



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED
SCORECARD A LA COMPENSACIÓN POR BONOS DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS DE STARTEK HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:
LUIS EDUARDO RODRIGUEZ DIAZ
YESICA YOSELY MANZANAREZ ELVIR**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

AGOSTO 2018

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTA UNITEC, CAMPUS SAN PEDRO SULA

CARLA PANTOJA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED
SCORECARD A LA COMPENSACIÓN POR BONOS DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS DE STARTEK HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR METODOLÓGICO

TULIO ARNALDO BUESO JAQUIER

ASESORA TEMÁTICA

ANAVEL CHINCHILLA GARCIA

MIEMBROS DE LA TERNA

MARTHA HERNANDEZ

GABRIELA HUNG

LISETTE CARCAMO

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2018

LUIS EDUARDO RODRIGUEZ DIAZ
YESICA YOSELY MANZANAREZ ELVIR

Todos los derechos son reservados

**AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE
POSTGRADO**

Señores,

**CENTRO DE RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**
San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotros, LUIS EDUARDO RODRIGUEZ DIAZ y YESICA YOSELY MANZANAREZ ELVIR, de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD A LA COMPENSACIÓN POR BONOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS DE STARTEK HONDURAS, como requisito previo para optar al título de máster en DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo/autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los 30 días del mes de Junio de 2018.

Luis Eduardo Rodríguez Díaz

21613100

Yesica Yosely Manzanarez Elvir

21613112



APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD A LA COMPENSACIÓN POR BONOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS DE STARTEK HONDURAS

AUTORES:

Luis Eduardo Rodríguez Díaz

Yesica Yosely Manzanarez Elvir

RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de la historia, las empresas utilizan herramientas que mejoren su productividad y resultados para obtener mejores márgenes de ganancia y posicionamiento clave en el mercado en el que compiten; entre estas herramientas, en 1992 nace la metodología Balanced Scorecard como una iniciativa de Robert Kaplan y David Norton en la revista Harvard business review con la finalidad de utilizar más dimensiones en la evaluación de procesos administrativos y operativos que van más allá de lo acostumbrado por los gerentes utilizando la perspectiva financiera, esta agrega los procesos internos, procesos de aprendizaje y desarrollo y la perspectiva de los clientes de las organizaciones. Este estudio se centra en la aplicación de la metodología Balanced Scorecard a la evaluación de resultados del departamento de crédito de Startek Honduras para el pago de la compensación por bonos, esto con la finalidad de mejorar este proceso utilizando las perspectivas que proporciona la herramienta al interpretar los resultados de una manera más amplia, pero a la vez objetiva.

Palabras clave: Balanced Scorecard, dimensiones, desempeño, estrategias, objetivos, sistema, indicadores, feedback, gestión.



APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD METHODOLOGY TO THE BOND COMPENSATION OF THE CREDIT DEPARTMENT OF STARTEK HONDURAS

AUTHORS:

Luis Eduardo Rodríguez Díaz
Yesica Yosely Manzanarez Elvir

ABSTRACT

Throughout history, companies use tools that improve their productivity and results to obtain better profit margins and key positioning in the market in which they compete; among these tools, in 1992, the Balanced Scorecard methodology was born as an initiative of Robert Kaplan and David Norton in the Harvard business review magazine with the purpose of using more dimensions in the evaluation of administrative and operational processes that go beyond what is customary. Managers using the financial perspective, this adds internal processes, learning and development processes and the perspective of the clients of the organizations. This study focuses on the application of the Balanced Scorecard methodology to the evaluation of the results of the credit department of Startek Honduras for the payment of compensation for bonuses, this with the aim of improving this process using the perspectives provided by the tool when interpreting the results in a wider way, but at the same time objective.

Keywords: Balanced Scorecard, dimensions, performance, strategies, objectives, system, indicators, feedback, management.

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a la empresa Startek Honduras por habernos brindado los recursos, datos y tiempo para investigar y aplicar esta metodología de mejora de procesos alineada a la visión y estrategia de la empresa.

A nuestros docentes formadores a lo largo de este proceso de enseñanza – aprendizaje de la facultad de postgrado de Unitec por habernos compartido sus experiencias y sabiduría convirtiéndose en formadores de ideales a través de este proceso.

A nuestros asesores Dr. Tulio Bueso y Dra. Anavel Chinchilla por su incondicional apoyo durante el desarrollo de nuestro proyecto de graduación, por sus consejos y su orientación.

A nuestras familias por su incondicional apoyo durante este proceso y siempre motivarnos a conseguir nuestras metas.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos siempre la sabiduría y fortaleza para sobresalir entre las adversidades y hacernos forjadores de nuestro futuro.

A los miembros de nuestras familias por el apoyo brindado, especialmente a nuestras madres que han sido luz y guía de nuestras metas, sin su apoyo no lo hubiésemos logrado.

A nuestros catedráticos de la facultad de postgrado de Unitec por sus enseñanzas, experiencias y valiosos consejos a lo largo de este proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDO

.....	ix
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	9
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	9
1.4. OBJETIVO DEL PROYECTO	10
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	10
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.5. JUSTIFICACIÓN	11
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	12
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	12
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	28
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO	32
2.2. TEORÍAS.....	35
2.2.1. TEORÍAS DE SUSTENTO	35
2.2.2. CONCEPTUALIZACIÓN	43
2.2.3. MARCO LEGAL	45
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	46
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA	46
3.1.1. LA MATRIZ METODOLÓGICA	46
3.1.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	47
3.1.3. HIPOTESIS	49
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS.....	49
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.3.1. POBLACIÓN	51
3.3.2. MUESTRA.....	51

3.3.3. UNIDADES DE ANÁLISIS	51
3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA	52
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	52
3.4.1. INSTRUMENTOS	52
3.4.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTO APLICADO	52
3.4.3. PROCEDIMIENTOS	53
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN	53
3.5.1. FUENTES PRIMARIAS.....	53
3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS	53
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	54
4.1. COMPARACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y EL CUESTIONARIO.....	54
4.2. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA BSC.....	63
4.3. DEFINICIÓN DE INDICADORES Y METAS.....	66
4.4. ASIGNACIÓN DE VALOR A LOS INDICADORES	67
4.4.1. RESULTADOS KPIs, ASPECTO EVALUADO COBRANZA.	67
4.4.2. RESULTADOS KPIs, CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADO.....	69
4.4.3. RESULTADOS KPIs, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.	72
4.4.4. RESULTADOS KPIs ASPECTO EVALUADO CALIDAD	75
4.4.5. RESULTADOS KPIs, ASPECTO EVALUADO ASISTENCIA.....	78
4.4.6. PARAMETROS PARA ASIGNACION DE BONOS.....	81
4.4.7. CALCULO DE BONOS.	82
4.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	84
4.6. ANÁLISIS DE COSTO.....	86
4.7. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	87
4.8. PROPUESTA DE VALOR	88
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
5.1. CONCLUSIONES	89
5.2. RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	94
ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Situación actual del cálculo de bonos.....	3
Tabla 2. Tabla de calificación para cálculo de bono para un equipo de 30 empleados	3
Tabla 3. Distribución del pago de bonos para un grupo de 30 empleados.....	4

Tabla 4. Empleados que lograron la meta de satisfacción del cliente	5
Tabla 5. Empleados que lograron la meta de cobro	6
Tabla 6. Empleados que cumplieron el indicador tiempo de resolución	7
Tabla 7. Matriz metodológica	46
Tabla 8. Operacionalización de las variables	47
Tabla 9. Resultados pregunta 1	54
Tabla 10. Resultado pregunta 2.....	55
Tabla 11. Resultado pregunta 3.....	56
Tabla 12. Resultado pregunta 4.....	57
Tabla 13. Resultado pregunta 5.....	58
Tabla 14. Resultado pregunta 6.....	59
Tabla 15. Resultado pregunta 7.....	60
Tabla 16. Resultado pregunta 8.....	61
Tabla 17. Resultado pregunta 9.....	62
Tabla 18. Resultado pregunta 10.....	63
Tabla 19. Objetivos estratégicos	64
Tabla 20. Indicadores y metas	66
Tabla 21. Asignación de valor a KPIs.....	67
Tabla 22. Evaluación de cobranza	67
Tabla 23. Evaluación de trabajo realizado	70
Tabla 24. Evaluación de resolución de problemas	73
Tabla 25. Evaluación de calidad	76
Tabla 26. Evaluación de asistencia	79
Tabla 27. Asignación de bonos	82
Tabla 28. Comparativo cobro vs. Obtención de bono	85
Tabla 29. Evaluación de costo	86
Tabla 30. Propuesta de valor	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución del pago de bonos para un grupo de 30 empleados.	4
Figura 2. Cumplimiento de satisfacción	5
Figura 3. Cumplimiento de metas de cobro	6
Figura 4. Cumplimiento de tiempo promedio de llamada.....	7
Figura 5. Comparativo de cumplimiento vs. Obtención de bono	8
Figura 6. Estructura organización del Startek Honduras.....	33
Figura 7. Análisis FODA de Startek Honduras	34
Figura 8. Variables independientes y variable dependiente	47
Figura 9. Esquema Metodológico.....	50
Figura 10. Gráfica Resultado pregunta 1	54
Figura 11. Gráfica Resultado pregunta 2	55
Figura 12. Gráfica Resultado pregunta 3	56
Figura 13. Gráfica Resultado pregunta 4	57
Figura 14. Gráfica Resultado pregunta 5	58
Figura 15. Gráfica Resultado pregunta 6	59
Figura 16. Gráfica Resultado pregunta 7	60
Figura 17. Gráfica Resultado pregunta 8	61
Figura 18. Gráfica Resultado pregunta 9	62
Figura 19. Gráfica Resultado pregunta 10	63
Figura 20. Mapa Estratégico.....	65
Figura 21. Comparativo de resultados.....	85
Figura 22. Comparativo de resultados con las diferentes metodologías.....	86

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad Dadas las innovaciones, las nuevas formas de hacer negocio y el entorno cambiante en el cual las empresas se desarrollan se hacen imprescindible contar herramientas que permitan que la empresa sea integralmente eficiente y pueda permanecer aún en situaciones de cambio.

El Balanced Scorecard proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito futuro. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El funcionamiento de los procesos internos depende de la existencia de los recursos físicos y personas capacitadas requeridas, por lo tanto, la selección, desarrollo y formación de personas es tan importante como una correcta elección en la adquisición de bienes para el desarrollo de los procesos de la empresa y generar con esto una ventaja competitiva.

La investigación se enfoca en la aplicación de esta metodología a la compensación por bonos de departamento de créditos de Startek Honduras, enfocándola a las 4 perspectivas y a la visión y objetivos estratégicos tanto del área como de la empresa. Actualmente, nos encontramos en un momento donde se producen muchos cambios rápidamente debido al incremento de la globalización, la integración de nuevos competidores, las nuevas tecnologías, la necesidad de innovar, etc. Cada día que pasa resulta más relevante indagar en el conocimiento de cómo llevar a cabo la tarea directiva y como progresar con éxito.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Hay una variedad de industrias diferentes que utilizan las comisiones o bonos como incentivos para los empleados, existen en algunos casos posiciones remuneradas sólo con comisiones, o bien añadiendo el potencial de ganar bonos además del salario regular de un empleado. En muchos casos, la empresa y el empleado celebrarán un acuerdo detallado, por escrito, que defina la cantidad y las circunstancias en que un empleado puede ganar una comisión. En otros casos, sin embargo, pueden surgir disputas acerca de la titularidad de un empleado a las comisiones, cuando no están claramente definidas las bases para el cálculo u obtención de estas. Por tanto, es importante para cualquier persona que tome una posición que se basa exclusiva o parcialmente en comisiones, esté consciente de sus derechos legales en cuanto al cobro de estas. Muchas veces estos bonos o comisiones pueden diferir significativamente con lo establecido en la ley estatal aplicable, mejorando diferentes aspectos por acuerdo entre las partes.

Algunas veces los conflictos por comisiones surgen cuando un empleado ha dejado su cargo con el empleador, y no se le cubren sus comisiones según lo acordado. Otro problema puede darse cuando el empleado posee un desempeño que sobrepasa las metas propuestas y sus indicadores generan más de lo que la empresa esperaba y la retribución no se ajusta a este escenario, es cuando aparecen las desconformidades del empleado quien puede tomar una actitud negativa a causa del descalabre de sus expectativas.

Startek Honduras es una empresa dedicada a la terciarización de servicios, también conocidos como Call Center, inicio operaciones en Honduras en el año 2011 ubicando su primer centro en la ciudad de San Pedro Sula, específicamente en Altia Business Park; en el año 2013 expande sus operaciones en la Ciudad de Tegucigalpa ubicando sus instalaciones en la torre Nova centro. Actualmente cuenta con 1320 colaboradores, de los cuales 100 perteneces al departamento de cobranzas que trabajan bajo el programa de bonos.

Actualmente estos bonos se calculan con una tabla estructurada de la siguiente manera:

Tabla 1. Situación actual del cálculo de bonos

Expert	Goals			
Metric	\$0.00	\$150.00	\$300.00	\$600
Q2: CSR Satisfaction	9.29	9.3	9.4	9.5
Collect	\$4,999	\$5,000	\$7,000	\$10,000
Total call resolution time	466	465	440	415
Qualifiers:	Must achieve Q2: CSR Satisfaction (9.30) AND Phone Time (150 Hrs)			

Fuente: Startek Honduras, 2018

Tabla 2. Tabla de calificación para cálculo de bono para un equipo de 30 empleados

Rank	LOB	Specialist name	Q2 CSR Satisfaction	Collect %	Collect \$	Total CRT	Total payout
1	Credit check	Lopez Gonzalez, David	8.02	77.00%	7,700.00	356	\$ -
2	Credit check	Garcia Vallecillo, Jashira	9.6	98.00%	9,800.00	377	\$ 300.00
3	Credit check	Handal Handal, Haytham	6.8	63.00%	6,300.00	388	\$ -
4	Credit check	Lizardo Flores, Kevin	9.65	140.00%	14,000.00	390	\$ 600.00
5	Credit check	Diaz Lara, Emily	8.99	122.00%	12,200.00	390	\$ -
6	Credit check	Rodriguez Sarmiento, Jorge	9.5	98.00%	9,800.00	397	\$ 600.00
7	Credit check	Contreras Urbina, Cherry	9.41	102.50%	10,250.00	398	\$ 300.00
8	Credit check	Sabillon Melendez, Manuel	9.05	92.00%	9,200.00	398	\$ -
9	Credit check	Arita Tejeda, Junior	8.9	87.00%	8,700.00	401	\$ -
10	Credit check	Lopez Martinez, Frans	9.55	128.00%	12,800.00	409	\$ 600.00
11	Credit check	Milla Enamorado, Isai	9.15	121.00%	12,100.00	410	\$ -
12	Credit check	Castro Herrera, Kerolyn	9.3	115.00%	11,500.00	410	\$ 150.00
13	Credit check	Flores Flores, Alejandro	9.15	124.00%	12,400.00	411	\$ -
14	Credit check	Vasquez, Jose	9.67	119.00%	11,900.00	412	\$ 600.00
15	Credit check	Banegas Reyes, Emerson	9.1	137.50%	13,750.00	415	\$ -
16	Credit check	Zeron Pineda, Marco	9.3	135.40%	13,540.00	415	\$ 150.00
17	Credit check	Midence, Juan	9.38	96.50%	9,650.00	415	\$ 150.00
18	Credit check	Coto Lopez, Rocio	9.4	55.00%	5,500.00	415	\$ 150.00
19	Credit check	Erazo Licona, Gustavo	8.9	101.00%	10,100.00	418	\$ -
20	Credit check	Redondo Colindres, Gabriela	9.62	99.11%	9,910.98	423	\$ 300.00
21	Credit check	Castillo Mejia, Rose	9.23	97.81%	9,781.00	423	\$ -
22	Credit check	Santos Oviedo, Hector	7.9	94.00%	9,400.00	423	\$ -
23	Credit check	Izaguirre Rodriguez, Andrea	9.14	100.30%	10,030.00	425	\$ -
24	Credit check	Mejia Mendez, Jose	9.25	43.00%	4,300.00	425	\$ -
25	Credit check	Bonilla Cordova, Jambao	9.7	48.00%	4,800.00	430	\$ -
26	Credit check	Rivera Tejeda, Jose	9.4	128.00%	12,800.00	435	\$ 300.00
27	Credit check	Rodriguez Torres, Joselyn	9.65	102.82%	10,282.40	444	\$ 150.00
28	Credit check	Mancia Cortes, Arnold	9.47	99.80%	9,980.00	452	\$ 150.00
29	Credit check	Recarte Rivera, Gabriel	8.77	124.00%	12,400.00	465	\$ -
30	Credit check	Miranda Rivas, Oscar	9.86	121.00%	12,100.00	468	\$ -

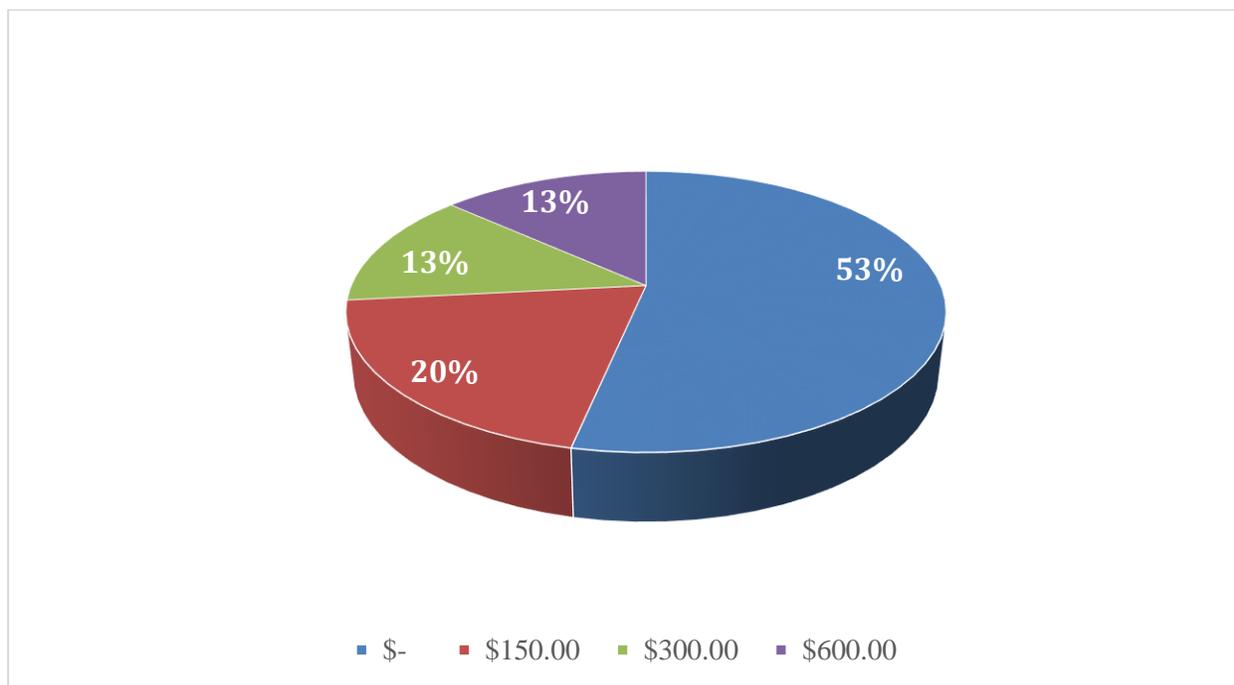
Fuente: Startek Honduras, 2018.

Tabla 3. Distribución del pago de bonos para un grupo de 30 empleados

Bonos obtenidos	Especialistas	%
\$ -	16	53
\$ 150.00	6	20
\$ 300.00	4	13
\$ 600.00	4	13
	30	100

Fuente: Startek Honduras, 2018.

Figura 1. Distribución del pago de bonos para un grupo de 30 empleados.



Fuente: Startek Honduras, 2018.

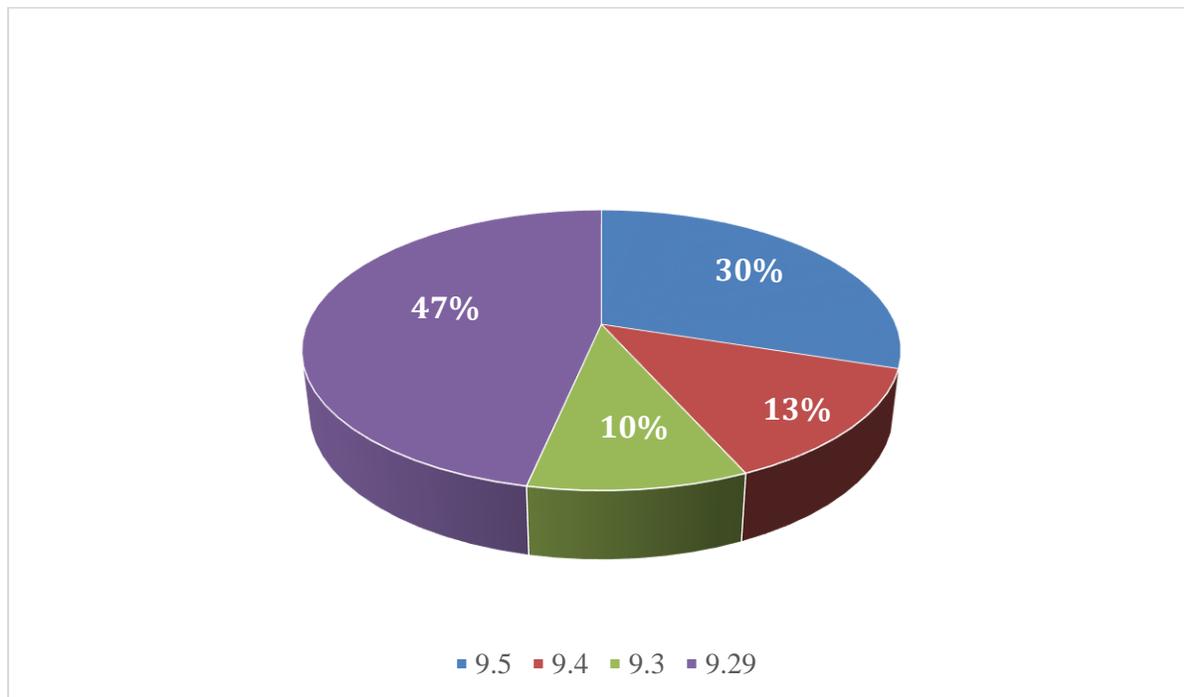
Distribución de empleados que lograron cumplimiento de metas del indicador de satisfacción:

Tabla 4. Empleados que lograron la meta de satisfacción del cliente

Q2: CSR Satisfacción	Especialistas	%
9.5	9	30
9.4	4	13
9.3	3	10
9.29	14	47
	30	100

Fuente: Startek Honduras, 2018.

Figura 2. Cumplimiento de satisfacción



Fuente: Startek Honduras, 2018.

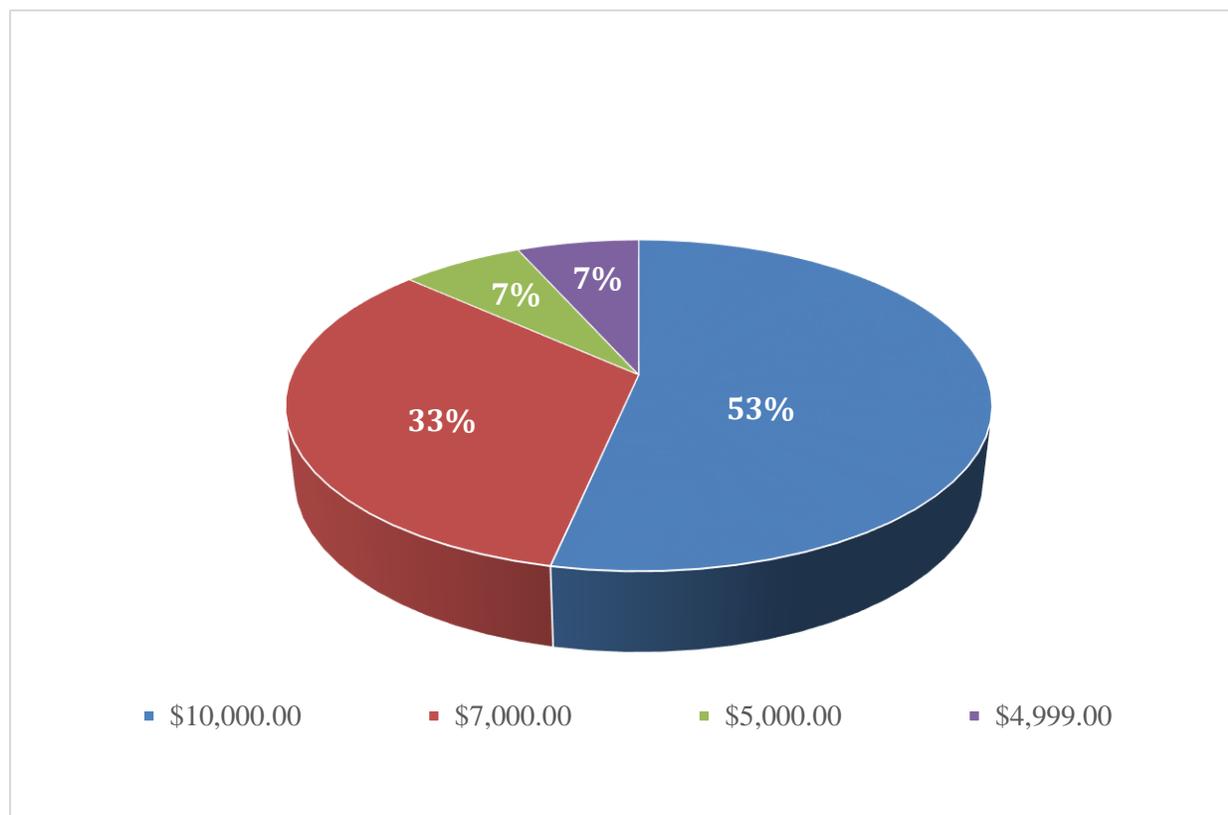
Distribución de empleados que lograron cumplimiento de metas del indicador de cobro:

Tabla 5. Empleados que lograron la meta de cobro

Collect \$	Especialistas	%
\$ 10,000.00	16	53
\$ 7,000.00	10	33
\$ 5,000.00	2	7
\$ 4,999.00	2	7
	30	100

Fuente: Startek Honduras, 2018.

Figura 3. Cumplimiento de metas de cobro



Fuente: Startek Honduras, 2018.

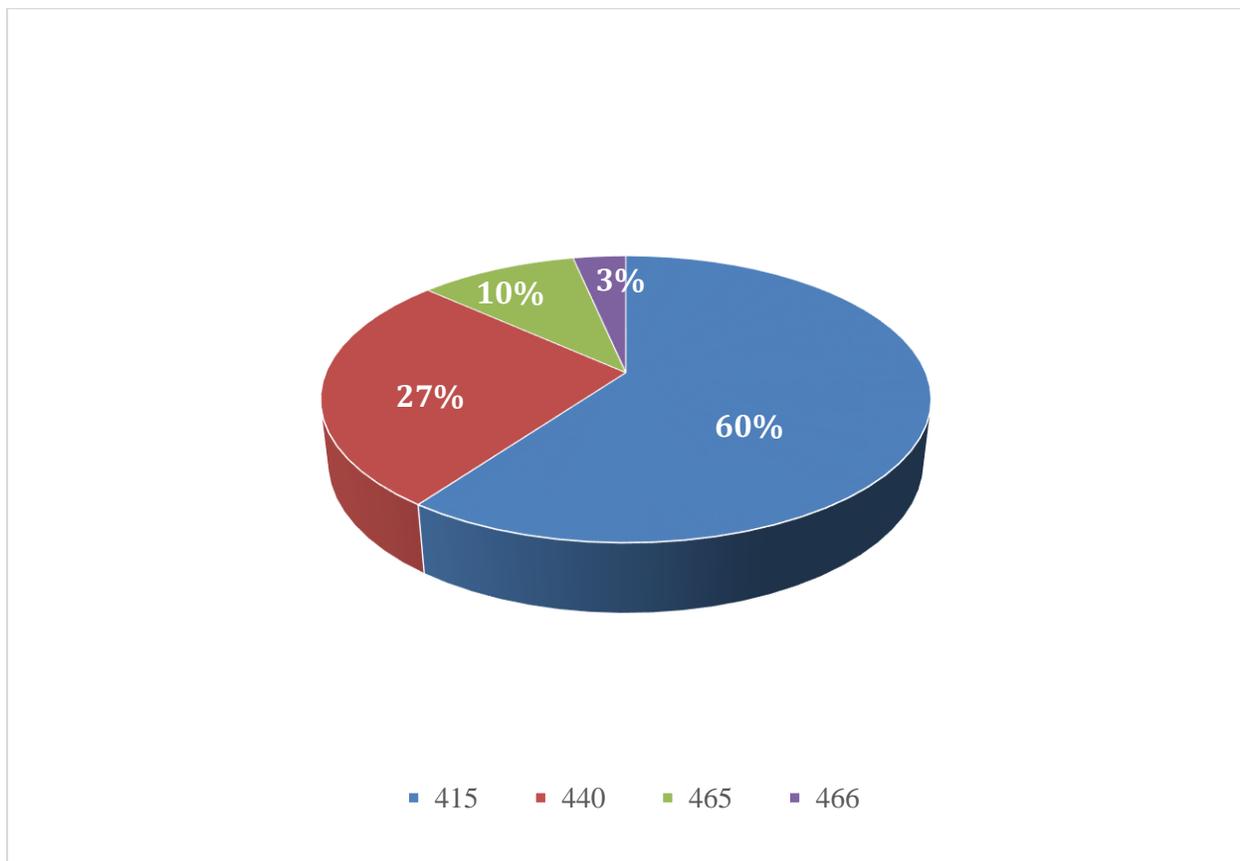
Distribución de empleados que lograron cumplimiento de metas del indicador tiempo de resolución:

Tabla 6. Empleados que cumplieron el indicador tiempo de resolución

Total CRT	Especialistas	%
415	18	60
440	8	27
465	3	10
466	1	3
	30	100

Fuente: Startek Honduras, 2018.

Figura 4. Cumplimiento de tiempo promedio de llamada

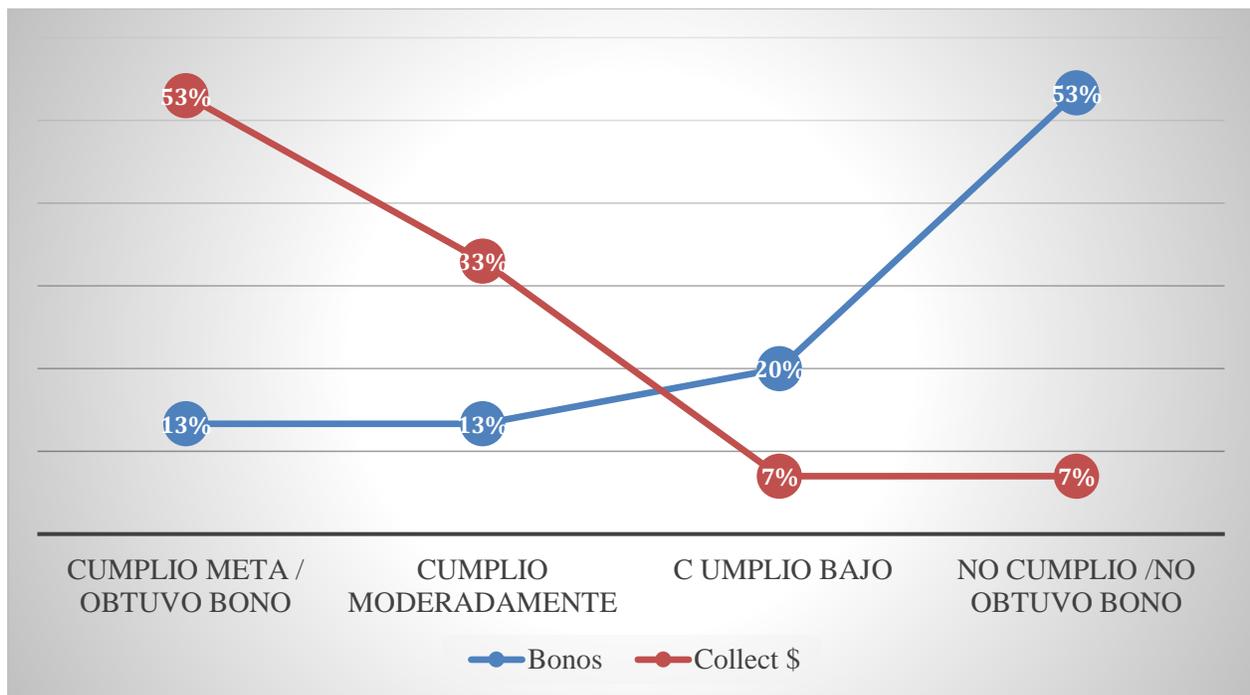


Fuente: Startek Honduras, 2018.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la empresa Startek es una empresa que se dedica a la terciarización de servicios y una de sus áreas se dedica al cobro facturas pendientes del servicio telefónico que presta para uno de sus clientes corporativos. A los empleados que trabajan para esta línea de negocio, se establece el pago de bono basado en la cantidad de cobros que realizan y en los indicadores de medición que son satisfacción del cliente, tiempo de resolución de la llamada. Actualmente, existe inconformidad en cuanto a la asignación de la bonificación por parte de los empleados, se considera que el análisis realizado para dicha asignación no se ajusta a la realidad de los resultados. Como ejemplo se muestra la siguiente grafica donde se muestra las metas alcanzadas en cuanto el cobro vs. La obtención de bonos.

Figura 5. Comparativo de cumplimiento vs. Obtención de bono



Fuente: Startek Honduras, 2018.

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Los empleados que laboran para este departamento en su mayoría no logran cumplir con los 3 indicadores que se requiere para medir su desempeño, lo que causa pérdidas parciales o totales en el pago de su bono, la evaluación de cada indicador no es proporcional a el nivel de importancia en el cumplimiento de metas, lo que crea inconformidad y apatía a la obtención de resultados.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con el propósito de que el departamento de cobros de Startek logre alcanzar sus metas y mejore su satisfacción laboral se busca responder la siguiente pregunta:

¿La aplicación de metodología Balanced Scorecard a la compensación por bonos del departamento de cobranzas en Startek logrará una asignación equitativa que se ajuste a los resultados obtenidos por el empleado?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 38) definen que las preguntas de investigación son “preguntas que orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación” (p. 38).

¿Genera una mejora la metodología de Balanced Scorecard en la asignación correcta de la compensación por bonos en el departamento de crédito?

¿Qué beneficio adicional se adquiere al aplicar esta metodología?

¿Cuál es el costo que genera la implementación de este instrumento en la asignación de la compensación por bonos?

1.4. OBJETIVO DEL PROYECTO

“Objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.”(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 37)

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar como la metodología de Balanced Scorecard favorece la asignación equitativa de bonos ajustados a los resultados obtenidos por los especialistas.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar el alcance de la mejora en la compensación por bonos con la aplicación de este método.

Enumerar los beneficios adicionales que genera esta metodología.

Determinar el costo que genera la implementación de este instrumento en la asignación de la compensación por bonos.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto es importante porque evaluará los beneficios que brinda la aplicación de la metodología Balanced Scorecard en la correcta asignación de bonos identificando amenazas y oportunidades de mejora, incorporando diferentes indicadores de desempeño para evaluar al especialista de acuerdo con resultados reales. El proyecto representa desde varios enfoques una herramienta útil, ya que es cada vez más empleada dentro de las compañías. El Balanced Scorecard, se trata, en esencia, de un cuadro en el que se relaciona las actividades propias de la unidad del negocio evaluada (En este caso el área de cobranzas) y su influencia en terrenos como la productividad y la obtención de resultados.

El objetivo de este documento es sacar la máxima rentabilidad al equipo comercial del área de cobranzas. Esto es, que estén motivados y que su salario se ajuste en lo posible a lo que realmente aporta a la empresa. En definitiva, según todos los expertos, una buena política de salarios debe intentar ser justa, transparente (conocida y comprendida por todos), con objetivos alcanzables y cuantificables.

Finalmente, este documento desarrolla las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: la financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje; tales perspectivas son consideradas simultáneamente, al igual que son identificadas las relaciones existentes entre ellas, lo cual permite que pueda establecerse una cadena de causa-efecto y con ello tomar iniciativas necesarias para cada nivel de la organización con el fin de lograr el cumplimiento de las metas a través de una evaluación que debe tener claridad en la definición de sus indicadores de gestión.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

(Hernández Sampieri et al., 2014) mencionan que el marco teórico proporciona la perspectiva teórica del problema planteado en la investigación ya que expone los conceptos, teorías y descripción a profundidad de la investigación.

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Durante la última década, las empresas e instituciones de todo el mundo han luchado por adaptarse. Cada nuevo cambio demanda medir el desempeño a través de algunas preguntas fundamentales, como:

1. ¿Qué impulsa el crecimiento del rendimiento del negocio?
2. ¿Estamos ganando o perdiendo mercado?
3. ¿Cómo ligamos nuestros productos o servicios a los deseos de los clientes?
4. ¿Cómo nuestro sistema de costos enfatiza el análisis de rentabilidad por producto o por servicio?
5. ¿Qué piensan nuestros clientes de nuestra calidad?
6. ¿Cómo costeamos los procesos de negocio?
7. ¿Cuánto tiempo tardamos en impulsar nuevos productos o servicios?
8. ¿Cómo creamos un buen clima organizacional y cómo lo mantenemos?
9. ¿Qué grado de automatización alcanzamos?
10. ¿Qué grado de innovación poseemos?

En la práctica, la medición se concentra en la información financiera, pocas empresas en el mundo han instalado un método que abarque más allá de la perspectiva económica y que contemple

otras posturas, como la de los clientes, los procesos, el uso de la tecnología, los recursos humanos y el mercado.

Desde hace años, Grupo Nacional Provincial (GNP), parte de Grupo Bal –uno de los conglomerados empresariales más importantes y diversificados de México, líder en seguros, pensiones y servicios de salud– entre otras empresas e instituciones en el mundo, utiliza como herramienta fundamental en su sistema de gestión el Balanced Scorecard, para responder al reto de optimizar su trabajo estratégico.

¿En qué consiste el Balanced Scorecard?

El Balanced Scorecard es la herramienta que ordena, traduce y organiza los objetivos y planes estratégicos de una organización.

En México, además de Grupo Bal, organizaciones como Consorcio Ara, Jugos del Valle, Arancia, y recientemente el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), han aplicado la metodología que se ha convertido en una práctica aceptada como útil para articular y desplegar la gestión estratégica en las organizaciones. El concepto rompe con el sistema tradicional de administración del presupuesto que sólo se concentra en el resultado financiero. Para contabilizar la estrategia, el Balanced Scorecard utiliza dos elementos: el mapa de la estrategia y el tablero balanceado. El mapa de la estrategia es la representación visual de los objetivos más importantes de una organización, utilizando al menos cuatro perspectivas:

1. Económica
2. Del cliente.
3. Procesos internos.
4. Aprendizaje y crecimiento.

Un ejemplo de un mapa es el siguiente:

Las perspectivas agrupan a los objetivos causa–efecto para lograr los objetivos, el mapa sirve para ordenarlos de manera comprensible.

El tablero balanceado del Balanced Scorecard se construye con base en al menos cuatro perspectivas, e incluye los objetivos relatados en el mapa con medidores, metas y planes de acción.

Los medidores son el valor de éxito o fracaso de un objetivo; las metas son los compromisos, y los planes de acción las claves para alcanzar las metas, entonces los “qué” son los objetivos y los “cómo” los planes de acción. La premisa es que la medición comunica los valores y las prioridades.

La medición es la disciplina, la manera en que los resultados se comunican a la organización, si medimos el clima organizacional, la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos y el valor intrínseco de la empresa se tendrá claro qué se está enfocando la organización al corto, mediano y largo plazos. Los planes de acción para convertirse en el productor de más bajo costo, la innovación, la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos y la alianza de negocios, se alinean y entienden en conjunto, no separadas e inconexas.

El Balanced Scorecard del más alto nivel –mapa de la estrategia y tablero balanceado– sirve para desplegar la estrategia en la empresa interna y la extendida: clientes, proveedores, accionistas y personal, lo cual facilita objetivos y planes estratégicos en común y responsabilidades compartidas. Para llevar a la práctica el Balanced Scorecard, es indispensable involucrar a los participantes desde el más alto nivel, y organizar el esfuerzo en equipo de trabajo. (Kaplan, s.f.)

El concepto Balanced Scorecard – BSC, Se presentó en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados...) como fuente principal de ventaja competitiva.

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, esta es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el Balanced Scorecard permite detectar las

desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Según el libro *The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

El BSC es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

1. Formular una estrategia consistente y transparente.
2. Comunicar la estrategia a través de la organización.
3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
4. Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
5. Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
6. Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Perspectiva financiera

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de esta. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un

proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

"Este comentario es exagerado pues existe una herramienta llamada presupuesto que se realiza anualmente y se ajusta cada tres meses, presentando estados financieros proyectados con margen de error de 5 a 10%.

Lo que es posible, es utilizar el BSC como una herramienta adicional para ver de mejor forma las estrategias utilizadas en el presupuesto proyectado."

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de esta.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre capital empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

Índice de liquidez.

Índice de endeudamiento.

Metodología DuPont.

Índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos).

Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en

una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de clientes

Como su nombre indica, está enfocada a la parte más importante de una empresa: sus clientes, puesto que sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí. Esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se deben cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos sobre el total de reclamos, e incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

Usualmente se consideran cuatro categorías, a saber:

Tiempo.

Calidad.

Rendimiento y servicio.

Costo. (Precio es sólo parte del costo), otras partes son: Transporte, tiempo perdido entre fallas, etc.)

Los instrumentos que usualmente se utilizan para obtener el valor de tales indicadores son entrevistas y encuestas:

1. Hechas por la misma empresa.
2. Hechas por un tercero independiente.

Perspectiva de procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de gestión de clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación con la competencia.

Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y Responsabilidad Social Corporativa.

Indicadores: Bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas), entre otras.

Características del Balanced Scorecard

En la actualidad -debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de BSC deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que, traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos. A partir de los años 80, es cuando el BSC pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia de este era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el BSC ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores. Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales del Balanced Scorecard:

La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.

La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible. En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

Tipos de Balanced Scorecard

A la hora de elaborar los BSC, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más importantes, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

El horizonte de tiempo.

Los niveles de responsabilidad y/o delegación.

Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

La situación económica.

Los sectores económicos.

Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los BSC están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término dashboard, que refleja algunas características teóricas del BSC. De forma genérica, un dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (key performance indicators). Cabe señalar que un "dashboard" puede no ser Balanceado, término que evoca al "Balanced Scorecard", es decir un Balanced entre indicadores que visualicen en forma transversal la organización o empresa y que quizás para un "dashboard" solo puede buscar y dirigir su mirada a un conjunto focalizado y parcial de indicadores.

Balanced Scorecard operativo

Los Balanced Scorecard son herramientas de control empresarial orientadas a la monitorización de los objetivos de la empresa o de las diferentes áreas de negocio a través de indicadores. En función de la naturaleza de los indicadores estaríamos hablando de Cuadro de Mandos Estratégico (CME) si se trata de indicadores estratégicos u Cuadro de mandos Operativo (CMO) si los indicadores son operativos, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa (las áreas suelen ser procesos).

La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y además está focalizado en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla y suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un cuadro de mando integral. El CMO en línea es fundamental en momentos críticos.

Puesta en práctica del Cuadro de Mando.

Seis serán las etapas propuestas:

Análisis de la situación y obtención de información.

Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.

Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.

Señalización de las variables críticas en cada área funcional.

Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.

Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen de manera que puedan ser estudiadas las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que se esté analizando. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las más importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y la ratio, valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en caos. Con base en las relaciones de causa-efecto, se elabora un Mapa estratégico (Si bien la traducción literal de Strategy Map es Mapa de la estrategia) que permite ver ágilmente la evolución de los indicadores y tomar acciones tendientes a modificarlos.

En último lugar, se debe configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

Elaboración y contenido del Cuadro de Mando

Los responsables de cada uno de los cuadros de mando de los diferentes departamentos han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

Los cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.

El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se agreguen los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos. Se debe destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas. No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.

La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera regularización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de comparación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que se incorpore en esta herramienta, será aquello con lo que se podrá medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

Primero: se deben constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos claves más importantes para tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.

Segundo: en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.

Tercero: en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.

Cuarto: es fundamental que con imaginación y creatividad se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

Elaboración del Cuadro de Mando

No se deben perder de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de Mando, ya que, sin fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes.

Entre dichos objetivos podemos considerar que:

Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo, ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.

Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva, ha de comportarse como un sistema de alerta.

En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:

Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de Mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa y, en segundo lugar, advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.

Esta herramienta debe seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

En relación con la confrontación entre realizaciones y previsiones ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión, así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.

Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

Se considera que es útil a la hora de asignar responsabilidades. Además, la disponibilidad de información adecuada facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.

Esta herramienta debe de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Debe de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.

Por último y como objetivo más importante esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:

Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de Mando además de la que pudiera aportarle el "Controller", ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce.

Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.

Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se nutre de la propia trayectoria de la empresa, y que, cada vez mejor, suministra información y un modo de actuar óptimo.

Los principales elementos que pueden hacer que el Balanced Scorecard muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión son:

El carácter de la información utilizada.

La relación entre el BSC y el perfil característico de la persona destinataria.

La solución de problemas mediante acciones rápidas.

Informaciones sencillas y poco voluminosas.

En relación con el tipo de información utilizada, el BSC, aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como una herramienta útil de gestión, el Cuadro de Mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto por destacar es la relación mutua que ha de existir entre el BSC y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del BSC es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al BSC, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados están por alcanzarse.

El último de los rasgos que diferenciarían al BSC es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización y, al momento de la toma de decisiones siempre necesita de otros aspectos que en un principio no formaban parte de su marco de acción.

El BSC se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que, junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

BSC vs ISO.

El BSC es compatible con otros modelos de gestión de la Calidad, como la ISO9001, ISO TS 16949, etc. Si bien, estas normas de calidad se centran más bien en el control de proceso interno y no establecen las relaciones de causa efecto entre las distintas perspectivas desde la perspectiva financiera hasta la perspectiva de aprendizaje y desarrollo. El BSC es perfectamente compatible con estos modelos de calidad y en los sectores muy desarrollados, es común compaginar distintos modelos.

Contenido del Balanced Scorecard

En relación con las principales variables para tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, se concluye que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de Mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, se establece una distinción básica entre los financieros y no financieros.

El BSC se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El BSC, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para

que, junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada. Se ha de tener en consideración:

Aprendizaje: ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

Procesos Internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes?

Clientes: ¿Qué necesidades de los clientes debemos atender para tener éxito?

Financiera: ¿Qué objetivos financieros debemos lograr para ser exitosos?

De modo previo, al abordar la presentación del BSC, se debe resaltar una cuestión que es de gran importancia en relación con su contenido. Se trata del aspecto cualitativo de esta herramienta, ya que hasta el momento no se le ha prestado la importancia que se merece y, sobre todo, porque existen numerosos aspectos como el factor humano, cuyo rendimiento queda determinado por el entorno que le rodea en la propia organización, y estas cuestiones rara vez se toman en cuenta.

La empresa desde una perspectiva meramente global- constituye un conjunto de vínculos más o menos establecidos y de recursos compartidos con un fin común. Asimismo, se puede señalar que la empresa en sí representa un conjunto de subsistemas de información, claramente definidos y normalizados. (Kaplan R. y., 1996) (Olve, 1999) (Kaplan R. S., 2000) (Nivel, 2003)

Los ejecutivos saben que los sistemas de medición de una empresa afectan el comportamiento de los empleados. Pero las tradicionales métricas de desempeño financiero que funcionaban en la era industrial están fuera de sintonía con las habilidades que buscan las organizaciones. Frustrados por estas inadecuaciones, algunos ejecutivos han abandonado indicadores financieros como retorno sobre el capital accionario y ganancias por acción. Realice las mejoras operacionales y lo números le seguirán, dice el argumento. Pero los ejecutivos quieren una presentación equilibrada de las métricas que les permitan ver, de una sola vez, a la empresa desde distintas perspectivas. En este artículo los autores proponen una solución innovadora. Durante una investigación de un año a 12 empresas punta en materia de gestión de desempeño, los autores desarrollaron el concepto de Balanced scorecard, un nuevo sistema de medición del desempeño que le brinda a los altos ejecutivos una visión rápida y comprensiva de sus empresas.

Incluye métricas financieras que revelan los resultados de las acciones ya tomadas; y las complementa con tres conjuntos de indicadores operacionales relacionados con la satisfacción del cliente, procesos internos y la capacidad de la organización para aprender y mejorar, esto es, aquellas actividades que impulsan el desempeño financiero futuro.

El Balanced scorecard ayuda a los ejecutivos a ver a sus empresas desde cuatro perspectivas esenciales y a responder algunas preguntas importantes. Primero, ¿cómo nos ven los clientes? Segundo, ¿en qué debemos sobresalir? Tercero, ¿podemos seguir mejorando y creando valor? Y cuarto, ¿cómo nos ven los accionistas? Al ver estos parámetros, los ejecutivos pueden determinar si las mejoras en un área se han hecho a costa de otra. Con ese conocimiento pueden tener un cuadro completo sobre dónde está la empresa y hacia dónde se dirige. (Robert S. Kaplan, 2005) (Robert S. Kaplan, Dialnet, 2005)

2.1.2. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Actualmente en Honduras varias empresas del sector privado como del sector público utilizan la metodología Balanced scorecard a continuación se detallan algunos ejemplos:

En un informe sobre ejecución de metas del primer periodo de 2017 emitido por la empresa ENEE refleja los resultados de la evaluación realizada, donde la empresa a consolidado sus bases para la instrumentalización de la planificación estratégica de las labores a ejecutarse, en razón de lo anterior se efectuó la Evaluación del Tablero de Comando y Tableros de Gestión correspondiente al primer semestre de 2017, en el cual fue calificado con la nota máxima al alcanzar el 100 por ciento de la ejecución de las metas trazadas.

Desde la Planificación estratégica, la Gestión por Resultados (G x R) es un “Modelo Integral de Gestión” donde las estrategias, las intervenciones, los procesos y los recursos, en todos sus niveles, se orientan hacia los resultados.

La G x R no es simplemente definir indicadores y metas, este conlleva un cambio de paradigmas en los procesos claves, como la planeación, el presupuesto, la operación, el aprendizaje

acompañado de un monitoreo, seguimiento y evaluación incorporando también el recurso humano de la organización; esto implica, un cambio cultural, pasando de la acción tradicional a una de alto rendimiento y de responsabilidad corporativa.

El propósito de la G x R es maximizar el valor público, procurando que las acciones e intervenciones de la empresa, logren impactar efectivamente en el desarrollo económico y social del país, ante este escenario son los resultados los que direccionan las estrategias, determinan la producción institucional y orientan la asignación de los recursos públicos. En tal sentido, se ha constatado el avance significativo realizado por las gerencias en el manejo de la metodología de G x R utilizando la herramienta del Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard (CMI-BSC).

Al tiempo de integrar las bases para la instrumentalización de la planificación estratégica del grupo Empresarial ENEE, logrando facilitar la medición de Indicadores y auditoría por desempeño, en este proceso de mejora.

Dicha instrumentalización, permitirá dar inicio a las siguientes etapas del proceso, Presupuesto plurianual, mejora de las técnicas presupuestarias, análisis de incentivos y Administración financiera integrada.

En el análisis y evaluación de las metas del 1er semestre se observa un mejoramiento sustancial con relación al 1er trimestre 2017, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

La Ejecución de las metas del tablero de comando de la Empresa Matriz ENEE es de 106% en este 1er. semestre con relación a las metas programadas.

Las metas del tablero de comando están vinculadas con las principales metas de los tableros de gestión de las distintas gerencias. También se han incluido las metas del Sistema de Gestión Presidencial y del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Pla Operativo Anual (POA) vinculado al Sistema SIAFI. Esto es evidencia del esfuerzo de sincronización estratégica que se ha realizado a interior del Grupo Empresarial ENEE.(ENEE, s.f.)

El Banco Central de Honduras (BCH), utiliza la metodología de Balanced Scorecard para medir su gestión, definiendo parámetros de ponderación muy particulares a cada uno de los indicadores, por lo que, no es posible determinar un porcentaje general de cumplimiento. Además, incluye el seguimiento a los resultados de las actividades administrativas, que no están directamente relacionadas con el rol principal del BCH.

Considerando la necesidad de modernización de la Institución, en septiembre de 2003, las autoridades del BCH, contrataron a un consultor externo para que efectuara un diagnóstico de la situación de tecnologías de información en el BCH, dicho consultor en su informe presentado en el mes de noviembre del mismo año, expuso la situación encontrada sobre el tema, incluyendo la actividad a futuro de adquirir un software que facilite el uso de la herramienta de gestión conocida como Tablero de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), como se le conoce en inglés.

A través del Contrato No. B-LPI-002/2010-BM, el BCH adquirió 25 licencias del Producto

Systech Vigia y 94 licencias del producto SAP ECC 6.0 implementando a inicios del tercer trimestre del año 2012; las licencias de software con Módulo de estrategia corporativa que permite gestionar los Indicadores de Gestión (KPIs) que soportan las metodologías de score Card, valor agregado económico y costos basados en actividad. Es posible relacionar planes estratégicos y operacionales y desarrollar scorecards y medidas de evaluación basadas en data financiera y operativa. Además, en la segunda etapa se aplicó la implementación de los módulos de recursos humanos y planeamiento estratégico – Balanced Scorecard, una solución para previsión social y otra para la administración de cuentahabientes gubernamentales.

El Departamento de Organización y Planeamiento es el encargado de asesorar y/o apoyar a la administración del Banco en el mejoramiento organizacional y funcional de sus áreas de trabajo, también en métodos, sistemas y procedimientos, ordenamiento y ubicación física de oficinas, necesidades de equipo y diseño de formularios; asimismo, es el responsable de coordinar el proceso de planeación estratégica institucional, fortaleciendo la coordinación interdepartamental mediante el proceso de negociación de demandas mutuas y el seguimiento de la evaluación de los resultados de gestión del Banco y de las dependencias, a través de la utilización de la herramienta Balanced Scorecard (BSC), así como, la vinculación de los planes operativos de las dependencias con el

presupuesto y el alineamiento de los objetivos estratégicos del Banco con las metas e indicadores definidos en la Visión de País y Plan de Nación. (BCH, s.f.)

Sector privado.

Grupo Financiero Ficohsa aplica desde el año 2008 el BSC – Balanced Scorecard, para una eficiente administración de su estrategia y como una herramienta de gestión de medición por objetivos. Con el fin de brindar una gestión de desarrollo sostenible y siguiendo el camino de las mejores prácticas internacionales enfocan su visión de Modelo de Gestión y negocio a través de indicadores que permiten evaluar si se está logrando las ventajas competitivas que han sido planteadas en los objetivos que apoyan la estrategia establecida.

Siguiendo la línea del concepto de desarrollo sostenible donde se plantea “la posibilidad de mejorar la tecnología y la organización social, de forma que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo ritmo que es afectado por la actividad humana,” se realiza una continua evaluación de los impactos, buscando la sustentabilidad de los recursos que integran nuestra cadena de valor. Grupo Financiero Ficohsa decidió aplicar y adoptar para una eficiente administración de su estrategia y como una herramienta de gestión de medición por objetivos, el BSC – Balanced Scorecard, proyecto que comenzó en agosto del periodo 2008 y se implementa desde inicios de 2009, enmarcados siempre en una cadena de valor y desprendiendo de ella uno de los principales factores que nos representa como grupo: La Responsabilidad Social Corporativa. Como parte de la propuesta de valor a nivel del BSC y se establece el compromiso con la gestión de desarrollo sostenible. (Ficohsa, s.f.)

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

Startek es una compañía de externalización de procesos empresariales que fue fundada en Greeley, Colorado en 1987, como una empresa de embalaje, StarPak. Originalmente contratadas para empacar las primeras versiones de los procesadores de texto de Microsoft, que luego se expandió para proporcionar soporte al cliente para el producto. Actualmente, Startek se ha expandido para incluir a 22 establecimientos en todo Estados Unidos, Canadá y Filipinas, incluyendo la sede central en Denver, Colorado. En 2011 se establecieron en Honduras en San Pedro Sula, y en el 2014 se expandieron y llegaron a Tegucigalpa.

Misión: Permitir y potenciar, en todos los niveles de la organización, guerreros de marca para promover los negocios de los clientes todos los días y para aportar valor a los grupos de interés.

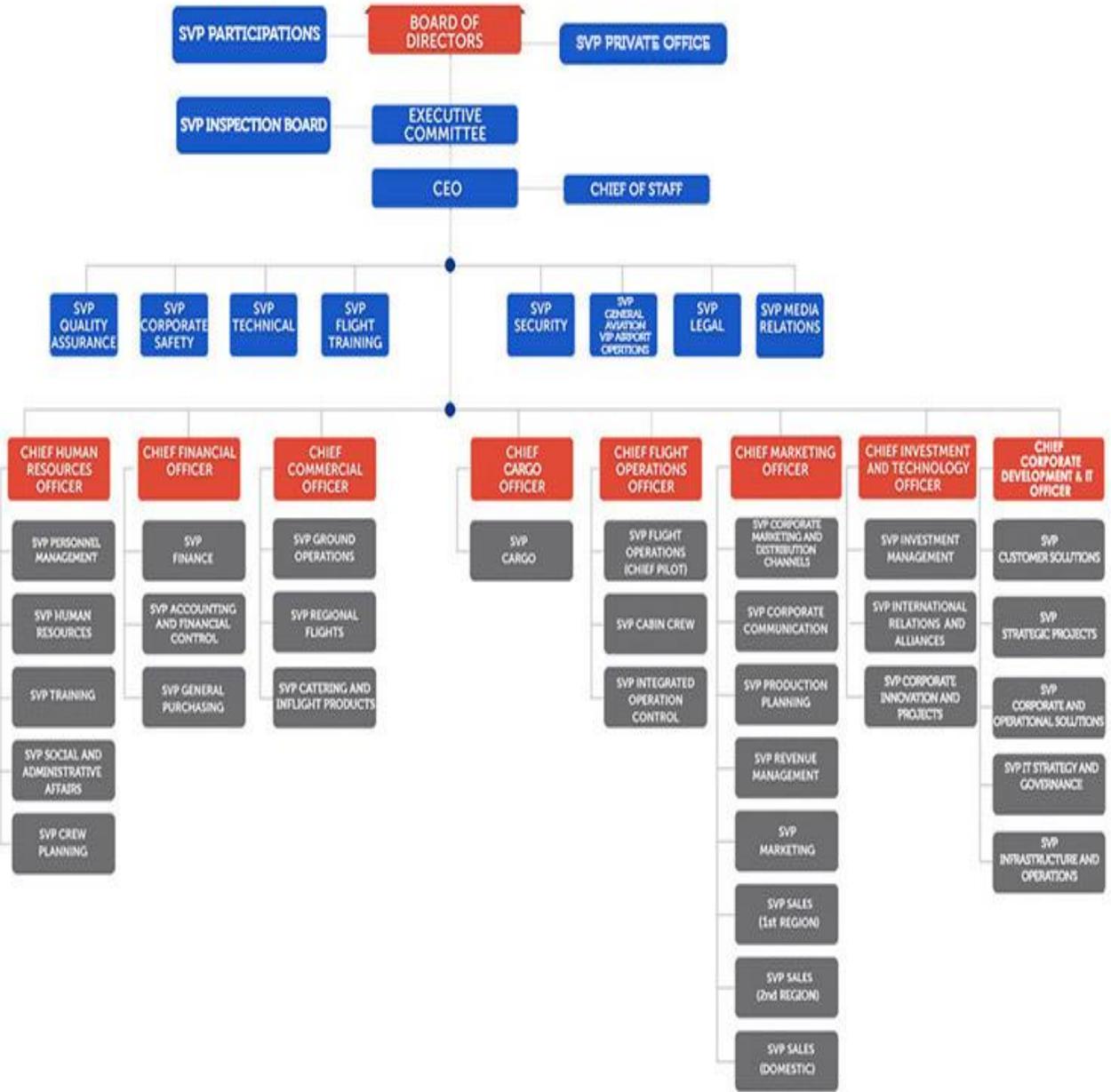
Visión: Consolidarse como empresa multinacional líder en el mundo y ser el proveedor preferido de servicios de externalización, manteniendo un excelente nivel de calidad en todo lo que se hace.

Valores Empatía, Compromiso, Responsabilidad, Calidad, Diversión.

Actividades Principales: La actividad principal de Startek es de proveer centros de llamadas para los departamentos de servicio al cliente de las principales compañías estadounidenses de telecomunicaciones. Los dos mayores clientes de Startek representan el 72% de los ingresos totales del negocio. En el año fiscal 2017 La nueva AT & T representaban el 50,4%, T-Mobile EE. UU. (una filial de Deutsche Telekom) 21,8%. En menor medida, Startek también proporciona apoyo a empresas de del sector bancario y financiero, de bienes de consumo empaquetados al por menor, tecnología de la información, y de seguros. Startek también proporciona servicios al cliente y apoyo técnico para las empresas como Qwest, Verizon Wireless prepago, Cincinnati Bell Wireless, Comcast, Nikon y La Nueva AT & T.

2.1.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 6. Estructura organización del Startek Honduras



Fuente: Startek Honduras, 2016.

2.1.3.2. ANÁLISIS FODA

Figura 7. Análisis FODA de Startek Honduras



Fuente: Startek Honduras, 2016.

2.2. TEORÍAS

A continuación, se presentan las principales teorías para sustentar la investigación. “La revisión como trabajo sistemático y ordenado de búsqueda de información bibliográfica, implica la detección y selección de materiales significativos para el investigador, en función del/los interrogantes/s que se plantea.” (Yuni & Urbano, 2014, p. 85)

Se pueden mencionar tres de las teorías más importantes que dieron origen y sustentan a la metodología Balanced Scorecard, ellas son;

2.2.1. TEORÍAS DE SUSTENTO

2.1.2.1. TEORÍA SITUACIONAL

Es un modelo de liderazgo creado por Paul Hersey científico del comportamiento y empresario, y Ken Blanchard (nacido el 6 de mayo 1939), escritor estadounidense y experto en management. La teoría fue descrita por primera vez con el nombre de "Teoría del Ciclo de Vida de Liderazgo". Fue a mediados de la década de 1970 que "La vida Teoría del Ciclo de Liderazgo" pasó a llamarse "teoría de liderazgo situacional".

La teoría situacional es uno de los enfoques básicos de las teorías de la contingencia en el liderazgo, esta teoría se apoya principalmente en los estudios de Ohio State y en el trabajo realizado por William Reddin. Al igual que Fiedler, Hersey y Blanchard adoptaron un enfoque situacional, sin embargo, existe una gran diferencia. Ellos acentúan el uso por parte del líder de un estilo flexible de liderazgo, dependiendo del juicio que se realice en cuanto a la situación. Además, la teoría sostiene que el estilo de liderazgo más eficiente sufre variaciones de acuerdo con la “disposición” o “madurez” de los subordinados. Hersey y Blanchard definen disposición o madurez como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas.

Estas variables de madurez o disposición, que son el resultado de la experiencia y/o la educación, deben ser consideradas en relación con la tarea determinada que debe desempeñarse.

Las metas y los conocimientos de los seguidores son variables e importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo.

Para aplicar el modelo de Hersey y Blanchard de forma efectiva, el líder debe detectar el nivel de disposición en el que se encuentran sus subordinados y así adoptar el estilo apropiado, ya sea directivo, persuasivo, participativo o delegado. Utilizar el estilo incorrecto puede dañar tanto la moral como el desempeño del subordinado.

Si se muestra el suceso en el cual los subordinados muestran preparación o capacidad y una alta disposición para asumir responsabilidades, el líder debe reducir el control, el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo de seguidores trabajar en autonomía, sin la seria necesidad de elevada supervisión o de amplia comunicación. Por el contrario, si el grupo demuestra menor madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien poca capacidad o preparación, el líder entonces debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación debido a que a través estos se pueden alcanzar la mayor participación y la capacitación del grupo.

El modelo de liderazgo situacional ha despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente, a efecto de determinar que combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes.

Si el estilo es el adecuado, según la teoría de Hersey y Blanchard, no solo se motivará a los subordinados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando su estilo constantemente.

Si los administradores tienen un estilo que sea lo suficientemente flexible de liderazgo o si están dispuestos a capacitarse para cambiar de estilo dependiendo la situación, lograrán el éxito deseado en cuanto a su liderazgo. Si, por otra parte, los gerentes tienen un estilo de liderazgo relativamente inflexible, operarán con efectividad sólo en aquellas situaciones que se ciñan a su estilo o que se puedan adaptar a su estilo. Esta falta de flexibilidad puede entorpecer las carreras

personales de los gerentes y complicar la tarea de la organización de llenar los puestos administrativos con eficacia. (Hershey, 2014) (Blanchard, 2014)

2.1.2.2. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La Administración por Objetivos (APO), también denominada dirección por objetivos es un proceso de definición de objetivos dentro de una organización por el que los directivos y los empleados deben de estar acuerdo con los objetivos y deben entenderlos con el fin de alcanzarlos. El término "administración por objetivos" fue popularizado por Peter Drucker en su libro de 1954 *The Practice of Management*.

La esencia de la APO es el establecimiento de metas participativas, la elección de curso de las acciones y la toma de decisiones. Una parte importante de la administración por objetivos es la medición y la comparación del desempeño real del empleado con las normas establecidas. Idealmente, cuando los propios trabajadores han estado involucrados en el establecimiento de metas y la elección del curso de acción a seguir, es más probable que cumplan con sus responsabilidades, pero no se debe a que todo pase.

Según George S. Odiorne, el sistema de administración por objetivos se puede describir como un proceso mediante el cual el superior y subordinado identifican conjuntamente sus objetivos comunes, definen las principales áreas de cada individuo de la responsabilidad en cuanto a los resultados que se esperan de él, y el uso de estas medidas como guías para la operación de la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Los objetivos necesitan ser cuantificables y darles seguimiento. Se necesitan sistemas de información de gestión fiable de establecer objetivos pertinentes y supervisar su "relación de alcance" de una manera objetiva. Los incentivos salariales (bonos) a menudo están vinculados a los resultados en el logro de los objetivos.

Ese contexto incluye todo, desde la disponibilidad y calidad de los recursos, por el liderazgo y partes interesadas. Como ejemplo, en una revisión integral 1991 de treinta años de investigación sobre el impacto de la Administración por Objetivos, Robert Rodgers y John Hunter llegó a la

conclusión de que las compañías cuyos directores generales demostraron alto compromiso con la APO mostraron, en promedio, una ganancia de 56% en la productividad. Empresas con CEOs que mostraron bajo nivel de compromiso sólo vieron un aumento de 6% en la productividad.

Cuando este enfoque no está configurado correctamente, acordado y gestionado por las organizaciones, los empleados egocéntricos pueden ser propensos a distorsionar los resultados, representar falsamente la consecución de los objetivos que se fijaron en un corto plazo, de manera estrecha. En este caso, la gestión por objetivos sería contraproducente.

El uso de la APO debe ser cuidadosamente alineado con la cultura de la organización. Mientras la APO no es tan utilizada como antes, todavía tiene su lugar en la administración moderna. La diferencia clave es que, en lugar de objetivos de un proceso en cascada, se discuten los objetivos y se acuerdan. Los empleados están a menudo involucrados en este proceso, que puede ser ventajoso. (Drucker, 1954)

2.1.2.3. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Este movimiento de desarrollo organizacional, DO, surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, el DO es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático. Un intenso movimiento que congrega a varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración.

Los orígenes del DO pueden atribuirse a varios factores:

La dificultad en operacionalizar conceptos de las diversas teorías sobre la organización, que traían un enfoque diferente, el desarrollo organizacional es el resultado de los esfuerzos de la teoría conductista para promover el cambio y la flexibilidad organizacional y en conflicto con las demás, a saber:

La teoría clásica propuesta por Taylor y por Fayol hizo énfasis, cada una por separado, en la organización formal y en la racionalización de los métodos de trabajo. La organización científica desarrolló un enfoque rígido y mecanicista, que consideraba al hombre desde un punto de vista atomista y simplista (hombre económico), como un apéndice de la máquina. Esa teoría se evidenció como incompleta y parcializada;

La teoría de relaciones humanas, propuesta por Mayo, fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica. Hizo énfasis en el hombre (hombre social) y en el clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red convencional de comunicaciones pasan a ser los componentes principales de los estudios de administración. El liderazgo pasa a sustituir la autoridad jerárquica formal. Esa teoría resultó incompleta y parcial, pues solo reforzó aquellos aspectos organizacionales omitidos o rechazados por la teoría clásica;

La teoría de la burocracia pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y aplicado a las empresas, cualquiera que fuera su ramo de actividad, Weber describió las características más importantes de la organización burocrática o racional, basándose en la estructura militar del ejército prusiano, sin embargo los seguidores de Weber comprobaron una serie de distorsiones, la organización burocrática, ideal y teórica, carecía de la flexibilidad para adaptarse necesariamente a las innovaciones de una sociedad moderna.

La teoría estructuralista representó una visión más crítica de la organización, esta concibe la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Una organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal y de la informal. Dentro de una organización encontramos los objetivos organizacionales (mayores utilidades, mayor eficacia, crecimiento, etc.) en conflicto con los objetivos individuales de los participantes (mayores salarios, mejor horario de trabajo, prestigio, etc.). La teoría estructuralista apunta más hacia los problemas y aspectos críticos de las organizaciones que a las soluciones, propiamente dichas. No presenta una teoría de la organización: sólo critica las teorías hasta entonces existentes y ofrece un método de análisis y comparación de las organizaciones;

La teoría del comportamiento surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultando un enfoque predominantemente sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propia, en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas. De allí surge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones de las personas. La teoría del comportamiento fue más una teoría que aportó nuevos conceptos y contribuciones que una teoría definitiva de la administración. De la teoría del comportamiento resultó el movimiento del desarrollo organizacional orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional. Se comprobó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento sin producir un cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización.

La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia en la dinámica de las organizaciones. Estas teorías demostraron la necesidad de buscar un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se comprobó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los objetivos organizacionales, lo que provoca un comportamiento ineficiente que impide alcanzar los objetivos.

La creación del National Training Laboratory de Bethel en 1947 y la realización de las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento del grupo, destinada a reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales, a través de los T-Groups.

La publicación de un libro producto de las investigaciones con los T-groups, el coordinador, Leland Bradford es considerado por algunos autores el precursor del movimiento llamado desarrollo organizacional.

La pluralidad de los cambios en el mundo originó el desarrollo organizacional, a saber:

Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional;

Un aumento del tamaño de las organizaciones, que hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no fuera suficiente para sostener el crecimiento.

La tecnología moderna, requiriendo personas altamente especializadas y de competencias muy diferentes;

Cambios en la conducta administrativa debido a un:

Nuevo concepto del hombre basado en el conocimiento de sus mutables y complejas necesidades.

Nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón.

Nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humano-democráticas.

La gran invención del final del siglo XX. Esta modificó la vida de la sociedad, de las organizaciones, del hombre y de su visión del mundo.

La fusión del estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los del comportamiento, posibilitando el surgimiento del desarrollo organizacional. Existe una diferencia entre proceso (procedimientos) y estructura, los aspectos estructurales son elementos estáticos de la organización y se refieren a la distribución de sus diferentes componentes (división del trabajo, autoridad y responsabilidad). El proceso (procedimiento) es dinámico y se refiere a las normas que determinan una organización, los cargos y funciones asumidos por las personas, la manera como se resuelven los problemas y se toman las decisiones.

El DO se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas (industrias, empresas de servicio, organizaciones militares, etc.). El DO pretende ser una especialidad de la psicología, a pesar de que su aplicación no se restrinja a un enfoque meramente psicológico. Es una continuación de la teoría de las relaciones humanas, al proponer una teoría social del ámbito

organizacional. El DO solo se afirmó cuando incorporó el enfoque sistemático en el estudio de las organizaciones.

Los diversos modelos de DO consideran básicamente cuatro variables. Estas cuatro variables básicas son abordadas con una especial atención en su interrelación e interdependencia, para que un cambio permita lograr tanto los objetivos organizacionales como los individuales:

El ambiente, centrado en aspectos como la turbulencia ambiental, la explosión del conocimiento, de la tecnología y de las comunicaciones, y en el impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales;

La organización, tomando en cuenta las características de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas, etc.;

El grupo social, considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.;

El individuo, resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.;

La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades.

El desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes. Cada época desarrolla la forma organizacional más adecuada y característica para su naturaleza. Los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones. Mientras el cambio genérico implica alteraciones en el ambiente, el cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento en una organización. Esos dos tipos fundamentales de alteraciones (estructurales y de comportamiento son interdependientes y se compenetran íntimamente. (Saul, 2008)

2.2.2. CONCEPTUALIZACIÓN

Un plan de mercado es una estrategia que emplea diversas técnicas para dar a conocer una institución o empresa, socializar un mensaje, posicionar una marca, crear alguna expectativa y estar en la mente del segmento de mercado al cual está dirigido. Un adecuado plan de mercado podrá aumentar la cartera de clientes, ventas, ingresos, aumenta la posibilidad de expansión de una empresa, y muchos beneficios más. “El plan de marketing es un instrumento de gestión imprescindible que contribuye a la consecución de los objetivos corporativos, a hacer equipo y a formular compromisos claros y coherentes de futuro.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2004, p. 31)

En la investigación se usarán términos específicos de la misma, por lo que en esta sección se definirán los más importantes para tener una mejor comprensión de estos.

1. Terciarización de servicios: es sinónimo de subcontratación, es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por ella misma. Este proceso suele realizarse con el objetivo de reducir los costos.
2. Call Center: (centro de llamadas). Se trata de la oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico.
3. Balanced Scorecard: es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.
4. Especialistas: persona que tiene conocimientos profundos en una rama determinada de la ciencia, la técnica o el arte, en un campo determinado de una profesión o actividad.
5. BSC: abreviatura de Balanced Scorecard.
6. Q2: CSR Satisfaction: indicador de satisfacción del cliente.

7. Collect: indicador de cobros realizados por los especialistas.
8. Total call resolution time: indicador de tiempo de resolución de llamadas, mide el tiempo que cada especialista tarda en atender una llamada.
9. Cadena de valor: es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva.
10. Dashboard: engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento.
11. KPIs (key performance indicators): conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado previamente y normalmente se expresa en valores porcentuales.
12. Cuadro de mando: es una herramienta que te permite conocer la situación global de tu negocio o de una parte de tu negocio para un momento dado. un cuadro de mando suele estar configurado por KPIs o indicadores clave de rendimiento acompañados de una representación gráfica.
13. Management: es la administración o gestión de todas las actividades asignadas por la división de trabajo dentro de una organización.
14. Externalización de procesos empresariales: es la subcontratación de procesos de negocio (BPO, por sus siglas en inglés) es la contratación de una tarea empresarial específica, como la nómina, los recursos humanos (RRHH) o la contabilidad, a un proveedor de servicios tercerizados. Por lo general, BPO se implementa como una medida de ahorro de costes para las tareas que una empresa requiere, pero no depende de ellas para mantener su posición en el mercado.
15. Call Drivers: Tendencias de escenarios de llamadas que reciben los especialistas.

(Varios, s.f.),

2.2.3. MARCO LEGAL

La información que a continuación se presenta, da cumplimiento a lo establecido en las siguientes leyes:

- Ley de Zonas Libres: La Ley de Zonas Libres tiene como objetivo conferir el estatus de zona libre a todo el territorio nacional de Honduras, en donde pueden establecerse y funcionar empresas comerciales e industriales, nacionales y extranjeras, que se dediquen básicamente a la exportación y actividades conexas o complementarias.

Esta ley fue aprobada por el congreso nacional mediante decreto # 356 del 21 de junio de 1976 y publicado en la Gaceta No.21,947 (Honduras, 1976)

- Ley de centros de atención de llamadas: El Decreto 90–2012 que contiene la Ley de Fomento a los Centros de Atención de Llamadas y Tercerización de Servicios Empresariales, publicada en el Diario Oficial la Gaceta de fecha 18 de julio de 2012 se origina en la necesidad de crear oportunidades de empleo e impulsar la inversión nacional y extranjera, mediante el establecimiento de un régimen jurídico especial que permita la operación y funcionamiento de los Centros de Atención de Llamadas (Call Centers) y los Centros de Tercerización de Servicios Empresariales (BPO's)³⁹, para que estimulen la economía Nacional y asegurar beneficios económicos especialmente para los jóvenes desempleados en el país. (Honduras, Ley de centros de atención de llamadas, 2012)

- Licencia de autorización de uso de programa Balanced Scorecard: Esta se da mediante compra autorizada de parte del director de la empresa al instituto de Balanced Scorecard a través de su sitio web <http://www.balancedscorecard.org> para su respectivo entrenamiento y luego aplicación en las operaciones de la empresa el 20 de Abril del año 2017 y enviada desde la sede central de la compañía ubicada en 1701 Pennsylvania Ave. Suite 300 Washington, DC 20006 a un costo de \$49.50 mensuales por un año y luego \$50.00 por cada año renovado. (Organization, 2018)

CAPITULO III. METODOLOGÍA

Una vez estructurado el marco teórico que sustenta la investigación se definen los métodos a seguir. La metodología de la investigación define los enfoques, métodos, técnicas, instrumentos, fuentes primarias y secundarias entre otros elementos para definir la legitimidad y el alcance de la investigación. “Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 88)

3.1. CONGRUENCIA METODOLOGÍA

Las variables de estudio deben estar directamente relacionadas con el problema definido durante la investigación. Esto generará congruencia en metodología aplicada en la investigación.

3.1.1. LA MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica a continuación detalla la relación entre el problema planteado, las preguntas de investigación, objetivos y variables de la investigación.

Tabla 7. Matriz metodológica

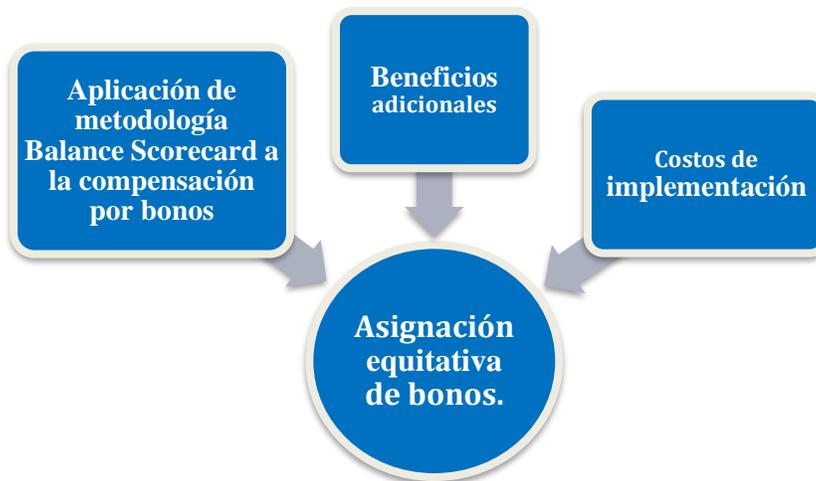
Titulo					
Aplicación de metodología Balance Scorecard a la compensación por bonos del departamento de cobranzas de Startek Honduras.					
Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
		General	Específico	Independiente	Dependiente
¿La aplicación de metodología Balance Scorecard a la compensación por bonos del departamento de cobranzas en Startek Honduras lograra una asignación equitativa que se ajuste a los resultados obtenidos por el empleado?	¿Genera una mejora la metodología de Balance Scorecard en la asignación correcta de la compensación por bonos en el departamento de crédito?	Determinar como la metodología de Balance Scorecard favorece la asignación equitativa de bonos ajustados a los resultados obtenidos por los especialistas.	Identificar el alcance de la mejora en la compensación por bonos con la aplicación de este método.	Aplicación de metodología Balance Scorecard a la compensación por bonos.	Asignación equitativa de bonos
	¿Qué beneficio adicional se adquiere al aplicar esta metodología?		Enumerar los beneficios adicionales que genera esta metodología.	Beneficios adicionales	
	¿Cuál es el costo que genera la implementación de este instrumento en la asignación de la compensación por bonos?		Determinar el costo que	Costo de implementación.	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.1.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La investigación plantea como variable dependiente la Asignación equitativa de bonos. Esta es susceptible a las fluctuaciones de las variables dependientes: Aplicación de metodología Balance Scorecard a la compensación por bonos, beneficios adicionales y costos de implementación.

Figura 8. Variables independientes y variable dependiente



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Cuando en realidad existe una relación causal entre una variable independiente y una dependiente, al variar intencionalmente la primera, la segunda también variará; por ejemplo, si la motivación es una causa de la productividad, al variar la motivación deberá variar la productividad. (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 130)

Tabla 8. Operacionalización de las variables

Operacionalización de la Variables							
Variables		Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Técnicas
		Conceptual	Operacional				
Dependiente	Asignación equitativa de bonos.	Es el beneficio que el empleado por el cumplimiento de metas adicional a su sueldo	Aplicación de la metodología BSC para cálculo del bono obtenido	Compensación variable	KPIs	¿Cuál serán los resultados de los KPIs asignados?	Balanced Scorecard

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Continuación de tabla 8 Operacionalización de las variables

Variables	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Técnicas	
	Conceptual	Operacional					
Independientes	Aplicación de metodología Balance Scorecard a la compensación por bonos.	Es una herramienta que permite conocer la situación global o de una parte del negocio para un momento dado	Se utilizará un cuadro de mando que estará configurado por KPIs o indicadores clave de rendimiento acompañados de una representación gráfica.	Desempeño del empleado	Evaluación del desempeño	¿Cuáles es desempeño obtenidos por los empleados?	Aplicación de cuadro de mando con KPIs para esta área
				Resultados obtenidos por departamento	Proyección de metas	¿Son las metas propuestas alcanzables?	Medición y análisis de tiempos para planificación de metas
				Servicio al cliente	Satisfacción	¿Qué tan satisfecho están los clientes con el servicio?	Encuestas directas a los clientes
	Beneficios adicionales	Son los aprovechamientos o mejoras obtenidos por la aplicación del nuevo instrumento.	Se identificarán las mejores adicionales que ofrece la herramienta tanto para la empresa como para los empleados	Satisfacción Laboral	Clima laboral	¿Se siente satisfecho el empleado con la aplicación de BSC?	Encuesta
				Productividad	Cobros realizados	¿Mejoran los indicadores de productividad con BSC?	Resultados de cuadro de mando
				Ajuste de los resultados obtenidos a la realidad	Cálculos de la compensación obtenida	¿Ganan los especialistas basándose en resultados reales?	Cuadro de resultados finales
	Costo de implementación.	Son los incurridos en la ejecución u/o puesta en marcha de la herramienta	Análisis de los costos adicional por la implementación de BSC	Costos	Costos de adquisición	¿Cuáles son los costos que incurrir al adquirir la herramienta?	Licitaciones de licencia de la herramienta
				Compensación variable	Bonos	¿Aumenta o disminuye el pago de bonos?	Análisis de costo - beneficio
				Ingresos	Cobros realizados	¿Aumento o disminución de los cobros realizados?	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.1.3. HIPOTESIS

Las hipótesis son una explicación tentativa o forma de indicar lo que se intenta demostrar con la investigación, surgen de la teoría ya especificada en el marco teórico. (Hernández Sampieri et al., 2014)

Para Muñoz Razo (1998) una hipótesis “es la explicación anticipada y provisional de alguna suposición que se trate de comprobar o desaprobar, a través de los antecedentes que se recopilan sobre el problema de investigación previamente planteado” (Citado en Bernal Torres, Urdaneta Silva, & Duitama Ochoa, 2016, p. 184).

La formulación de la hipótesis de la investigación se elaboró tomando en consideración las variables independientes y variable dependiente para proponer una explicación anticipada de lo que se trata de comprobar. La hipótesis propuesta de esta investigación es:

H_i: la aplicación del método balance Scorecard para el cálculo de compensación por bonos favorece la asignación equitativa de los bonos, ajustándolos a los resultados obtenidos por los especialistas.

H₀: la aplicación del método balance Scorecard para el cálculo de compensación por bonos no favorece a la asignación equitativa de los bonos, ya que no los ajusta a los resultados obtenidos por los especialistas.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno y problema” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 4). El enfoque de esta investigación será cuantitativo, Sampieri (2014) indica que el enfoque cuantitativo busca ser objetivo, describiendo y probando teorías, busca solventar una problemática planteada basada en estudios realizados anteriormente.

La investigación tendrá un alcance descriptivo. “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades,

procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 92)

Se debe determinar el método científico apropiado de acuerdo con el enfoque y naturaleza del estudio para llevar a cabo la presentación investigación. La figura que se muestra a continuación detalla el enfoque metodológico con el tipo de estudio y el diseño, especificando el alcance y el método, así como el tipo de muestra y las técnicas a utilizar.

A continuación, se muestra nuestro esquema metodológico con su respectiva descripción.

Figura 9. Esquema Metodológico

Enfoque	• Cuantitativo
Tipo de estudio	• No experimental
Tipo de diseño	• Transversal
Alcance	• Descriptivo
Tipo de muestra	• No probabilístico
Técnica	• Encuesta

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación con alcance descriptivo, se seleccionó el diseño no experimental transversal, ya que la investigación pretende observar el comportamiento de las variables sin alterarlas. Buscar identificar la influencia entre las variables independientes y sus efectos en la variable dependiente. “En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 152)

3.3.1. POBLACIÓN

La población de una investigación es el “conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo de las que se obtiene la información para la investigación.” (Bernal Torres et al., 2016, p. 367)

La población para la cual desarrollaremos nuestra investigación es la población del departamento de crédito de Startek el cual cuenta con 100 empleados, ubicada en Altia Business Park, San Pedro Sula, Honduras.

3.3.2. MUESTRA

Las muestras en una investigación pueden ser de dos tipos: probabilística y no probabilística. En esta investigación la muestra a considerar se basará en el tipo no probabilístico, muestra se selecciona basándose en características de interés para la investigación.

La ventaja de una muestra no probabilística —desde la visión cuantitativa— es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 190)

El tamaño de la muestra se determinó con los datos obtenidos de la población siendo su total de 100 empleados en el departamento de crédito de Startek, debido a que la población es pequeña se tomará el universo de la población para aplicar el análisis.

3.3.3. UNIDADES DE ANÁLISIS

“La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 183)

Las unidades de análisis de esta investigación son los empleados de la empresa Startek Honduras que comparten específicamente las características de trabajar en el departamento de cobranzas y que están sujetos a la compensación por bonos.

3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA

Se determinará de la recopilación de información a través de los instrumentos y métodos de recolección de datos utilizada en la investigación.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

“Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 200)

3.4.1. INSTRUMENTOS

Existen diversos instrumentos para que el investigador determine cuál es el que mejor se adecua a su investigación, y que sea congruente al planteamiento del problema e hipótesis. Al implementar dichos instrumentos se espera poder recolectar la información necesaria para medir las variables de investigación y poder analizar la validez de la hipótesis.

El instrumento por utilizar para esta investigación son los cuestionarios, realizando preguntas que nos proporcionen los resultados para poder contestar las preguntas de investigación planteadas. “Es importante comenzar por entender que el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación.” (Bernal Torres et al., 2016, p. 245)

3.4.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTO APLICADO

La técnica de aplicación del cuestionario empleada son las entrevistas personales en la cual el entrevistador hace las preguntas al entrevistado y anota las respuestas. “Su propósito es llevar a buen fin cada entrevista, evitando que decaiga la concentración e interés del participante, además de orientarlo en el tránsito del instrumento. Las explicaciones que proporcione deberán ser breves pero suficientes.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 234)

3.4.3. PROCEDIMIENTOS

Escala de Likert: El cuestionario lo construiremos en base a esta escala.

Encuesta cara a cara: Para la recolección de datos utilizaremos este tipo de encuesta.

Nivel de medición ordinal y nominal: utilizaremos en la construcción del instrumento estos niveles de medición.

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

“Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 61)

Entre las fuentes primarias de este estudio tenemos:

1. Encuestas aplicadas a los empleados.
2. Información proporcionada por la empresa.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

1. Estudios anteriores de la aplicación de la metodología BSC en organizaciones.
2. Teorías aplicadas a este tipo de estudio.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Aplicado el instrumento, se procede al análisis de los resultados obtenidos de los aspectos evaluados;

4.1. COMPARACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y EL CUESTIONARIO

En este estudio nuestra unidad de análisis son los empleados del departamento de crédito de Startek Honduras que comparten características similares. A continuación, los resultados expresados en datos numéricos y gráficos del instrumento aplicado a la población.

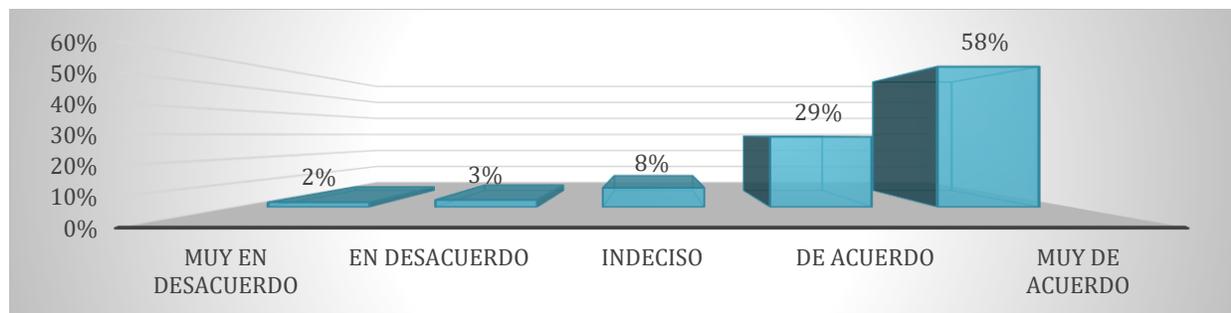
1. ¿Creo que tengo un buen empleo?

Tabla 9. Resultados pregunta 1

		Resultado	Peso %
1	Muy en desacuerdo	2	2%
2	En desacuerdo	3	3%
3	Indeciso	8	8%
4	De acuerdo	29	29%
5	Muy de acuerdo	58	58%
		100	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura 10. Gráfica Resultado pregunta 1



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En esta grafica podemos observar una tendencia muy de acuerdo de parte de los empleados del departamento de crédito donde un 58% afirma que tiene un buen trabajo.

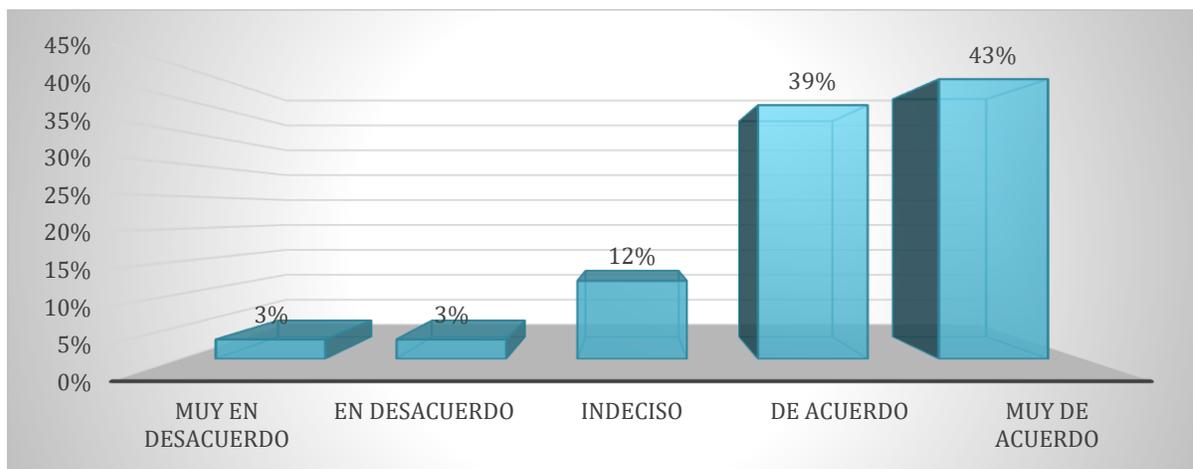
2. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Tabla 10. Resultado pregunta 2

		Resultado	Peso %
1	Muy en desacuerdo	3	3%
2	En desacuerdo	3	3%
3	Indeciso	12	12%
4	De acuerdo	39	39%
5	Muy de acuerdo	43	43%
		100	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura 11. Gráfica Resultado pregunta 2



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En cuanto a los beneficios económicos obtenidos en su empleo, se observa que los especialistas están en un 39% de acuerdo y en 43% muy de acuerdo que estos satisfacen sus necesidades básicas.

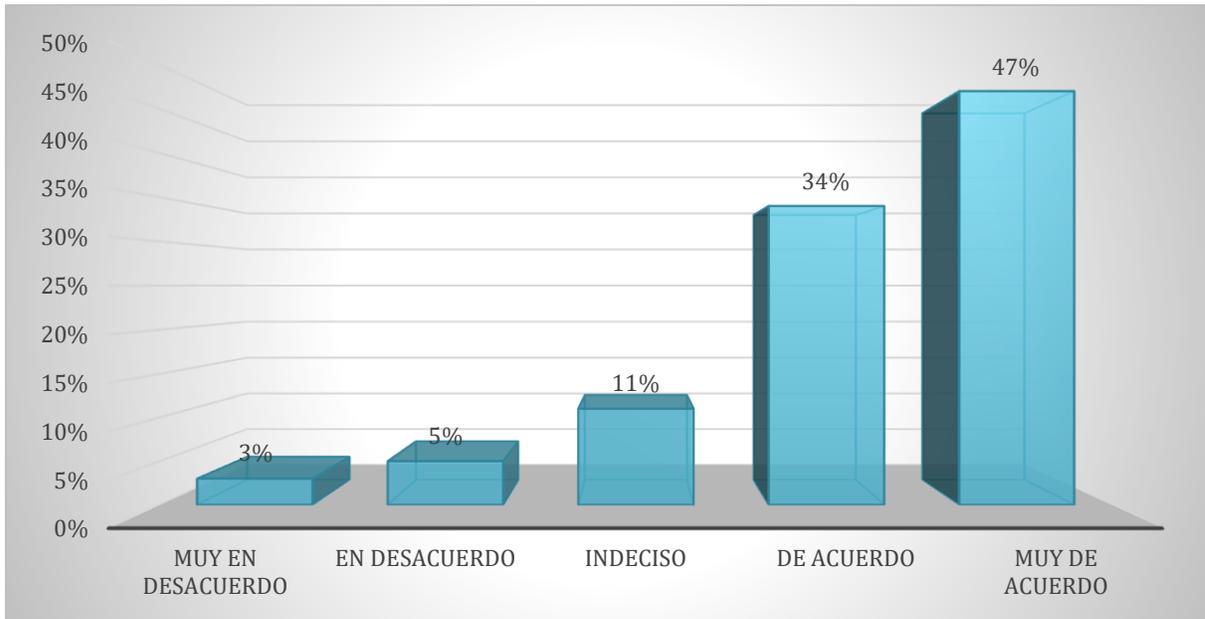
3. ¿En mi empleo actual gozo beneficios económicos adicionales a mi sueldo?

Tabla 11. Resultado pregunta 3

		Resultado	Peso %
1	Muy en desacuerdo	3	3%
2	En desacuerdo	5	5%
3	Indeciso	11	11%
4	De acuerdo	34	34%
5	Muy de acuerdo	47	47%
		100	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura 12. Gráfica Resultado pregunta 3



Fuente: Elaboración propia, 2018.

La tendencia en esta respuesta también es positiva mostrando un 47% muy de acuerdo en lo que respecta a obtener beneficios económicos adicionales a su sueldo.

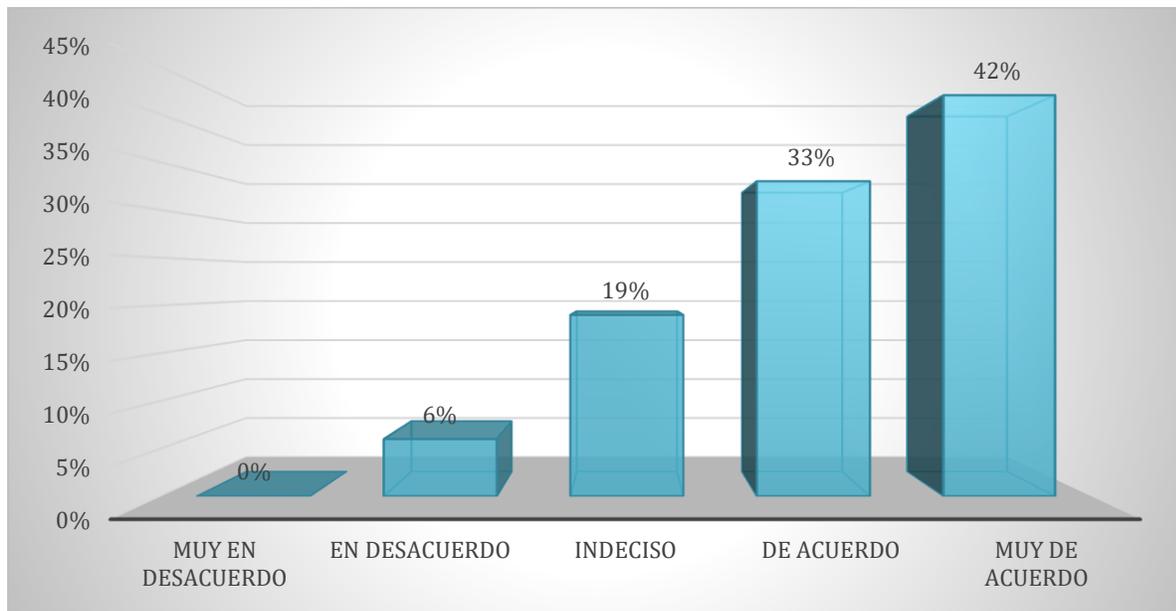
4. ¿Actualmente logro llegar a las metas que establece mi empleador?

Tabla 12. Resultado pregunta 4

		Resultado	Peso %
1	Muy en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	6	6%
3	Indeciso	19	19%
4	De acuerdo	33	33%
5	Muy de acuerdo	42	42%
		100	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura 13. Gráfica Resultado pregunta 4



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En esta gráfica se muestra que un 42% está muy de acuerdo y un 33% de acuerdo en que logra llegar a las metas que establece el departamento de créditos.

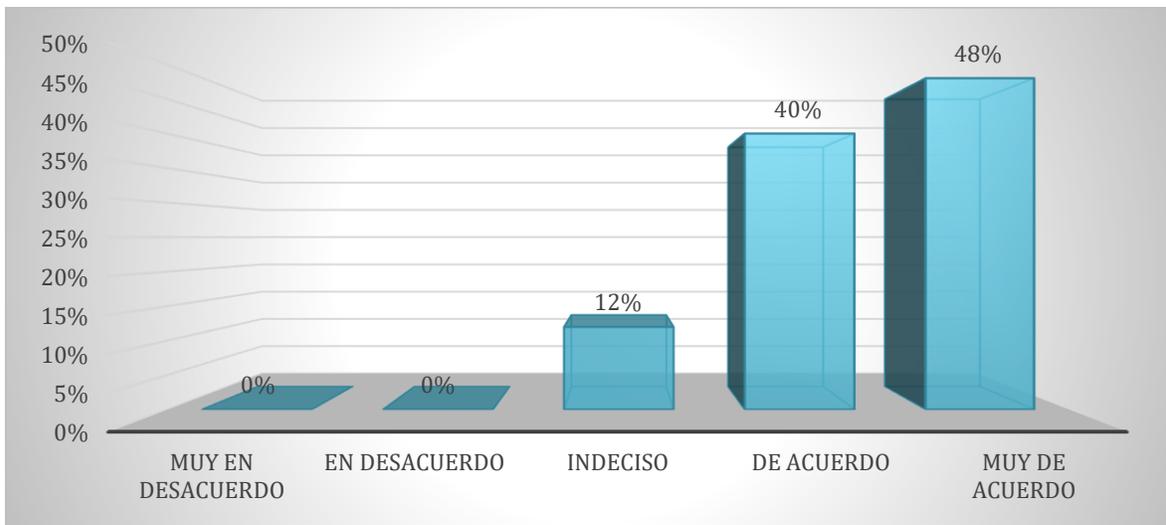
5. ¿Considero que soy un empleado productivo que cumple con lo requerido por la empresa?

Tabla 13. Resultado pregunta 5

		Resultado	Peso %
1	Muy en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indeciso	12	12%
4	De acuerdo	40	40%
5	Muy de acuerdo	48	48%
		100	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura 14. Gráfica Resultado pregunta 5



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En esta gráfica se considera el aspecto de productividad del empleado, como el a nivel personal considera su rendimiento, la tendencia es positiva mostrando un porcentaje de 48% muy de acuerdo en este aspecto.

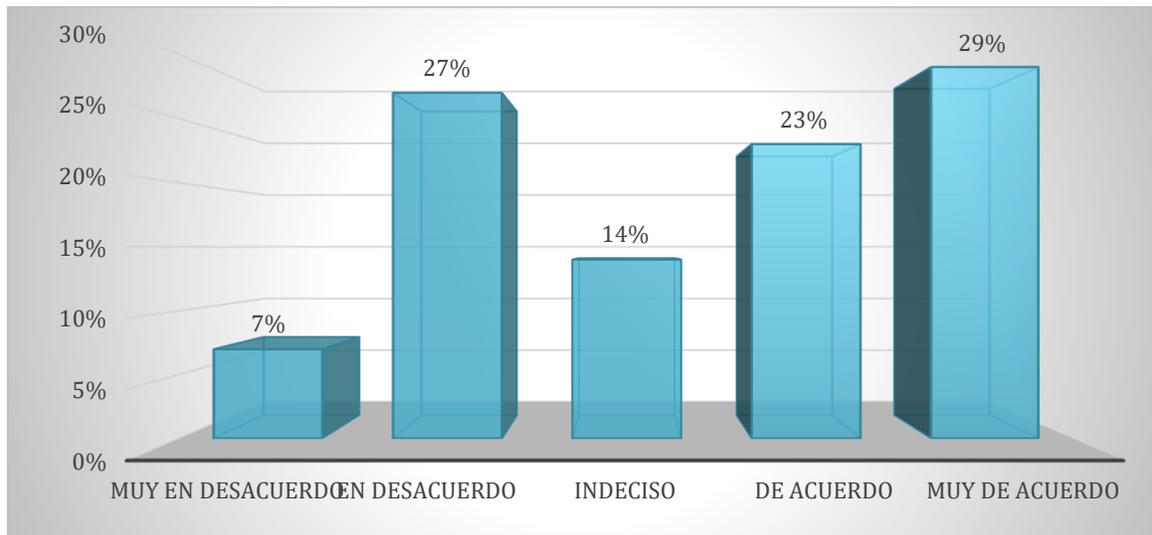
6. Normalmente obtengo bonificación extra por alcanzar las metas.

Tabla 14. Resultado pregunta 6

		Resultado	Peso %
1	Muy en desacuerdo	7	7%
2	En desacuerdo	27	27%
3	Indeciso	14	14%
4	De acuerdo	23	23%
5	Muy de acuerdo	29	29%
		100	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura 15. Gráfica Resultado pregunta 6



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En el análisis de los resultados, se observan una opinión dividida que nos confirma la situación actual del departamento de cobranzas donde un 27% está en desacuerdo en lo que respecta a la obtención de compensación extra al alcanzar las metas y un 29% nos dice que está muy de acuerdo en que obtienen la bonificación extra.

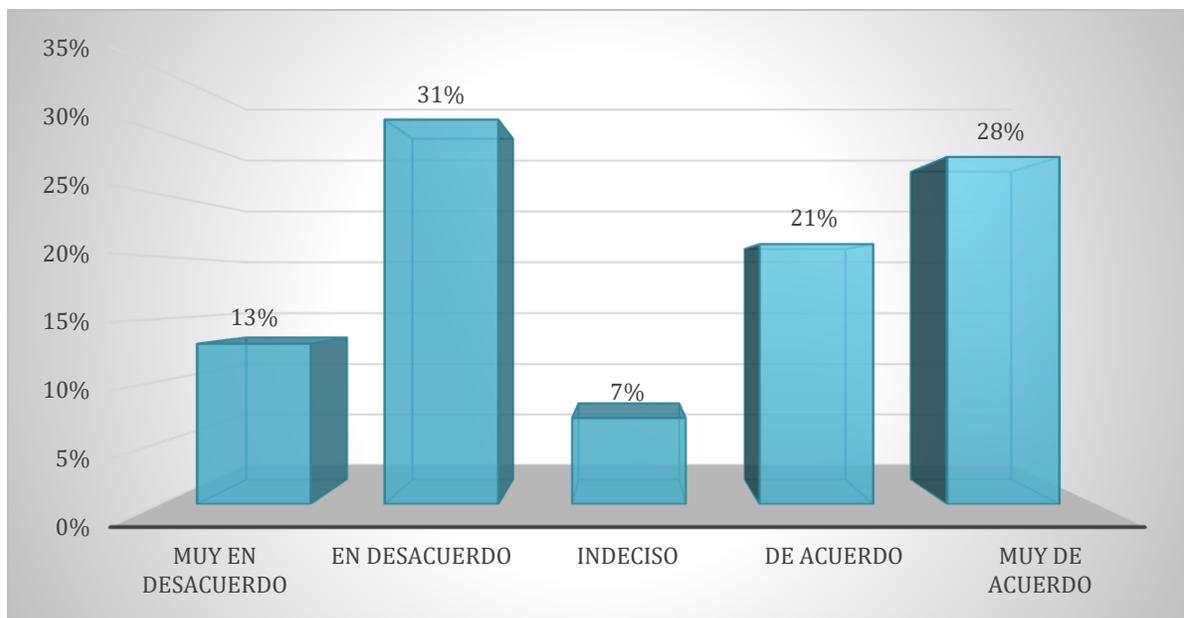
7. Considero que actualmente el pago de mi bonificación se ajusta al logro de metas obtenidas.

Tabla 15. Resultado pregunta 7

		Resultado	Peso %
1	Muy en desacuerdo	13	13%
2	En desacuerdo	31	31%
3	Indeciso	7	7%
4	De acuerdo	21	21%
5	Muy de acuerdo	28	28%
		100	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura 16. Gráfica Resultado pregunta 7



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En esta gráfica se refleja una opinión dividida, un 31% de la población del departamento está en desacuerdo, mientras que un 28% está muy de acuerdo en cuanto a la relación entre la bonificación recibida y el logro de las metas.

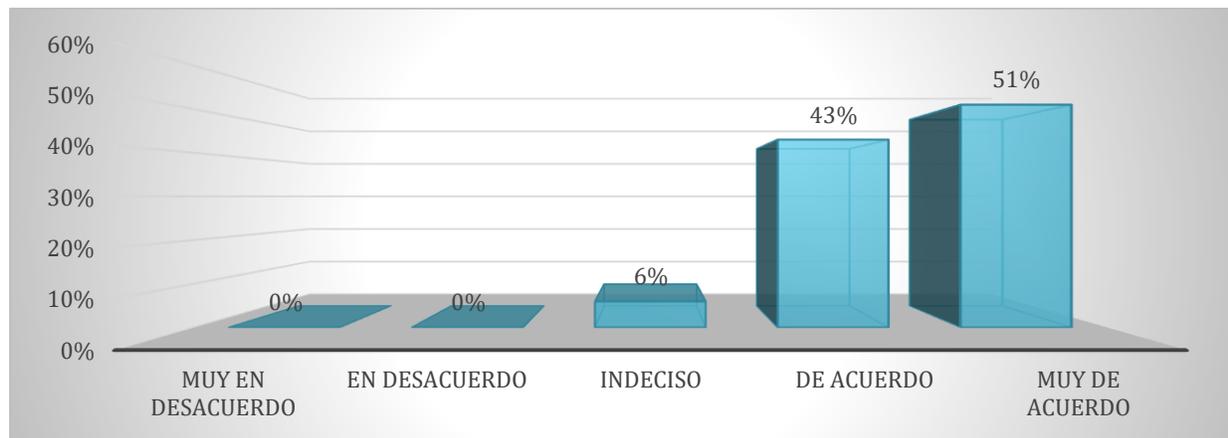
8. Me gustaría que se modificara la forma de evaluar la asignación de bonos por metas, asignando porcentajes de calificación a otros aspectos que actualmente se evalúan y que forman parte del proceso.

Tabla 16. Resultado pregunta 8

		Resultado	Peso %
1	Muy en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indeciso	6	6%
4	De acuerdo	43	43%
5	Muy de acuerdo	51	51%
		100	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura 17. Gráfica Resultado pregunta 8



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En esta respuesta, la tendencia es completamente positiva, refleja la opinión de los especialistas que muestran estar de acuerdo con la modificación en la forma en la que se evalúan los resultados y asignan bonos, a un 43% de acuerdo y un 51% muy de acuerdo con que se evalúen otros aspectos como parte del proceso.

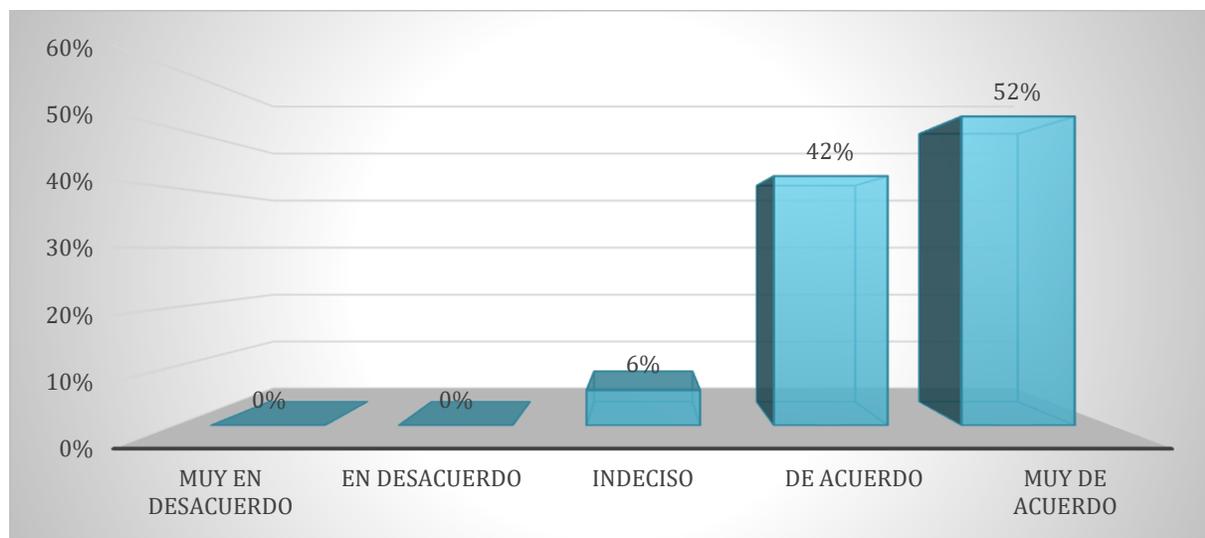
9. Considero que una evaluación más amplia que incluya otros aspectos reflejaría una calificación más justa apegada a los resultados obtenidos.

Tabla 17. Resultado pregunta 9

		Resultado	Peso %
1	Muy en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indeciso	6	6%
4	De acuerdo	42	42%
5	Muy de acuerdo	52	52%
		100	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura 18. Gráfica Resultado pregunta 9



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Esta gráfica muestra una tendencia positiva donde un 42% y un 52% que está de acuerdo y muy de acuerdo con que una evaluación más amplia que incluya otros aspectos que actualmente no se toman en cuenta reflejaría una calificación más justa se apegarían a los resultados obtenidos.

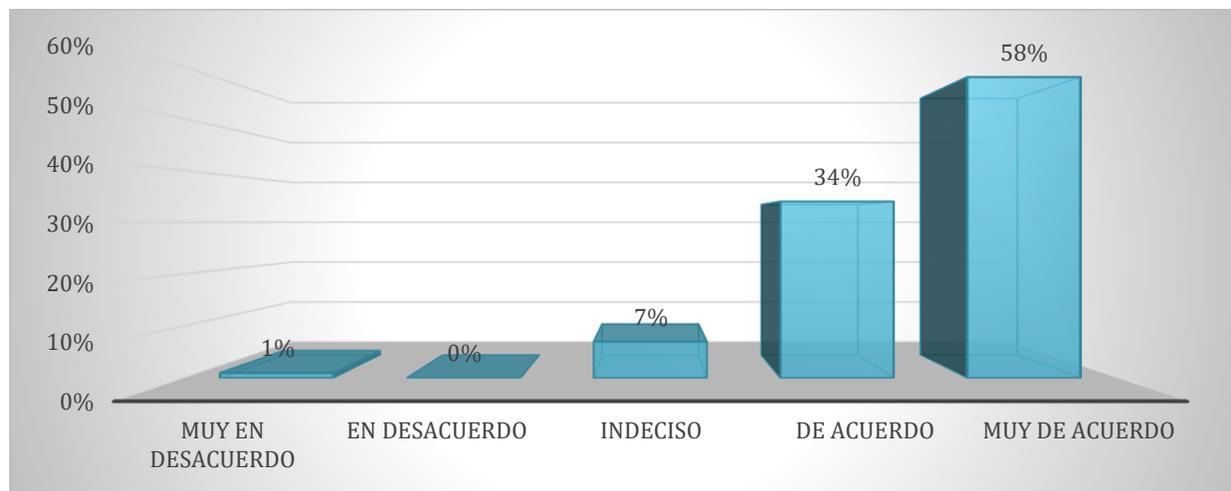
10. Pienso que al considerar que estoy siendo evaluado de manera justa independientemente los resultados, me motivaría a mejorar y tratar de obtener o mantener siempre un buen resultado.

Tabla 18. Resultado pregunta 10

		Resultado	Peso %
1	Muy en desacuerdo	1	1%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indeciso	7	7%
4	De acuerdo	34	34%
5	Muy de acuerdo	58	58%
		100	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura 19. Gráfica Resultado pregunta 10



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Esta gráfica muestra una tendencia positiva un 58% de la población considera que, al ser evaluado de manera más justa independientemente de los resultados, los motivaría a mejorar los mismos y mantener ese ritmo positivo.

4.2. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA BSC

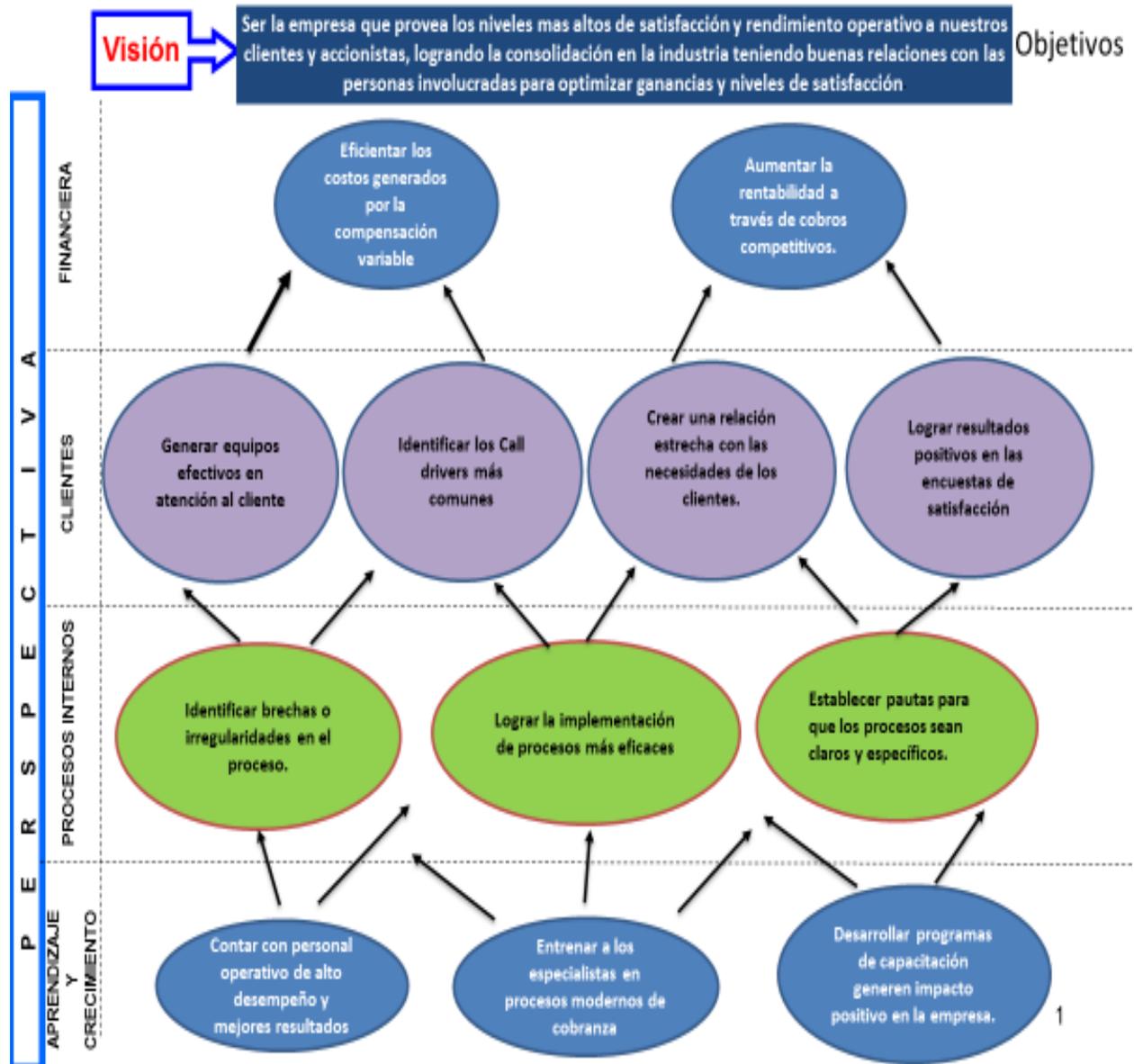
Se propone la aplicación de la metodología Balance Scorecard a la compensación por bonos de los especialistas del departamento de Cobranzas de Startek donde los objetivos estratégicos definidos para este proceso se alinean para cumplir la estrategia general. A continuación, se muestra los objetivos propuestos:

Tabla 19. Objetivos estratégicos

	Objetivos Estratégicos
Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo	Contar con personal operativo de alto desempeño y mejores resultados.
	Entrenar a los especialistas en procesos modernos de cobranza
	Desarrollar programas de capacitación genere impacto positivo en la empresa.
Perspectiva de procesos internos	Identificar brechas o irregularidades en el proceso.
	Lograr la implementación de procesos más eficaces
	Establecer pautas para que los procesos sean claros y específicos.
Perspectiva del cliente	Lograr resultados positivos en las encuestas de satisfacción
	Crear una relación estrecha con las necesidades de los clientes
	Identificar los Call drivers más comunes
	Generar equipos efectivos en atención al cliente
Perspectiva Financiera	Lograr eficientar los costos generados por la compensación variable.
	Aumentar la rentabilidad a través de cobros competitivos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura 20. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.3. DEFINICIÓN DE INDICADORES Y METAS.

Tabla 20. Indicadores y metas

Definición				
#	Nombre	KPIs	Calculo	Definición
1	Cobranza	Collect	Monto en \$ cobrado	se requiere que el especialista cobre un mínimo de \$ 10,000.00 al mes
2	Cantidad	Tiempo de resolución total (CRT)	Tiempo sin ACW + Tiempo de espera(cliente)	Se requiere que el especialista invierta un máximo de 475 segundos promedio por llamada incluido el tiempo de espera.
		ACW (tiempo perdido)	segundo para finalizar la llamada	Se requiere que el especialista invierta un máximo de 10 segundos para culminar el proceso en cada llamada, este es un tiempo extra por llamada promedio permitido.
3	Resolución de problemas	Trans + Conf.	Porcentaje de llamadas que han sido transferidas+ porcentaje de llamadas que han requerido de conferencia con otro departamento	Se requiere que como máximo no más del 10% de las llamadas recibidas sean transferidas o conectadas a través de conferencia a otros departamentos
		iOCR% 48 Hrs	% de llamadas donde el cliente en un intervalo de 48 horas requiere de una segunda llamada.	Se requiere que un máximo de 23% de las llamadas recibidas por un cliente requieran de un segundo contacto después de 48 horas.
		FCR %	% de llamadas donde el cliente en un intervalo de 7 días no requiere de una segunda llamada.	Se requiere que un máximo de 67 % de las llamadas recibidas por un cliente No requieran de un segundo contacto después de 7 días.
4	Calidad	UP	Resultado de encuesta de satisfacción aplicada al cliente después de terminar una llamada	Se requiere que el promedio de los resultados de las encuestas aplicadas al cliente dé como resultado una calificación mínima promedio de 8.60 en una escala de 0 a 10.
		2.0 promedio	Resultados de evaluación aleatoria realizada por el departamento de calidad.	Se requiere que el promedio de los resultados de las evaluaciones realizadas sea mayor a 3.0
5	Asistencia	Asistencia programa	Evalúa el % de asistencia durante el mes, reflejando el tiempo no laborado por incapacidades, permisos sin goce y licencias	Se asignará la calificación proporcional a la asistencia lograda en el mes
		Asistencia especialista	Evalúa el % de asistencia durante el mes, reflejando el tiempo no laborado por llegadas tarde, tiempo de receso tomado, etc.	Se asignará la calificación proporcional a la asistencia lograda en el mes
6	Aprendizaje y Capacitación	Aux 2,4,5,7 (Hrs)	se tomará un seguimiento del tiempo invertido en capacitaciones y aprendizaje	Este indicador no tiene valor porcentual en la calificación para obtención de bono, pero se llevará un control de las horas invertidas, donde se requerirá un promedio de 20 horas al mes en capacitación y aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.4. ASIGNACIÓN DE VALOR A LOS INDICADORES

Tabla 21. Asignación de valor a KPIs

Distribución porcentaje de evaluación			
Aspecto	KPIs	%	Peso
Cobranza	Collect	100%	70%
Cantidad	Tiempo de resolución total (CRT)	100%	10.00%
	ACW (tiempo perdido)		
Resolución de problemas	Trans + Conf.	40%	5.00%
	iOCR% 48 Hrs	30%	
	FCR %	30%	
Calidad	UP	50%	10.00%
	2.0 promedio	50%	
Asistencia	Asistencia programa	50%	5%
	Asistencia especialista	50%	
Aprendizaje y Capacitación	Aux 2,4,5,7 (Hrs)	0%	0%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.4.1. RESULTADOS KPIs, ASPECTO EVALUADO COBRANZA.

#	Nombre	KPIs	Calculo	Definición
1	Cobranza	Collect	Monto en \$ cobrado	se requiere que el especialista cobre un mínimo de \$ 10,000.00 al mes

Tabla 22. Evaluación de cobranza

Rango	Nombre	ID Empleado	Equipo	Collect	% logro de meta	Calificación por logro de meta (70%)
1	Alvarado Durón, Luis	20131931	1HNS02	\$12,350.86	124%	86.46%
2	Ortiz Paz, Bryan	20161130	1HNS03	\$9,730.45	97%	68.11%
3	Villeda, Brayan	20105723	1HNS03	\$11,590.06	116%	81.13%
4	Salinas Diaz, Oscar	20153601	1HNS04	\$11,630.02	116%	81.41%
5	Funes Esther	20157924	1HNS08	\$10,372.60	104%	72.61%
6	Turcios, Kevin	20160252	1HNS08	\$10,481.39	105%	73.37%
7	Castellanos C. Osmar	20117672	1HNS01	\$11,047.59	110%	77.33%
8	Elvir, Andrea	20137908	1HNS02	\$10,195.20	102%	71.37%
9	Ramos, Jonathan	20131918	1HNS05	\$13,302.46	133%	93.12%
10	Cairolí Gallo, Jean	20158205	1HNS03	\$10,240.59	102%	71.68%
11	Bautista Solís, Dilber	20158517	1HNS03	\$13,273.05	133%	92.91%
12	Escoto, Neshoa	20133666	1HNS02	\$10,458.50	105%	73.21%
13	Griffin, Marlon	20114824	1HNS06	\$10,184.50	102%	71.29%
14	Arias, Jorge	20131954	1HNS01	\$11,730.04	117%	82.11%
15	Altamirano, Ana	20160260	1HNS04	\$10,340.20	103%	72.38%

Continuación de tabla 22. Evaluación de cobranza.

16	Durón, Johana	20110882	1HNS01	\$10,006.73	100%	70.05%
17	Munguía, Mirian	20137616	1HNS04	\$13,743.40	137%	96.20%
18	Calix Escalante, Ana	20132530	1HNS03	\$9,402.48	94%	65.82%
19	Medina, Ronal	20157497	1HNS04	\$10,105.95	101%	70.74%
20	Rivera Alberto, José	20131217	1HNS07	\$13,204.51	132%	92.43%
21	Fino Franco, José Luis	20114399	1HNS01	\$11,987.09	120%	83.91%
22	Arzú Santos, Xavier	20151916	1HNS03	\$14,285.70	143%	100.00%
23	Beltrand, Carlos	20143195	1HNS07	\$13,402.47	134%	93.82%
24	Gómez, Kelin	20151911	1HNS06	\$8,675.39	87%	60.73%
25	Cruz Medrano, Mynor	20106188	1HNS01	\$10,243.90	102%	71.71%
26	Ramos, Sandra	20139677	1HNS08	\$11,395.30	114%	79.77%
27	Mejía, Valeria	20158226	1HNS03	\$10,248.20	102%	71.74%
28	Muñoz López, Zinthia	20116825	1HNS02	\$11,196.20	112%	78.37%
29	Ortiz Reyes, Ashley	20151919	1HNS05	\$10,302.02	103%	72.11%
30	Ramos López, María	20124384	1HNS05	\$11,986.30	120%	83.90%
31	Javier, Elvin	20144795	1HNS04	\$10,304.20	103%	72.13%
32	Montoya, Yoselin	20114538	1HNS05	\$9,742.45	97%	68.20%
33	Cuellar, Milagro	20121238	1HNS03	\$13,929.93	139%	97.51%
34	Soler Cortes, William	20143190	1HNS08	\$8,736.60	87%	61.16%
35	Perdomo Diaz, Kevin	20154894	1HNS08	\$10,205.03	102%	71.44%
36	Mejía Reyes, Amalia	20133152	1HNS05	\$11,308.38	113%	79.16%
37	Hernández, Lineth	20141689	1HNS04	\$10,304.04	103%	72.13%
38	Maldonado, Dinsdale	20131921	1HNS01	\$10,205.20	102%	71.44%
39	Venegas, Josué	20130964	1HNS07	\$11,206.48	112%	78.45%
40	Medina, Andrea	20159524	1HNS02	\$12,029.25	120%	84.20%
41	Moncada, Daniela	20152912	1HNS08	\$10,520.28	105%	73.64%
42	George, Carmen	20139009	1HNS05	\$9,903.41	99%	69.32%
43	Licon, Edulfo	20130976	1HNS05	\$9,204.10	92%	64.43%
44	Paredes, Moisés	20138227	1HNS06	\$10,451.06	105%	73.16%
45	Ulloa, José	20151949	1HNS06	\$12,820.98	128%	89.75%
46	Cárcamo, Stephany	20138874	1HNS06	\$9,720.20	97%	68.04%
47	Sandoval, David	20133153	1HNS01	\$9,762.05	98%	68.33%
48	Flores Rivera, Carlos	20158864	1HNS07	\$9,975.20	100%	69.83%
49	Dubon Crivas, Indira	20110663	1HNS05	\$9,983.56	100%	69.88%
50	Marín Luque, Tesla	20158865	1HNS04	\$9,394.33	94%	65.76%
51	Estévez, Andrea	20133146	1HNS01	\$11,241.90	112%	78.69%
52	Paz Gómez, Edward	20109805	1HNS03	\$10,562.30	106%	73.94%
53	Muñoz, Cindy	20157491	1HNS08	\$10,305.29	103%	72.14%
54	Ruiz Gáelas, Gerson	20126388	1HNS05	\$9,439.06	94%	66.07%
55	Pineda, Edward	20121216	1HNS08	\$9,004.08	90%	63.03%
56	Guillen Rosales, Karla	20104393	1HNS01	\$10,675.29	107%	74.73%
57	Barahona, Diany	20130982	1HNS02	\$9,320.49	93%	65.24%
58	Alvarenga, Fernando	20113657	1HNS08	\$9,571.59	96%	67.00%
59	Funez Sandoval, Cesar	20115807	1HNS03	\$13,672.05	137%	95.70%
60	Flores, Alejandro	20121020	1HNS01	\$9,441.60	94%	66.09%
61	Cruz Mejía, Karla	20116837	1HNS01	\$9,681.56	97%	67.77%
62	Ramos Funes, Gersson	20151912	1HNS07	\$9,520.53	95%	66.64%
63	Brenes Méndez, Luis	20148024	1HNS08	\$9,609.29	96%	67.27%
64	Suazo, Andrea	20133134	1HNS02	\$9,104.45	91%	63.73%
65	Ortez Cruz, Oscar	20119591	1HNS07	\$8,933.20	89%	62.53%
66	Paiz Bardales, Karla	14815	1HNS02	\$10,898.94	109%	76.29%
67	Graugnard, Jorge	20106633	1HNS02	\$10,452.50	105%	73.17%
68	Escoto Sánchez, Pablo	13569	1HNS02	\$12,028.21	120%	84.20%
69	González, Bryan	20116110	1HNS01	\$11,000.10	110%	77.00%

Continuación de tabla 22. Evaluación de cobranza.

70	Suazo Castro, Osiris	20158211	1HNS07	\$7,943.80	79%	55.61%
71	Franco, César	20116829	1HNS08	\$10,928.40	109%	76.50%
72	Ramírez García, Elena	20112637	1HNS07	\$11,710.24	117%	81.97%
73	López, Mariana	20159555	1HNS02	\$14,603.20	146%	102.22%
74	Guzmán, Christian	20112957	1HNS08	\$7,519.12	75%	52.63%
75	González, Samuel	20114540	1HNS02	\$10,420.85	104%	72.95%
76	Norales, Marcel	20144428	1HNS02	\$11,114.56	111%	77.80%
77	Amador, Martha	20112975	1HNS02	\$12,909.00	129%	90.36%
78	Ledezma, Iván	20141137	1HNS07	\$6,395.20	64%	44.77%
79	Adinolfi, María	20119573	1HNS04	\$5,905.32	59%	41.34%
80	Benítez Díaz, Daniela	20111438	1HNS02	\$9,672.10	97%	67.70%
81	Villalvir, Grace	20154498	1HNS04	\$10,300.29	103%	72.10%
82	Rivera Paredes, Heidy	20137604	1HNS02	\$8,439.06	84%	59.07%
83	Galo Paz, Cinthia	20120541	1HNM01	\$11,004.08	110%	77.03%
84	Hernández, Osiris	20139905	1HNS05	\$10,975.29	110%	76.83%
85	Canales Cruz, Doris	20124390	1HNS06	\$6,320.49	63%	44.24%
86	Cruz Alvarado, Seily	20138869	1HNGC1	\$8,571.59	86%	60.00%
87	Manun, Faruk	20127830	1HNG04	\$12,672.05	127%	88.70%
88	Petit Ulloa, Joseline	20121021	1HNGC1	\$9,451.60	95%	66.16%
89	Sánchez, Carlos	20157295	1HNGC2	\$9,781.56	98%	68.47%
90	Meermann, Sofia	20157481	1HNGC3	\$9,320.53	93%	65.24%
91	Carranza, José	20114519	1HNGC4	\$9,909.29	99%	69.37%
92	Núñez Cruz, Cesar	20103979	1HNG21	\$12,104.45	121%	84.73%
93	Artica, Marlon	20151962	1HNGC1	\$8,933.20	89%	62.53%
94	Rivera León, Arnold	20159562	1HNGC1	\$10,398.94	104%	72.79%
95	Gonzales, Amanda	20114898	1HNG20	\$7,452.50	75%	52.17%
96	Najar Ramos, Dariela	20124392	1HNGC1	\$12,028.21	120%	84.20%
97	Colindres Flores, Luis	20151895	1HNGC1	\$12,000.10	120%	84.00%
98	Jallu Munguía, Aida	20101281	1HNG16	\$7,943.80	79%	55.61%
99	Mariona, Eddy	20138884	1HNG21	\$10,528.40	105%	73.70%
100	Medina Moya, Rafael	20112577	1HNGC1	\$11,110.24	111%	77.77%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.4.2. RESULTADOS KPIs, CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADO.

#	Nombre	KPIs	Calculo	Definición
2	Cantidad	Tiempo de resolución total(CRT)	Tiempo sin ACW + Tiempo de espera(cliente)	Se requiere que el especialista invierta un máximo de 475 segundos promedio por llamada incluido el tiempo de espera.
		ACW (tiempo perdido)	(menos)segundo para finalizar la llamada	Se requiere que el especialista invierta un máximo de 10 segundos para culminar el proceso en cada llamada, este es un tiempo extra por llamada promedio permitido.

Tabla 23. Evaluación de trabajo realizado

No.	Nombre	ID Empleado	Equipo	Tiempo o sin ACW	Tiempo de espera	Tiempo total resolución	ACW meta 10 segundos	Total	Calificación por cantidad de trabajo realizado (10%)
1	Alvarado Durón, Luis	20131931	1HNS02	336.89	12.84	349.74	0	339.74	10%
2	Ortiz Paz, Bryan	20161130	1HNS03	460.57	16.82	477.39	8.62	476.01	0%
3	Villeda, Brayán	20105723	1HNS03	382.18	14.49	396.67	5.69	392.35	10%
4	Salinas Díaz, Oscar	20153601	1HNS04	467.4	8.38	475.77	3.51	469.29	10%
5	Funes Esther	20157924	1HNS08	403.45	22.63	426.08	4.33	420.41	10%
6	Turcios, Kevin	20160252	1HNS08	391.47	51.46	442.93	0	432.93	10%
7	Castellanos C. Osmar	20117672	1HNS01	411.99	14.42	426.41	3.2	419.61	10%
8	Elvir, Andrea	20137908	1HNS02	324.97	12.96	337.93	4.41	332.35	10%
9	Ramos, Jonathan	20131918	1HNS05	356.41	22.72	379.13	14	383.13	10%
10	Cairoli Gallo, Jean	20158205	1HNS03	406.75	13.28	420.02	7.49	417.52	10%
11	Bautista Solís, Dilber	20158517	1HNS03	371.35	23.37	394.72	0	384.72	10%
12	Escoto, Neshoa	20133666	1HNS02	370.9	32.1	403	5.12	398.12	10%
13	Griffin, Marlon	20114824	1HNS06	420.9	20.5	441.41	14.24	445.64	10%
14	Arias, Jorge	20131954	1HNS01	451.43	12.74	464.17	0.78	454.95	10%
15	Altamirano, Ana	20160260	1HNS04	463.4	10.18	473.58	0.72	464.29	10%
16	Durón, Johana	20110882	1HNS01	392.48	8.34	400.82	7.32	398.14	10%
17	Munguía, Mirian	20137616	1HNS04	413.47	28.72	442.18	5.84	438.02	10%
18	Calix Escalante, Ana	20132530	1HNS03	389.36	12.87	402.23	7.17	399.4	10%
19	Medina, Ronal	20157497	1HNS04	454.53	22.4	476.92	4.88	471.8	10%
20	Rivera Alberto, José	20131217	1HNS07	423.28	16.77	440.05	12.5	442.54	10%
21	Fino Franco, José Luis	20114399	1HNS01	391.5	14.2	405.7	17.4	413.1	10%
22	Arzú Santos, Xavier	20151916	1HNS03	402.13	17.96	420.08	10.69	420.78	10%
23	Beltrand, Carlos	20143195	1HNS07	439.87	10.95	450.82	4.06	444.88	10%
24	Gómez, Kelin	20151911	1HNS06	407.89	15.57	423.46	9.08	422.54	10%
25	Cruz Medrano, Mynor	20106188	1HNS01	444.65	23.59	468.23	6.72	464.95	10%
26	Ramos, Sandra	20139677	1HNS08	385.22	7.03	392.25	0.18	382.43	10%
27	Mejía, Valeria	20158226	1HNS03	416.13	42	458.14	8.27	456.4	10%
28	Muñoz López, Zinthia	20116825	1HNS02	487.12	50.54	537.67	1.44	529.11	0%
29	Ortiz Reyes, Ashley	20151919	1HNS05	419.71	22.55	442.27	9.66	441.93	10%
30	Ramos López, María	20124384	1HNS05	442.59	9.35	451.94	9.92	451.86	10%
31	Javier, Elvin	20144795	1HNS04	404.14	11.51	415.64	8.98	414.62	10%
32	Montoya, Yoselin	20114538	1HNS05	366.18	18.37	384.56	14.47	389.03	10%
33	Cuellar, Milagro	20121238	1HNS03	569.34	17.19	586.53	0	576.53	0%
34	Soler Cortes, William	20143190	1HNS08	432.53	16.41	448.94	16.04	454.98	10%
35	Perdomo Diaz, Kevin	20154894	1HNS08	437.34	46.45	483.8	11.89	485.69	0%
36	Mejía Reyes, Amalia	20133152	1HNS05	350.27	9.55	359.83	15.04	364.87	10%

Continuación de tabla 23. Evaluación de trabajo realizado.

37	Hernández, Lineth	20141689	IHNS04	423.61	16.28	439.89	0	429.89	10%
38	Maldonado, Dinsdale	20131921	IHNS01	445.53	11	456.53	11.43	457.96	10%
39	Venegas, Josué	20130964	IHNS07	412.45	14.7	427.14	4.72	421.86	10%
40	Medina, Andrea	20159524	IHNS02	416.28	5.58	421.86	0.49	412.35	10%
41	Moncada, Daniela	20152912	IHNS08	452.58	47.96	500.55	15.84	506.38	0%
42	George, Carmen	20139009	IHNS05	469.82	39.85	509.67	13.17	512.84	0%
43	Licon, Edulfo	20130976	IHNS05	420.41	16.86	437.26	13.06	440.33	10%
44	Paredes, Moisés	20138227	IHNS06	412.4	14	426.4	18.77	435.17	10%
45	Ulloa, José	20151949	IHNS06	445.97	26.38	472.35	22.34	484.7	0%
46	Cárcamo, Stephany	20138874	IHNS06	436.12	29.7	465.82	14.57	470.39	10%
47	Sandoval, David	20133153	IHNS01	495.59	23.77	519.36	0	509.36	0%
48	Flores Rivera, Carlos	20158864	IHNS07	398.04	25.74	423.77	18.3	432.07	10%
49	Dubon Crivas, Indira	20110663	IHNS05	453.72	15.37	469.1	16.75	475.84	0%
50	Marín Luque, Tesla	20158865	IHNS04	441.11	15.51	456.62	12.46	459.08	10%
51	Estévez, Andrea	20133146	IHNS01	435.13	32.22	467.35	20.12	477.47	0%
52	Paz Gómez, Edward	20109805	IHNS03	462.47	33.63	496.09	20.83	506.93	0%
53	Muñoz, Cindy	20157491	IHNS08	390.73	30.12	420.85	14.63	425.48	10%
54	Ruiz Gáleas, Gerson	20126388	IHNS05	461.62	8.75	470.37	28	488.37	0%
55	Pineda, Edward	20121216	IHNS08	351.2	25.67	376.86	17.57	384.43	10%
56	Guillen Rosales, Karla	20104393	IHNS01	413.37	20.35	433.72	5.18	428.9	10%
57	Barahona, Diany	20130982	IHNS02	455.62	13.09	468.72	18.45	477.17	0%
58	Alvarenga, Fernando	20113657	IHNS08	420.79	13.86	434.65	9.26	433.91	10%
59	Funez Sandoval, Cesar	20115807	IHNS03	436.06	9.44	445.5	22.95	458.45	10%
60	Flores, Alejandro	20121020	IHNS01	485.85	18.87	504.72	46.95	541.68	0%
61	Cruz Mejía, Karla	20116837	IHNS01	401.27	14.41	415.67	23.82	429.49	10%
62	Ramos Funes, Gersson	20151912	IHNS07	543.5	10.5	554	18.16	562.16	0%
63	Brenes Méndez, Luis	20148024	IHNS08	407.5	20.22	427.72	26.82	444.54	10%
64	Suazo, Andrea	20133134	IHNS02	450.08	30.73	480.81	9.36	480.16	0%
65	Ortez Cruz, Oscar	20119591	IHNS07	434.29	19.89	454.18	22.16	466.34	10%
66	Paiz Bardales, Karla	14815	IHNS02	465.69	12.19	477.89	15.24	483.13	0%
67	Graugnard, Jorge	20106633	IHNS02	427.13	26.29	453.42	9	452.42	10%
68	Escoto Sánchez, Pablo	13569	IHNS02	450.17	76.58	526.75	13.16	529.91	0%
69	González, Bryan	20116110	IHNS01	446.48	41.63	488.11	33.69	511.8	0%
70	Suazo Castro, Osiris	20158211	IHNS07	435.64	23.42	459.06	7.66	456.72	10%
71	Franco, Cesar	20116829	IHNS08	563.24	7.13	570.38	47.52	607.9	0%
72	Ramírez García, Elena	20112637	IHNS07	440.25	13.61	453.85	14.72	458.58	10%
73	López, Mariana	20159555	IHNS02	434.25	29.94	464.19	27.44	481.64	0%
74	Guzmán, Christian	20112957	IHNS08	501.71	13.49	515.19	14.66	519.85	0%
75	González, Samuel	20114540	IHNS02	451.38	12.82	464.2	54.52	508.72	0%
76	Norales, Marcel	20144428	IHNS02	398.05	23.34	421.39	26.54	437.94	10%
77	Amador, Martha	20112975	IHNS02	512.82	9.64	522.45	20.51	532.96	0%

Continuación de tabla 23. Evaluación de trabajo realizado.

78	Ledezma, Iván	20141137	1HNS07	488.5	26.15	514.65	26.38	531.03	0%
79	Adinolfi, María	20119573	1HNS04	397.71	22.88	420.59	21.93	432.51	10%
80	Benítez Díaz, Daniela	20111438	1HNS02	467.99	15.41	483.41	38.92	512.33	0%
81	Villalvir, Grace	20154498	1HNS04	463.23	9.46	472.7	16.32	479.01	0%
82	Rivera Paredes, Heidy	20137604	1HNS02	384.86	32.79	417.65	27.87	435.52	10%
83	Galo Paz, Cinthia	20120541	1HNM01	582.7	25.68	608.38	0.67	599.04	0%
84	Hernández, Osiris	20139905	1HNS05	436.88	11.01	447.89	0	437.89	10%
85	Canales Cruz, Doris	20124390	1HNS06	377.34	8.88	386.22	0.95	377.17	10%
86	Cruz Alvarado, Seily	20138869	1HNGC1	429.67	14.8	444.47	0.45	434.92	10%
87	Manun, Faruk	20127830	1HNG04	368.2	10.76	378.96	0	368.96	10%
88	Petit Ulloa, Joseline	20121021	1HNGC1	436.88	26.87	463.75	0.2	453.95	10%
89	Sánchez, Carlos	20157295	1HNGC2	383.61	28.63	412.24	5.25	407.49	10%
90	Meermann, Sofia	20157481	1HNGC3	435.96	21.08	457.04	5.74	452.78	10%
91	Carranza, José	20114519	1HNGC4	578.01	25.82	603.83	25.11	618.94	0%
92	Núñez Cruz, Cesar	20103979	1HNG21	439.28	10.72	450	10.51	450.51	10%
93	Artica, Marlon	20151962	1HNGC1	410.1	13.07	423.16	8.67	421.83	10%
94	Rivera León, Arnold	20159562	1HNGC1	464	31.99	496	31.78	517.78	0%
95	Gonzales, Amanda	20114898	1HNG20	450.48	22.46	472.94	23.4	486.34	0.00%
96	Najar Ramos, Dariela	20124392	1HNGC1	414.08	13.11	427.18	22.22	439.4	10%
97	Colindres Flores, Luis	20151895	1HNGC1	442.3	33.21	475.51	37.72	503.23	0%
98	Jallu Munguía, Aida	20101281	1HNG16	445.39	14.9	460.3	20.93	471.23	10.00%
99	Mariona, Eddy	20138884	1HNG21	454.13	13.42	467.55	29.44	486.99	0%
100	Medina Moya, Rafael	20112577	1HNGC1	534.21	28.84	563.05	31.47	584.51	0%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.4.3. RESULTADOS KPIs, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

#	Nombre	KPIs	Calculo	Definición
3	Resolución de problemas	Trans + Conf.	Porcentaje de llamadas que han sido transferidas + porcentaje de llamadas que han requerido de conferencia con otro departamento.	Se requiere que como máximo no más del 10% de las llamadas recibidas sean transferidas o conectadas a través de conferencia a otros departamentos.
		iOCR% 48 Hrs	% de llamadas donde el cliente en un intervalo de 48 horas devuelve la llamada después del primer contacto.	Se requiere que un máximo de 23% de las llamadas recibidas por un cliente requieran de un segundo contacto después de 48 horas.
		FCR %	% de llamadas donde el cliente en un intervalo de 7 días no devuelve la llamada después del primer contacto.	Se requiere que un máximo de 33 % de las llamadas recibidas o realizadas por un especialista requieran de un segundo contacto después de 7 días.

Tabla 24. Evaluación de resolución de problemas

No.	Nombre	ID Empleado	Equipo	Trans + Cónf.	Calificación	iOCR % (48Hrs)	Calificación	FCR %	Diferencia	Calificación	Calificación total por Resolución de problemas
1	Alvarado, Luis	20131931	1HNS02	4.70%	2.00%	17.61%	1.50%	74.84%	25.16%	1.50%	5.00%
2	Ortiz Paz, Bryan	20161130	1HNS03	0.85%	2.00%	13.33%	1.50%	70.00%	30.00%	1.50%	5.00%
3	Villeda, Brayán	20105723	1HNS03	6.48%	2.00%	22.18%	1.50%	67.48%	32.52%	1.50%	5.00%
4	Salinas Díaz, Oscar	20153601	1HNS04	3.30%	2.00%	17.09%	1.50%	69.83%	30.17%	1.50%	5.00%
5	Funes Esther	20157924	1HNS08	4.50%	2.00%	21.16%	1.50%	67.51%	32.49%	1.50%	5.00%
6	Turcios, Kevin	20160252	1HNS08	8.46%	2.00%	16.94%	1.50%	69.13%	30.87%	1.50%	5.00%
7	Castellanos, Osmar	20117672	1HNS01	6.47%	2.00%	20.83%	1.50%	70.33%	29.67%	1.50%	5.00%
8	Elvir, Andrea	20137908	1HNS02	3.61%	2.00%	20.40%	1.50%	69.25%	30.75%	1.50%	5.00%
9	Ramos, Jonathan	20131918	1HNS05	6.97%	2.00%	18.01%	1.50%	71.38%	28.62%	1.50%	5.00%
10	Cairolí Gallo, Jean	20158205	1HNS03	7.01%	2.00%	22.13%	1.50%	64.53%	35.47%	0.00%	3.50%
11	Bautista, Dilber	20158517	1HNS03	7.39%	2.00%	18.82%	1.50%	68.93%	31.07%	1.50%	5.00%
12	Escoto, Neshoa	20133666	1HNS02	6.44%	2.00%	20.88%	1.50%	70.62%	29.38%	1.50%	5.00%
13	Griffin, Marlon	20114824	1HNS06	8.80%	2.00%	16.46%	1.50%	71.20%	28.80%	1.50%	5.00%
14	Arias, Jorge	20131954	1HNS01	6.09%	2.00%	16.63%	1.50%	71.96%	28.04%	1.50%	5.00%
15	Altamirano, Ana	20160260	1HNS04	8.06%	2.00%	20.30%	1.50%	71.18%	28.82%	1.50%	5.00%
16	Durón, Johana	20110882	1HNS01	4.68%	2.00%	18.90%	1.50%	66.43%	33.57%	0.00%	3.50%
17	Munguía, Mirian	20137616	1HNS04	7.22%	2.00%	17.70%	1.50%	68.90%	31.10%	1.50%	5.00%
18	Calix, Ana	20132530	1HNS03	6.73%	2.00%	21.20%	1.50%	66.40%	33.60%	0.00%	3.50%
19	Medina, Ronal	20157497	1HNS04	5.18%	2.00%	18.31%	1.50%	71.06%	28.94%	1.50%	5.00%
20	Rivera Alberto, José	20131217	1HNS07	7.01%	2.00%	16.41%	1.50%	70.90%	29.10%	1.50%	5.00%
21	Fino, José Luis	20114399	1HNS01	5.64%	2.00%	17.24%	1.50%	73.14%	26.86%	1.50%	5.00%
22	Arzú Santos, Xavier	20151916	1HNS03	1.88%	2.00%	17.23%	1.50%	66.38%	33.62%	0.00%	3.50%
23	Beltrand, Carlos	20143195	1HNS07	6.12%	2.00%	23.70%	0.00%	65.93%	34.07%	0.00%	2.00%
24	Gómez, Kelin	20151911	1HNS06	4.99%	2.00%	19.30%	1.50%	70.49%	29.51%	1.50%	5.00%
25	Cruz, Mynor	20106188	1HNS01	3.68%	2.00%	22.42%	1.50%	63.48%	36.52%	0.00%	3.50%
26	Ramos, Sandra	20139677	1HNS08	5.39%	2.00%	21.74%	1.50%	65.40%	34.60%	0.00%	3.50%
27	Mejía, Valeria	20158226	1HNS03	9.81%	2.00%	20.86%	1.50%	69.42%	30.58%	1.50%	5.00%
28	Muñoz, Zinthia	20116825	1HNS02	7.48%	2.00%	20.67%	1.50%	71.33%	28.67%	1.50%	5.00%
29	Ortiz Reyes, Ashley	20151919	1HNS05	9.50%	2.00%	21.39%	1.50%	65.96%	34.04%	0.00%	3.50%
30	Ramos, María	20124384	1HNS05	4.84%	2.00%	18.92%	1.50%	69.37%	30.63%	1.50%	5.00%

Continuación de tabla 24. Evaluación de resolución de problemas.

31	Javier, Elvin	20144795	1HNS04	5.24%	2.00%	18.56%	1.50%	70.44%	29.56%	1.50%	5.00%
32	Montoya, Yoselin	20114538	1HNS05	11.35%	0.00%	21.14%	1.50%	66.42%	33.58%	0.00%	1.50%
33	Cuellar, Milagro	20121238	1HNS03	8.62%	2.00%	21.05%	1.50%	65.79%	34.21%	0.00%	3.50%
34	Soler, William	20143190	1HNS08	5.63%	2.00%	19.74%	1.50%	69.10%	30.90%	1.50%	5.00%
35	Perdomo, Kevin	20154894	1HNS08	5.04%	2.00%	21.27%	1.50%	69.00%	31.00%	1.50%	5.00%
36	Mejía, Amalia	20133152	1HNS05	8.55%	2.00%	18.93%	1.50%	69.90%	30.10%	1.50%	5.00%
37	Hernández, Lineth	20141689	1HNS04	6.44%	2.00%	15.62%	1.50%	72.29%	27.71%	1.50%	5.00%
38	Maldonado Dinsdale	20131921	1HNS01	4.65%	2.00%	19.50%	1.50%	69.75%	30.25%	1.50%	5.00%
39	Venegas, Josué	20130964	1HNS07	9.06%	2.00%	22.73%	1.50%	69.05%	30.95%	1.50%	5.00%
40	Medina, Andrea	20159524	1HNS02	4.14%	2.00%	27.16%	0.00%	60.90%	39.10%	0.00%	2.00%
41	Moncada, Daniela	20152912	1HNS08	7.05%	2.00%	20.11%	1.50%	67.46%	32.54%	1.50%	5.00%
42	George, Carmen	20139009	1HNS05	6.90%	2.00%	23.13%	0.00%	64.93%	35.07%	0.00%	2.00%
43	Licon, Edulfo	20130976	1HNS05	6.82%	2.00%	19.72%	1.50%	70.16%	29.84%	1.50%	5.00%
44	Paredes, Moisés	20138227	1HNS06	8.14%	2.00%	19.76%	1.50%	69.27%	30.73%	1.50%	5.00%
45	Ulloa, José	20151949	1HNS06	8.01%	2.00%	15.63%	1.50%	70.45%	29.55%	1.50%	5.00%
46	Cárcamo, Stephany	20138874	1HNS06	8.13%	2.00%	19.71%	1.50%	69.71%	30.29%	1.50%	5.00%
47	Sandoval, David	20133153	1HNS01	2.57%	2.00%	20.82%	1.50%	67.61%	32.39%	1.50%	5.00%
48	Flores Rivera, Carlos	20158864	1HNS07	5.99%	2.00%	24.66%	0.00%	65.38%	34.62%	0.00%	2.00%
49	Dubon Crivas, Indira	20110663	1HNS05	7.12%	2.00%	19.33%	1.50%	66.61%	33.39%	0.00%	3.50%
50	Marín Luque, Tesla	20158865	1HNS04	4.75%	2.00%	22.71%	1.50%	64.85%	35.15%	0.00%	3.50%
51	Estévez, Andrea	20133146	1HNS01	7.84%	2.00%	21.67%	1.50%	66.26%	33.74%	0.00%	3.50%
52	Paz Gómez, Edward	20109805	1HNS03	6.22%	2.00%	20.47%	1.50%	69.01%	30.99%	1.50%	5.00%
53	Muñoz, Cindy	20157491	1HNS08	7.58%	2.00%	21.49%	1.50%	66.12%	33.88%	0.00%	3.50%
54	Ruiz Cáleas, Gerson	20126388	1HNS05	4.54%	2.00%	24.47%	0.00%	67.06%	32.94%	1.50%	3.50%
55	Pineda, Edward	20121216	1HNS08	9.59%	2.00%	23.48%	0.00%	64.33%	35.67%	0.00%	2.00%
56	Guillen, Karla	20104393	1HNS01	6.33%	2.00%	17.96%	1.50%	69.42%	30.58%	1.50%	5.00%
57	Barahona, Diany	20130982	1HNS02	5.09%	2.00%	20.71%	1.50%	67.65%	32.35%	1.50%	5.00%
58	Alvarenga, Fernando	20113657	1HNS08	7.77%	2.00%	22.75%	1.50%	66.95%	33.05%	0.00%	3.50%
59	Funez, Cesar	20115807	1HNS03	7.75%	2.00%	20.00%	1.50%	68.42%	31.58%	1.50%	5.00%
60	Flores, Alejandro	20121020	1HNS01	4.73%	2.00%	17.71%	1.50%	71.66%	28.34%	1.50%	5.00%
61	Cruz Mejía, Karla	20116837	1HNS01	8.41%	2.00%	22.63%	1.50%	66.42%	33.58%	0.00%	3.50%
62	Ramos, Gersson	20151912	1HNS07	5.71%	2.00%	19.83%	1.50%	73.14%	26.86%	1.50%	5.00%
63	Brenes Méndez, Luis	20148024	1HNS08	9.46%	2.00%	23.82%	0.00%	67.28%	32.72%	1.50%	3.50%
64	Suazo, Andrea	20133134	1HNS02	5.49%	2.00%	22.02%	1.50%	64.98%	35.02%	0.00%	3.50%
65	Ortez Cruz, Oscar	20119591	1HNS07	7.78%	2.00%	18.72%	1.50%	72.17%	27.83%	1.50%	5.00%
66	Paiz Bardales, Karla	14815	1HNS02	6.22%	2.00%	26.69%	0.00%	63.34%	36.66%	0.00%	2.00%
67	Graugnard, Jorge	20106633	1HNS02	7.46%	2.00%	25.43%	0.00%	60.57%	39.43%	0.00%	2.00%
68	Escoto, Pablo	13569	1HNS02	5.51%	2.00%	28.57%	0.00%	61.17%	38.83%	0.00%	2.00%
69	González, Bryan	20116110	1HNS01	4.69%	2.00%	20.28%	1.50%	67.97%	32.03%	1.50%	5.00%
70	Suazo Castro, Osiris	20158211	1HNS07	7.30%	2.00%	22.20%	1.50%	69.76%	30.24%	1.50%	5.00%
71	Franco, Cesar	20116829	1HNS08	7.37%	2.00%	21.22%	1.50%	66.56%	33.44%	0.00%	3.50%
72	Ramírez, Elena	20112637	1HNS07	7.05%	2.00%	19.35%	1.50%	71.17%	28.83%	1.50%	5.00%
73	López, Mariana	20159555	1HNS02	6.20%	2.00%	21.47%	1.50%	65.97%	34.03%	0.00%	3.50%
74	Guzmán, Christian	20112957	1HNS08	6.29%	2.00%	22.80%	1.50%	65.69%	34.31%	0.00%	3.50%
75	González, Samuel	20114540	1HNS02	5.40%	2.00%	24.20%	0.00%	68.22%	31.78%	1.50%	3.50%

Continuación de tabla 24. Evaluación de resolución de problemas.

76	Norales, Marcel	20144428	1HNS02	8.10%	2.00%	26.43%	0.00%	65.29%	34.71%	0.00%	2.00%
77	Amador, Martha	20112975	1HNS02	1.98%	2.00%	20.53%	1.50%	69.20%	30.80%	1.50%	5.00%
78	Ledezma, Iván	20141137	1HNS07	6.79%	2.00%	21.97%	1.50%	69.32%	30.68%	1.50%	5.00%
79	Adinolfi, María	20119573	1HNS04	6.17%	2.00%	25.42%	0.00%	64.88%	35.12%	0.00%	2.00%
80	Benítez, Daniela	20111438	1HNS02	7.63%	2.00%	20.97%	1.50%	68.43%	31.57%	1.50%	5.00%
81	Villalvir, Grace	20154498	1HNS04	4.62%	2.00%	24.48%	0.00%	66.53%	33.47%	0.00%	2.00%
82	Rivera, Heidi	20137604	1HNS02	8.01%	2.00%	24.09%	0.00%	64.43%	35.57%	0.00%	2.00%
83	Galo Paz, Cinthia	20120541	1HNM01	6.17%	2.00%	22.78%	1.50%	67.50%	32.50%	1.50%	5.00%
84	Hernández, Osiris	20139905	1HNS05	9.00%	2.00%	22.70%	1.50%	77.50%	22.50%	1.50%	5.00%
85	Canales Cruz, Doris	20124390	1HNS06	8.50%	2.00%	21.20%	1.50%	69.02%	30.98%	1.50%	5.00%
86	Cruz Alvarado, Seily	20138869	1HNGC1	6.42%	2.00%	20.80%	1.50%	65.07%	34.93%	0.00%	3.50%
87	Manun, Faruk	20127830	1HNG04	10.13%	0.00%	22.45%	1.50%	59.18%	40.82%	0.00%	1.50%
88	Petit Ulloa, Joseline	20121021	1HNGC1	6.22%	2.00%	23.68%	0.00%	68.22%	31.78%	1.50%	3.50%
89	Sánchez, Carlos	20157295	1HNGC2	3.98%	2.00%	24.10%	0.00%	65.66%	34.34%	0.00%	2.00%
90	Meermann, Sofia	20157481	1HNGC3	7.18%	2.00%	23.79%	0.00%	64.11%	35.89%	0.00%	2.00%
91	Carranza, José	20114519	1HNGC4	4.60%	2.00%	15.52%	1.50%	67.24%	32.76%	1.50%	5.00%
92	Núñez Cruz, Cesar	20103979	1HNG21	6.28%	2.00%	20.81%	1.50%	67.11%	32.89%	1.50%	5.00%
93	Artica, Marlon	20151962	1HNGC1	5.77%	2.00%	21.36%	1.50%	66.33%	33.67%	0.00%	3.50%
94	Rivera León, Arnold	20159562	1HNGC1	5.58%	2.00%	21.55%	1.50%	65.34%	34.66%	0.00%	3.50%
95	Gonzales, Amanda	20114898	1HNG20	5.95%	2.00%	20.16%	1.50%	67.44%	32.56%	1.50%	5.00%
96	Najar Ramos, Dariela	20124392	1HNGC1	7.02%	2.00%	24.32%	0.00%	62.93%	37.07%	0.00%	2.00%
97	Colindres, Luis	20151895	1HNGC1	8.14%	2.00%	23.59%	0.00%	67.10%	32.90%	1.50%	3.50%
98	Jallu Munguía, Aida	20101281	1HNG16	3.28%	2.00%	37.84%	0.00%	56.76%	43.24%	0.00%	2.00%
99	Mariona, Eddy	20138884	1HNG21	7.22%	2.00%	21.14%	1.50%	70.73%	29.27%	1.50%	5.00%
100	Medina Moya, Rafael	20112577	1HNGC1	4.51%	2.00%	22.67%	1.50%	68.33%	31.67%	1.50%	5.00%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.4.4. RESULTADOS KPIs ASPECTO EVALUADO CALIDAD

#	Nombre	KPIs	Calculo	Definición
4	Calidad	UP	Resultado de encuesta de satisfacción aplicada al cliente después de terminar una llamada.	Se requiere que el promedio de los resultados de las encuestas aplicadas al cliente dé como resultado una calificación mínima promedio de 8.60 en una escala de 0 a 10.
		2.0 promedio	Resultados de evaluación aleatoria realizada por el departamento de calidad.	Se requiere que el promedio de los resultados de las evaluaciones realizadas sea mayor a 3.0

Tabla 25. Evaluación de calidad

No	Nombre	ID Empleado	Equipo	UP	Calificación	2.0 Promedio	Calificación	Calificación total por Calidad en llamada
1	Alvarado Durón, Luis	20131931	1HNS02	9.17	5%	3.17	5%	10%
2	Ortiz Paz, Bryan	20161130	1HNS03	10	5%	3.06	5%	10%
3	Villeda, Brayán	20105723	1HNS03	9.73	5%	3.2	5%	10%
4	Salinas Diaz, Oscar	20153601	1HNS04	9.84	5%	3.05	5%	10%
5	Funes Rodríguez, Esther	20157924	1HNS08	9.93	5%	3	5%	10%
6	Turcios Rosales, Kevin	20160252	1HNS08	9.22	5%	3	5%	10%
7	Castellanos, Osmar	20117672	1HNS01	9.5	5%	3.09	5%	10%
8	Elvir Rodríguez, Andrea	20137908	1HNS02	8.88	5%	3	5%	10%
9	Ramos Funez, Jonathan	20131918	1HNS05	9.55	5%	3.27	5%	10%
10	Cairoli Gallo, Jean	20158205	1HNS03	9.85	5%	3.25	5%	10%
11	Bautista Solís, Dilber	20158517	1HNS03	9.05	5%	3	5%	10%
12	Escoto, Neshoa	20133666	1HNS02	8.9	5%	3.14	5%	10%
13	Griffin Izaguirre, Marlon	20114824	1HNS06	9.25	5%	3.38	5%	10%
14	Arias Alvarenga, Jorge	20131954	1HNS01	8.68	5%	3	5%	10%
15	Altamirano Montoya, Ana	20160260	1HNS04	8.55	0%	3.06	5%	5%
16	Durón Sarmiento, Johana	20110882	1HNS01	8.5	0%	3.17	5%	5%
17	Munguía García, Mirian	20137616	1HNS04	8.76	5%	3.1	5%	10%
18	Calix Escalante, Ana	20132530	1HNS03	8.82	5%	3.17	5%	10%
19	Medina Recinos, Ronal	20157497	1HNS04	8.56	0%	3	5%	5%
20	Rivera Alberto, José	20131217	1HNS07	9.1	5%	3	5%	10%
21	Fino Franco, José Luis	20114399	1HNS01	9.43	5%	3.06	5%	10%
22	Arzú Santos, Xavier	20151916	1HNS03	8.6	0%	3	5%	5%
23	Beltrand, Carlos	20143195	1HNS07	9.45	5%	3.13	5%	10%
24	Gómez Castellanos, Kelin	20151911	1HNS06	8.64	5%	3.08	5%	10%
25	Cruz Medrano, Mynor	20106188	1HNS01	9.65	5%	3	5%	10%
26	Ramos Romero, Sandra	20139677	1HNS08	8.57	0%	3	5%	5%
27	Mejía Hernández, Valeria	20158226	1HNS03	8.15	0%	3.13	5%	5%
28	Muñoz López, Zinthia	20116825	1HNS02	8.61	5%	3	5%	10%
29	Ortiz Reyes, Ashley	20151919	1HNS05	9.12	5%	3.13	5%	10%
30	Ramos López, María	20124384	1HNS05	8.64	5%	3.19	5%	10%
31	Javier, Elvin	20144795	1HNS04	8.05	0%	3.05	5%	5%
32	Montoya Perdomo, Yoselin	20114538	1HNS05	9.2	5%	3.07	5%	10%
33	Cuellar Boves, Milagro	20121238	1HNS03	10	5%	3	5%	10%
34	Soler Cortes, William	20143190	1HNS08	9.33	5%	3.07	5%	10%
35	Perdomo Diaz, Kevin	20154894	1HNS08	9.07	5%	3	5%	10%

Continuación de tabla 25. Evaluación de calidad.

36	Mejía Reyes, Amalia	20133152	1HNS05	8.22	0%	3.22	5%	5%
37	Hernández Ortega, Lineth	20141689	1HNS04	6.95	0%	3.11	5%	5%
38	Maldonado Dailey, Dinsdale	20131921	1HNS01	8.64	5%	3.06	5%	10%
39	Venegas Hernández, Josué	20130964	1HNS07	8.18	0%	3.08	5%	5%
40	Medina Cortes, Andrea	20159524	1HNS02	9.33	5%	3.06	5%	10%
41	Moncada Mendoza, Daniela	20152912	1HNS08	9.5	5%	2.9	0%	5%
42	George Pineda, Carmen	20139009	1HNS05	9.8	5%	3.14	5%	10%
43	Licona Hernández, Edulfo	20130976	1HNS05	8.73	5%	3.19	5%	10%
44	Paredes, Moisés	20138227	1HNS06	9.38	5%	3.18	5%	10%
45	Ulloa, José	20151949	1HNS06	9.3	5%	2.94	0%	5%
46	Cárcamo Castillo, Stephany	20138874	1HNS06	8.7	5%	3.06	5%	10%
47	Sandoval Coello, David	20133153	1HNS01	8.11	0%	3.1	5%	5%
48	Flores Rivera, Carlos	20158864	1HNS07	9.35	5%	3.4	5%	10%
49	Dubon Crivas, Indira	20110663	1HNS05	9	5%	3.21	5%	10%
50	Marín Luque, Tesla	20158865	1HNS04	9.05	5%	3.11	5%	10%
51	Estévez Muñoz, Andrea	20133146	1HNS01	9.76	5%	3.23	5%	10%
52	Paz Gómez, Edward	20109805	1HNS03	9.41	5%	3.17	5%	10%
53	Muñoz Orellana, Cindy	20157491	1HNS08	8.54	0%	3.06	5%	5%
54	Ruiz Gáleas, Gerson	20126388	1HNS05	9.9	5%	3.29	5%	10%
55	Pineda González, Edward	20121216	1HNS08	8.84	5%	3.14	5%	10%
56	Guillen Rosales, Karla	20104393	1HNS01	6.47	0%	2.94	0%	0%
57	Barahona Pineda, Diany	20130982	1HNS02	9.14	5%	3.07	5%	10%
58	Alvarenga Singh, Fernando	20113657	1HNS08	7.8	0%	3.06	5%	5%
59	Funez Sandoval, Cesar	20115807	1HNS03	8.42	0%	2.91	0%	0%
60	Flores Blanco, Alejandro	20121020	1HNS01	8.95	5%	2.95	0%	5%
61	Cruz Mejía, Karla	20116837	1HNS01	8.86	5%	3.22	5%	10%
62	Ramos Funes, Gersson	20151912	1HNS07	8.92	5%	3.06	5%	10%
63	Brenes Méndez, Luis	20148024	1HNS08	8.9	5%	3.42	5%	10%
64	Suazo, Andrea	20133134	1HNS02	7.71	0%	3.2	5%	5%
65	Ortez Cruz, Oscar	20119591	1HNS07	8.32	0%	3.04	5%	5%
66	Paiz Bardales, Karla	14815	1HNS02	9.05	5%	3.25	5%	10%
67	Graugnard, Jorge Arturo	20106633	1HNS02	8.09	0%	3.06	5%	5%
68	Escoto Sánchez, Pablo	13569	1HNS02	9.17	5%	3.07	5%	10%
69	González Rivera, Bryan	20116110	1HNS01	8.7	5%	2.7	0%	5%
70	Suazo Castro, Osiris	20158211	1HNS07	7.07	0%	3	5%	5%
71	Franco Hernández, Cesar	20116829	1HNS08	9.54	5%	3.06	5%	10%
72	Ramírez García, Elena	20112637	1HNS07	6.93	0%	3	5%	5%
73	López Madrid, Mariana	20159555	1HNS02	8.31	0%	3.07	5%	5%
74	Guzmán Mejía, Christian	20112957	1HNS08	8.45	0%	3	5%	5%
75	González Biata, Samuel	20114540	1HNS02	8.44	0%	3	5%	5%

Continuación de tabla 25. Evaluación de calidad.

76	Norales Hernández, Marcel	20144428	1HNS02	8.4	0%	3.1	5%	5%
77	Amador Caraccioli, Martha	20112975	1HNS02	8.18	0%	3	5%	5%
78	Ledezma, Iván	20141137	1HNS07	8.04	0%	3	5%	5%
79	Adinolfi, María	20119573	1HNS04	8.13	0%	3	5%	5%
80	Benítez Díaz, Daniela	20111438	1HNS02	7.88	0%	3	5%	5%
81	Villalvir Castillo, Grace	20154498	1HNS04	7.71	0%	3	5%	5%
82	Rivera Paredes, Heidy	20137604	1HNS02	7.29	0%	3.13	5%	5%
83	Galo Paz, Cinthia	20120541	1HNM01	6.29	0%	3.11	5%	5%
84	Hernández Salinas, Osiris	20139905	1HNS05	9.63	5%	2.8	0%	5%
85	Canales Cruz, Doris	20124390	1HNS06	9.63	5%	3	5%	10%
86	Cruz Alvarado, Seily	20138869	1HNGC1	9.88	5%	3.29	5%	10%
87	Manun Alcántara, Faruk	20127830	1HNG04	9.5	5%	3	5%	10%
88	Petit Ulloa, Joseline	20121021	1HNGC1	8.61	5%	3	5%	10%
89	Sánchez Úbeda, Carlos	20157295	1HNGC2	8.31	0%	3	5%	5%
90	Meermann Márquez, Sofia	20157481	1HNGC3	8.3	0%	3.2	5%	5%
91	Carranza Álvarez, José	20114519	1HNGC4	10	5%	3	5%	10%
92	Núñez Cruz, Cesar	20103979	1HNG21	8.5	0%	3	5%	5%
93	Artica Matamoros, Marlon	20151962	1HNGC1	7.65	0%	3.06	5%	5%
94	Rivera León, Arnold	20159562	1HNGC1	9.65	5%	3	5%	10%
95	Gonzales Núñez, Amanda	20114898	1HNG20	8.25	0%	3.25	5%	5%
96	Najar Ramos, Dariela	20124392	1HNGC1	8.11	0%	3.21	5%	5%
97	Colindres Flores, Luis	20151895	1HNGC1	7.38	0%	3.2	5%	5%
98	Jallu Munguía, Aida	20101281	1HNG16	10	5%	3	5%	10%
99	Mariona Aguilar, Eddy	20138884	1HNG21	6.67	0%	3	5%	5%
100	Medina Moya, Rafael	20112577	1HNGC1	6.87	0%	3	5%	5%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.4.5. RESULTADOS KPIs, ASPECTO EVALUADO ASISTENCIA.

#	Nombre	KPIs	Calculo	Definición
5	Asistencia	Asistencia programa	Evalúa el % de asistencia durante el mes, reflejando el tiempo no laborado por incapacidades, permisos sin goce y licencias.	Se asignará la calificación proporcional a la asistencia lograda en el mes.
		Asistencia especialista	Evalúa el % de asistencia durante el mes, reflejando el tiempo no laborado por llegadas tarde, tiempo de receso tomado, etc.	Se asignará la calificación proporcional a la asistencia lograda en el mes.

Tabla 26. Evaluación de asistencia

No	Nombre	ID Empleado	Equipo	Asistencia en programa	Calificación	Asistencia Agente	Calificación	Calificación total por Asistencia
1	Alvarado Durón, Luis	20131931	1HNS02	36%	0.91%	100%	2.50%	3.41%
2	Ortiz Paz, Bryan	20161130	1HNS03	47%	1.18%	100%	2.50%	3.68%
3	Villeda Enamorado, Brayán	20105723	1HNS03	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
4	Salinas Díaz, Oscar	20153601	1HNS04	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
5	Funes Rodríguez, Esther	20157924	1HNS08	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
6	Turcios Rosales, Kevin	20160252	1HNS08	95%	2.38%	100%	2.50%	4.88%
7	Castellanos, Osmar	20117672	1HNS01	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
8	Elvir Rodríguez, Andrea	20137908	1HNS02	80%	2.00%	100%	2.50%	4.50%
9	Ramos Funez, Jonathan	20131918	1HNS05	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
10	Cairolí Gallo, Jean	20158205	1HNS03	89%	2.24%	100%	2.50%	4.74%
11	Bautista Solís, Dilber	20158517	1HNS03	83%	2.08%	100%	2.50%	4.58%
12	Escoto, Neshoa	20133666	1HNS02	85%	2.13%	100%	2.50%	4.63%
13	Griffin Izaguirre, Marlon	20114824	1HNS06	84%	2.09%	99%	2.49%	4.57%
14	Arias Alvarenga, Jorge	20131954	1HNS01	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
15	Altamirano Montoya, Ana	20160260	1HNS04	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
16	Durón Sarmiento, Johana	20110882	1HNS01	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
17	Munguía García, Mirian	20137616	1HNS04	94%	2.36%	100%	2.50%	4.86%
18	Calix Escalante, Ana	20132530	1HNS03	88%	2.20%	100%	2.50%	4.70%
19	Medina Recinos, Ronal	20157497	1HNS04	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
20	Rivera Alberto, José	20131217	1HNS07	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
21	Fino Franco, José Luis	20114399	1HNS01	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
22	Arzú Santos, Xavier	20151916	1HNS03	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
23	Beltrand, Carlos	20143195	1HNS07	82%	2.05%	100%	2.50%	4.55%
24	Gómez Castellanos, Kelin	20151911	1HNS06	99%	2.46%	100%	2.50%	4.96%
25	Cruz Medrano, Mynor	20106188	1HNS01	83%	2.06%	100%	2.50%	4.56%
26	Ramos Romero, Sandra	20139677	1HNS08	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
27	Mejía Hernández, Valeria	20158226	1HNS03	70%	1.75%	100%	2.50%	4.25%
28	Muñoz López, Zinthia	20116825	1HNS02	92%	2.31%	100%	2.50%	4.81%
29	Ortiz Reyes, Ashley	20151919	1HNS05	68%	1.69%	100%	2.50%	4.19%
30	Ramos López, María	20124384	1HNS05	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
31	Javier, Elvin	20144795	1HNS04	95%	2.37%	100%	2.50%	4.87%
32	Montoya Perdomo, Yoselin	20114538	1HNS05	74%	1.84%	100%	2.50%	4.34%
33	Cuellar Boves, Milagro	20121238	1HNS03	80%	2.00%	100%	2.50%	4.50%
34	Soler Cortes, William	20143190	1HNS08	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
35	Perdomo Diaz, Kevin	20154894	1HNS08	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
36	Mejía Reyes, Amalia	20133152	1HNS05	90%	2.26%	100%	2.50%	4.76%
37	Hernández Ortega, Lineth	20141689	1HNS04	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%

Continuación de tabla 26. Evaluación de asistencia.

38	Maldonado Dailey, Dinsdale	20131921	1HNS01	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
39	Venegas Hernández, Josué	20130964	1HNS07	91%	2.27%	100%	2.50%	4.77%
40	Medina Cortes, Andrea	20159524	1HNS02	81%	2.02%	100%	2.50%	4.52%
41	Moncada Mendoza, Daniela	20152912	1HNS08	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
42	George Pineda, Carmen	20139009	1HNS05	22%	0.54%	100%	2.50%	3.04%
43	Licona Hernández, Edulfo	20130976	1HNS05	95%	2.38%	96%	2.39%	4.78%
44	Paredes, Moisés	20138227	1HNS06	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
45	Ulloa, José	20151949	1HNS06	94%	2.36%	100%	2.50%	4.86%
46	Cárcamo Castillo, Stephany	20138874	1HNS06	88%	2.19%	100%	2.50%	4.69%
47	Sandoval Coello, David	20133153	1HNS01	91%	2.27%	100%	2.50%	4.77%
48	Flores Rivera, Carlos	20158864	1HNS07	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
49	Dubon Crivas, Indira	20110663	1HNS05	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
50	Marín Luque, Tesla	20158865	1HNS04	95%	2.37%	100%	2.50%	4.87%
51	Estévez Muñoz, Andrea	20133146	1HNS01	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
52	Paz Gómez, Edward	20109805	1HNS03	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
53	Muñoz Orellana, Cindy	20157491	1HNS08	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
54	Ruiz Gáelas, Gerson	20126388	1HNS05	70%	1.74%	100%	2.50%	4.24%
55	Pineda González, Edward	20121216	1HNS08	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
56	Guillen Rosales, Karla	20104393	1HNS01	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
57	Barahona Pineda, Diany	20130982	1HNS02	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
58	Alvarenga Singh, Fernando	20113657	1HNS08	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
59	Funez Sandoval, Cesar	20115807	1HNS03	83%	2.08%	100%	2.50%	4.58%
60	Flores Blanco, Alejandro	20121020	1HNS01	85%	2.12%	100%	2.50%	4.62%
61	Cruz Mejía, Karla	20116837	1HNS01	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
62	Ramos Funes, Gersson	20151912	1HNS07	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
63	Brenes Méndez, Luis	20148024	1HNS08	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
64	Suazo, Andrea	20133134	1HNS02	89%	2.22%	100%	2.50%	4.72%
65	Ortez Cruz, Oscar	20119591	1HNS07	95%	2.38%	96%	2.39%	4.77%
66	Paiz Bardales, Karla	14815	1HNS02	89%	2.24%	100%	2.50%	4.74%
67	Graugnard, Jorge Arturo	20106633	1HNS02	85%	2.12%	100%	2.50%	4.62%
68	Escoto Sánchez, Pablo	13569	1HNS02	42%	1.05%	100%	2.50%	3.55%
69	González Rivera, Bryan	20116110	1HNS01	95%	2.38%	100%	2.50%	4.88%
70	Suazo Castro, Osiris	20158211	1HNS07	77%	1.93%	96%	2.39%	4.32%
71	Franco Hernández, Cesar	20116829	1HNS08	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
72	Ramírez García, Elena	20112637	1HNS07	91%	2.27%	100%	2.50%	4.77%
73	López Madrid, Mariana	20159555	1HNS02	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
74	Guzmán Mejía, Christian	20112957	1HNS08	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
75	González Biata, Samuel	20114540	1HNS02	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
76	Norales Hernández, Marcel	20144428	1HNS02	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
77	Amador Caraccioli, Martha	20112975	1HNS02	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
78	Ledezma, Iván	20141137	1HNS07	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%

Continuación de tabla 26. Evaluación de asistencia.

79	Adinolfi, María	20119573	1HNS04	79%	1.97%	100%	2.49%	4.46%
80	Benítez Diaz, Daniela	20111438	1HNS02	95%	2.39%	100%	2.50%	4.89%
81	Villalvir Castillo, Grace	20154498	1HNS04	95%	2.38%	100%	2.50%	4.88%
82	Rivera Paredes, Heidly	20137604	1HNS02	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
83	Galo Paz, Cinthia	20120541	1HNM01	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
84	Hernández Salinas, Osiris	20139905	1HNS05	74%	1.85%	74%	1.85%	3.70%
85	Canales Cruz, Doris	20124390	1HNS06	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
86	Cruz Alvarado, Seily	20138869	1HNGC1	95%	2.37%	100%	2.50%	4.87%
87	Manun Alcántara, Faruk	20127830	1HNG04	99%	2.48%	99%	2.48%	4.95%
88	Petit Ulloa, Joseline	20121021	1HNGC1	84%	2.11%	100%	2.50%	4.61%
89	Sánchez Úbeda, Carlos	20157295	1HNGC2	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
90	Meermann Márquez, Sofia	20157481	1HNGC3	100%	2.50%	100%	2.50%	4.99%
91	Carranza Álvarez, José	20114519	1HNGC4	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
92	Núñez Cruz, Cesar	20103979	1HNG21	97%	2.43%	97%	2.43%	4.86%
93	Artica Matamoros, Marlon	20151962	1HNGC1	95%	2.37%	100%	2.50%	4.87%
94	Rivera León, Arnold	20159562	1HNGC1	97%	2.43%	100%	2.49%	4.93%
95	Gonzales Núñez, Amanda	20114898	1HNG20	99%	2.48%	99%	2.49%	4.97%
96	Najar Ramos, Dariela	20124392	1HNGC1	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
97	Colindres Flores, Luis	20151895	1HNGC1	100%	2.50%	100%	2.50%	5.00%
98	Jallu Munguía, Aida	20101281	1HNGI6	99%	2.48%	99%	2.48%	4.96%
99	Mariona Aguilar, Eddy	20138884	1HNG21	100%	2.49%	100%	2.50%	4.99%
100	Medina Moya, Rafael	20112577	1HNGC1	99%	2.48%	99%	2.49%	4.97%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.4.6. PARAMETROS PARA ASIGNACION DE BONOS

La asignación de bonos se realizará de la siguiente manera:

ASIGNACIÓN DE BONO.
Se otorgará bono a todo el personal que obtenga una calificación mayor o igual al 100% proporcional al porcentaje alcanzado con un bono base de \$500.00
Se otorgará bono a todo el personal que obtenga una calificación en un rango mayor al 95% y menor o igual a 99.99% proporcional al porcentaje alcanzado con un bono base de \$400.00
Se otorgará bono a todo el personal que obtenga una calificación en un rango mayor al 90% y menor o igual a 94.99% proporcional al porcentaje alcanzado con un bono base de \$300.00
Se otorgará bono a todo el personal que obtenga una calificación en un rango mayor al 85% y menor o igual a 89.99% proporcional al porcentaje alcanzado con un bono base de \$200.00
No se otorgará bono al personal que obtenga una calificación menor a 85%

4.4.7. CALCULO DE BONOS.

Tabla 27. Asignación de bonos

No.	Nombre	ID Empleado	Equipo	Cobranza (70%)	Cantidad (10%)	Resolución de problemas (5%)	Calidad (10%)	Asistencia (5%)	Calificación Final	Bono obtenido
1	Alvarado, Luis	20131931	1HNS02	86%	10%	5%	10%	3%	115%	\$574.33
2	Ortiz Paz, Bryan	20161130	1HNS03	68%	0%	5%	10%	4%	87%	\$173.58
3	Villeda, Brayán	20105723	1HNS03	81%	10%	5%	10%	5%	111%	\$555.65
4	Salinas, Oscar	20153601	1HNS04	81%	10%	5%	10%	5%	111%	\$557.05
5	Funes, Esther	20157924	1HNS08	73%	10%	5%	10%	5%	103%	\$513.04
6	Turcios Rosales, Kevin	20160252	1HNS08	73%	10%	5%	10%	5%	103%	\$516.22
7	Castellanos, Osmar	20117672	1HNS01	77%	10%	5%	10%	5%	107%	\$536.67
8	Elvir, Andrea	20137908	1HNS02	71%	10%	5%	10%	5%	101%	\$504.33
9	Ramos, Jonathan	20131918	1HNS05	93%	10%	5%	10%	5%	123%	\$615.59
10	Cairolí Gallo, Jean	20158205	1HNS03	72%	10%	4%	10%	5%	100%	\$399.68
11	Bautista, Dilber	20158517	1HNS03	93%	10%	5%	10%	5%	122%	\$612.47
12	Escoto, Neshoa	20133666	1HNS02	73%	10%	5%	10%	5%	103%	\$514.17
13	Griffin Izaguirre, Marlon	20114824	1HNS06	71%	10%	5%	10%	5%	101%	\$504.33
14	Arias Alvarenga, Jorge	20131954	1HNS01	82%	10%	5%	10%	5%	112%	\$560.55
15	Altamirano Montoya, Ana	20160260	1HNS04	72%	10%	5%	5%	5%	97%	\$389.53
16	Durón Sarmiento, Johana	20110882	1HNS01	70%	10%	4%	5%	5%	94%	\$280.64
17	Munguía García, Mirian	20137616	1HNS04	96%	10%	5%	10%	5%	126%	\$630.31
18	Calix Escalante, Ana	20132530	1HNS03	66%	10%	4%	10%	5%	94%	\$282.05
19	Medina Recinos, Ronal	20157497	1HNS04	71%	10%	5%	5%	5%	96%	\$382.97
20	Rivera Alberto, José	20131217	1HNS07	92%	10%	5%	10%	5%	122%	\$612.16
21	Fino Franco, José Luis	20114399	1HNS01	84%	10%	5%	10%	5%	114%	\$569.55
22	Arzú Santos, Xavier	20151916	1HNS03	143%	10%	4%	5%	5%	123%	\$617.50
23	Beltrand, Carlos	20143195	1HNS07	94%	10%	2%	10%	5%	120%	\$601.81
24	Gómez Castellanos, Kelin	20151911	1HNS06	61%	10%	5%	10%	5%	91%	\$272.08
25	Cruz Medrano, Mynor	20106188	1HNS01	72%	10%	4%	10%	5%	100%	\$399.08
26	Ramos Romero, Sandra	20139677	1HNS08	80%	10%	4%	5%	5%	103%	\$516.34
27	Mejía Hernández, Valeria	20158226	1HNS03	72%	10%	5%	5%	4%	96%	\$383.95
28	Muñoz López, Zinthia	20116825	1HNS02	78%	0%	5%	10%	5%	98%	\$392.74
29	Ortiz Reyes, Ashley	20151919	1HNS05	72%	10%	4%	10%	4%	100%	\$399.21
30	Ramos López, María	20124384	1HNS05	84%	10%	5%	10%	5%	114%	\$569.52
31	Javier, Elvin	20144795	1HNS04	72%	10%	5%	5%	5%	97%	\$387.99
32	Montoya, Yoselin	20114538	1HNS05	68%	10%	2%	10%	4%	94%	\$282.12
33	Cuellar Boves, Milagro	20121238	1HNS03	98%	0%	4%	10%	5%	116%	\$577.55

Continuación de tabla 27. Asignación de bonos

34	Soler Cortes, William	20143190	1HNS08	61%	10%	5%	10%	5%	91%	\$273.47
35	Perdomo Diaz, Kevin	20154894	1HNS08	71%	0%	5%	10%	5%	91%	\$274.31
36	Mejía Reyes, Amalia	20133152	1HNS05	79%	10%	5%	5%	5%	104%	\$519.60
37	Hernández Ortega, Lineth	20141689	1HNS04	72%	10%	5%	5%	5%	97%	\$388.51
38	Maldonado, Dinsdale	20131921	1HNS01	71%	10%	5%	10%	5%	101%	\$507.18
39	Venegas Hernández, Josué	20130964	1HNS07	78%	10%	5%	5%	5%	103%	\$516.09
40	Medina Cortes, Andrea	20159524	1HNS02	84%	10%	2%	10%	5%	111%	\$553.64
41	Moncada, Daniela	20152912	1HNS08	74%	0%	5%	5%	5%	89%	\$177.28
42	George Pineda, Carmen	20139009	1HNS05	69%	0%	2%	10%	3%	84%	\$ -
43	Licona Hernández, Edulfo	20130976	1HNS05	64%	10%	5%	10%	5%	94%	\$282.61
44	Paredes, Moisés	20138227	1HNS06	73%	10%	5%	10%	5%	103%	\$515.79
45	Ulloa, José	20151949	1HNS06	90%	0%	5%	5%	5%	105%	\$523.04
46	Cárcamo, Stephany	20138874	1HNS06	68%	10%	5%	10%	5%	98%	\$390.92
47	Sandoval Coello, David	20133153	1HNS01	68%	0%	5%	5%	5%	83%	\$ -
48	Flores Rivera, Carlos	20158864	1HNS07	70%	10%	2%	10%	5%	97%	\$387.31
49	Dubon Crivas, Indira	20110663	1HNS05	70%	0%	4%	10%	5%	88%	\$176.77
50	Marín Luque, Tesla	20158865	1HNS04	66%	10%	4%	10%	5%	94%	\$282.40
51	Estévez Muñoz, Andrea	20133146	1HNS01	79%	0%	4%	10%	5%	97%	\$388.77
52	Paz Gómez, Edward	20109805	1HNS03	74%	0%	5%	10%	5%	94%	\$281.81
53	Muñoz Orellana, Cindy	20157491	1HNS08	72%	10%	4%	5%	5%	96%	\$382.55
54	Ruiz Gáleas, Gerson	20126388	1HNS05	66%	0%	4%	10%	4%	84%	\$ -
55	Pineda González, Edward	20121216	1HNS08	63%	10%	2%	10%	5%	90%	\$270.09
56	Guillen Rosales, Karla	20104393	1HNS01	75%	10%	5%	0%	5%	95%	\$284.18
57	Barahona Pineda, Diany	20130982	1HNS02	65%	0%	5%	10%	5%	85%	\$170.49
58	Alvarenga, Fernando	20113657	1HNS08	67%	10%	4%	5%	5%	91%	\$271.50
59	Funez Sandoval, Cesar	20115807	1HNS03	96%	10%	5%	0%	5%	115%	\$576.44
60	Flores Blanco, Alejandro	20121020	1HNS01	66%	0%	5%	5%	5%	81%	\$ -
61	Cruz Mejía, Karla	20116837	1HNS01	68%	10%	4%	10%	5%	96%	\$385.08
62	Ramos Funes, Gersson	20151912	1HNS07	67%	0%	5%	10%	5%	87%	\$173.29
63	Brenes Méndez, Luis	20148024	1HNS08	67%	10%	4%	10%	5%	96%	\$383.06
64	Suazo, Andrea	20133134	1HNS02	64%	0%	4%	5%	5%	77%	\$ -
65	Ortez Cruz, Oscar	20119591	1HNS07	63%	10%	5%	5%	5%	87%	\$174.61
66	Paiz Bardales, Karla	14815	1HNS02	76%	0%	2%	10%	5%	93%	\$279.09
67	Graugnard, Jorge Arturo	20106633	1HNS02	73%	10%	2%	5%	5%	95%	\$284.36
68	Escoto Sánchez, Pablo	13569	1HNS02	84%	0%	2%	10%	4%	100%	\$398.99
69	González Rivera, Bryan	20116110	1HNS01	77%	0%	5%	5%	5%	92%	\$275.63
70	Suazo Castro, Osiris	20158211	1HNS07	56%	10%	5%	5%	4%	80%	\$ -
71	Franco Hernández, Cesar	20116829	1HNS08	76%	0%	4%	10%	5%	95%	\$380.00
72	Ramírez García, Elena	20112637	1HNS07	82%	10%	5%	5%	5%	107%	\$533.72
73	López Madrid, Mariana	20159555	1HNS02	146%	0%	4%	5%	5%	116%	\$578.61
74	Guzmán Mejía, Christian	20112957	1HNS08	53%	0%	4%	5%	5%	66%	\$ -
75	González Biata, Samuel	20114540	1HNS02	73%	0%	4%	5%	5%	86%	\$172.89
76	Norales, Marcel	20144428	1HNS02	78%	10%	2%	5%	5%	100%	\$399.21

Continuación de tabla 27. Asignación de bonos

77	Amador, Martha	20112975	1HNS02	90%	0%	5%	5%	5%	105%	\$526.82
78	Ledezma, Iván	20141137	1HNS07	45%	0%	5%	5%	5%	60%	\$ -
79	Adinolfi, María	20119573	1HNS04	41%	10%	2%	5%	4%	63%	\$ -
80	Benítez Diaz, Daniela	20111438	1HNS02	68%	0%	5%	5%	5%	83%	\$ -
81	Villalvir Castillo, Grace	20154498	1HNS04	72%	0%	2%	5%	5%	84%	\$ -
82	Rivera Paredes, Heidy	20137604	1HNS02	59%	10%	2%	5%	5%	81%	\$ -
83	Galo Paz, Cinthia	20120541	1HNM01	77%	0%	5%	5%	5%	92%	\$276.09
84	Hernández Salinas, Osiris	20139905	1HNS05	77%	10%	5%	5%	4%	101%	\$502.61
85	Canales Cruz, Doris	20124390	1HNS06	44%	10%	5%	10%	5%	74%	\$ -
86	Cruz Alvarado, Seily	20138869	1HNGC1	60%	10%	4%	10%	5%	88%	\$176.74
87	Manun Alcántara, Faruk	20127830	1HNG04	89%	10%	2%	10%	5%	115%	\$575.79
88	Petit Ulloa, Joseline	20121021	1HNGC1	66%	10%	4%	10%	5%	94%	\$282.80
89	Sánchez Úbeda, Carlos	20157295	1HNGC2	68%	10%	2%	5%	5%	90%	\$271.41
90	Meermann Márquez, Sofia	20157481	1HNGC3	65%	10%	2%	5%	5%	87%	\$174.47
91	Carranza Álvarez, José	20114519	1HNGC4	69%	0%	5%	10%	5%	89%	\$178.73
92	Núñez Cruz, Cesar	20103979	1HNG21	85%	10%	5%	5%	5%	110%	\$547.96
93	Artica Matamoros, Marlon	20151962	1HNGC1	63%	10%	4%	5%	5%	86%	\$171.81
94	Rivera León, Arnold	20159562	1HNGC1	73%	0%	4%	10%	5%	91%	\$273.66
95	Gonzales Núñez, Amanda	20114898	1HNG20	52%	0%	5%	5%	5%	67%	\$ -
96	Najar Ramos, Dariela	20124392	1HNGC1	84%	10%	2%	5%	5%	106%	\$530.99
97	Colindres Flores, Luis	20151895	1HNGC1	84%	0%	4%	5%	5%	98%	\$390.00
98	Jallu Munguía, Aida	20101281	1HNG16	56%	10%	2%	10%	5%	83%	\$ -
99	Mariona Aguilar, Eddy	20138884	1HNG21	74%	0%	5%	5%	5%	89%	\$177.38
100	Medina Moya, Rafael	20112577	1HNGC1	78%	0%	5%	5%	5%	93%	\$278.22

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

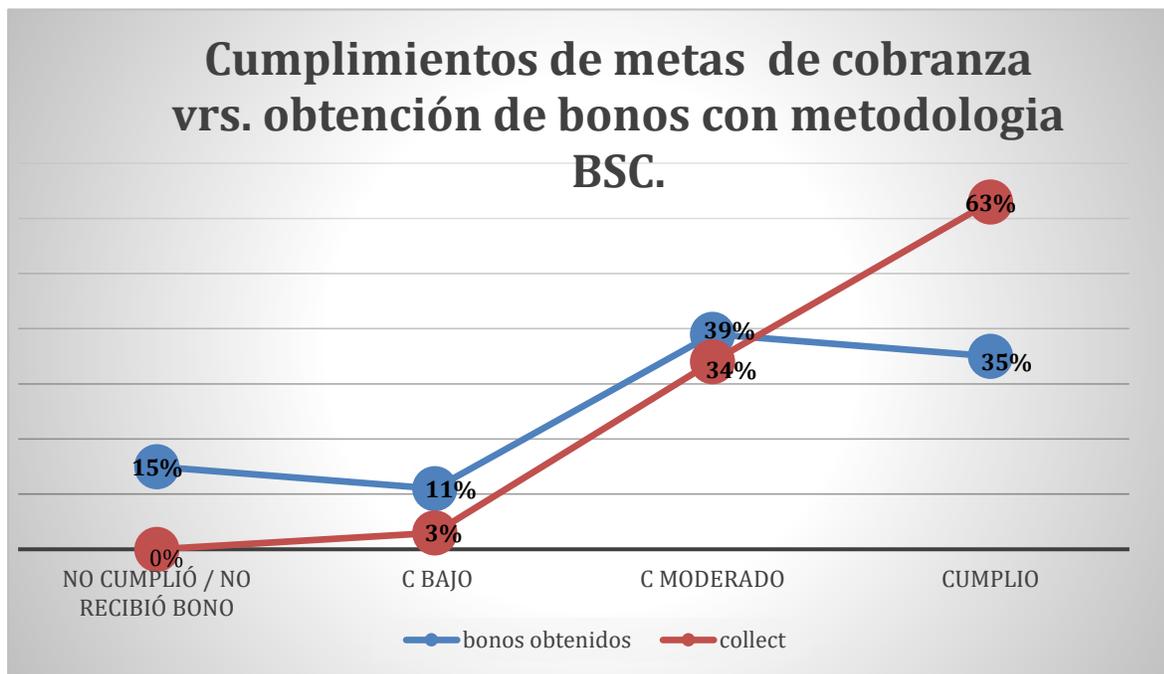
Con esta metodología se logra mejorar la brecha entre la asignación de la bonificación y el cumplimiento de metas por parte de los empleados, mejorando el análisis realizado para dicha asignación, ajustándolo a la realidad de los resultados. Como ejemplo se muestra la siguiente grafica donde se muestra las metas alcanzadas en cuanto el cobro vs. La obtención de bonos.

Tabla 28. Comparativo cobro vs. Obtención de bono

	Bonos obtenidos	Collect
No cumplió / no recibió bono	15	0
C bajo	11	3
C moderado	39	34
Cumplió	35	63
	100	100

Fuente: Elaboración propia, 2018.

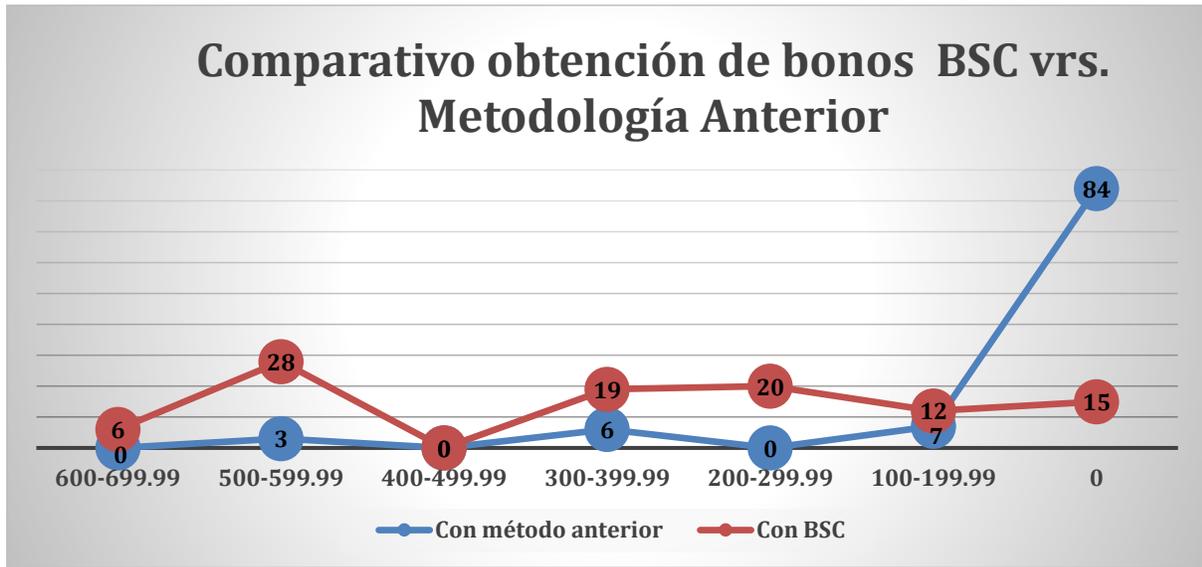
Figura 21. Comparativo de resultados.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Además, la mejora se ve reflejada también en los nuevos parámetros de medición que determinan el valor del bono que se recibe el especialista, el cual está mejor distribuido y es más equitativo ya es proporcional a la calificación obtenida. A continuación, se muestra un comparativo entre los valores obtenidos con la metodología anterior y la nueva distribución con la aplicación de la metodología BSC.

Figura 22. Comparativo de resultados con las diferentes metodologías.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.6. ANÁLISIS DE COSTO.

Al implementar esta nueva metodología el costo se ve incrementa dado a que el bono se asigna más equitativamente a la meta alcanzada:

Tabla 29. Evaluación de costo

Bonos obtenidos	Con BSC		Con método anterior	
600-699.99	6	\$ 3,689.84	0	\$ -
500-599.99	28	\$ 15,077.58	3	\$ 1,800.00
400-499.99	0	\$ -	0	\$ -
300-399.99	19	\$ 7,409.55	6	\$ 1,800.00
200-299.99	20	\$ 5,558.50	0	\$ -
100-199.99	12	\$ 2,098.03	7	\$ 1,050.00
0	15	\$ -	84	\$ -
Total	100	\$ 33,833.50	100	\$ 4,650.00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Un aspecto a valorar es que el valor otorgado por concepto de bonos aumenta de \$4,650.00 a \$33,833.50 con la nueva asignación, pero si se relaciona el valor pagado por concepto de bonos con el valor cobrado \$1,049,649.77 este solo representa el 3.22 % de la cobranza y actualmente se tiene un convenio con el cliente de pagar hasta un 7% por concepto de comisión sobre la Cobranza realizada.

4.7. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

“Como se ha dicho, en el proceso cuantitativo las hipótesis se someten a prueba o escrutinio empírico para determinar si son apoyadas o refutadas, de acuerdo con lo que el investigador observa”. (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 117)

El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. (Kuhn, s.f.)

Para la comprobación de la hipótesis, el método principal utilizado, fue el método inductivo, con el que se pudo obtener resultados específicos o particulares de la problemática identificada; lo cual sirvió para diseñar conclusiones y premisas generales, a partir de tales resultados específicos o particulares.

A este efecto, se utilizaron las técnicas que se especifican a continuación:

- Encuesta. Previo a desarrollar la entrevista, se procedió al diseño del cuestionario, con el propósito de comprobar las variables dependiente e independiente de la hipótesis previamente formulada.

- Determinación de la población a investigar en este caso decidió no efectuar un muestreo estadístico que representara a la población a estudiar, pues la población estaba constituida con 100 persona que laboran para el departamento de créditos en Startek por lo que se decidió tomar evaluar

el 100% para obtener información más confiable; con lo que se supone que el nivel de confianza en este caso será del 100%.

Una vez obtenida la información se procedió a tabularlas, para cuyo efecto se utilizó el método de estadístico y el método de análisis, que consistió en la interpretación de los datos tabulados.

Además, se realizaron pruebas a datos obtenidos de los diferente KPIs, aportando evidencia a favor. Por lo tanto, se acepta como cierta la hipótesis de investigación: La aplicación del método balance Scorecard para el cálculo de compensación por bonos favorece la asignación equitativa de los bonos, ajustándolos a los resultados obtenidos por los especialistas.

4.8. PROPUESTA DE VALOR

A continuación, la propuesta de valor basándonos en nuestros objetivos estratégicos y después del análisis de los resultados obtenidos.

Tabla 30. Propuesta de valor

	PROPUESTA DE VALOR BASADA EN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo	Resultados que garantizan eficiencia en los procesos establecidos.
	Técnicas modernas de cobranza que se retroalimentaran conformen a las tendencias.
	Ambiente de aprendizaje y sesiones de retroalimentación en concordancia con los niveles de servicio acordados
Perspectiva de procesos internos	Retroalimentación continua en los procesos establecidos
	Cobros más efectivos y recuperados en un menor tiempo
	Mejores incentivos y socialización de planes de compensación
Perspectiva del cliente	Cientas más satisfechos y recomendaciones de parte de estos
	Ser la opción número 1 en servicios de telecomunicaciones personalizados.
	Cada llamada será resuelta al primer contacto
Perspectiva Financiera	Un equipo de expertos en identificar necesidades y soluciones de problemas
	Balance en los parámetros establecidos por nuestros clientes con respecto a sus márgenes de compensación por bonos
	Ganancias aumentadas que sobrepasen las metas propuestas

Fuente: Elaboración propia, 2018.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizados los resultados de la evaluación física de las instalaciones y del cuestionario aplicado en las variables de estudio, se concluye acerca de los objetivos planteados y se realizan las recomendaciones del proyecto.

5.1. CONCLUSIONES

En relación con los resultados obtenidos, la metodología Balanced Scorecard mejora el cálculo y aplicación de la compensación por bonos del departamento de créditos de Startek Honduras el análisis de resultados muestra distribución más equitativa.

En consideración los beneficios adicionales que esta metodología ofrece, podemos encontrar mejoras en el clima laboral y la satisfacción de los empleados lo que se traduce a mejores resultados que satisfacen a la empresa, los empleados y los clientes.

En relación con el costo que la implementación que la metodología BSC genera a la compañía se puede argumentar que el valor generado por el pago de bonos se encuentra dentro de los límites permitidos por el cliente y van de acuerdo con la obtención de los resultados.

5.2. RECOMENDACIONES

Para el funcionamiento correcto de la metodología BSC, se recomienda tomar en cuenta todos los factores que influyan en los resultados, se debe identificar claramente las variables que se relacionan y pueden influir en el cálculo de bonos, se debe tomar en consideración aspectos relevantes tanto para la empresa como para los especialistas, manteniendo un equilibrio entre los resultados y los beneficios a brindar siempre enfocados a la visión y objetivos propios de la organización.

En el caso de beneficios adicionales, se recomienda que se haga un monitoreo de los resultados y encuestas de clima laboral para conocer el nivel de satisfacción de los empleados en relación con sus resultados, para identificar mejoras en la aplicación de esta metodología.

En cuanto al costo de implementación, se recomienda que se evalúe la base para cálculo de los bonos para que estos se ajusten de una manera más efectiva para lograr un equilibrio entre los intereses del empleado, la empresa y el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

BCH. (s.f.). Obtenido de <http://www.honducompras.gob.hn/docs/Lic549B-SCI-003-2012-BM201-PliegooTerminosdeReferencia.pdf>

Blanchard, K. (2014). *Management*.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*.

ENEE. (s.f.). Obtenido de <http://www.enee.hn/index.php/component/content/article/156-periodistas/1370-enee-alcanza-la-ejecucion-del-100-de-las-metas-planificadas-para-el-primer-semester-del-aneo>

Escuela de Medicina. (2015). Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Chile: <http://medicina.uc.cl/postgrado/programa-especialidades/hematologia-y-oncologia-pediatrica>

Ficohsa, G. (s.f.). *Ficohsa*. Obtenido de <http://www.ficohsasustentabilidad.com/2011/inicio/desarrollando-sustentabilidad-a-traves-de-una-herramienta-de-desempeno-balanced-scorecard-bsc/>

Fundación Pequeños Guerreros. (2017). Obtenido de <http://www.pequenosguerreros.org/index.php/mision-y-vision>

Hershey, P. (2014). *Científico del comportamiento y empresario*.

Honduras, C. N. (21 de Junio de 1976). Ley de Zonas Libres. Tegucigalpa, Francisco Morazan, Honduras: La Gaceta.

Honduras, C. N. (18 de Julio de 2012). Ley de centros de atención de llamadas. Tegucigalpa, Francisco Morazan, Honduras: La Gaceta.

Kaplan, R. S. (2000). *The strategy focused organization*. *Harvard business school press*.

Kaplan, R. y. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. *Harvard Business School Press*.

Kaplan, R. y. (s.f.). *Globalint Website*. Obtenido de HBR Website: www.globalint.com,
www.hbr.org

Kuhn. (s.f.). *Metodo inductivo*. Obtenido de (<https://definicion.de/metodo-inductivo/>)

Nivel, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestion 2000.

Olve, N.-G. J. (1999). *Performance Drivers: A PRactical guide to using the Balanced Scorecard*.
En N.-G. J. Olve, *Performance Drivers: A PRactical guide to using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons.

Organization, B. S. (Mayo de 2018). *Balanced Scorecard License*. Washington, DC, Maryland, USA.

Robert S. Kaplan, D. P. (2005). *Dialnet*. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1706313>

Robert S. Kaplan, D. P. (2005). *La organizacion de alto desempeño*. Harvard Business Review.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Saul, T. F. (2008). *Teoria del desarrollo organizacional*.

Varios. (s.f.). *Definicion de terciarizacion*. Obtenido de Definicion de call center:
<https://definicion.de/tercerizacion/>, <https://definicion.de/call-center/>,
<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/especialista>,

<https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>,

https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_clave_de_rendimiento, [http](http://)

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA

TEST DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.

A continuación, se presentan una serie de preguntas, elaboradas con propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo actual le produce, así como los factores que intervienen en dicha satisfacción, se requiere responder todas las preguntas con sinceridad y libertad absoluta.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja su situación considerando la siguiente escala:

- Muy desacuerdo = 1
- Desacuerdo = 2
- Indeciso = 3
- De acuerdo = 4
- Muy de acuerdo = 5

		Escala				
	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿Creo que tengo un buen empleo?					
2	¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?					
3	¿En mi empleo actual gozo beneficios económico-adicionales a mi sueldo?					
4	¿Actualmente logro llegar a las metas que establece mi empleador?					
5	¿Considero que soy un empleado productivo que cumple con lo requerido por la empresa?					
6	Normalmente obtengo bonificación extra por alcanzar las metas.					
7	Considero que actualmente el pago de mi bonificación se ajusta al logro de metas obtenidas.					

8	Me gustaría que se modificara la forma de evaluar la asignación de bonos por metas, asignando porcentajes de calificación a otros aspectos que actualmente se evalúan y que forman parte del proceso.					
9	Considero que una evaluación más amplia que incluya otros aspectos reflejaría una calificación más justa apegada a los resultados obtenidos.					
10	Pienso que al considerar que estoy siendo evaluado de manera justa independientemente los resultados, me motivaría a mejorar y tratar de obtener o mantener siempre un buen resultado.					

Datos demográficos de la población

Genero	# de personas
Hombre	45
Mujer	55

Edad	# de personas
19 a 20	22
21 a 30	43
30 a 40	27
40 a 45	8

Lugar de residencia	# de personas
San Pedro Sula	49
El Progreso	14
Cofradía	4
Choloma	33

Escolaridad	# de Personas
Secundaria completa	54
Universidad incompleta	33
Universidad completa	11
Postgrado	2