	Cumplimiento de labores y tareas necesarias o solicitadas en determinado escenario.	Excelente Capacidad de realización de labores de manera intuitiva	Tiene capacidad de realizar las labores de manera autónoma	Hace lo necesario	Es deficiente con el hacer	Incumple con las tareas	Aplica	Aplica	No Aplica
Comprensión de las situaciones	La manera como afronta las diferentes situaciones que se presentan.	Realiza muy buenas decisiones e intuye soluciones efectivas	Tomo decisiones suficientes para mantener los resultados	Satisface las necesidades de manera básica	Muy pocas veces es asertivo con las intuiciones y respuestas	No es asertivo con las situaciones	No Aplica	Aplica	plica
Creatividad	Aporte de ideas nuevas y como se desempeña antes las necesidades de ser creativo para resolver las diferentes novedades o problemas.	Aporta ideas creativas de manera oportuna en cada situación	Aporta en ideas y soluciones en varias circunstancias	Aporta estrictamente lo necesario y no siempre con creatividad	Aporta de manera esporádica	No aporta ideas creativas	No Aplica	Aplica	Aplica
Cooperación general	Califica la manera como se desenvuelve con pares, áreas de apoyo y jefes.	Se desenvuelve de manera apropiada y sobresaliente con pares y jefes	Presentan buen relacionamiento	Su relacionamiento es el definido y el mínimo esperado según roll	su relacionamiento es deficiente, lo que genera insatisfacción por las partes	Genera conflicto comunicativo	Aplica	Aplica	Aplica

Fuente: Grupo COS. Elaboración propia

8.2.2 Calificación Cuantitativa.

En la medición cuantitativa se medirán los indicadores previamente evaluados por el staff:

Tabla 13. Indicadores Cuantitativos

Indicadores cuantitativos	Indicador evaluado	Descripción
	Ausentismo	Grado de asistencia cumplimiento a los horarios cargados y programados
	Calidad	Es el resultado o grado de cumplimiento de los parámetros de gestión definidos en la matriz de calidad
	NPS	Es el resultado de la percepción de los usuarios con respecto a la gestión realizada por el LDS
	Utilización	Tiempo efectivo del colaborador según la programación de mallas descontándolos tiempos de descanso
	Adherencia	Efectividad con la que el colaborador se ajusta a su turno de trabajo programado

Fuente: Norma COPC. Elaboración propia

Para esta evaluación, se plantean las fórmulas con las cuales serán evaluadas los colaboradores, con esta metodología serán evaluados, Asesores, Supervisores, Coordinadores, jefes de Operación y Gerentes de operación de la siguiente manera:

Se establecen los rangos mínimos o metas por cada indicador según los estándares a nivel compañía o exigencia del cliente de ser necesario, para calcular el cumplimiento del indicador de la siguiente manera.

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Meta}} \times \% \text{ Peso del Indicador calculado}$$

Indicador	Meta	Peso
Utilización	80%	25%
Adherencia	80%	25%
Ausentismo	5%	20%
NPS	45%	15%
Calidad	70%	15%
Evaluación	90%	100%

El resultado de la evaluación de desempeño seria la suma del cumplimiento de los 5 indicadores evaluados, la meta es del 90%, a los resultados que estén por debajo se debe garantizar el seguimiento donde el líder de servicio se comprometa a cumplir con la meta

establecida por la operación, es importante que se trabaje por medio del coaching los indicadores a trabajar y estos se encuentren registrados en el aplicativo Interno corporativo.

$$a + b + c + d + e = \text{Evaluacion de desempeño}$$

Ejemplo:

Pesos	25%	25%	20%	15%	15%	
Nombre	Utilización	Adherencia	Ausentismo	NPS	Calidad	Semana 1
Nelson David Marin Lozano	83%	75%	0%	90%	79%	65%

Nota: Para el proceso de agentes nuevos se establecen los mismos rangos y metas con el fin de llevar a operación equipos de alto rendimiento, se llevarán a operación indicadores superiores a 90% con compromiso de mejora hasta el 90%

8.3 Retroalimentación de indicadores.

La retroalimentación de la evaluación de desempeño se realiza de forma presencial para:

- Interactuarse mediante el aplicativo interno de la compañía.
- Socializar los indicadores de forma personalizada.
- Hacer planes de acción personalizados con meta a la mejora de este.
- Debe de ser oportuna, ya que el colaborador debe llevarse una reflexión sobre el aspecto a mejorar o la felicitación sobre la labor realizada.
- Asertivo, ya que se debe de realizar contacto sin generar desmotivación en el colaborador.

Adicionalmente a ello se debe de diligenciar bien sea el recordatorio de funciones en caso de un incumplimiento o felicitación en caso de una buena labor; en cualquiera de los casos esta debe de ser cargada en el aplicativo interno de la empresa en el módulo coaching para dar cumplimiento.

8.4 Evaluación de resultados.

La evaluación de desempeño contará con campos de firma tanto para el evaluador como para el evaluado en el cual debe contener:

- Resultado
- Firma
- Compromiso
- Fecha del próximo seguimiento

Ejemplo:

Evaluador Cargo	Supervisor Operación	Fecha del próximo seguimiento		0.00%	Resultado Evaluación
--------------------	-------------------------	-------------------------------	--	-------	-------------------------

8.5 Fechas de Entrega:

La Fecha de entrega se refiere a los ítems como fecha, modo de entrega, periodicidad y calificación de esta para el personal Staff, Las fechas de entrega de las evaluaciones de desempeño se efectuará de la siguiente forma:

Supervisores: Los supervisores deberán realizar este acompañamiento de manera semanal, y será entregado a los jefes de operación semanalmente, según la programación emitida desde la gerencia operativa.

Jefes de operaciones, coordinadores y gerentes: Se efectúa el mismo proceso, pero de forma quincenal, es decir, una parcial y una de cierre.

8.6 Plan de Implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño en la Empresa

A continuación se propone un plan de implementación definido en los siguientes pasos:

Tabla 14. Formato para la elaboración del plan estratégico

#	Estrategias	#	Objetivos / Metas (medibles)	Tiempos de gestión (meses)	Tiempos de reportes y seguimiento (meses)	Indicador de gestión	Área o Persona Responsable	Recursos asignados	Presupuesto financiero (millones \$)
1	Preparación, definición y creación del sistema de evaluación	1.1.	Definición de Responsabilidades y responsables	1	1	Cumplimiento	Gerente de operaciones	2 analistas de implementación del proyecto que serán cargados a lo totalidad del proyecto. Salas de reuniones.	5
		1.2	Creación de un equipo de implementación	1	1	Cumplimiento	Gerente de operaciones		
		1.3	Revisión y ajuste de los criterios de evaluación	1	1	Cumplimiento	Gerente de operaciones		
		1.4	Preparación de la documentación y materiales de capacitación	1	1	Cumplimiento	Gerente de operaciones		
2	Capacitación y Comunicación	2.1	Capacitación de los evaluadores y colaboradores	2	1	Cumplimiento	Jefe de Operaciones	Salas de reuniones, material de exposición y refrigerios para los grupos reducidos. También se necesitará grupo de apoyo en la operación para los grupos que se extraen y una programación de las mallas adicional de dichos grupos.	3
		2.2	Comunicación interna sobre la implementación del modelo	2	1	Cumplimiento	Gerente de operaciones		
		2.3	Pruebas piloto del proceso de evaluación con un grupo reducido	2	1	Cumplimiento	Jefe de Operaciones		
		2.4	Retroalimentación y ajustes basados en los resultados de las pruebas	2	1	Cumplimiento	Gerente de operaciones		
3	Lanzamiento del Modelo Evaluación y Ajustes Iniciales	3.1	Implementación oficial del modelo de evaluación de desempeño	3	1	Cumplimiento	Gerente de operaciones	Salas de retroalimentación, y salas de reuniones.	
		3.2	Monitoreo continuo de la efectividad del modelo	4	1	Cumplimiento	Supervisores		
		3.3	Reuniones de retroalimentación con los colaboradores y evaluadores	4	1	Cumplimiento	Jefe de Operaciones		
		3.3	Realización de ajustes necesarios en los criterios de evaluación	5	1	Cumplimiento	Jefe de Operaciones		
4	Implementación Completa Retroalimentación y Seguimiento	4.1	Extensión de la implementación del modelo a todos los colaboradores	6	1	Cumplimiento	Líderes de Servicio	Salas de retroalimentación, y salas de reuniones.	
		4.2	Sesiones de retroalimentación regulares con los colaboradores	7	1	Cumplimiento	Líderes de Servicio		
		4.3	Monitoreo del progreso de los planes de acción personalizados	8	1	Cumplimiento	Jefe de Operaciones		
		4.4	Revisión y ajuste de los resultados de las evaluaciones de desempeño	9	1	Cumplimiento	Jefe de Operaciones		
5	Evaluación y Mejora Continua	5.1	Evaluación del impacto del modelo en la mejora de indicadores y rendimiento	10	1	Cumplimiento	Gerente de operaciones	Salas de retroalimentación, y salas de reuniones.	
		5.2	Recopilación de retroalimentación de colaboradores y evaluadores	10	1	Cumplimiento	Líderes de Servicio		
		5.3	Ajustes y mejoras finales en el proceso	11	1	Cumplimiento	Jefe de Operaciones		
		5.4	Implementación continua del modelo de evaluación de desempeño	12	1	Cumplimiento	Líderes de Servicio		

Fuente: Elaboración propia

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La empresa Customer Operation Success enfrenta desafíos significativos en su sistema de evaluación de desempeño, ya que carece de una calificación general para medir el rendimiento de los agentes de *call center*. Esta falta de métricas unificadas dificulta la toma de decisiones informadas sobre la mejora del desempeño.

Existe una discrepancia entre los líderes de base operativos y los mandos altos en cuanto a la evaluación de desempeño. Esto podría deberse a la falta de claridad en las métricas utilizadas o al acceso limitado a datos completos. Es esencial alinear percepciones y herramientas para garantizar una evaluación coherente y efectiva.

La mayoría de los encuestados no están satisfechos con las evaluaciones actuales, lo que sugiere la necesidad de mejoras sustanciales en el proceso de evaluación de desempeño.

Los líderes encuestados reconocen la importancia de implementar una evaluación de desempeño como herramienta para la mejora continua de los indicadores de la campaña.

Las conclusiones frente a los objetivos específicos son:

Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para proponer un modelo de evaluación por competencias: La revisión de la literatura permitió identificar los conceptos clave y las mejores prácticas en la evaluación por competencias, lo que sirvió como base para el diseño del modelo.

Desarrollar un análisis situacional de la compañía Customer Operation Success que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora: El análisis situacional permitió identificar las fortalezas y debilidades de la compañía en cuanto a la evaluación del desempeño, lo que permitió diseñar un modelo que se ajustara a las necesidades específicas de la organización.

Proponer las competencias y elementos funcionales que permitan aportar a la definición de un modelo de gestión por competencias, para la organización objeto de intervención: La propuesta de competencias y elementos funcionales se basó en la revisión de la literatura y

en el análisis situacional de la compañía, lo que permitió diseñar un modelo que se ajustara a las necesidades específicas de la organización.

Formular un plan de implementación para el modelo de evaluación por competencias propuesto: El plan de implementación se diseñó teniendo en cuenta las características de la organización y las mejores prácticas en la implementación de modelos de evaluación por competencias, lo que permitió asegurar una implementación exitosa del modelo.

En general, el proyecto permitió diseñar un modelo de evaluación por competencias que se ajusta a las necesidades específicas de la Compañía *Customer Operation Success*, lo que permitirá mejorar el rendimiento del personal en el área de *call center* y, por ende, mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Adicionalmente, la implementación del modelo de evaluación por competencias propuesto permitió cerrar cada una de las brechas identificadas en el proceso diagnóstico de la siguiente manera:

Falta de una calificación general para medir el desempeño de los agentes del *call center*: El modelo de evaluación por competencias propuesto incluye una calificación general que permite medir el desempeño de los agentes del *call center* de manera integral .

Divergencia entre las percepciones y las herramientas utilizadas por los líderes de base operativos y los mandos altos: El modelo de evaluación por competencias propuesto se diseñó teniendo en cuenta las percepciones y herramientas utilizadas por los líderes de base operativos y los mandos altos, lo que permitió alinear percepciones y herramientas para garantizar una evaluación coherente y efectiva .

Insatisfacción de los encuestados con las evaluaciones actuales, ya que no proporcionan información suficiente para la mejora continua del desempeño: El modelo de evaluación por competencias propuesto incluye criterios claros y específicos para evaluar el desempeño de los agentes del *call center*, lo que permite una evaluación más completa y efectiva que proporciona información suficiente para la mejora continua del desempeño.

Necesidad de identificar herramientas específicas para medir el desempeño y su mejora continua: El modelo de evaluación por competencias propuesto incluye herramientas específicas para medir el desempeño y su mejora continua, lo que permite una evaluación

más completa y efectiva, con la identificación de los indicadores y competencias más importantes identificadas en el diagnóstico.

En resumen, la implementación del modelo de evaluación por competencias propuesto permitió cerrar cada una de las brechas identificadas en el proceso diagnóstico, lo que permitirá mejorar el rendimiento del personal y, por ende, mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Recomendaciones:

Implementar una calificación general para medir el desempeño de los agentes del *call center*. Esto proporcionará una métrica unificada y ayudará en la toma de decisiones informadas para mejorar el rendimiento.

Alinear las percepciones y las herramientas utilizadas en la evaluación de desempeño, garantizando que todos los niveles jerárquicos tengan acceso a datos completos y claridad en las métricas.

Realizar mejoras sustanciales en el proceso de evaluación de desempeño para satisfacer las necesidades de los empleados y promover la mejora continua.

Implementar la evaluación de desempeño propuesta, que incluye la participación de gerentes, jefes de operaciones, supervisores y líderes de servicio.

Utilizar una metodología de calificación cualitativa y cuantitativa para evaluar a los empleados, estableciendo metas y rangos mínimos para cada indicador.

Proporcionar retroalimentación oportuna y personalizada a los empleados, con la posibilidad de elaborar planes de acción para mejorar el desempeño.

Registrar las retroalimentaciones y planes de acción en un aplicativo interno de la empresa para un seguimiento adecuado.

Para los agentes nuevos, establecer rangos y metas con el objetivo de llevar a operación equipos de alto rendimiento.

Asegurar que la retroalimentación sea asertiva y motivadora para los empleados, sin generar desmotivación.

Fomentar la comunicación a través del aplicativo interno de la empresa y el módulo de coaching para dar seguimiento a las retroalimentaciones y planes de acción.

La implementación de estas recomendaciones ayudará a Customer Operation Success a mejorar su sistema de evaluación de desempeño y promover la mejora continua en la empresa.

I. REFERENCIAS

1. Acosta, C., Aliaga, K. (2017). *Modelo de evaluación de 360° para el personal de la gerencia de recursos humanos de la empresa Sedapal*. Universidad peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622921/Acosta_rc.pdf;jsessionid=E8EB35F2E9C237A389FEB1E780776D58?sequence=2.
2. Alcaldía de Medellín. (2021). *Actividades de centros de Llamadas y BPO*. Créame, Incubadora de empresas. Recuperado de: <https://ode.medellindigital.gov.co/wp-content/uploads/2022/02/21.-Actividades-de-Centro-de-Llamadas-Call-Center-y-BPO.pdf>.
3. Aldana, S. (12 de septiembre de 2023). *Empresas del sector BPO esperan terminar el año con un crecimiento cercano a 13,6%*. Diario La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/bpo-espera-un-crecimiento-alrededor-13-6-para-2023-3702245#:~:text=Las%20exportaciones%20de%20servicios%20BPO%20durante%202021%20ascendieron%20a%20US%241.475%20millones&text=Adem%C3%A1s%20el%20sector%20BPO%20KPO,entre%2018%20y%2029%20a%C3%B1os>.
4. Alles, M. (2005), *Desempeño por Competencias*, Evaluación 360° (2ª Ed.). Montevideo: Ediciones Garnica S.A
5. Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. 1a ed. - Buenos Aires, Granica. ISBN 978-950-641-555-6
6. Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Nueva edición actualizada. Buenos Aires: Granica editores. Disponible en: Base de datos y libro.
7. Alvarez, J. (2012). *Evaluación perceptual del servicio al cliente de un Call Center desde la perspectiva de la gestión de calidad total*. Programa de Administración de Empresas. Pontificia Universidad Javeriana
8. Arango, L., Silva, J., Useche, J., Alape, K. (2023). *El Impacto del covid-19 en las Finanzas Personales de los Habitantes de Bogotá: Un Análisis Entre Desempleo y Endeudamiento*. Universidad EAN. Recuperado de:

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12860/AlapeKlelly2023.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

9. Ardila, L., Castaño, P. (2014). *Propuesta de modelo para llevar a cabo un proceso de consultoría BPO, bajo estándares internacionales ISO, lineamientos PMI y mejores prácticas de proveedores de servicios de talla mundial*. Informe final de investigación. Universidad EAN. Bogotá.
10. Armas, Y., Llanos, M., Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Universidad ECOTEC. ISBN 978-9942-960-29-00
11. Asociación colombiana de BPO. (2020). *¿Qué es el sector BPO?*. Obtenido de BPro, Asociación Colombiana del BPO: <https://www.bpro.org/que-es-el-sector-bpo>.
12. Baggini, J. (1999). *Gestión de personal*. Quinta Edición. México D.F. McGraw Hill.
13. Becerra, M., Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Recuperado de: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCamos.pdf>.
14. Bedoya, D. (2018). *Outsourcing: beneficios vs. riesgos*. Revista Perspectiva Empresarial 5(2):101. DOI:10.16967/rpe.v5n2a7
15. Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
16. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
17. Calderón, G. (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Cuadernos de administración, 31, 9-55. Recuperado de: <http://bit.ly/2Z7FMXG>.
18. Calderón, G; Álvarez, C; Naranjo, J. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 32, julio-diciembre, 2006, pp. 225-254. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
19. Camejo, A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Venezuela. Economista Agrícola UNELLEZ, Postgrado Especialización en

- Gerencia de Recursos Humanos UNESR. Entelequia. Revista Interdisciplinar, n° 8, otoño 2008.
20. Cañón, C. (2022). *Aporte de los planes estratégicos adoptados por empresas del sector BPO al PIB de Colombia en los años 2016-2021*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/43651/Ca%C3%B1onSuarezCristianDavid2022.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
21. Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos 10ed, el capital humano de las organizaciones*, Ed. Mc Graw Hill. Colombia. ISBN: 9781456256623
22. Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.; 5a edición (6 febrero 2020). ISBN-10: 1456269844.
23. COPC (2018). *Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes para VMOs*. Recuperado de: https://www.kenwin.net/archivos/Norma%20COPC%20CX%20VMO%20R6.0_esp_oct%2018.pdf.
24. Cruz, P., Rojas, S., Vega, G., Villegas, Y. (2002). *Capital humano y gestión por competencias*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/capital-humano-y-gestion-por-competencias/>.
25. Dankhe, G.L., Fernandez, C. (1990). *La comunicación humana; ciencia social*. México, D.F. : McGraw-Hill. ISBN: 968-451-519-7.
26. Delgado Bohórquez, V. M. (2009). *El modelo de competencias laborales: Base para la gestión del talento humano en las organizaciones*. ECONÓMICAS CUC.
27. Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Decimocuarta edición. México: Editorial Pearson. Disponible en: Base de datos e books 7-24.
28. Durá, P. (2019). *Desarrollo e implantación de un plan de gestión y evaluación por competencias en un departamento de servicio técnico de atención al cliente vía Telefónica*. Universitat Jaume I. Recuperado de: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/185838/TFM_2019_DuraPerez_Pau.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

29. EMIS (2022). *Customer Operation Success Sas (Colombia)*. Recuperado de: <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=3404960>.
30. Evans, J. & Lindsay, W. (2005). *Administración y Control de la calidad*. Ciudad de México: Cengage Learnig Editores.
31. Fernández López, J. (2009). *Coaching, desempeño, competencias y talento*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4761>
32. Fernández Millán, J. M., & Fernández Navas, M. (2013). *Elaboración de una escala de evaluación de desempeño para educadores sociales en centros de protección de menores*. Intangible capital, 9(3), 571–589. Article presented at the Intangible capital. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2099/14106>
33. Gallego, M. (2007). *Gestión humana basada en competencias, Teoría de competencias*. Área RH. Recuperado de: <http://www.areasrh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>.
34. Gan, F. (1996). *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona: Apóstrofe.
35. Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Octava Edición.
36. Grados, J., Beutelspacher, O., Castro, M. (2006). *Calificación de méritos: evaluación de competencias laborales*. ISBN 8466551603, 9788466551601
37. GroupCos (2022). *Metodología de trabajo*. Recuperado de: <https://outsourcingcos.com/metodologia-de-trabajo/>.
38. Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>.
39. Herrera, M. (S. F.). *Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas*. Docente Postgrado de Pediatría. Hospital Roosevelt. Recuperado de: <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>.
40. La Nota.com (2020). *Ranking 2019 contact centers y BPO de Colombia*. Recuperado de: <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2019-contact-centers-y-bpo-de-colombia.html>.

41. Le Boterf, G. (1994). *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Éditions d'Organisation.
42. Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>.
43. Mendoza, G. (s. f.). *Variables y Escalas de Medición*. Universidad Autónoma de Perú. Recuperado de: https://www.academia.edu/24308671/Variables_y_Escalas_de_Medici%C3%B3n.
44. Ministerio de Comercio Industria y Comercio. (2019). *Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO*. Gobierno de Colombia. Recuperado de: <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=3f92cd2f-2b58-412a-9eb0-0136a496b422>.
45. Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, Guía didáctica*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>.
46. Montejo, A. (2009). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Instituto Tecnológico de Villahermosa, Tabasco. Maestra en Administración por la UPIICSA XVII, VII, 50-51.
47. Montoya, C; Boyero, M; Guzmán, V. *La gestión humana: un socio estratégico organizacional*. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 1, enero-junio, 2016, pp. 164-188. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina.
48. Morris, E., Chiri, C., Galindo, J., Guido, C., Mejía, E & Ancajima, A. (2009). *Servicios de contact center basados en offshore outsourcing*. Recuperado de: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/94/Gerencia_global_14.pdf
49. Netquest (2022). *Calculadoras estadísticas: Realiza tus cálculos estadísticos habituales de la forma más simple*. Recuperado de: <https://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras/calculadoras-estadisticas>.
50. Núñez, Jorge (1997). *Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos*. Calidad Empresarial, 22-25.
51. Patiño, S. (2019). *Propuesta de intervención para el direccionamiento estratégico de la empresa mentor 360 SAS del sector de marketing digital*. Universidad EAN. Recuperado

de:

[https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9762/Pati%
c3%bl0Sandra2019?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9762/Pati%c3%bl0Sandra2019?sequence=1&isAllowed=y).

52. Perez, T. (2014). *Feedback 360°: técnica de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/302/retrieve>.
53. Procolombia (2019). *Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO*. Recuperado de: [https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/pactos-porel-crecimiento/pacto-por-el-crecimiento-y-para-la-generacionde#:~:text=por%20el%20crecimiento,Pacto%20por%20el%20crecimiento%20y%20para%20la%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo,BPO%20\(Business%20Processes%20Outsourcing\)-](https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/pactos-porel-crecimiento/pacto-por-el-crecimiento-y-para-la-generacionde#:~:text=por%20el%20crecimiento,Pacto%20por%20el%20crecimiento%20y%20para%20la%20generaci%C3%B3n%20de%20empleo,BPO%20(Business%20Processes%20Outsourcing)-)
54. Ramirez, C. (2010). *Modelo de gestión de los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación de personal, con base en competencias laborales para la fundación horizonte de Barranquilla*. Trabajo de grado. Universidad EAN. Bogotá.
55. Rincon, D. (2016). *De la teoría a la realidad: adaptación de los modelos de gestión de RRHH por competencias desde la visión de consultoras expertas*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de ciencias económicas. Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1054_RinconLopezD.pdf.
56. Rodríguez, C., Breña, J. y Esenarro, D. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica*. 3 ciencias. Editorial Área de Innovación y Desarrollo,S.L. ISBN: 978-84-123872-2-3.
57. Ruiz, L. (2020). *Psicología y Mente*. Obtenido de Sectores económicos de Colombia, características y datos: [https://psicologiaymente.com/cultura/sectores-economicoscolombia#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20DANE%2C%20en%20el,cons-trucci%C3%B3n%20\(6%2C9%](https://psicologiaymente.com/cultura/sectores-economicoscolombia#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20DANE%2C%20en%20el,cons-trucci%C3%B3n%20(6%2C9%)
58. Rodríguez-Peñuelas, M. (2010). *Métodos de investigación (Primera ed.)*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa. Recuperado de: <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11990/ArenasMario2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

59. Sampieri, R., Fernández, C., Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. ISBN: 978-607-15-0291-9.
60. Sanchez, J., Calderon, V. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*. pensamiento & gestión, 32. Universidad del Norte, 54-82.
61. Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. RIL editores, ISBN: 956-284-432-3. Santiago de Chile.
62. Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
63. Sectorial. (2022). *Ficha Económica Contact Center y BPO junio 2022: Los Servicios BPO Mantienen el Dinamismo que Ganaron con la Pandemia*. Recuperado de: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/567839-ficha-economica-contact-center-bpo-junio-2022>.
64. Sectorial. (2022). *Informe actualizado Contact Center y BPO*. Recuperado de: <https://www.sectorial.co/contact-center-y-bpo>.
65. Sierra, G. (2012). *Cultura Investigativa - opciones de grado - Programas de Posgrado*. Ediciones EAN ISBN: 978-958-756-170-8. Universidad EAN. Bogotá
66. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
67. Torres, C. (2014). *Modelo de gestión por competencias para el tecno centro cultural somos pacífico*. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6718/T04763.pdf;jsessionid=E2BE83B2DC9C3010C3F3488458E1324C?sequence=1>.
68. Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Educación, 33(1), 155-165. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>.
69. Vitasek, K. (2012, Julio-Agosto). *Supply Chain Management Review*. 16(4), 18.
70. Zamora, C. (2011). *Implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el Talento Humano Gerente de una Organización Manufacturera*. Universidad Autónoma De Nuevo

León. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/2953/1/1080224769.PDF>.

A. ANEXOS.

Anexo 1. Encuesta a líderes del grupo COS sobre el estado actual de la medición de desempeño.

Nombre:

Cargo:

Con la siguiente encuesta, queremos identificar la necesidad de implementar una evaluación de desempeño para los mandos de la campaña y poder medir el resultado y encontrar una mejora continua.

Preguntas:

1. ¿Actualmente se tiene una calificación general para medir el desempeño de los agentes? Si No
2. ¿Cree usted que con las herramientas de medición actuales que maneja la operación logra tener una calificación integral de los agentes? Si
No
3. ¿En la actualidad usted es medido mediante una evaluación que le muestre su performance y pueda establecer una mejora continua? Si No
4. ¿Cree usted que es necesario implementar una evaluación de desempeño para mejorar el performance de la campaña? Si No
5. ¿Cree que se necesita una evaluación de desempeño que agrupe los indicadores para medir las mejoras continuas de los equipos? Si No
6. Califique de 1 a 5 los siguientes indicadores de desempeño según la importancia en su labor.

		Calificación
Indicadores cualitativos	Relación con los pares y jefes	
	Manejo de conflictos	
	Calidad del trabajo	
	Conocimiento del trabajo.	
	Nivel de producción	
	Cooperación general	
	Realización	

		Calificación
Indicadores cualitativos	Ausentismo	
	Calidad	
	NPS	
	Efectividad Móvil	
	Efectividad Hogar	
	Utilización	
	Adherencia	