



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD
PARA EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE DE
OLO DEL CALL CENTER ATENTO**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de empresas**

SELLA VELITA VILLALBA

Asesor:

Mg. Martín B. Sandoval Casas

Lima - Perú

2017

INDICE

Capítulo 1 Introducción y antecedentes de la empresa	7
1.1. Datos generales	8
1.2. Nombre o razón social de la empresa	8
1.3. Ubicación de la empresa	8
1.4. Giro de la empresa	9
1.5. Tamaño de la empresa.....	9
1.6. Breve reseña histórica de la empresa	9
1.7. Organigrama de la empresa.....	10
1.8. Misión, Visión y Valores	11
1.9. Servicio - Productos y clientes.....	12
1.10. Premios y certificaciones.....	13
1.11. Relación de la empresa con la sociedad.....	13
Capítulo 2	14
Planteamiento del problema	14
2.1. Caracterización del área analizada	15
2.2. Planteamiento del problema.....	Error! Bookmark not defined.
2.3. Antecedentes del problema.....	Error! Bookmark not defined.
2.4. Objetivos	20
2.5. Justificación.....	20
2.6. Alcances y limitaciones	20
Capítulo 3	21
Marco Teórico.....	21
3.1. Teorías existentes	22
3.2. Marco Conceptual de las variables en estudio	25
Capítulo 4	26
Metodología de la investigación	26
4.1. Desarrollo del proyecto.....	27
Capítulo 5	30
Análisis crítico y planteamiento de alternativas	30
5.1. Identificación en el diagrama de Ishikawa o Causa – Efecto.....	31
5.2. Descripción del problema	32
5.3. Fundamentación de las propuestas de solución.....	35
5.4. Plan de acción o actividades	35
Capítulo 6	45
Justificación de la solución escogida	45
6.1. Justificación.....	46
Capítulo 7	47
Implementación de la propuesta.....	47
7.1. Cronograma de actividades.....	48
.....	48
7.2. Presupuesto	49
7.3. Recursos	51

7.4. Viabilidad.....	51
Capítulo 8	53
Conclusiones y recomendaciones	53
8.1. Conclusiones.....	54
8.2. Recomendaciones.....	55
ANEXOS.....	57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de servicio	18
Tabla 2. Cuadro de estadísticas	19
Tabla 3. Resumen de niveles de servicio	32
Tabla 4. Encuesta de Identificación de información.....	34
Tabla 5. Cronograma de actividades de clima laboral	37
Tabla 6. Porcentaje de incentivos	39
Tabla 7. Indicador de Ausentismo	39
Tabla 8. Indicadores de Calidad	40
Tabla 9. Indicadores Operativos	40
Tabla 10. Presupuesto Anual.....	50
Tabla 11. Facturación con penalidad.....	51
Tabla 12. Facturación sin penalidad	52
Tabla 13. Facturación	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de la empresa.....	8
Figura 2. Ubicación de la empresa	9
Figura 3. Organigrama Gerencial de Atento	10
Figura 4. Organigrama del área de operaciones de OLO.....	11
Figura 5. Dispositivos de Olo.....	12
Figura 6. Diagrama de Ishikawa	31
Figura 7. Resultado de Imparcialidad	33
Figura 8. Resultado de Orgullo.....	33
Figura 9. Resultado de familiaridad	33
Figura 10. Encuesta de Identificación de información	34
Figura 11. Flujo de gestión del conocimiento	42

INTRODUCCION

El call center es una empresa que está enfocada a brindar varios tipos de servicios a empresas de diferentes rubros de negocio con el fin de ser su socio estratégico para cumplir los objetivos de satisfacer a sus clientes.

Al realizar los procesos adecuados en el servicio garantiza el cumplimiento de los objetivos establecidos por el cliente contratante convirtiéndolo en una buena opción cuando se desea mejorar el control de los procesos, incrementar la eficiencia y eficacia de los servicios, lograr el profesionalismo, entre otros.

En esta propuesta se busca proponer mejoras en las herramientas de medición para que sea más eficiente la gestión del área de atención al cliente, y sea tomado como referente para otros servicios de call center.

Estas estrategias consisten en reconocer al empleado que ha destacado dentro de la organización motivándolo a seguir cumpliendo los objetivos en un ambiente de confort, así mismo desarrollar la gestión del conocimiento para cumplir con los estándares de calidad y además desarrollar un modelo de evaluación de desempeño para la medición y cumplimiento de los niveles de servicio.

El desarrollo con éxito de estas estrategias permitirá diversas mejoras y actitudes benéficas para el logro de los objetivos del servicio tales como la eficiencia, motivación, productividad y lealtad de los trabajadores. Resaltando que estos resultados permitirán la mejora continua del servicio.

Capítulo 1

Introducción y antecedentes de la empresa

1.1. Datos generales

Atento es una empresa proveedora de soluciones a través de diferentes tipos de procesos comerciales que brinda tales como ventas o atención al cliente a través de diferentes tipos de canales, asistencia técnica, cobranzas de forma activa o receptiva y el servicio de back office mediante servicios administrativos y de soporte para ofrecer mejores soluciones y mejorar la rentabilidad del negocio. Estos procesos comerciales se ofrecen a un gran número de empresas de diferentes sectores tales como educación, banca, entidades públicas, etc., convirtiéndose en socios estratégicos para garantizar una mejor solución para sus clientes.

Actualmente cuenta con más de 14,500 empleados en sus 3 centros ubicados en los distritos de Santa Anita, Callao y Jesús María. La atención de sus servicios que brinda es en idioma español, inglés, quechua y aimara. Uno de los servicios que se tiene en atento, es el servicio de atención al cliente de OLO, en el cual se absuelven consultas y se soluciones averías presentadas por los usuarios del servicio.

1.2. Nombre o razón social de la empresa

Nombre: La empresa se llama Atento.

Razón social: Teleatento del Perú S.A.C.

RUC: 20414989277

Figura 1. Logo de la empresa



Fuente: Google

1.3. Ubicación de la empresa

La empresa Atento está ubicada en Av. La Molina 190 distrito de Ate, como referencia de su ubicación está a una cuadra del Ovalo Santa Anita. El teléfono de la empresa es 311-6400.

Figura 2. Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps

1.4. Giro de la empresa

Atento es una empresa del rubro de Call Center, que brinda servicios tales como gestión de atención al cliente, ventas, cobranzas, asistencia técnica y de back office adaptadas a las necesidades de cada negocio.

1.5. Tamaño de la empresa

Atento se clasifica como una gran empresa porque cuenta con más de 10,000 trabajadores.

1.6. Breve reseña histórica de la empresa

Atento inicia sus operaciones en el Perú en el año 1999 bajo la filial de Telefónica siendo considerada una de las empresas más importantes del rubro, brindando servicios de CRM y BPO en atención al cliente, ventas, back office, soporte técnico y cobranzas.

Con el pasar de los años, empieza a tener fuerte competencia con la incursión de nuevas empresas en el rubro originando que busque diversificarse, otorgando otro tipo de nuevos servicios con la ayuda de la tecnología como la atención vía correo, chat, Facebook, etc. Debido a pérdidas millonarias

presentadas desde el 2014, Telefónica se ve en la necesidad de vender Atento a la corporación Bain Capital.

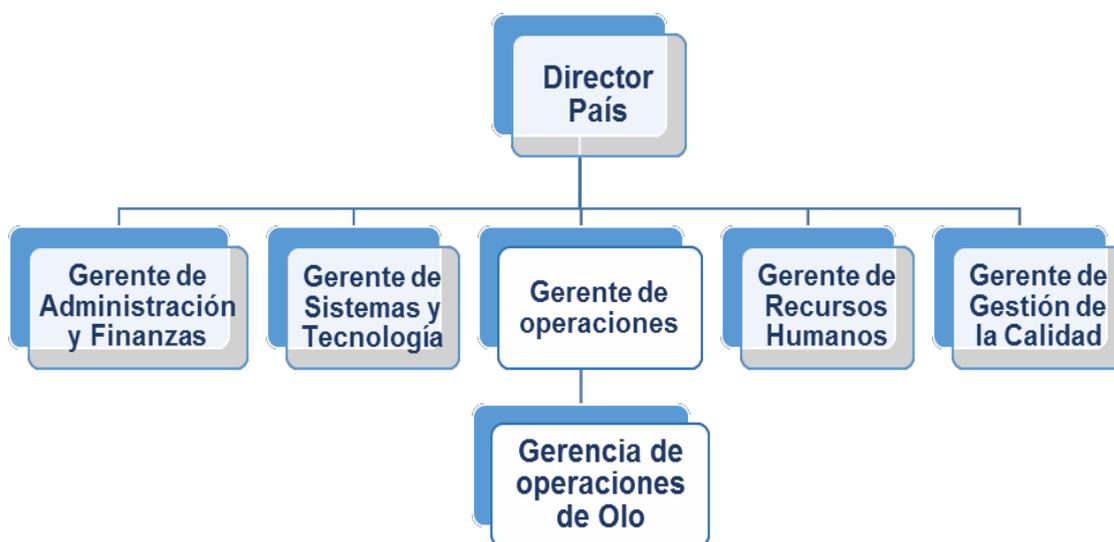
Con este nuevo cambio, Atento se reestructura y busca incursionar en nuevos modelos de atención como tercerizar los servicios de atención al cliente de nuestros socios estratégicos y buscar nuevas soluciones.

Atento ofrece servicios de alta calidad, desarrollados con eficiencia con el fin de proporcionar satisfacción y percepción de valor tanto por parte de sus clientes contratantes como de los usuarios finales, posicionándose en el mercado como la mejor solución de valor para el cliente.

1.7. Organigrama de la empresa

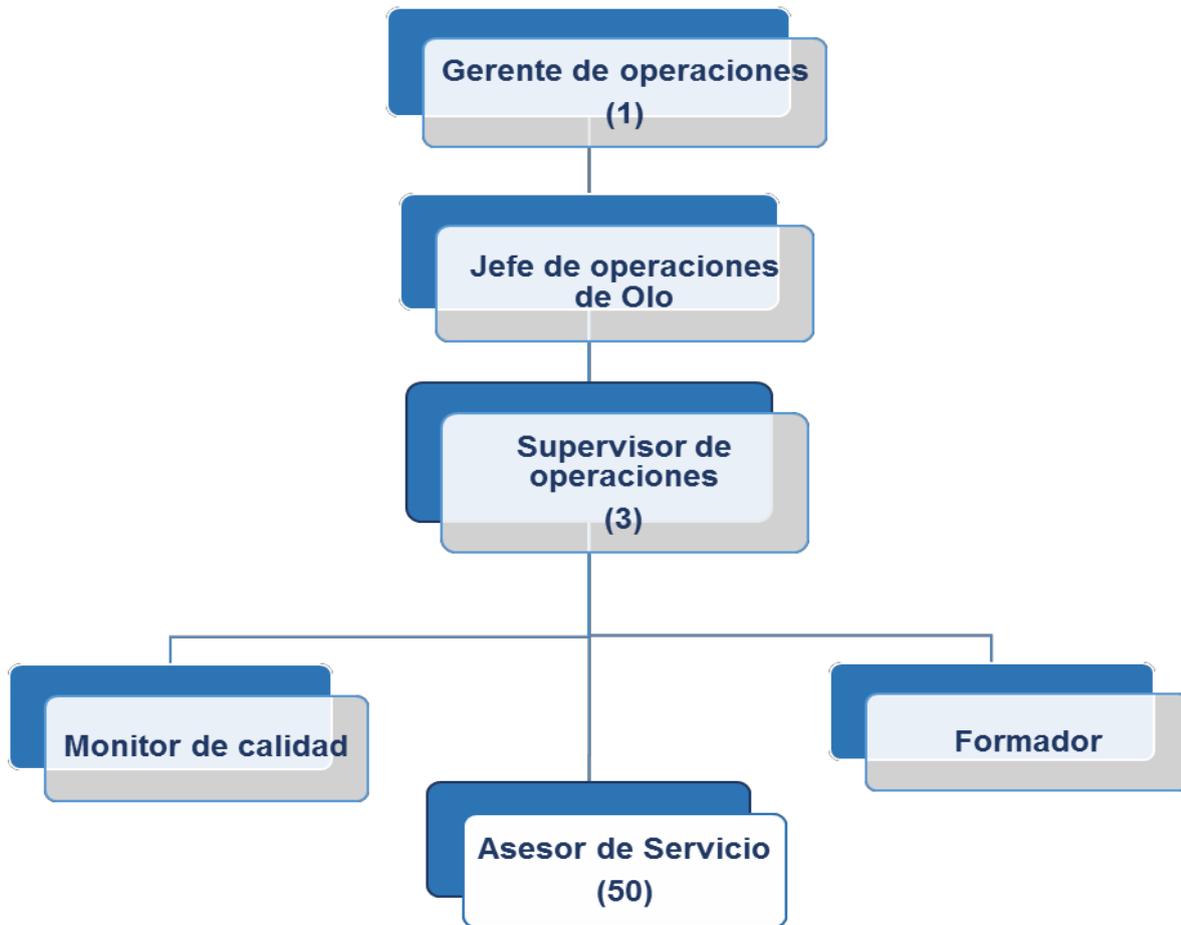
Dentro del organigrama gerencial de Atento, se encuentra la gerencia de operaciones, en donde se encuentra la gerencia de operaciones del servicio de OLO, del cual nos enfocaremos en la presente propuesta.

Figura 3. Organigrama Gerencial de Atento



Fuente: Organigrama Atento

Figura 4. Organigrama del área de operaciones de OLO



Fuente: Organigrama Atento

1.8. Misión, Visión y Valores

Misión:

“Contribuimos al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes.”

Visión:

“Ser la empresa más admirada en el sector por nuestros accionistas, clientes, empleados y la sociedad.”

Valores:

Compromiso: Todos los colaboradores, que parte desde el director general hasta el asesor de servicio estén comprometidos con el éxito de nuestros clientes.

Pasión: Se trabaja con mucho entusiasmo por lo que se hace, con la ambición de ser mejores en lo que hacemos.

Integridad: Actuando en base a nuestros valores, respetando lo que creemos y asumiendo los resultados de cada una de nuestras acciones.

Confianza: Asegurar la transparencia de nuestra gestión así como fomentar el respeto entre todos los colaboradores para que formen parte de este grupo de interés como son los empleados, proveedores, accionistas y la sociedad.

1.9. Servicio - Productos y clientes

En Atento se ofrece diferentes tipos de servicios, uno de ellos es de atención al cliente de empresas de diferentes rubros. Dentro de dicha área tenemos atención al cliente de OLO, donde son 50 colaboradores que cumplen el rol de asesor de servicio cuyas funciones son de atender las consultas, averías técnicas y reclamos, por los canales de atención telefónica o las redes sociales de OLO.

El producto que ofrece OLO es el servicio de internet a través de sus dispositivos portátiles de bolsillo que permite la conexión simultánea de forma inalámbrica. Este producto está dirigido a personas o empresas y se puede recargar según el monto que desea de acuerdo a los paquetes de megas que ofrece el servicio de OLO. Se puede elegir el tipo de dispositivo de acuerdo al tamaño que desea el cliente así como el plan que desee adquirir debido a que es un servicio prepago.

Figura 5. Dispositivos de Olo



Fuente: Web Olo

1.10. Premios y certificaciones

Empresa Socialmente Responsable (ESR)

Atento obtiene por quinta ocasión este distintivo que se otorga en México por el CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía). Este distintivo es muy importante porque permite acreditar a la empresa que actúa con ética, responsabilidad social y que se preocupa por el medio ambiente, así como por la comunidad de su ciudad.

Great Place to Work Institute

Atento viene formando parte de este ranking desde hace más de 10 años y en los últimos cuatro años se ha posicionado en los 10 primeros puestos de las mejores empresas para trabajar en el Perú. El Great Place to work institute permite identificar a las 50 mejores empresas ideales para trabajar.

Premio Iberoamericano de la Calidad

En el 2013, se le otorgó en la distinción Plata a la empresa Atento, siendo la primera empresa en obtener este galardón dentro de su rubro. Este premio busca galardonar a las empresas que buscan la mejora continua de la calidad.

1.11. Relación de la empresa con la sociedad

Atento diariamente busca brindar la mejor experiencia a sus clientes, es por ello que siempre busca mantener una buena relación con todos sus pares que conforman el círculo para hacer de esta experiencia muy satisfactoria.

Es así que la empresa se genera un compromiso de poder aportar un valor agregado a los colaboradores, la comunidad y con el medio ambiente, es por ello que en el 2016 nuevamente recibió la distinción de Empresa Socialmente Responsable.

Uno de los puntos importantes es que Atento brinda la oportunidad a jóvenes de 17 años de poder ganar experiencia en un primer trabajo, esto se puede llevar a cabo por participar del programa de Capacitación Laboral Juvenil del ministerio de trabajo.

Capítulo 2.

Planteamiento del problema

2.1. Caracterización del área analizada

Dentro de Atento existen diferentes tipos de servicios donde se miden indicadores para velar por los estándares de calidad y servicio. El objetivo y alcance del servicio de Olo es brindar atención y soporte a usuarios a nivel nacional mediante la atención telefónica en caso se requiera ante cualquier consulta, incidente o quejas.

El servicio se brinda a clientes y no clientes a nivel nacional. El horario de atención del servicio de OLO es de 7 x 24 x 365 y en promedio se reciben 35,000 llamadas al mes. Los tipos de atención que realiza en Olo son:

Telefónica - Los asesores de servicio analizarán, registrarán y atenderán las consultas e incidentes mediante asesoría telefónica en el horario de atención citado anteriormente.

Redes - Los asesores de servicio realizan atención a través de Facebook, twitter o chat para solucionar de manera ágil, inmediata y eficaz.

Los acuerdos de nivel de servicio que se miden son 95% de objetivo en monitoreo, 94% de objetivo de encuestas, TMO objetivo de 6 minutos, 95% de llamadas atendidas y un 90% de conexión a la plataforma. En el siguiente cuadro se observa el detalle y descripción de cada indicador.

2.2. Antecedentes del problema

Para poder definir nuestro problema y tener una guía de los antecedentes, se han identificado algunas tesis que nos permitan tener una noción de los antecedentes:

Fuentes, Silvia (2012 - Guatemala), con su tesis: satisfacción laboral y su influencia en la productividad.

Este estudio permitió a los jefes inmediatos realizar una evaluación a los empleados y determinar que son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el organismo judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios tales como

compensaciones o permisos a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser los mejores empleados de la institución.

Por lo tanto, se concluye que los empleados de la delegación tienen una alta satisfacción laboral pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades. Así mismo se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo, las condiciones generales y la antigüedad dentro del área son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.

Pacheco Tornero, Gina (2012), con su tesis: La productividad como efecto de la motivación en operarios de una empresa transnacional de telecomunicaciones.

El objetivo de esta tesis es investigar cuales son los aspectos que disminuyen la productividad en el área de producción de la compañía. La metodología utilizada fue a través del análisis de campo, concretando entrevistas a trabajadores claves de la empresa que brinden información importante para analizar el caso, así como las encuestas realizadas a los demás colaboradores. Los resultados obtenidos son que se pudo obtener una reducción en el tiempo de producción generando una mayor eficiencia en el área. Así mismo la implementación en mejorar el área de trabajo permitió reducir el ausentismo y los descansos médicos del personal. Además con los eventos que realizó la empresa permitió una mejor integración entre todos los colaboradores para un mejor trabajo en equipo. Se pudo concluir que generando mejoras en el área operativa, así como implementar mejoras en el área de trabajo y logrando una mayor integración entre todo el personal de las diversas áreas para poder trabajar en equipo, permite mejorar la productividad de la empresa.

Arana, Luis (2014), con su tesis: Mejora de productividad en el área de producción de carteras en una empresa de accesorios de vestir y artículos de viaje.

El objetivo de esta tesis es proponer mejoras en los procesos de trabajo, siendo más eficientes en la gestión y cumpliendo los estándares de calidad,

generando la implementación de nuevas herramientas y con ello se pudo mejorar la productividad. La metodología aplicada fue el análisis de información para definir la causa raíz, de esta manera se evidencio los problemas presentados en el servicio y para ello se aplicaron planes de trabajo de capacitaciones y mejora de herramientas y la mediación de la calidad para responder a las necesidades de la empresa. Se pudo concluir que generando la implementación de las mejoras en las herramientas de gestión así como la gestión de la calidad en los procesos se obtuvieron mejores resultados en la productividad, reduciendo tiempos de atención así como optimizando los recursos.

2.3. Problema general:

El servicio cuenta con indicadores contractuales que son medidos todos los meses, sin embargo en dicho año se presenta el incumplimiento de los mismos, ocasionando una penalidad mensual del 4% por cada nivel de servicio incumplido, afectando este monto en la facturación mensual.

¿Aplicando los planes de trabajo en las 3 principales palancas de gestión mejorarán la productividad del servicio?

Tabla 1. Niveles de servicio

N°	ANS	Descripción	Cálculo de la medición	Variables analizadas	Valor base	Periodicidad
1	Llamadas atendidas	Corresponde al porcentaje de llamadas atendidas	$=V1/V2*100$	V1=Llamadas atendidas V2=Total de llamadas entrantes	$\leq 95\%$	Mensual
2	Monitoreo	Corresponde al porcentaje de llamadas evaluadas con nivel satisfecho	$=V1/V2*100$	V1=Monitoreos satisfechos V2=CT monitoreos	$\leq 95\%$	Mensual
3	Encuesta	Corresponde a los resultados de las encuestas contestadas por los usuarios derivados de las atenciones	$=V1/V2*100$	V1=Encuestas validas V2=Total de encuestas	$\leq 94\%$	Mensual
4	TMO	Corresponde al tiempo medio de atención de llamadas	$=V1/V2*100$	V1=Total llamadas (minutos) V2=cantidad de llamadas atendidas	≤ 6 minutos	Mensual
5	Conexión a plataforma	Es el tiempo conectado disponible para atender llamadas	$=V1/V2*100$	V1=Tiempo de conexión a la plataforma V2=Tiempo de conexión de jornada	$\leq 90\%$	Mensual

Fuente: Servicio Olo

Así mismo para tener una visión de cuáles fueron los resultados mes a mes por cada indicador en el 2016, se presenta la siguiente tabla con los resultados obtenidos:

Tabla 2. Cuadro de estadísticas

Indicadores	Objetivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Resultados 2016
Encuesta	94%	76%	79%	77%	79%	83%	86%	84%	88%	91%	89%	93%	90%	85%
Monitoreo	95%	78%	81%	79%	83%	79%	88%	83%	89%	90%	93%	91%	92%	86%
Conexión a la plataforma	90%	82%	86%	84%	88%	93%	94%	92%	89%	93%	95%	94%	96%	91%
TMO	6'	20'	24'	26'	24'	20'	17'	15'	16'	13'	11'	9'	11'	17'
Llamadas atendidas	95%	86%	83%	84%	83%	84%	86%	82%	89%	86%	86%	87%	89%	85%

Fuente: Histórico de niveles de servicio de OLO

2.4. Objetivos: general y específico

Objetivo general

Proponer mejoras en los niveles de servicio para incrementar la productividad en el servicio de atención al cliente de OLO en el call center Atento.

Objetivos específicos

Elaborar un plan de acción para mejorar el clima laboral en el servicio de OLO.

Plantear un modelo de evaluación de desempeño para medir indicadores de gestión que permitan mejorar la productividad.

Desarrollar el proceso de gestión del conocimiento en los asesores de servicio.

2.5. Justificación

Con este proyecto se busca implementar planes de trabajo como guía para mejorar la productividad del servicio con el cumplimiento de los niveles de servicio para evitar ser penalizados porque tienen un impacto negativo en la rentabilidad del servicio, sin descuidar la satisfacción del cliente interno y externo, generando eficiencias en la gestión del área y la satisfacción laboral de los asesores de servicio a través de las estrategias planteadas.

2.6. Alcances y limitaciones

Alcances:

El presente estudio analiza la gestión del servicio de Olo en el call center Atento. La propuesta abarca el análisis de los procesos para el cumplimiento de los niveles de servicio.

Limitaciones:

El periodo de tiempo de recolección de los datos comprende de un año a partir del enero del 2016.

Capítulo 3.

Marco Teórico

3.1. Teorías existentes

Para la mejora de la productividad nos enfocamos en un primer punto muy importante que es mejorar la gestión del conocimiento de los asesores de servicio, así como desarrollar óptimos modelos de evaluación de desempeño.

Diversas teorías pueden sustentar el desarrollo de estos puntos y se alineen con la problemática del proyecto.

Gestión del conocimiento

Hoy en día está más desarrollado y reconocido como la más importante fuente para la toma de decisión en las organizaciones.

Gestionar el conocimiento está considerado como la más importante fuente de ventaja competitiva de las organizaciones y sus considerados activos del conocimiento humano, organizacional y relacional. Cualquier organización que enfrente un entorno cambiante no sólo debe procesar la información eficientemente, sino también el conocimiento, dando lugar a una visión dinámica de la creación del mismo. También es importante porque se introdujo el concepto del conocimiento tácito, el cual interactúa con el explícito para así comprender la creación del conocimiento. Entre los desafíos que la Gestión del Conocimiento enfrenta se tiene que un conocimiento infrautilizado representa un costo oculto en la organización independientemente de su dimensión, esto relacionado con la dificultad y lentitud de transferir el conocimiento tácito, así como la incertidumbre en sus resultados. En consecuencia, su adecuada gestión es fuente potencial de ventaja competitiva.

Por otro lado, la influencia más importante en la eficacia del cómo se crea nuevo conocimiento y organiza la transferencia del existente está dado por considerar un adecuado clima colaborativo en el cual se requiere se diseñen mecanismos de cooperación y coordinación, y con ello también la disposición de los individuos para compartir conocimiento (Sveiby & Simons, 2002).

Tipos de conocimiento

Encontramos un enfoque único acerca de la perspectiva de llevar a cabo la gestión del conocimiento de acuerdo a Franek y Grublova (2011), quienes afirman que el conocimiento es considerado como la unificación de información con habilidades y experiencias que da como resultado un valioso activo a considerar en la toma de decisiones. Desde una visión empresarial, las personas son imprescindibles como recurso humano para manejar este conocimiento, crearlo y compartirlo.

Renombrados autores como (Polanyi, 2009) y gran cantidad de referencias sobre el tema señalan que existen dos fundamentales segmentos de conocimiento que son explícito y tácito

Esta diferenciación se realiza en función a la hipótesis de que el manejo del conocimiento es de dominio público y fabricado por personas y es por ello que tiene una naturaleza personal y está compuesta por emociones, lo cual hace que muchas veces se generen diversos tipos de conocimiento en las personas.

Conocimiento explícito

El conocimiento explícito es considerado como un conocimiento racional, impersonal y puede ser convertido en palabras que son independientes a cualquier tipo de contexto. Se constituye como un recurso tangible que es capaz de comunicarse en un lenguaje formal, es decir, el que se puede encontrar en un papel o medio electrónico, rigurosamente capturado, clasificado, almacenado y disponible a través de elementos como son manuales de procedimientos, libros o bases de datos (Nonaka, 2007). A su vez, la dimensión explícita también puede estar basada en objetos o basada en reglas (Choo, 1998).

Conocimiento tácito

A diferencia del concepto de conocimiento explícito, el conocimiento tácito es todo proceso de transmisión de conocimientos, ideas e información que se fundamenta en un gran porcentaje en conocimientos que no pueden

expresarse. El conocimiento tácito parte de esta premisa y se considera como el conocimiento que una persona adquiere y aplica a sus actividades, el cual se utiliza cuando el contexto lo requiera, así mismo es considerado como un instrumento para entender el fenómeno que se está analizando (Balconi, 2002).

(Nonaka, 2007) afirma que este tipo de conocimiento está constituido en función a las experiencias y conocimientos tácitos que muchas veces es difícil de comunicar a los demás. Dichos conocimientos tácitos deben ser traducidos a conocimientos explícitos.

Evaluación de desempeño

Hoy en día es importante que las organizaciones necesiten saber si sus colaboradores están ejecutando de forma eficaz y eficiente su trabajo. Es por ello que con la evaluación de desempeño se busca establecer los estándares para ser evaluados y permita el cumplimiento de los objetivos del servicio.

Según (Alles, 2002) indica que la evaluación periódica y continua a todos los trabajadores del cumplimiento de las competencias y resultados de trabajo demuestra que tanto se puede lograr los objetivos de la empresa. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

(Robbins & Coulter, 2014) manifiesta que los principales beneficiarios de la evaluación de desempeño son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Los beneficios para el gerente son el de evaluar el desempeño y el comportamiento de los trabajadores así como proporcionar mediación para mejorar los estándares de desempeño de los trabajadores. En cuanto al beneficio para el colaborador es de conocer los aspectos del comportamiento y desempeño, así mismo de conocer las expectativas de su líder y según su desempeño. Y finalmente el beneficio para la organización es de evaluar el potencial humano y definir la contribución de cada empleado. Además de identificar a los empleados listos para un ascenso.

Productividad

(Miranda & Toirac, 2010) Nos dicen que la productividad es un indicador que mide la capacidad de un proceso productivo, o varios, para crear determinados bienes, por lo que al incrementarla se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos. La importancia de la productividad radica en el uso como indicador para medir la situación real de la economía de la gestión empresarial.

(Chiavenato, 2002) Nos dice que la satisfacción intrínseca es la que se siente al cumplir con las tareas y deberes del contenido del cargo en sí, mismo que producen un efecto satisfactorio duradero y con ello aumenta la productividad.

3.2. Marco Conceptual de las variables en estudio

De acuerdo al estudio realizado, se recopiló los conceptos de las siguientes variables:

Clima laboral: Conjunto de percepciones que cada trabajador tiene con respecto a todas las variables de su entorno interno y cómo influye en el comportamiento de estos.

Gestión del Conocimiento: Es administrar los conocimientos, desplegando dicha información entre los miembros de la organización y materializarlos en servicios y sistemas.

Productividad: Es el tiempo utilizado en la atención de un servicio incidiendo en la percepción de calidad y el grado de satisfacción del cliente.

Evaluación del desempeño: Es una revisión crítica de cómo cada asesor de servicio se desempeña en su puesto para mejorar el resultado de los recursos humanos en la organización.

Capacitación: Métodos utilizados para proporcionar a los actuales y nuevos empleados la información y las habilidades que requieren para desarrollar de forma óptima su trabajo.

Indicadores de gestión: Son variables que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa los sucesos de una gestión.

Capítulo 4.

Metodología de la investigación

4.1. Desarrollo del proyecto

Para desarrollar el proyecto se ha tomado de guía la metodología del PMI, que nos refiere los procesos a ejecutar para desarrollar el proyecto con éxito:

- a) Proceso de iniciación:
 - Definir los objetivos del proyecto.
 - Asegurar los recursos a utilizar.
 - Identificar los puntos de mejora.

- b) Proceso de planificación
 - Definir el alcance y los objetivos del proyecto.
 - Definir las acciones a realizar.
 - Ordenar secuencialmente cada actividad a desarrollar.
 - Estimar los costos requeridos.
 - Planificar el cronograma de desarrollo de las acciones.

- c) Proceso de ejecución
 - Coordinar los recursos a ser utilizados.
 - Trabajar el plan de trabajo en los plazos determinados.
 - Asegurar el desarrollo eficiente de las actividades del proyecto.

- d) Proceso de supervisión y control
 - Medición de las actividades implementadas.
 - Tomar acciones correctivas de ser necesarias.
 - Informes de desempeño de la gestión.

- e) Proceso de Cierre
 - Análisis de resultados
 - Actualización del conocimiento.

Para poder identificar las causas potenciales del problema en el presente proyecto, se ha establecido utilizar el método de Ishikawa. Con este diagrama nos permitirá identificar las causas que ocasionan el problema y poder definir las actividades a desarrollar para cumplir los objetivos planteados.

Diagrama de Ishikawa o CAUSA – EFECTO:

Kaoru Ishikawa conocido como el padre del análisis científico, así como una de sus aportaciones que es más conocida en la administración de empresas que lleva su nombre “diagrama de Ishikawa”, la cual es una técnica para facilitar el análisis de problemas y soluciones de los procesos, los productos y servicios

El diagrama de Ishikawa también es conocido con el nombre de diagrama causa – efecto o con el nombre diagrama de espina de pescado que es una de las diversas herramientas que nos permite analizar un problema y poder identificar las causas.

Se trata de un diagrama que se construye de derecha a izquierda, es decir primero se debe establecer el problema y colocarlo en el lado derecho luego diseñar una línea horizontal apuntando hacia el problema, en las ramificaciones que están en el lado izquierdo, que son las entradas, es donde se debe colocar las potenciales causas del problema, luego se debe trazar líneas oblicuas que nos servirán para agrupar las causas en categorías.

Debemos identificar porque ocurrió este problema, qué lo generó, cuáles fueron las causas y escribir en cada una de las categorías lo que ocurre en dicho escenario. Anotar las causas utilizando líneas horizontales para cada categoría dependiendo de la lluvia de ideas. De esta manera se podrá identificar las causas para poder definir las alternativas de solución que se pueden proponer.

El uso del diagrama de Ishikawa nos permite identificar lo siguiente:

- Visualizar las causas principales y secundarias del problema.

- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema.

- Analizar procesos en busca de mejoras.

Modificar procedimientos, métodos y costumbres del trabajador.

Educar sobre la comprensión de un problema.

Guía objetiva para la discusión.

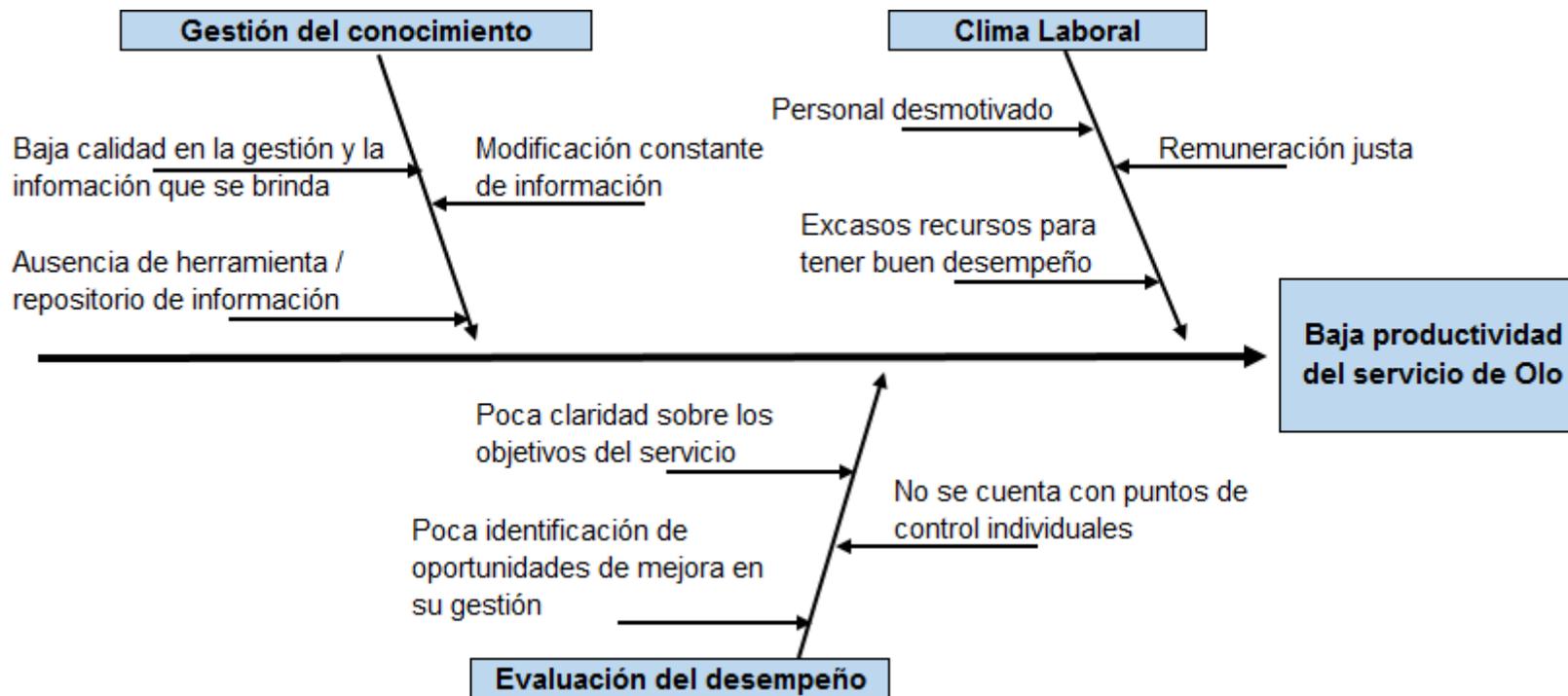
Muestra el nivel de conocimiento que existe en una empresa.

Prever los problemas y ayudar a controlarlos.

Capítulo 5.
Análisis crítico y planteamiento de alternativas

5.1. Identificación en el diagrama de Ishikawa o Causa – Efecto:

Figura 6. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

5.2. Descripción del problema:

- a) El servicio de atención al cliente de Olo cuenta con indicadores contractuales que se deben de cumplir para evitar ser penalizados, dichas penalidades ascienden al monto del 4% de la facturación mensual por cada nivel de servicio incumplido, impactando negativamente en la facturación que es en relación a la cantidad de llamadas atendidas, sin embargo al cierre del año 2016 se evidencia el incumplimiento de los niveles de servicio.

En el caso del indicador de monitoreo como resultado se obtuvo 86% siendo 9pp menos del objetivo, en el caso del indicador de conexión a la plataforma se obtuvo como resultado 91% cumpliendo con el resultado del año, en el caso del TMO se obtuvo como resultado 11 minutos por encima del objetivo, y en el caso de las llamadas atendidas se obtuvo un resultado de 85% siendo 10 pp por debajo del objetivo.

Los resultados de los acuerdos de nivel de servicio se muestran a continuación, además se ha considerado tener una visibilidad del indicador de clima laboral por ser considerada una variable que influye a los demás niveles de servicio.

Tabla 3. Resumen de niveles de servicio

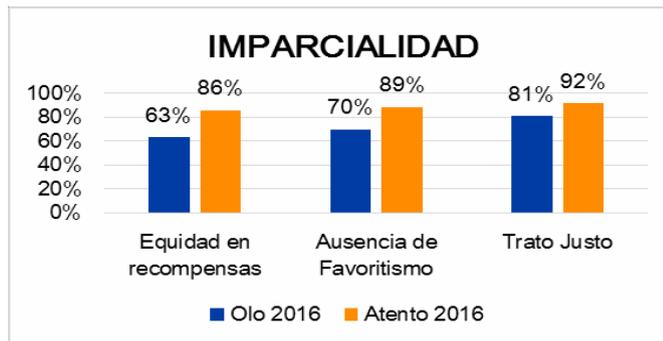
Indicadores	Objetivo	Resultados 2016
Encuesta	94%	85%
Monitoreo	95%	86%
Conexión a la plataforma	90%	91%
TMO	6 minutos	17 minutos
Llamadas atendidas	95%	85%

Indicadores	Objetivo	Resultado 2016
Clima Laboral	85%	77%

Fuente: Histórico de niveles de servicio Olo

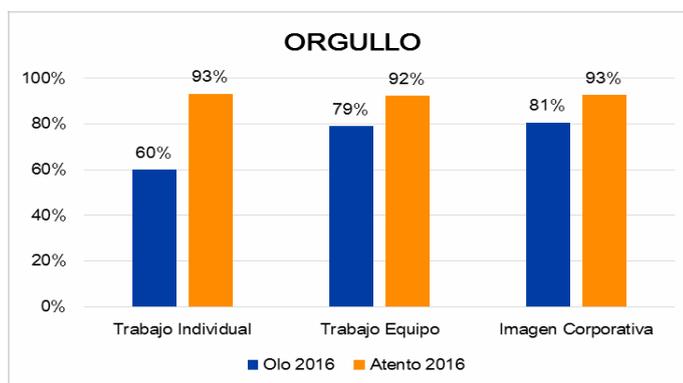
b) El clima laboral es un indicador muy importante en la organización, cuyos resultados de la encuesta de clima laboral del año 2016 se obtuvo un 77%, no cumpliendo con el objetivo de 85%, esto debido a que Atento está alineado al Great Place to Work, lo cual refleja una insatisfacción repercutiendo en la gestión del servicio. Las dimensiones identificadas con menor resultado son imparcialidad, orgullo y familiaridad.

Figura 7. Resultado de Imparcialidad



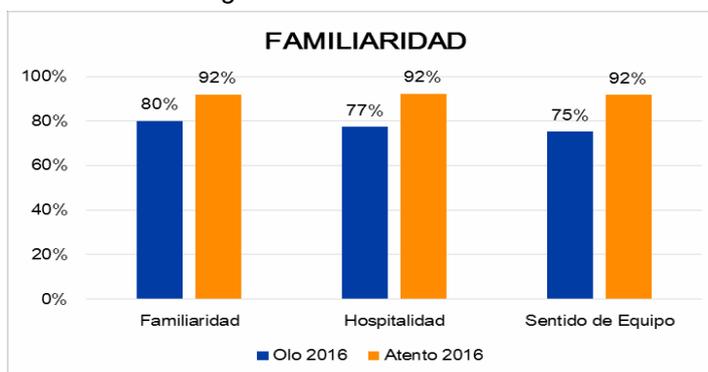
Fuente: Encuesta de servicio 2016

Figura 8. Resultado de Orgullo



Fuente: Encuesta de servicio 2016

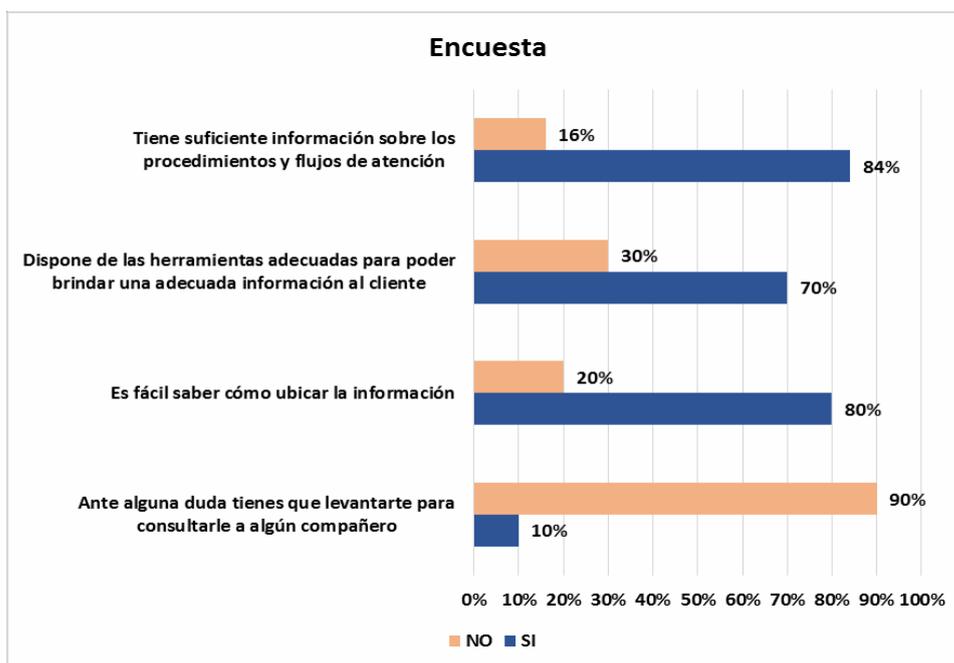
Figura 9. Resultado de familiaridad



Fuente: Encuesta de servicio 2016

c) Así mismo mediante una encuesta interna se identificó que un 80% de los asesores de servicio no conocen dónde ubicar la información a consultar para poder gestionar. Un 70% indica que no dispone de las herramientas adecuadas para brindar información al cliente, un 84% indica que no tiene suficiente información sobre los procedimientos y flujos de atención del servicio, finalmente un 90% indica que tiene que buscar ayuda para consultar sobre algún procedimiento que no conoce.

Figura 10. Encuesta de Identificación de información



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Encuesta de Identificación de información

ENCUESTA	SI	NO
Ante alguna duda tienes que consultar a algún compañero	5	45
Es fácil saber cómo ubicar la información	40	10
Dispones de las herramientas adecuadas para poder brindar una adecuada información al cliente	35	15
Tienes suficiente información sobre los procedimientos y flujos de atención	42	8

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que no existe una herramienta con los flujos de atención y procesos consolidados para que los asesores puedan consultar, y se ven en la necesidad de ayudarse con sus compañeros de mayor experiencia generando demoras en la atención.

5.3. Fundamentación de las propuestas de solución

Las propuestas de solución están basadas en las necesidades identificadas en el servicio para contribuir a mejorar la productividad de la gestión que trae como consecuencia el cumplimiento de los niveles de servicio evitando así ser penalizados lo cual genera un impacto negativo en la rentabilidad del servicio.

Se debe detallar los lineamientos a seguir en el clima laboral para maximizar el potencial humano y la satisfacción de los asesores de servicio, así como el desarrollo de las actividades específicas a realizar con la finalidad de mejorar el clima laboral que se necesita lograr en el servicio esto a través de un Plan de Clima Laboral para el servicio de Olo para el año 2017.

Se debe elaborar un modelo de evaluación, que permita focalizarnos en puntos débiles a nivel de equipo e individualmente, el cual contribuirá a brindar un mejor servicio de atención, controlar los principales indicadores para cumplir con los acuerdos de niveles de servicio y también motivará al personal al reconocer el buen trabajo que desempeñan mediante una bonificación adicional por cumplimiento de los indicadores, esto a través de una Maqueta de Evaluación para los asesores de servicio de Olo.

Finalmente implementar el proceso de gestión del conocimiento, cuyo objetivo es garantizar que se pueda acceder a los flujos de atención y procesos de forma segura y confiable a lo largo del ciclo de vida del servicio, y que los asesores tengan a su disposición la información requerida en el momento oportuno lo cual traerá como consecuencia el mejoramiento en el desempeño de su trabajo.

5.4. Plan de acción o actividades

Luego de identificar la problemática del servicio y los objetivos que deseamos cumplir, se requiere realizar acciones específicas para mejorar la productividad que es el problema principal y trabajar los puntos arriba mencionados a través de planes de acción.

Esto planes tendrán un impacto positivo en la mejora de los niveles de servicio, traducido en el incremento de la productividad, lo cual nos servirá como modelo de referencia para su implementación en otros proyectos de la empresa.

Objetivo Específico N° 1

Elaborar un Plan de acción para mejorar el clima laboral en el servicio de OLO.

Acciones

Seguir los lineamientos del plan para la mejora del clima laboral enfocado a mejorar las dimensiones de credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.

Formación de un comité de clima laboral que debe realizar una revisión y análisis de la información obtenida de las encuestas en relación a las dimensiones más bajas para así desarrollar un programa de actividades que sean viables.

El comité de clima laboral tendrá roles asignados para desarrollar con éxito el plan de acción cuya funciones serán planificar y organizar las actividades del servicio, escuchar y captar los requerimientos de los asesores y asegurarse ejecutar el plan de mejora del clima laboral. Ver Anexo 1 – Plan de Clima Laboral.

Roles del comité:

Coordinador del comité

Es el responsable de animar al equipo del comité, fomentando el compromiso y acercamiento de su jefe o gerente de proyecto en las actividades de clima laboral. Y mantener la comunicación entre los integrantes del Comité mediante reuniones mensuales para darle seguimiento al plan de clima.

Encargado de eventos

Son las personas que diseñan los eventos internos. En su mayoría, apoyan y se alinean a los eventos organizacionales realizados por el área de Bienestar y Clima Laboral. Primero deben diseñar un presupuesto incluyendo los materiales que utilizarán por cada evento durante el año; luego llevarlo hasta la aprobación del jefe o gerente de proyecto. En caso de que no se cuente

con ello, de manera creativa motivar nuevas formas de conseguir recursos para los eventos.

Facilitador de comunicación interna

Es el encargado de guardar la comunicación entre los colaboradores, identificar y menguar los rumores y más bien fomentar los medios de comunicación formales para establecer cualquier sugerencia o queja. Además, es el apoyo en todas las campañas que el área de Comunicaciones lanza anualmente.

Tabla 5. Cronograma de actividades de clima laboral

Mes	Motivo
Enero	Cumpleaños del mes Reconocimiento mejor asesor del mes
Febrero	Cumpleaños del mes Reconocimiento mejor asesor del mes
Marzo	Cumpleaños del mes Reconocimiento mejor asesor del mes
Abril	Cumpleaños del mes Reconocimiento mejor asesor del mes Día del Trabajo
Mayo	Día de la Madre Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes
Junio	Día del Padre Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes
Julio	Fiestas Patrias Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes
Agosto	Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes
Septiembre	Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes
Octubre	Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes
Noviembre	Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes Paseo por Aniversario del Servicio OLO
Diciembre	Premiación mejor asesor del año Desayuno Navideño Cumpleaños del mes y brindis fin de año

Objetivo Específico N° 2

Plantear un modelo de evaluación de desempeño para medir indicadores de gestión mensualmente que permitan mejorar la productividad.

Acciones

Medir en cumplimiento de los niveles de servicio a través de una maqueta de indicadores que medirá 7 indicadores.

El objetivo de la evaluación de desempeño es realizar un adecuado control y plantear mejoras para una gestión más eficiente desde los puntos de control de medición que son: ausentismo, calidad y productividad.

Controlar el Ausentismo.

Brindar un servicio gestionando la calidad en su entrega.

Mayor índice de satisfacción a nuestros clientes/usuarios.

Ser más productivos.

Identificar brechas.

Homologar al personal en 3 frentes: Ausentismo – Calidad – Productividad.

Proceso para la evaluación de desempeño

Para poder implementar una evaluación de desempeño se requiere construir y afinarlo con tiempo y cumpliendo de puntos específicos:

Planificación del proceso de evaluación del desempeño

Identificar los indicadores a medir

El objetivo de estos indicadores identificados es que estén alineados con los acuerdos de niveles de servicio.

Definir a los responsables de medición.

Diseño del sistema de evaluación

Diseñar el sistema a través del cual se llevará a cabo la evaluación.

Definir la metodología de cómo se va a medir.

Definir la escala de medición por cada indicador.

Implementación del sistema de evaluación

Informar a los asesores de servicio sobre el sistema de evaluación que se va a aplicar y a partir de qué fecha.

Realizar un registrado de los resultados.

El encargado de la actualización de la información es el jefe de servicio.

Modelo de evaluación de desempeño

Condiciones para la obtención del incentivo:

La periodicidad de la medición es mensual.

En el servicio de OLO se cuenta con 50 asesores de los cuales se toma en cuenta solo el 15% de asesores del total, que equivale a 8 asesores quienes pueden recibir incentivos.

La nota mínima es 90% para obtener incentivo.

El incentivo que puede recibir cada asesor es de 250 soles adicionales a su básico.

Tabla 6. Porcentaje de incentivos

Asesores	Nota	Incentivo
15% de 50 asesores	90% - 100%	S/. 250.00

Fuente: Elaboración propia

Escalas de medición por cada indicador

Medir el ausentismo para el cumplimiento de la jornada de gestión, esto permitirá controlar la asistencia de los asesores de servicio y que cumplan con la jornada laboral. Se considerará un rango de medición al mes de máximo 30 minutos de tolerancia. Este indicador tendrá un peso del 5% en la evaluación de desempeño.

Tabla 7. Indicador de Ausentismo

Ausentismo	Porcentaje	5%	Rangos de Puntaje	
			Hasta 30'	Superior a 30'
1. Tardanzas	5%		5	0

Fuente: Elaboración propia

Medir indicadores de calidad que impacten en la rápida solución y la conformidad de los clientes. Estos indicadores son resolutivez en las llamadas, satisfacción en la atención y examen de conocimientos.

Tabla 8. Indicadores de Calidad

Calidad	Porcentaje	45%	Rangos de Puntaje		
2. Encuesta	20%		(20) > 94	(15) 94 - 92	(0) < 92
3. Monitoreo de Atención (Escucha)	20%		(20) > 95	(15) 95 - 90	(0) < 90
4. Examen de Conocimientos	5%		(10) 10	(8) 9 y 8	(0) 7

Fuente: Elaboración propia

Medir indicadores de eficiencia propios de la gestión diaria que son conexión a la plataforma para controlar el cumplimiento de jornada laboral, tiempo medio de atención que permitirá controlar el tiempo que se utiliza en atender cada llamada y cantidad de llamadas atendidas para medir el uso efectivo del tiempo en la gestión de su jornada.

Tabla 9. Indicadores Operativos

Operativo	Porcentaje	50%	Rangos de Puntaje		
5. Conexión a la plataforma	10%		(10) > 90%	(5) 90% - 88%	(0) < 88%
6. TMO	20%		(20) < 6 minutos	(10) 6 - 8 minutos	(0) > 8 minutos
7. Cantidad de Llamadas Atendidas	20%	(20) > 95%	(10) 94% - 91%	(0) < 91%	

Fuente: Elaboración propia

El detalle de la evaluación de desempeño a desarrollarse se puede observar en el anexo 2 – Plan de evaluación de desempeño.

Objetivo Específico N° 3

Desarrollar el proceso de Gestión del Conocimiento el cual brindara formación adecuada y continua para mejorar y propiciar el conocimiento en los asesores de servicio.

Acciones

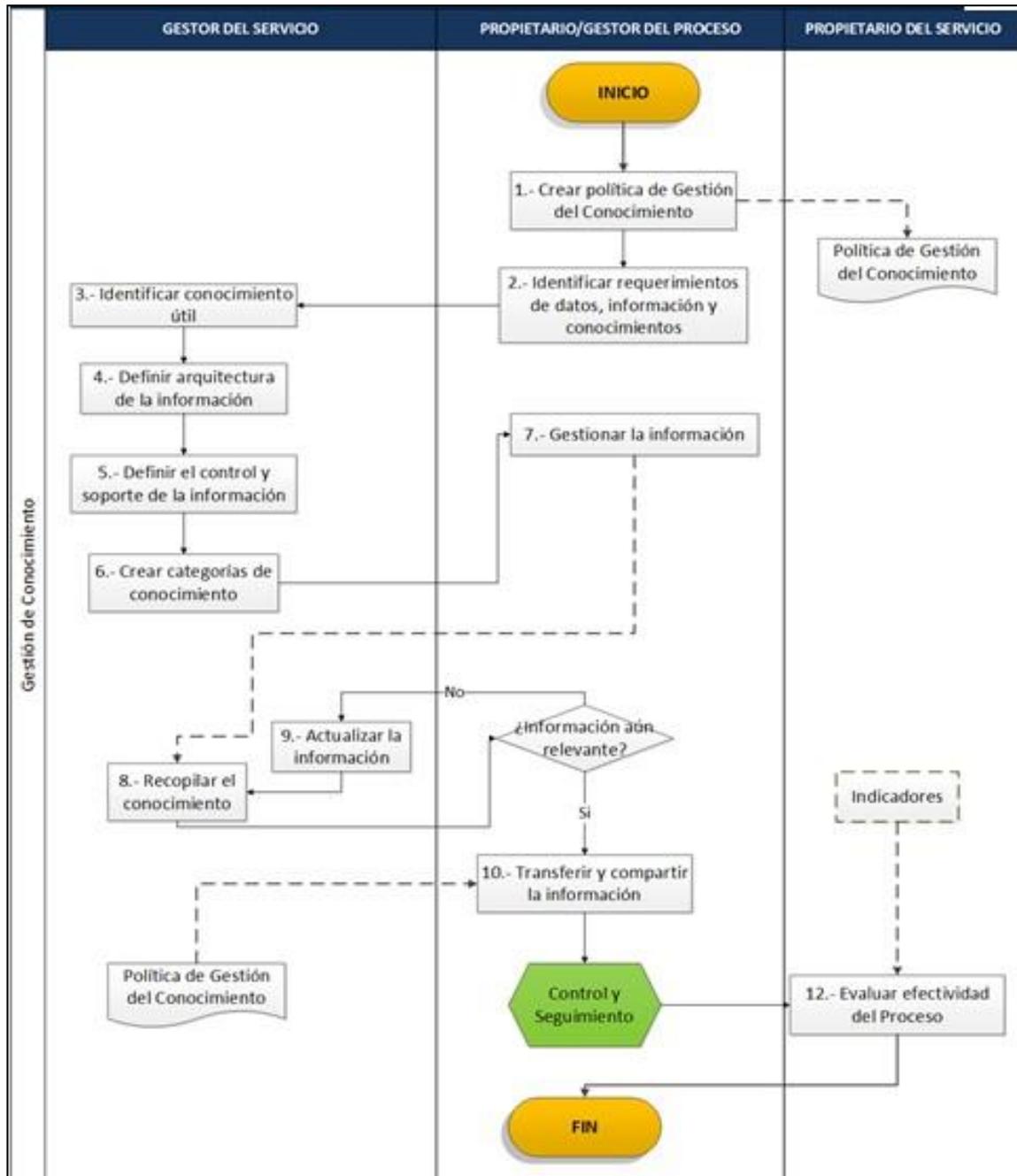
La Gestión del Conocimiento tiene como objetivo la mejora de la calidad de la toma de decisiones al garantizar que se pueda acceder a información segura y confiable a lo largo del Ciclo de Vida del Servicio.

Para ello, se define el proceso y los procedimientos operativos que serán utilizados en la gestión diaria del servicio.

Se implementará una herramienta/repositorio que permita recopilar y centralizar la información para un fácil y oportuno acceso de los asesores de servicio. Al tener la herramienta implementada se debe realizar un control a fin de evidenciar que se esté haciendo uso de ella y controlar que los procedimientos estén actualizados y versionados de formar periódica.

Se tendrá una persona administradora que forma parte del parte del área de calidad que se encargará de actualizar y modificar la información necesaria.

Figura 11. Flujo de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Descripción de las Actividades

1. Crear Política de Gestión del Conocimiento.

Crear la Política de Gestión del Conocimiento con la finalidad de establecer los lineamientos para la eficiente ejecución del proceso, impulsando la toma de decisiones debido a una correcta recopilación y tratamiento de la información generada por los demás procesos.

2. Identificar requerimientos de datos, información y conocimientos

Identificar los requisitos de información que existen en el área con el objetivo de tener una idea clara de la información que se recopilará para evitar costos de recolección y mantenimiento de información irrelevante.

3. Identificar conocimiento útil

Usando los requisitos de información, se reconoce de todos los registros de los procesos, los datos que serán útiles para el servicio.

4. Definir la arquitectura de la información

Se establece una arquitectura de herramientas dedicadas a la Gestión del Conocimiento para utilizar los datos de modo que entreguen el conocimiento requerido.

5. Definir el control y soporte de la información

Una vez definida la arquitectura, se definen las actividades de control y soporte del proceso de Gestión del Conocimiento, estas actividades se enfocan sobre la recopilación, actualización, borrado, almacenado y transferencia de los datos, información y conocimiento, así como también su ciclo de vida y su disponibilidad.

6. Crear categorías de conocimiento

Se categoriza el conocimiento según el proceso del cual proviene, esto facilitará el acceso a la información relevante a la búsqueda que se necesite para realizar una toma de decisiones más informada y oportuna.

7. Gestionar la Información

En esta etapa se gestiona la información según las actividades definidas en el control y soporte de la información. Se debe verificar que se sigan las actividades para asegurar la seguridad, disponibilidad y utilidad de la información.

8. Recopilar el conocimiento

Se recopila el conocimiento proveniente de todas las fases del Ciclo de Vida del Servicio. Esta información se recopila, categoriza y ordena según lo establecido.

9. Actualizar información

En el caso que la información haya sufrido un cambio o que esta haya dejado de ser relevante para la organización de acuerdo a la Política de Gestión de Conocimiento se realizará actualización o eliminación de la información, esta función estará a cargo del formador del servicio.

10. Transferir y compartir la información

Se debe transferir y compartir la información utilizando las técnicas descritas en la Política de Gestión de Conocimiento para facilitar la divulgación y entendimiento de la información a través de toda la organización.

11. Control y Seguimiento

Se verifica que la información relevante almacenada sea realmente de utilidad para la toma de decisiones que utilice a la Gestión del Conocimiento como apoyo.

12. Evaluar efectividad del Proceso

El Propietario del Servicio evalúa principalmente que el proceso cumpla sus objetivos y se genere información de retroalimentación para la mejora continua de este y todos los procesos que se implementen.

El detalle de la gestión del conocimiento a desarrollarse se puede observar en el anexo 3 – Plan de gestión de conocimiento.

Capítulo 6.

Justificación de la solución escogida

6.1. Justificación

Como alternativas inicialmente identificadas se pensó en la utilización de herramientas específicas de software que permita simplificar el trabajo de los asesores en cuanto a la identificación de los mejores procesos, sin embargo fue descartada porque se debía invertir por la licencia de cada PC, lo cual generaba una inversión muy elevada.

Otra alternativa fue la de implementar la ISO 9004, pero fue descartada por tomaría más de 4 meses en implementarlo y costaría aprox S/ 30,000 soles en el tiempo que dure la implementación.

Finalmente se decidió considerar la tercera propuesta para el presente proyecto, que se plantea dar desarrollo a las siguientes:

Implementar el plan de clima laboral que permitirá mejorar su entorno laboral del asesor, además promover la generación de ideas de mejora para el servicio y la empresa, y además que se verá reflejado en un personal más motivado y comprometido con el servicio.

Realizar la evaluación de desempeño, permitirá se incrementen los niveles de servicio, reforzando los puntos débiles identificados a nivel de equipo e individualmente y que motive al personal a ser más efectivos y eficientes en la gestión originando que se cumplan los acuerdos de niveles de servicio.

Desarrollar el proceso de gestión del conocimiento, permitirá que cuenten con una herramienta o repositorio donde puedan encontrar la información que necesiten en el momento oportuno y que todos los asesores de servicio manejen la misma información.

Capítulo 7.

Implementación de la propuesta

7.1. Cronograma de actividades

Nombre de tareas	Duración (días hábiles)	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Evaluación de desempeño	12 días				
Determinar indicadores y objetivos a medir	5 días	■			
Plantear esquema de medición	5 días		■		
Desplegar información de mecánica de medición	2 días			■	
Gestión del conocimiento	20 días				
Lineamientos para la ejecución del proceso	3 días	■			
Identificar y recopilar información y procedimientos	5 días		■		
Identificar conocimiento útil	5 días			■	
Definir arquitectura de la información	3 días				■
Gestionar información en la herramienta	4 días				■
Plan de Clima Laboral	14 días				
Organizar comité de clima laboral	1 día	■			
Determinar funciones de cada responsable	2 días		■		
Análisis de encuesta de clima laboral	3 días			■	
Identificar bajos resultados para gestionarlo	2 días				■
Planificar los eventos y actividades a realizar	5 días			■	
Documentar los planes y actividades por fechas	1 día				■

7.2. Presupuesto

Para poder implementar estas propuestas de mejora se requiere invertir en lo siguiente:

En primer lugar se realizará una inversión de S/ 5,4200 al año para las actividades del clima laboral.

Adicionalmente se realizará una inversión aproximada de S/ 24,000 al año para el pago de los incentivos por la evaluación de desempeño.

Con respecto al plan de gestión del conocimiento no se realizará inversión, ya que no se invertirá en ninguna herramienta con costo. Esto se realizara a través de una carpeta compartida en el equipo de supervisión para que puedan acceder los asesores del servicio.

Tabla 10. Presupuesto Anual

CLIMA LABORAL												
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total Año
Cumpleaños Premiación mejor asesor	Cumpleaños Premiación mejor asesor	Cumpleaños Premiación mejor asesor	Cumpleaños Premiación mejor asesor	Cumpleaños Día de la madre Premiación mejor asesor	Cumpleaños Día del Padre Premiación mejor asesor	Cumpleaños Fiestas Patrias Premiación mejor asesor	Cumpleaños Premiación mejor asesor	Cumpleaños Premiación mejor asesor	Cumpleaños Premiación mejor asesor	Cumpleaños Reunión de Integración por aniversario	Cumpleaños Desayuno navideño Brindis fin de año Premiación mejor asesor	
S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 800.00	S/. 1,000.00	S/. 5,400.00
EVALUACION DE DESEMPEÑO												
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total Año
Maqueta	Maqueta	Maqueta	Maqueta	Maqueta	Maqueta	Maqueta	Maqueta	Maqueta	Maqueta	Maqueta	Maqueta	
S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00				

Fuente: Elaboración propia

7.3. Recursos

En este proyecto es necesario contar con diferentes recursos que posibiliten que el proyecto se lleve a cabo. Los recursos a utilizar vienen a ser los siguientes:

Recurso financiero, será la inversión en los incentivos por la evaluación de desempeño, así como la inversión que se realizará en las actividades de clima laboral.

Recurso humano, serán los asesores del área que serán parte del comité de clima laboral que son el jefe, supervisores, formador, gestor de calidad y asesores de servicio.

Recurso material, es la herramienta/repositorio a utilizar en la gestión del conocimiento que no tiene costo.

7.4. Viabilidad

Uno de los propósitos de este proyecto es de ser más productivos, haciendo que se reduzca las penalidades impuestas por incumplimiento de indicadores de servicio. Como se puede apreciar en el año 2016 se obtuvo una facturación mensual de S/ 178,500 por la atención del 85% de las llamadas recibidas, descontando los costos operativos, la rentabilidad mensual fue de S/ 45,319.14. Sin embargo mensualmente por el incumplimiento de 4 de 5 acuerdos de niveles de servicio, se contabilizó una penalidad de S/ 28,560 siendo una rentabilidad final de S/ 16,759.14

Tabla 11. Facturación con penalidad

ESCENARIO 1: Con penalidad		
Llamadas recibidas		35,000
Llamadas atendidas al 85%		29,750
Costo por llamada	S/.	6.00
Facturación mes	S/.	178,500.00
Costos fijos y variables mensuales	S/.	133,180.86
Rentabilidad mensual	S/.	45,319.14
Penalidad 4% de la facturación mensual	S/.	28,560.00
Rentabilidad con penalidad	S/.	16,759.14

Fuente: Elaboración propia

Con la propuesta planteada se busca invertir S/ 2,500 mensuales para evitar los S/ 28,560 de penalidad, es decir se tendría un costo de inversión menor frente a las pérdidas de los costos de penalidad, obteniendo una rentabilidad que asciende a S/ 42,819.14, como se visualiza en el escenario 2.

Tabla 12. Facturación sin penalidad

ESCENARIO 2: Sin penalidad		
Llamadas recibidas		35,000
Llamadas atendidas al 85%		29,750
Costo por llamada	S/.	6.00
Facturación mes	S/.	178,500.00
Costos fijos y variables mensuales	S/.	133,180.86
Rentabilidad mensual	S/.	45,319.14
Costo de inversión	S/.	2,500.00
Rentabilidad	S/.	42,819.14

Fuente: Elaboración propia

Ante la ejecución de los planes de acción se podrá consolidar el cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio de atención de llamadas al 95% lo cual representaría un 10% más de llamadas atendidas siendo aproximadamente 3,500 llamadas que representa un ingreso adicional de S/ 21,000. En este escenario favorable con la implementación y ejecución de las mejoras propuestas hará que el servicio pase de obtener una rentabilidad de 24% a un 49%.

Tabla 13. Facturación

ESCENARIO 3: Atención de llamadas al 95%		
Llamadas recibidas		35,000
Llamadas atendidas al 95%		33,250
Costo por llamada	S/.	6.00
Facturación mes	S/.	199,500.00
Costos fijos y variables mensuales	S/.	100,000.00
Rentabilidad mensual	S/.	99,500.00
Costo de inversión	S/.	2,500.00
Rentabilidad	S/.	97,000.00

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 8.

Conclusiones y recomendaciones

8.1. Conclusiones

- a) Se concluye que con la aplicación de la evaluación de desempeño, se implementa la medición de indicadores que van alineados con los acuerdos de niveles de servicio, lo que logra que el asesor sea más eficiente y cumpla los objetivos planteados con lo cual se evitan las penalidades e incrementan la rentabilidad del servicio a un 49%.

- b) Con la aplicación de la gestión del conocimiento se logra implementar una herramienta donde se encuentra consolidada la información al cual el asesor tiene acceso para poder consultar cualquier duda de procedimientos que tenga en la llamada y hacer más óptima su gestión, el cual se podrá ver reflejados en el cumplimiento del 95% de objetivo en monitoreo y 6 minutos de objetivo de TMO.

- c) Así mismo con la implementación de las actividades indicadas en el plan de acción de mejora del clima laboral tales como actividades que premian los mejores asesores de servicio por mes o las actividades de camaradería, se puede lograr tener a los asesores más motivados y comprometidos con la compañía, viéndose reflejado en los resultados de la encuesta de clima laboral logrando un 80% de satisfacción.

8.2. Recomendaciones

De acuerdo al análisis de la problemática del servicio en la presente propuesta, se recomienda al servicio de OLO aplicar lo siguiente:

Debido a la problemática de incumplimiento de niveles de servicio, es importante aplicar el plan de evaluación de desempeño, de esa forma se podrá dirigir mejor los esfuerzos personales de cada asesor a los objetivos del servicio, además es un instrumento de ayuda para realizar el feedback adecuadamente y encontrar puntos de mejora para trabajar.

En cuanto al plan de gestión del conocimiento, la implementación de esta herramienta permitirá que los asesores de servicio tengan una fuente de información, además que se gestione con información actualizada para evitar caer en errores. De igual forma permitirá realizar estrategias de conocimiento para los nuevos asesores de servicio para que conozcan más a fondo los procesos del servicio para generar mayores eficiencias.

Y con respecto al plan de Clima Laboral se debe mantener el comité para una mejor organización de las actividades a realizar de esta manera permitirá mejorar la percepción de los asesores y que se sientan más considerados en su gestión.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Arana, L. (2014). *Mejora de productividad en el área de producción de carteras en una empresa de accesorios de vestir y artículos de viaje*.
- Balconi, M. (2002). Codificación del conocimiento tecnológico y la organización de la industria.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: MCGRAW-HILL.
- Miranda, J., & Toirac, L. (Junio de 2010). Ciencia y Sociedad República Dominicana. *Ciencia y Sociedad*. Santo Domingo, República Dominicana: ISSN.
- Nonaka, I. (2007). *Empresa creadora de conocimiento*. Harvard Business Review.
- Pacheco Tornero, G. (2012). *La productividad como efecto de la motivación en operarios de una empresa transnacional de telecomunicaciones*. Perú.
- Polanyi, M. (2009). *La Dimensión Tácita*. EEUU: University of Chicago Press.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Mexico: PEARSON.
- Silvia, F. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Guatemala.

ANEXOS

PLAN DE CLIMA LABORAL
SERVICIO DE OLO PERU

HISTORIAL DE LAS REVISIONES

Ítem	Versión	Fecha	Autor	Descripción	Estado	Responsable de Revisión y/o Aprobación
01	1.0		Sella Velita	Plan de Clima Laboral 2017	En Revisión	Giannina Montenegro
02						
03						
04						

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	61
1.1.	MODELO DE GREAT PLACE TO WORK.....	61
2.	PROPÓSITO	62
3.	OBJETIVO	62
4.	ALCANCE	62
5.	ITEMS DE MEJORA	63
5.1.	DIMENSION FAMILIARIDAD	63
5.2.	DIMENSION IMPARCIALIDAD	63
5.3.	DIMENSION ORGULLO	63
6.	ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ DE CLIMA - ROLES.....	64
6.1.	Comité de Clima.....	64
6.2.	Coordinador del comité	64
6.3.	Encargado de eventos	64
6.4.	Facilitador de comunicación interna	64
7.	ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ DE CLIMA - FUNCIONES.....	65
7.1.	Análisis de la encuesta de GPTW	65
8.	Actividades de Integración	65
9.	Actividades de Desarrollo Profesional.....	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1. MODELO DE GREAT PLACE TO WORK

El desarrollo del Capital Humano dentro de las organizaciones es un factor decisivo en el logro de los objetivos estratégicos y el incremento de la productividad de los equipos de trabajo. Dentro de este desarrollo, el factor de Clima laboral es un tema de gran importancia en la búsqueda de la mejora continua y se ha constituido en el instrumento por excelencia para generar cambio positivo de los equipos de trabajo y que por ende decanta en una mayor eficiencia organizacional.

El Clima laboral es un lineamiento estratégico de Atento, y se tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano; es por ello, que nuestra organización, hace 12 años está sumamente comprometido con maximizar el potencial humano y la satisfacción de sus colaboradores.

Para tener un diagnóstico del nivel de clima laboral en la organización, se contrató los servicios de Great Place to Work, Consultora dedicada a la investigación, evaluación, diagnóstico y asesoría de clima laboral, el cual se basa en el Modelo GPTW



2. PROPÓSITO

Nuestro deseo para este año 2017 es superar en porcentaje lo obtenido en el año 2016, nuestro propósito como clima laboral es el detallar los lineamientos a seguir, de qué manera se desarrollaran, como también las actividades a realizar con la finalidad de mejorar el clima laboral que se necesita lograr en el servicio de OLO ; para lograr no solo llegar a ser un grupo humano competitivo como servicio a brindar sino formar parte de un gran grupo humano capaz de compartir, y crecer como persona.

Por el lado de Responsabilidad Social Empresarial, contribuye a un objetivo social: la mejora de la calidad de vida de las personas; ya que está comprobado que a mayor felicidad personal, mejor es el clima laboral.

3. OBJETIVO

Los esfuerzos planteados en el presente plan están orientados a apoyar los objetivos estratégicos de ATENTO para el presente año 2017, que a continuación se indica:

- Mantener el 85% de Clima Laboral a nivel del servicio.
- Retención del Talento 1 en 100% y del Talento 2 en 90%.
- Lecciones aprendidas en un mínimo de 6 por ambos proyectos.
- Promover la generación de ideas de mejora para el servicio y la empresa.

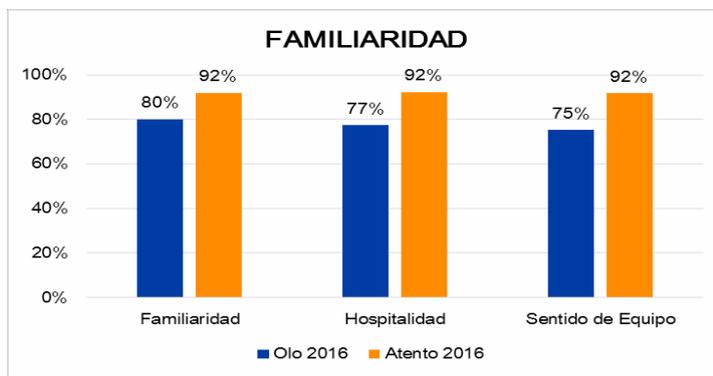
4. ALCANCE

El alcance está dado para el servicio de OLO los cuales están enmarcados con la mejora del clima laboral del proyecto bajo el enfoque GPTW y los lineamientos estratégicos de Atento para el año 2017.

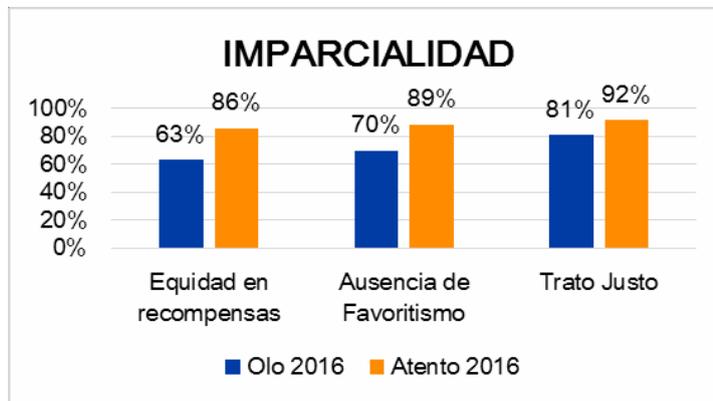
5. ITEMS DE MEJORA

A continuación se categorizan los resultados obtenidos de la encuesta del 2016, que serán las oportunidades de mejora que debemos de plantearnos para el 2017 y estar en sintonía con los lineamientos estratégicos de Atento. **Nuestro principal foco es velar por la mejora de los ítems menores a 78% y trabajar para mantener los resultados que superen dicho porcentaje.**

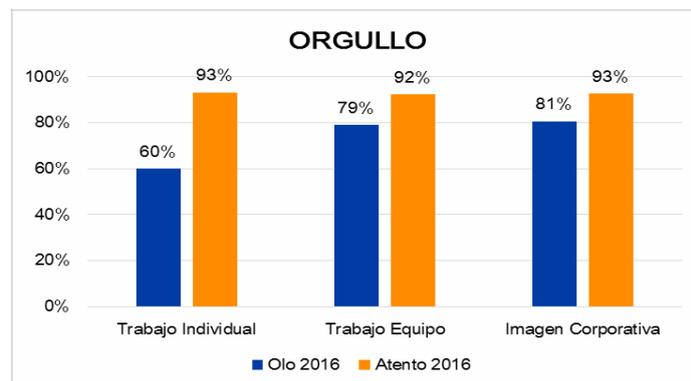
5.1. DIMENSION FAMILIARIDAD



5.2. DIMENSION IMPARCIALIDAD



5.3. DIMENSION ORGULLO



6. ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ DE CLIMA - ROLES

6.1. Comité de Clima

- ✓ Planificar y Organizar los eventos dentro del servicio.
- ✓ Escuchar, captar y/o anotar los requerimientos de los colaboradores del servicio.
- ✓ Documentar los planes subsidiarios.
- ✓ Ejecutar el Plan de Mejora del Clima Laboral del servicio.

6.2. Coordinador del comité

Es el responsable de animar al equipo del comité.

- ✓ Fomentar el compromiso y acercamiento de su jefe o gerente de servicio en las actividades de clima laboral.
- ✓ Mantener la comunicación entre los integrantes del Comité mediante reuniones mensuales para darle seguimiento al plan de clima.

6.3. Encargado de eventos

Son las personas que diseñan los eventos internos. En su mayoría, apoyan y se alinean a los eventos organizacionales realizados por el área de Bienestar y Clima Laboral. Primero deben diseñar un presupuesto incluyendo los materiales que utilizarán por cada evento durante el año; luego llevarlo hasta la aprobación del jefe o gerente de proyecto. En caso de que no se cuente con ello, de manera creativa motivar nuevas formas de conseguir recursos para los eventos.

6.4. Facilitador de comunicación interna

Es el encargado de guardar la comunicación entre los colaboradores, identificar y menguar los rumores y más bien fomentar los medios de comunicación formales para establecer cualquier sugerencia o queja. Además, es el apoyo en todas las campañas que el área de Comunicaciones lanza anualmente.

7. ORGANIZACIÓN DEL COMITÉ DE CLIMA - FUNCIONES

7.1. Análisis de la encuesta de GPTW

Revisión y análisis de resultados 2016:

- Se analizarán las preguntas que se encuentren por debajo del 78%.
- Elegir dos dimensiones como mínimo para priorizar el trabajo durante el año.
- Analizar y discriminar lo que es más real y posible para generar propuestas de mejora que sean viables.

8. Actividades de Integración

Bienvenida al Colaborador Nuevo:

- Coordinar con el líder a cargo la presentación del Nuevo Colaborador.
- Enviar correo de Bienvenida.
- Seguimiento al cumplimiento del proceso de inducción al puesto, mediante el llenado del artefacto.
- Presentación oficial en la reunión de Fin de Mes (Cumpleaños del mes).
- Brindarle un mentor que lo instruya en el primer mes.

Celebración de onomásticos:

- Decoración del puesto de trabajo.
- Desayuno cumpleaños: Se brindará un desayuno personal al cumpleaños, se tomará la foto del recuerdo para luego enviarlo por correo a todos los colaboradores y se le cantará el feliz cumpleaños.
- A fin de cada mes se celebrará el cumpleaños de los asesores que cumplieron años en dicho mes.

Celebraciones mensuales:

- Celebraciones mensuales de los cumpleaños y fechas especiales.

(Cada último día hábil del mes)

Mes	Motivo
Enero	Cumpleaños del mes Reconocimiento mejor asesor del mes
Febrero	Cumpleaños del mes Reconocimiento mejor asesor del mes
Marzo	Cumpleaños del mes Reconocimiento mejor asesor del mes
Abril	Cumpleaños del mes Reconocimiento mejor asesor del mes Día del Trabajo
Mayo	Día de la Madre Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes
Junio	Día del Padre Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes
Julio	Fiestas Patrias Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes
Agosto	Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes
Septiembre	Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes
Octubre	Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes
Noviembre	Reconocimiento mejor asesor del mes Cumpleaños del mes Paseo por Aniversario del Servicio OLO
Diciembre	Premiación mejor asesor del año Desayuno Navideño Cumpleaños del mes y brindis fin de año

- Los responsables de la organización de las celebraciones mensuales, se deberán encargar de las siguientes actividades:
 - Verificar si se cuenta con vasos, servilletas, platitos, cucharitas, fuentes, etc.
 - Realizar las compras (gaseosa, bocaditos, torta, etc).
 - Decoración de la mesa.
 - Limpieza al final del compartir.

Organización de Deportes:

- Promover la práctica de fútbol y vóley
- Apoyar a GH en la coordinación del campeonato.

Paseo por aniversario del servicio de Olo.

- Definir local y almuerzo
- Presupuestar movilidad
- Definir actividades de integración

Decoración del periódico mural, con la publicación de:

- Las fotos del recuerdo
- Teléfonos de contacto
- Notas de interés del equipo.
- Mejores asesores.

Arreglo de la Oficina y sitios por:

- Día de la Madre.
- Día del Padre.
- Fiestas Patrias.
- Navidad (Decoración, nacimiento y árbol de navidad).
- Año Nuevo (Decoración y brindis por fin de año).

9. Actividades de Desarrollo Profesional

Premiación del colaborador del Año.

- Criterios de Selección: Se evalúan los valores de la empresa definidos en la sección de introducción.
- Procedimiento de selección
 - Periodicidad: Anual. Se lleva a cabo en el mes de diciembre.
 - En base a los factores indicados, cada colaborador elige a la persona que nominará, la votación es anónima.
 - Luego se elige al colaborador que obtuvo mayor votación.

- Reconocimiento:
 - Publicación de la foto del colaborador premiado del mes y del año en el periódico mural.
 - Entrega del premio al 1er y 2do lugar en la celebración de fin de año.
 - Entrega de diplomas a los mejores colaboradores del mes.
 - Se invita a la gerencia para la premiación.

Plan de certificaciones.

1. Evaluar necesidades de servicio para definir los requerimientos de certificaciones para el proyecto.
2. Solicitar a la gerencia el trámite correspondiente para atender las certificaciones.
3. Aprobar para cada periodo (Mensual)

PLAN DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
SERVICIO DE OLO PERU

HISTORIAL DE LAS REVISIONES

Ítem	Versión	Fecha	Autor	Descripción	Estado	Responsable de Revisión y/o Aprobación
01	1.0		Sella Velita	Plan de Evaluación de desempeño 2017	En Revisión	Giannina Montenegro
02						
03						
04						

TABLA DE CONTENIDO

1.	OBJETIVO	72
2.	ALCANCE	72
3.	PROPÓSITO.....	72
4.	PROCESO PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	73
4.1.	Planificación del proceso de evaluación del desempeño	73
4.2.	Diseño del sistema de evaluación	73
4.3.	Implementación del sistema de evaluación.....	73
5.	MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	73
5.1.	Indicadores de medición	73
5.2.	Priorización de indicadores	74
5.3.	Escalas de medición por cada indicador	74
5.4.	Condiciones para la obtención del incentivo	75

1. OBJETIVO

El objetivo de la evaluación de desempeño es evaluar los indicadores a los asesores de atención. Los esfuerzos planteados en el presente plan están orientados a cumplir los acuerdos de niveles de servicio, logrando lo siguiente:

- ✓ Puntos de control y puntos de mejora.
- ✓ Controlar el Ausentismo.
- ✓ Brindar un servicio gestionando la calidad en su entrega.
- ✓ Mayor índice de satisfacción a nuestros clientes/usuarios.
- ✓ Propiciar e impulsar la Gestión del Conocimiento.
- ✓ Ser más productivos.
- ✓ Identificar brechas.
- ✓ Homologar al personal en 3 frentes: Ausentismo – Calidad – Productividad.

2. ALCANCE

El alcance está dado para el servicio de OLO los cuales están enmarcados en focalizar esfuerzos en puntos débiles a nivel de equipo e individualmente.

3. PROPÓSITO

La evaluación de desempeño se implementa para poder controlar y medir el cumplimiento de los indicadores que generan la mejora de los acuerdos de niveles del servicio.

4. PROCESO PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Para poder implementar una evaluación de desempeño se requiere construir y afinarlo con tiempo y cumpliendo puntos específicos:

4.1. Planificación del proceso de evaluación del desempeño

- ✓ El jefe se encargará de proponer los indicadores y los rangos de medición según los acuerdos de niveles de servicio que se requiere cumplir.
- ✓ Identificar los indicadores a medir
- ✓ El objetivo de estos indicadores identificados es que estén alineados con los acuerdos de niveles de servicio.
- ✓ Definir a los responsables de medición.

4.2. Diseño del sistema de evaluación

- ✓ Diseñar el sistema a través del cual se llevará a cabo la evaluación.
- ✓ Definir la metodología de cómo se va a medir.
- ✓ Definir la escala de medición por cada indicador.

4.3. Implementación del sistema de evaluación

- ✓ Informar a los asesores de servicio sobre el sistema de evaluación que se va a aplicar y a partir de qué fecha.
- ✓ Realizar un registro de los resultados.

5. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

5.1. Indicadores de medición

Serán 6 los indicadores que serán evaluados y son:

Tardanzas: En base al horario indicado, tolerancia máxima de 30 minutos para cumplimiento.

Encuesta: Mide el índice de encuesta de satisfacción individual por analista.

Monitoreo: Mide el uso de los protocolos y la solución por asesor.

Examen: Evaluación para medir el conocimiento y la gestión de las herramientas para el conocimiento.

Conexión a la plataforma: Es la medición de la conexión al aplicativo para la atención.

TMO: Tiempo medio de atención por asesor.

Llamadas atendidas: Cantidad de llamadas atendidas por mes.

5.2. Priorización de indicadores

El Ausentismo tendrá un peso de 5%

El indicador de encuesta tiene un peso 20%

El monitoreo tiene un peso de 20%

El examen tiene un peso de 5%

La adherencia tiene un peso de 10%

El TMO tiene un peso de 20%

Las llamadas atendidas tienen un 20%

AUSENTISMO	CALIDAD			OPERATIVOS		
Tardanzas	Encuesta	Monitoreo	Examen	Adherencia	TMO	Llamadas atendidas
5%	20%	20%	5%	10%	20%	20%

5.3. Escalas de medición por cada indicador

La escala de medición del ausentismo es el máximo de tiempo de tolerancia en el mes de 30 minutos y se obtendrá el 5%, si se excede el límite tienen 0%.

Ausentismo	Porcentaje	5%	Rangos de Puntaje	
			Hasta 30'	Superior a 30'
1. Tardanzas	5%		5	0

En calidad se cuenta con 3 indicadores a ser medidos, y cada indicador tiene definida una escala en la que se medirá.

Calidad	Porcentaje	45%	Rangos de Puntaje		
2. Encuesta	20%		(20) > 94	(15) 94 - 92	(0) < 92
3. Monitoreo de Atención (Escucha)	20%		(20) > 95	(15) 95 - 90	(0) < 90
4. Examen de Conocimientos	5%		(10) 10	(8) 9 y 8	(0) 7

En indicadores operativos se cuenta con 3 indicadores a ser medidos, y cada indicador tiene definida una escala en la que se medirá.

Operativo	Porcentaje	50%	Rangos de Puntaje		
5. Conexión a la plataforma	10%		(10) > 90%	(5) 90% - 88%	(0) < 88%
6. TMO	20%		(20) < 6 minutos	(10) 6 - 8 minutos	(0) > 8 minutos
7. Cantidad de Llamadas Atendidas	20%	(20) > 95%	(10) 94% - 91%	(0) < 91%	

5.4. Condiciones para la obtención del incentivo:

En el servicio de OLO se cuenta con 50 asesores de los cuales se toma en cuenta solo el 20% de asesores del total, que equivale a 10 asesores quienes pueden recibir incentivos.

La nota mínima es 90% para obtener incentivo.

El incentivo que puede recibir cada asesor es de 250 soles adicionales a su básico.

PLAN DE GESTION DEL CONOCIMIENTO
SERVICIO DE OLO PERU

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Fecha de aprobación	Principales cambios
1.0		Versión inicial del documento

TABLA DE CONTENIDO

1.	OBJETIVO	79
2.	ALCANCE	79
3.	RESPONSABILIDADES.....	79
4.	DEFINICIONES.....	79
5.	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	81
5.1	Diagrama de Flujo	81
5.2	Salidas principales al Procedimiento.....	82
5.3	Descripción de las Actividades.....	82
5.3.1	Crear Política de Gestión del Conocimiento.....	82
5.3.2	Identificar requerimientos de datos, información y conocimientos	82
5.3.3	Identificar conocimiento útil	82
5.3.4	Definir la arquitectura de la información	82
5.3.5	Definir el control y soporte de la información.....	82
5.3.6	Crear categorías de conocimiento	83
5.3.7	Gestionar la Información	83
5.3.8	Recopilar el conocimiento	83
5.3.9	Actualizar información	83
5.3.10	Transferir y compartir la información	84
5.3.11	Control y Seguimiento	84
5.3.12	Evaluar efectividad del Proceso	84
6.	REGISTROS	84

1. OBJETIVO

La Gestión del Conocimiento tiene como objetivo la mejora de la calidad de la toma de decisiones en el proceso de atención al cliente al garantizar que se pueda acceder a información segura y confiable a lo largo del Ciclo de Vida del Servicio.

Asegurar que los clientes y usuarios de los servicios vigentes, tengan a su disposición la información relevante que requieran en el lugar y momento oportuno para realizar una toma de decisiones acertada y correcta.

2. ALCANCE

Se encuentra presente en todas las fases del ciclo de vida de los servicios declarados.

3. RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades de los diversos roles que intervienen dentro de este proceso, se encuentran definidos en el proyecto.

Los roles que intervienen en el presente procedimiento son:

- ✓ Monitor de calidad
- ✓ Supervisor de operaciones

4. DEFINICIONES

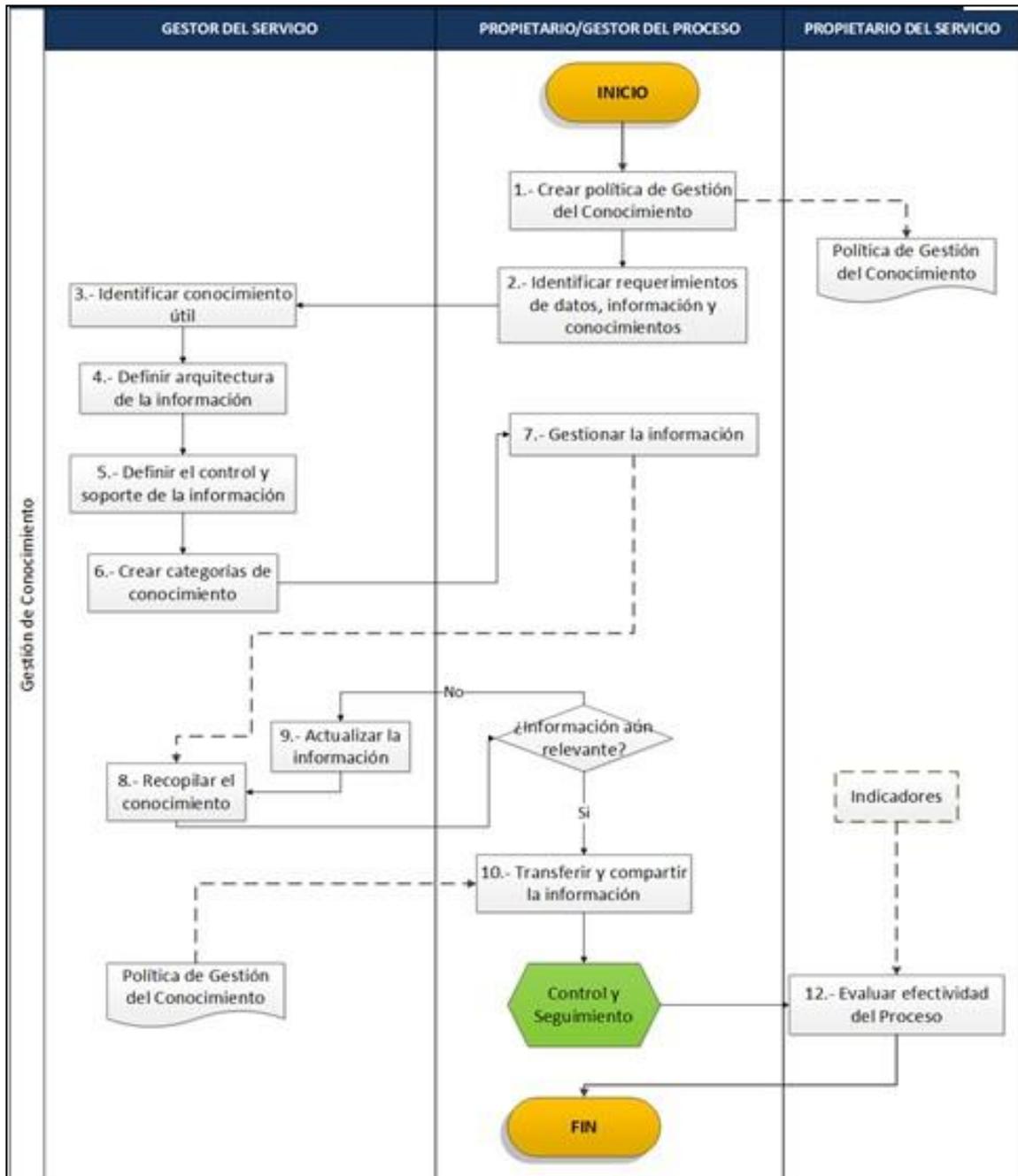
Las definiciones relacionadas al presente procedimiento son:

- ✓ **Usuarios:** Asesores de atención al cliente que utilizan el servicio.
- ✓ **Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio (SGCS):** Es un conjunto de herramientas y bases de datos que se utiliza para gestionar el conocimiento, información y datos.
- ✓ **Catálogo de Servicios:** Información estructurada de todos los servicios vigentes y sus características.

- ✓ **BDGC (Base de datos de la Gestión de Configuración):** Es una base de datos que contiene detalles relevantes de cada elemento de configuración y la relación entre ellos.
- ✓ **ANS/SLA:** Acuerdo de Niveles de servicio, es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel de prestación de servicio.
- ✓ **OLA:** Acuerdo de Nivel Operacional, es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente interno con objeto de fijar el nivel de prestación de servicio.
- ✓ **Solicitud:** Es un pedido explícito del cliente o del usuario sobre alguna información, asesoramiento, cambio estándar o acceso a un servicio.
- ✓ **Incidente:** Evento o acontecimiento que influye o repercute en la operación normal del servicio.
- ✓ **Problema:** Es una causa de uno o más incidentes.
- ✓ **Error conocido:** Es un problema que tiene una causa raíz documentada y una solución temporal.
- ✓ **Solución temporal:** Es reducir o eliminar el impacto de un incidente o problema, en caso que aún no esté disponible una solución completa.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Diagrama de Flujo



5.2 Salidas principales al Procedimiento

- ✓ Documentos de conocimiento

5.3 Descripción de las Actividades

5.3.1 Crear Política de Gestión del Conocimiento.

Gestor de Proceso crean la Política de Gestión del Conocimiento con la finalidad de establecer los lineamientos para la eficiente ejecución del proceso, impulsando la toma de decisiones debido a una correcta recopilación y tratamiento de la información generada por los demás procesos.

5.3.2 Identificar requerimientos de datos, información y conocimientos

Gestor de Proceso identifican los requisitos de información que existen en la organización con el objetivo de tener una idea clara de la información que se recopilará para evitar costos de recolección y mantenimiento de información irrelevante.

5.3.3 Identificar conocimiento útil

Usando los requisitos de información, se reconoce de todos los registros de los procesos, los datos que serán útiles para la organización.

Responsable: Gestor de Servicio.

5.3.4 Definir la arquitectura de la información

Se establece una arquitectura de herramientas dedicadas a la Gestión del Conocimiento para utilizar los datos de modo que entreguen el conocimiento requerido.

Responsable: Gestor de Servicio.

5.3.5 Definir el control y soporte de la información

Una vez definida la arquitectura, se definen las actividades de control y soporte del proceso de Gestión del Conocimiento, estas actividades se enfocan sobre la recopilación, actualización, borrado,

almacenado y transferencia de los datos, información y conocimiento, así como también su ciclo de vida y su disponibilidad.

Responsable: Gestor de Servicio.

5.3.6 Crear categorías de conocimiento

Se categoriza el conocimiento según el proceso del cual proviene, esto facilitará el acceso a la información relevante a la búsqueda que se necesite para realizar una toma de decisiones más informada y oportuna.

Responsable: Gestor de Proceso.

5.3.7 Gestionar la Información

En esta etapa se gestiona la información según las actividades definidas en el control y soporte de la información. Se debe verificar que se sigan las actividades para asegurar la seguridad, disponibilidad y utilidad de la información.

Responsable: Gestor del Proceso.

5.3.8 Recopilar el conocimiento

Se recopila el conocimiento proveniente de todas las fases del Ciclo de Vida del Servicio. Esta información se recopila, categoriza y ordena según lo establecido.

Responsable: Gestor de Servicio

5.3.9 Actualizar información

En el caso que la información haya sufrido un cambio o que esta haya dejado de ser relevante para la organización de acuerdo a la Política de Gestión de Conocimiento se realizará actualización o eliminación de la información.

Responsable: Gestor de Proceso

5.3.10 Transferir y compartir la información

Se debe transferir y compartir la información utilizando las técnicas descritas en la Política de Gestión de Conocimiento para facilitar la divulgación y entendimiento de la información a través de toda la organización.

Responsable: Gestor del Proceso.

5.3.11 Control y Seguimiento

Se verifica que la información relevante almacenada sea realmente de utilidad para la toma de decisiones que utilice a la Gestión del Conocimiento como apoyo.

Responsable: Gestor del Proceso.

5.3.12 Evaluar efectividad del Proceso

El Propietario del Servicio evalúa principalmente que el proceso cumpla sus objetivos y se genere información de retroalimentación para la mejora continua de este y todos los procesos que se implementen.

6. REGISTROS

Los registros que permitirán evidenciar que el procedimiento se está efectuando de manera adecuada son: Documentos de conocimiento en el compartido.