

## **Métodos para medir productividad en Centros de Servicios Compartidos: Un reto y una necesidad en procesos no manufactureros**

Christian Solís Barquero. <sup>1</sup> Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Costa Rica.

### **Resumen**

Hace unos meses se presentó la necesidad de realizar un proyecto de mejora continua que requería un análisis de tiempos y movimientos para colaboradores en procesos de back office dentro de un centro de servicios compartidos, después de haber iniciado el proyecto, la recolección de datos para la realización de dicho análisis necesitó recursos adicionales versus lo planeado, generando retrasos y afectaciones en las variables del proyecto, por esto se identifica una oportunidad para investigar y generar opciones viables para la implementación de un método de medición de productividad en centros de servicios compartidos en Costa Rica, que permita una eficiente recolección de datos y una correcta aplicación de metodologías disponibles para el establecimiento de un sistema de medición. El alcance de la investigación permite desarrollar una serie de recomendaciones y mejores prácticas de centros de servicios compartidos en Costa Rica que brinden información para construir la respuesta a la pregunta de esta investigación, que es: ¿Cuáles son los métodos más adecuados y completos para la medición de la productividad en organizaciones de servicios compartidos en las áreas de finanzas y contabilidad en Costa Rica? La selección de sistemas de medición de productividad y la recolección de datos en el sector servicios es un reto para los profesionales a cargo de esta tarea por lo que se espera beneficiar a estos profesionales a partir de los resultados y conclusiones de esta investigación. El trabajo se desarrolla mediante un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, reunirá la opinión de 10 profesionales que forman parte de 10 diferentes centros de servicios compartidos en Costa Rica. Dentro de los principales hallazgos están las experiencias y lecciones aprendidas de los profesionales entrevistados así como recomendaciones para aquellos profesionales que tengan la necesidad de seleccionar e implementar un sistema de medición dentro de un centro de servicios compartidos para procesos intangibles.

### **Palabras claves:**

Productividad: cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo.

---

<sup>1</sup> **Christian Solís Barquero** es ingeniero industrial, estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la ULACIT, cuenta con más de 15 años de experiencia en el área de la Mejora Continua, Logística y Cadenas de Suministro; se ha desempeñado como gestor de proyectos de mejora continua y gerente de operaciones, trabajando en la mejora de procesos en Centros de Servicios Compartidos para empresas multinacionales de consumo masivo, ha ejecutado implementaciones y puestas en producción procesos bajo metodologías *Lean* y *Six Sigma* . Email: christian.solis.b@gmail.com

Servicios: funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos

Medición: proceso a través del cual se compara la medida de un objeto o elemento con la medida de otro.

### **Abstract**

A few months ago there was a need to carry out a continuous improvement project that required an analysis of times and movements for collaborators in back office processes within a shared services center, after starting the project, data collection required to build the analysis needed additional resources versus what was planned, generating delays and effects on the project variables, for this reason an opportunity was identified to investigate and generate viable options for the implementation of a productivity measurement method in shared services centers in Costa Rica, which allows an efficient data collection and a correct application of the available methodologies for the establishment of a measurement system. The scope of the research allows the development of a series of recommendations and best practices of shared services centers in Costa Rica that provide information to build the answer to the question of this investigation, which is: What are the most appropriate and complete methods for a productivity measurement system in shared service organizations in the areas of finance and accounting in Costa Rica? The selection of a productivity measurement systems and the collection of data in the service sector is a challenge for the professionals in charge of this task, so it is expected that these professionals will benefit from the results and conclusions of this research. The work is developed through a qualitative descriptive approach, it will gather the opinion of 10 professionals who are part of 10 different shared service centers in Costa Rica. Among the main findings are the experiences and lessons learned from the professionals interviewed as well as recommendations for those professionals who have the need to select and implement a measurement system within a shared services center for intangible processes.

### **Keywords:**

Productivity: quantity of production of a unit of product or service per input of each factor used per unit of time.

Services: functions performed by people towards other people in order for them to comply with the satisfaction of receiving them.

Measurement: the process by which the measurement of one object or item is compared with the measurement of another.

## Introducción

En la última década en Costa Rica se ha observado un crecimiento sostenido en el sector de servicios como actividad económica, es el sector de la economía que más ha crecido en los últimos años, con crecimientos del 2.4% para el 2018 y 4,8% para el 2019 según datos del Banco Central de Costa Rica, así lo menciona (Rodríguez, 2020) en su artículo publicado en El Financiero.

Costa Rica ha sido de gran atractivo para empresas multinacionales que desean expandir e invertir en nuevas estructuras organizacionales que promueven la creación de centros de servicios en países que cuenten con la estructura, la seguridad, los recursos, la estabilidad política y económica; estos criterios le dan a Costa Rica la ventaja competitiva para ser foco de inversión y superar a otros países que, como el nuestro, se encuentran en vías de desarrollo para cooperar en el fortalecimiento de la economía local promoviendo empleo directo e indirecto para miles de residentes de este pequeño país centroamericano.

Los Centros de Servicios en Costa Rica son en la actualidad una fuerza de trabajo necesaria que activa la economía del país, en donde ambas partes se benefician, las empresas bajo este escenario organizacional pueden aumentar su productividad hasta en un 41% según (Garza, Jeffrey, 2018), estas empresas orientan su enfoque en aumentar su productividad, buscan constantemente desarrollar estrategias y/o proyectos que les ayude a mejorar continuamente.

Los procesos desarrollados en los centros de servicios compartidos son difíciles de medir y muchas organizaciones no cuentan con las herramientas para realizar esta medición, estas empresas se enfrentan a la disyuntiva de buscar opciones en el mercado o incluso desarrollan herramientas tecnológicas que ayuden a realizar la adecuada recolección de datos para la medición de los procesos ejecutados y así poder evaluar los desempeños e identificar las oportunidades para mejorar, directamente relacionadas con la productividad de la organización.

Las empresas que aún no cuentan con métodos de medición de productividad en sus centros de servicios compartidos, están rezagadas y deben de ponerse a la vanguardia en temas de competitividad e innovación, las herramientas de medición de productividad son una obligación para cualquier organización que busca ser competitiva, saber cual es el mejor método de acuerdo con la naturaleza de su negocio es un cuestionamiento importante a la hora de tomar una decisión que requiere de una fuerte inversión que marcará el futuro exitoso de la organización que representan.

Adquirir y adaptar métodos disponibles en el mercado o desarrollar internamente herramientas en la organización, es la premisa que puede tomar tiempo y recursos en investigar ¿cuáles son las mejores?, sus ventajas y desventajas para así definir cuál camino tomar.

Tener la capacidad de poder medir los procesos y la productividad de una organización favorece a los trabajadores para demostrar su utilización del tiempo, además ayuda a los líderes de una organización a balancear adecuadamente las cargas laborales y así distribuir correctamente las cargas de trabajo para brindarles calidad de vida a sus colaboradores, para que

estos puedan tener un balance vida-trabajo de acuerdo con sus capacidades y a la jornada establecida.

### **Problema de la investigación**

Las empresas no cuentan con información constantemente actualizada disponible en materia de herramientas digitales para la recolección de datos para la medición de productividad en procesos de servicio en Costa Rica, que les ayude en la selección de un método para satisfacer esta necesidad, debe de brindarles las bases, ventajas y desventajas en su adaptabilidad a los procesos de su negocio, para así, ayudar a los gerentes de los departamentos de Mejora Continua o Excelencia Operativa a tomar la decisión final de adquirir, adaptar o desarrollar de acuerdo con lo que mejor se ajuste a sus necesidades de una manera ágil y rápida.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los métodos más adecuados y completos para la medición de la productividad en organizaciones de servicios compartidos en las áreas de finanzas y contabilidad en Costa Rica?

### **Objetivo general:**

Construir un informe sobre los métodos existentes para la medición de la productividad en ambientes de Centros de Servicios Compartidos en Costa Rica y proponer los métodos más adecuados para su implementación.

### **Objetivos específicos:**

1. Estructurar la importancia y el impacto de la implementación de métricas de productividad en la industria de Centros de Servicios Compartidos.
2. Crear un patrón estándar de medida para definir aspectos obligatorios e ideales en la implementación de métricas de productividad, así como las barreras para el establecimiento de estas métricas de productividad en procesos con salidas intangibles.
3. Comparar los métodos de medición de la productividad más utilizados por la industria de Centros de Servicios Compartidos en Costa Rica.
4. Formular una propuesta sobre los métodos de productividad con mejores resultados donde se expongan las ventajas y desventajas de los tres mejor calificados.

### **Forma de alcanzar dichos objetivos**

Se utilizará una metodología con enfoque cualitativo, utilizando como técnicas de recolección, entrevistas con expertos, gerentes de departamentos de Mejora Continua de

empresas multinacionales con Centros de Servicios Compartidos en Costa Rica como *Amazon, Cargill, Walmart, Procter and Gamble, Bridgestone*, entre otras, además de otros profesionales en el área, ingenieros industriales e ingenieros en sistemas con experiencia en implementación de y escogencia de métodos para la medición de la productividad en procesos no manufactureros, asimismo, una evaluación de ofertas disponibles en el mercado que ofrezcan una solución donde se contemplen aspectos como fiabilidad, agilidad y adaptabilidad de las herramientas digitales para la medición de la productividad en procesos no manufactureros.

Se planea recurrir y obtener información a través de generar consultas directas estructuradas a organizaciones y cámaras nacionales como la Cámara de Servicios Corporativos de Alta Tecnología que une diferentes líderes de organizaciones e intercambian mejores prácticas en la implementación de controles y mejoras en los procesos a través de la tecnología.

La investigación aportará a las organizaciones información actualizada obtenida de las experiencias de otras organizaciones que van adelante en la cultura de la mejora continua en la implementación de herramientas tecnológicas para la captura de datos que ayuden a los análisis de productividad de los equipos que ejecutan los procesos no manufactureros.

## **Marco teórico**

Se debe establecer la diferencia entre un proceso intangible o servicio de un bien o producto, según (Correa & Gutiérrez, 2020) un servicio es un proceso intangible que no puede ser pesado ni medido, mientras que un bien es una salida tangible de un proceso que posee dimensiones físicas.

Según (Correa & Gutiérrez, 2020) la noción de productividad, que se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener aquella producción, al ser aplicada a los servicios intangibles enfrenta muchas dificultades por las características de los servicios antes mencionadas.

Según (Martínez, 2019) la productividad es el indicador que va a medir la eficiencia. Es decir, mide la producción que se está obteniendo con los factores productivos que se utilizan. Es una medida que indica el rendimiento de los factores productivos. Las organizaciones modernas trabajan arduamente en convertirse en organizaciones competitivas en donde se obtenga el mayor rendimiento de los recursos invertidos, buscar continuamente como hacer más con menos es parte del día a día de las obligaciones y retos que enfrentan los líderes y responsables de las empresas y así continuar dando los rendimientos esperados para los accionistas dueños de estas empresas.

Entendiendo las dificultades a las que se exponen los diferentes profesionales cuando se enfrentan a la tarea de implementar controles y procesos medibles en organizaciones de servicios, los autores (Correa & Gutiérrez, 2020) mencionan que el empeño por superar las dificultades sobre el concepto de productividad de los servicios inmateriales lleva a rechazar las

dimensiones subjetivas de la actividad de trabajo, limitando el efecto del servicio a propiedades medibles y cuantificables, como por ejemplo, la cantidad de clientes atendidos en cierto período de tiempo. Estas concepciones relacionan el efecto productivo con sus efectos medibles, conducen a procesos de racionalización neotayloristas del mundo industrial, con significativos efectos perversos sobre la calidad del servicio y el reconocimiento del servicio realizado por el trabajador, esto nos demuestra que existe la forma de establecer las medidas para desarrollar los análisis de productividad por parte de los profesionales en las áreas de Mejora Continua de las organizaciones, pero de igual forma, se necesita trabajar en el desarrollo de las herramientas que ayuden al proceso de obtención y análisis de datos para el cálculo final de la productividad del proceso o servicio en cuestión.

En el documento expuesto por (Correa & Gutiérrez, 2020) en acuerdo a las conclusiones expuestas en la conferencia, mencionan que las empresas prestadoras de servicios están transitando por las mismas deficiencias que las empresas productivas, pretendiendo mejoramientos a partir del recuento de defectos, o de clientes insatisfechos al final del proceso, en vez de instaurar una actitud más proactiva que promueva la formalización de los procesos.

Según (Djellal & Gallouj, 2012) existen diferentes métodos para medir productividad en servicios, algunos de ellos son muy sofisticados y otros menos. En su artículo (Djellal & Gallouj, 2012) basan su estudio en como métodos tradicionales se aplican a los servicios, entre ellos:

1. Métodos de Base-indexada: consiste en medir las salidas por actividades necesarias para generarla, y así desarrollar un catálogo de actividades prorrateadas por costo.
2. Métodos Económicos: consiste en medir la organización comparándola con la organización empíricamente establecida como “benchmark”.
3. Enfoques multi-criterio: consiste en aceptar que productividad es solo un concepto más entre muchos y promueve un sistema de evaluación pluralista y flexible que tome diferentes aspectos para medir el desempeño.

Según (Alvarez Carvajal, 2015) un enfoque global y el aumento de la eficiencia hacen que las compañías busquen estandarizar e integrar sus operaciones para así obtener los mayores beneficios de cada una de sus unidades de negocio. El modelo organizacional de Centro de Servicios Compartidos centraliza de manera inteligente las transacciones de alto volumen y bajo valor, lo cual permite que las empresas con varias unidades de negocio centralicen sus procesos, para reducir así las duplicidades en operación, gente y tecnología.

En un manual desarrollado por (Deloitte, 2016) sobre la importancia del análisis de datos en procesos de centros de servicios compartidos como *marketing*, finanzas, recursos humanos, expone que todos anhelan con poseer información analítica, pero pocas áreas funcionales pueden permitirse su propia operación de obtención de datos, las inversiones del centro de servicios compartidos en herramientas, personas, y procesos pueden beneficiar a toda la empresa para mejorar su desempeño a través de lograr medir productividad en cualquiera de las formas posibles que ayuden a generar control en las operaciones y que faciliten la toma de decisiones.

Según (Mercedes & Marín, 2016) los centros de servicios compartidos son entonces una estructura colaborativa, en donde un grupo de funciones existentes quedan concentradas en una nueva unidad de negocios, autónoma, creada para promover eficiencia, valor agregado, ahorro de costos y de proveer servicios a los clientes internos del negocio; se configura como un modelo de negocios, el cual da ventajas competitivas, que además busca optimizar el recurso humano, tiempo, capital y otros recursos.

(López Campos, 2015) comparte en su artículo los principales factores de éxito de las operaciones de los Centros de Servicios Compartidos están enfocados en satisfacción al cliente, excelencia operacional, mejora continua e innovación, costo y calidad, es importante identificar estos factores como los determinantes y los generadores de valor desde la perspectiva del cliente interno.

Así mismo (Alvarez Carvajal, 2015) comenta que las organizaciones que implementan un Centro de Servicios Compartidos buscan integrar efectivamente procesos, sistemas, ubicaciones y recursos para obtener los beneficios buscados, estos proveen una plataforma y modelo operativo que considera lo mejor tanto del mundo centralizado como del descentralizado, estandariza las funciones de soporte y se enfoca en la reducción de costos mediante las siguientes palancas de valor:

1. Simplificación de procesos, para aumentar la eficiencia y la eficacia.
2. Consolidación organizacional, mediante actividades en menos ubicaciones para administrar y conducir economías de escala.
3. Consolidación de sistemas que generan mayor eficiencia a través de la estandarización y automatización y automatización de procesos.

Los profesionales (Mercedes & Marín, 2016) comparten en su tesis un punto dado por la firma Ernst & Young (2011), de las 5 principales fases para la implementación de estos centros: visión, factibilidad, implementación, cambio y optimización.

Nuevamente (Mercedes & Marín, 2016) exponen sus resultados sobre el estudio realizado en la fase de implementación y concluyen que es fundamental el apoyo total de todos los miembros de un grupo de servicios compartidos, se ha encontrado que las tres mayores dificultades en implementar y estabilizar un centro de servicios es la falta de colaboración de las personas, la infraestructura y los costos de la misma, así como también los errores de implementación de los sistemas de información.

Sobre la etapa de optimización (Mercedes & Marín, 2016) comparten esta definición según *Price Waterhouse Coopers* (2014), un centro de servicios compartidos es optimizado cuando las operaciones son eficientes, efectivas y además considera procesos de mejora continua, desarrollo de un sistema de medición del desempeño, administración de calidad, refinamiento de herramientas e instrumentos de control, sistema de incentivos y recompensas (Pwc, 2014).

De acuerdo con la última encuesta de la Compañía *Deloitte Consulting LLP*, miembro de la compañía *Deloitte Touche Tohmatsu*, del año 2015 en Latinoamérica, se muestra que en el

acuerdo de nivel de servicio, se pueden pactar métricas de procesos y tiempo de servicio, como lo muestra la figura 1:

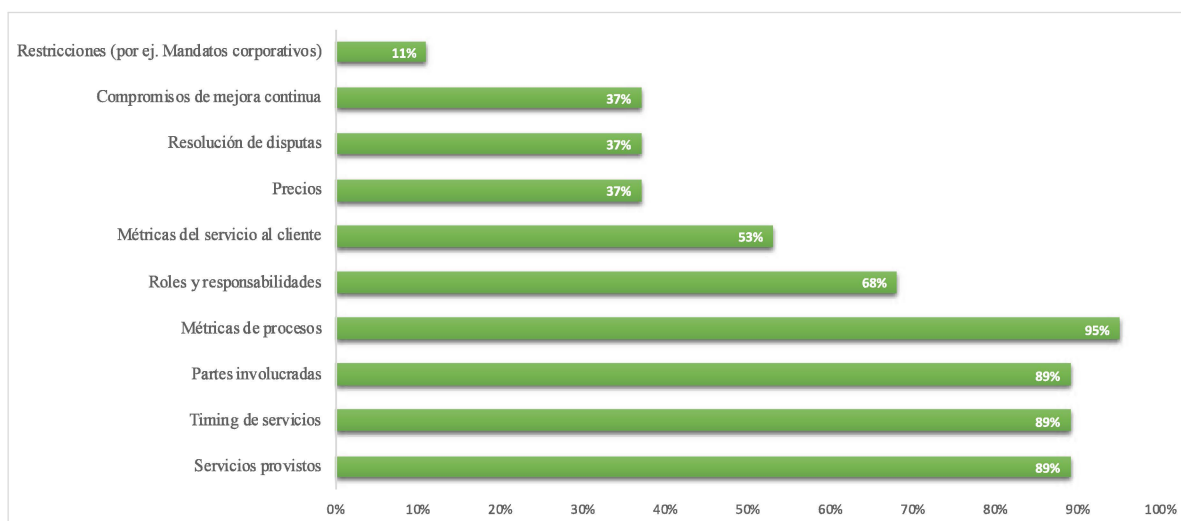


Figura 1. ¿Qué está incluido en sus acuerdos de nivel de servicio?

Fuente: (Mercedes & Marín, 2016)

En su tesis (Mercedes & Marín, 2016) concluye que de ahí que para medir el desempeño del personal, debe ser a través de indicadores de gestión relacionados con el alto desempeño y enfocados siempre en la cultura de servicio, por lo tanto es importante mantener, retener y motivar a los mejores empleados. La medición de la productividad y, en consecuencia, el ahorro en costos es el principal indicador de los centros de servicios compartidos.

Además (Mercedes & Marín, 2016) adicionan si los centros de servicios compartidos son implementados como herramienta organizacional para alcanzar eficiencias operativas y ahorro en costos en una organización, debe reflejar tal desempeño y compararse en el mercado, para llegar a la conclusión que es competitivo frente a otras alternativas de servicio.

Entre los principales beneficios de implementar un centro de servicios compartidos, se cuenta la reducción de costos y controles, tal como lo muestra la figura 2:



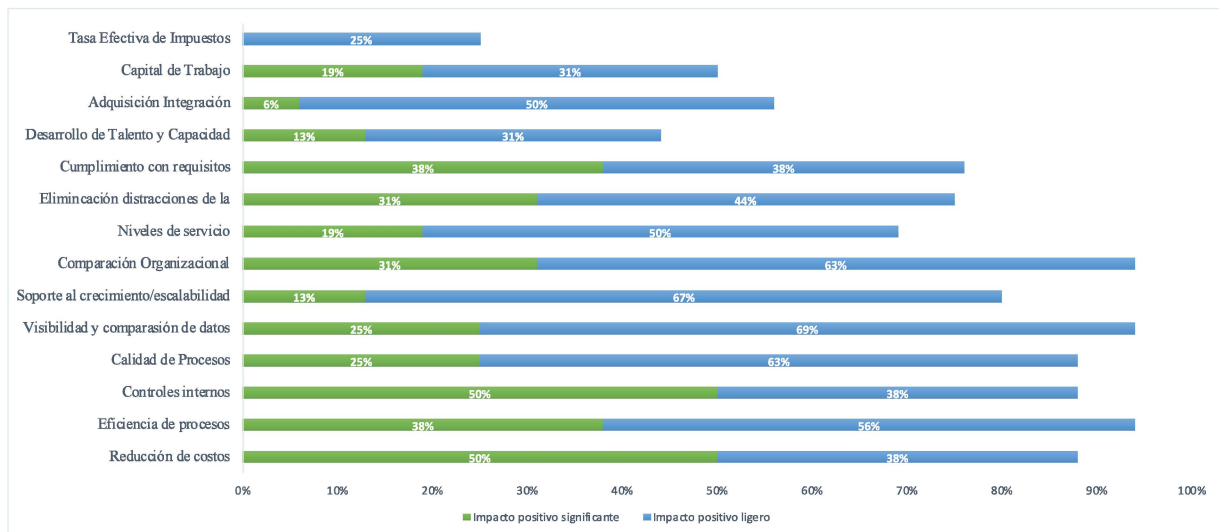


Figura 2. Impacto positivo de los servicios compartidos

Fuente: (Mercedes & Marín, 2016)

Las autoras (Rodrigues & Cannarozzo, 2017) rescatan la importancia del cliente en ponderar la calidad percibida bajo la propia perspectiva del cliente, que es tan importante como la calidad medida en la prestación servicio por parte del proveedor de servicios.

Según (Rodrigues & Cannarozzo, 2017) otro factor planteado es que el cliente es partícipe de los procesos en los servicios y en su creación de valor y sus acciones y percepciones son de gran importancia para el proceso, por lo que la calidad percibida del cliente orienta los procesos hacia su mejor ejecución.

En su artículo (Rodrigues & Cannarozzo, 2017) para medir la satisfacción del cliente, para evaluar la calidad del servicio utiliza el método de medición SERVQUAL que es un modelo de evaluación de la calidad de servicio basado en el paradigma de des-confirmación de expectativas, según el cual la calidad del servicio depende de la diferencia entre percepción y expectativa.

Asimismo, (Rodrigues & Cannarozzo, 2017) comentan que incluso dentro de la unidad de Centros de Servicios Compartidos existen actividades de diferente naturaleza, como de atención directa al cliente así como operativas. Las actividades operativas, a menudo pueden ser gestionadas por la productividad de cada operador: notas emitidas por minuto, número de errores versus lanzamientos, tiempo por lanzamiento, etc. Estos métodos son similares a la medición de la productividad en las industrias manufactureras.

Las autoras (Rodrigues & Cannarozzo, 2017) mencionan que las métricas de productividad más citadas para Centros de Servicios Compartidos en la literatura se pueden dividir en dos áreas:

- Actividades de *Back Office*: volumen por tiempo; número de errores dividido por respuestas correctas, tiempo de actividad comparado con un estándar óptimo; compatible o no con el Acuerdo de nivel de servicio (*SLA – Service Level Agreement*).
- Actividades de *Front Office*: medibles con el Acuerdo de Nivel de Servicio (*SLA – Service Level Agreement*).

En conclusión como ayuda para medir la productividad, se puede tener en cuenta la creación de un sistema de información o software en el que se puedan monitorear las actividades, especialmente para el *back office*, donde las actividades están más estandarizadas y el énfasis en la eficiencia es mayor. Las actividades del *front office*, por otro lado, pueden ser mejor evaluadas en base a métricas como la calidad percibida y la satisfacción del cliente, desplegadas en sus dimensiones y atributos de calidad. Como diferencial, tanto las actividades de *back office* como de *front office* deben ser monitoreadas por la satisfacción del cliente y este indicador se puede sumar a la productividad. (Rodrigues & Cannarozzo, 2017)

## **Metodología de la investigación**

Para el desarrollo de esta investigación, se debe establecer la metodología por desarrollar, donde se incluye las técnicas utilizadas para la recolección de datos, el enfoque, el tipo de muestreo, la población de estudio y la hipótesis planteada. El investigador debe explicar el fenómeno que está ocurriendo de manera sencilla.

Debido a lo puntual y enfocado del tema en investigación a un sector de la economía y la fuerza laboral esta investigación tendrá un enfoque cualitativo. Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) el alcance final de los estudios cualitativos muchas veces consiste en comprender un fenómeno complejo. El acento no está en medir las variables del fenómeno, sino en entenderlo (p.18).

La investigación es de carácter descriptivo, debido a que el objetivo es detallar sobre los métodos de medición de la productividad en Centros de Servicios Compartidos. (Hernández et al., 2014) comentan que en los estudios descriptivos “la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar como son y se manifiestan. 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.” (p.92)

Se considera como hipótesis de esta investigación que existe un beneficio directo a las empresas en la medición de la productividad en sus Centros de Servicios Compartidos, hoy en día no todos los Centros de Servicios Compartidos en Costa Rica cuentan con métodos ideales para la medición de la productividad en sus procesos, producto de esto las organizaciones necesitan contar con la información de mejores prácticas para su implementación o ajuste, así como la correcta identificación de los métodos que mejor se ajusten a sus necesidades y características .

Para la recolección de datos, se realizará una revisión y análisis de la bibliografía, con el fin de identificar aquellas ideas y conceptos que pudieran brindar una base sólida de conocimiento en relación con el tema en estudio. Después de abordar la información existente es necesaria la interacción con personal especializado, para obtener experiencias y conocimientos que fortalezcan la investigación, por ello, se utilizará el criterio de diez profesionales relacionados al tema, trabajadores de diferentes Centros de Servicios en Costa Rica a los cuales se les aplicará una entrevista profunda y a la vez abierta, con una duración aproximada de 30 minutos.

Según (Hernández et al., 2014) citando a Savin-Baden y Major (2013) y King y Horrocks (2010): “La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa... Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.403). Además, Hernández et al. (2014) indican que: “Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (p.403).

El proceso de enfoque cualitativo acepta regresar y realizar ajustes a etapas previas de la investigación para una mejor secuencia en la recolección de datos que agreguen valor a la investigación. Los autores (Hernández et al., 2014) indican que:

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. (p.7)

## **Análisis de resultados**

Esta sección se enfoca en detallar los principales resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a 10 profesionales, los cuales corresponden a áreas de mejora continua y excelencia operacional, así como líderes de departamentos y procesos en centros de servicios compartidos en Costa Rica, personas con experiencia en temas relacionados al establecimiento de métricas de procesos de *back office* y *front office* según la necesidad y la empresa para la que laboran. En la tabla 1, se describe el nombre y profesión de los entrevistados así como la empresa para la que laboran. La guía de preguntas utilizadas según el formato de entrevista (anexo A) permitió obtener de primera mano experiencias y lecciones aprendidas de diferentes empresas en Costa Rica en sus centros de servicios compartidos, además de las opiniones de estos profesionales relacionados con el tema de investigación.

**Tabla 1**  
**Listado de Profesionales entrevistados**

Nombre	Formación académica	Pocision	Empresa
--------	---------------------	----------	---------

Nombre	Formación académica	Pocision	Empresa
Alexander Chinchilla Morales	Lic. Comercio Internacional Certificado ITIL V3	Consultor Mejora Continua	Ernst & Young
Ana Lucia Argüelles Arguello	Lic. Ingeniería Industrial Certificado Lean - Six Sigma Green Belt Project Management Professional	Consultor Mejora Continua	Intel
Debbie Cambroner Rojas	Lic. Ingeniería Industrial Certificado Production and Inventory Management	Gerente Regional de Compras	Procter and Gamble
Denis Andrés Lizano Mendez	Lic. Ingeniería en Sistemas Project Management Professional	Program Manager	Possible
Emmanuel Barboza Jiménez	Lic. Ingeniería Industrial Master en Gerencia de Operaciones Certificado Lean - Six Sigma Green Belt	Gerente Regional de Excelencia Operativa	Kimberly Clark
Erick Anchia Sell	Lic. Ingeniería Industrial Master en Administración de Empresas	Gerente de Calidad	Amazon
Estilita Pacheco Segura	Lic. Ingeniería Industrial Master en Gerencia de Operaciones Certificado Lean - Six Sigma Black Belt	Gerente de Mejora Continua y Automatización	Cargill
Javier Bonilla Bodan	Lic. Ingeniería Industrial Certificado Lean - Six Sigma Black Belt	Gerente de Mejora Continua	Bosch
Luis Felipe Chaves Solís	Lic. Administración de Empresas Certificado Lean Six-Sigma Green Belt Certificado Production and Inventroy Management	Coordinador Mejora Continua	Flex
Sergio Barrantes Jiménez	Lic. Administracion de Empresas Certificado Auditor Interno	Gerente de Auditoria Interna	Pfizer

Fuente: elaboración propia, 2020

Las siguientes diez variables son un extracto de las entrevistas realizadas a los profesionales de acuerdo con la realidad y experiencia de la empresa para la que laboran actualmente.

Primera variable: la figura 3 muestra que un 70% de los entrevistados manifiesta contar con sistema de medición en su centro de servicios compartidos, un 20% confirmar tener sistemas de medición pero los mismos están siendo mejorados continuamente.

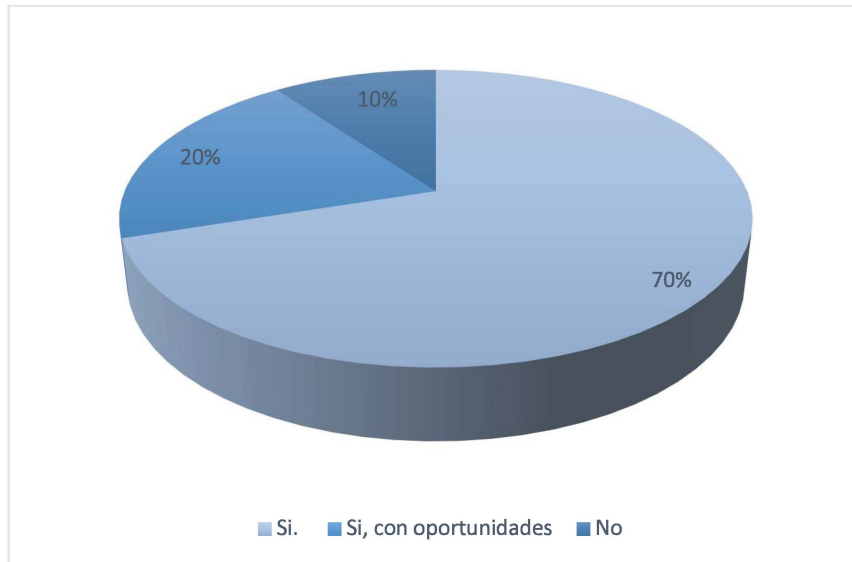


Figura 3. Existencia de Métricas de desempeño y/o productividad en el centro de servicios compartido para el que trabaja.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Segunda variable: un 70% de los entrevistados manifiesta que sí siguió un estándar internacional para el establecimiento de métricas en el centro de servicios compartidos para el que labora según se aprecia en la figura 4.

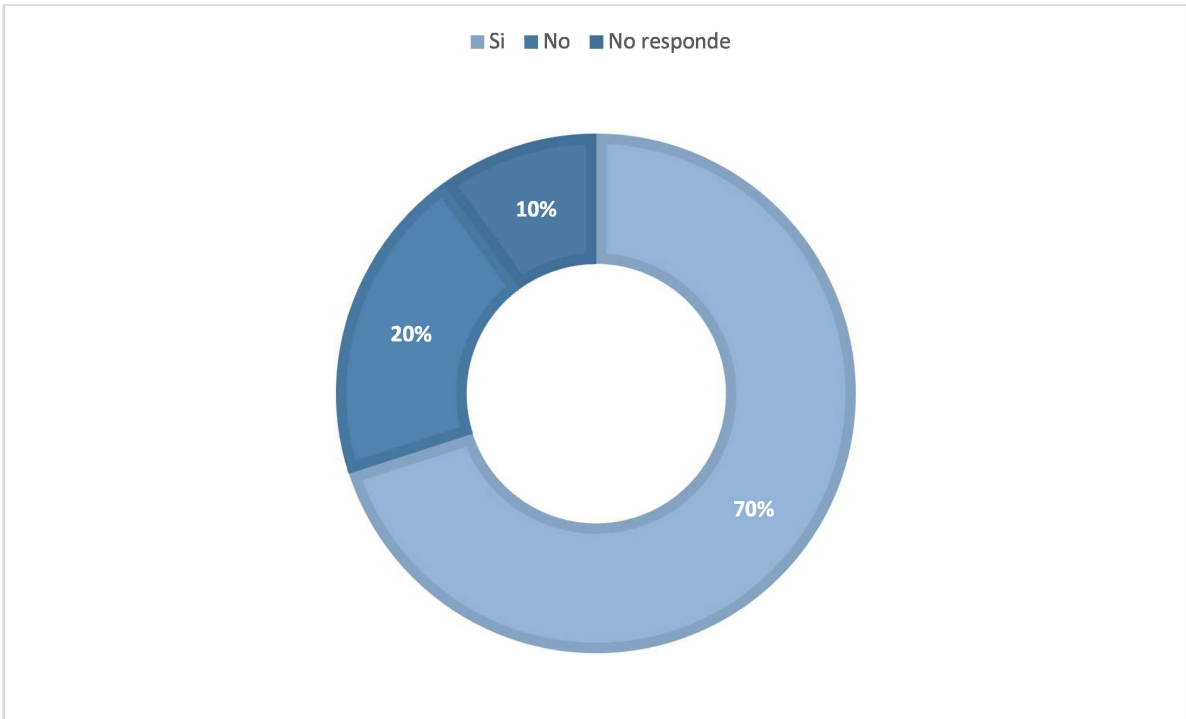


Figura 4. Se siguió algún estándar internacional en la definición y establecimiento de métricas en su lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2020

**Cuarta variable:** la figura 5 muestra un recopilado de ejemplos compartidos por los entrevistados sobre las métricas de desempeño y/o productividad que actualmente se encuentran activas dentro del centro de servicios compartidos para el que laboran.



Figura 5. Ejemplos de métricas de desempeño y/o productividad que se encuentran activas en los centros de servicios compartidos entrevistados

Fuente: Elaboración propia, 2020

Quinta variable: el 50% de los entrevistados manifiesta que actualmente el centro de servicios compartidos para el que labora posee métricas para medir la productividad por persona y la capacidad de trabajo a nivel individual según lo muestra la figura 6

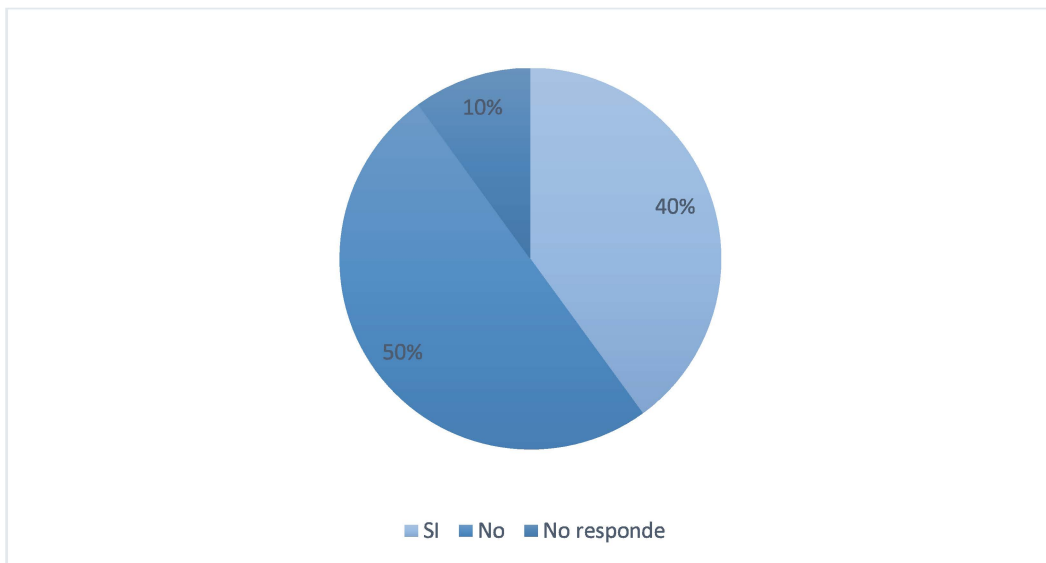


Figura 6. Centros de servicios compartidos con métricas para medir productividad o capacidad de trabajo a nivel individual

Fuente: Elaboración propia, 2020

Séptima variable: la figura 7 muestra los principales beneficios que brinda el sistema de medición dentro del centro de servicios compartidos según la manifestación de los entrevistados.

# BENEFICIOS

Sistemas de medición en Centros de Servicios Compartido



## ENFOQUE

Las métricas ayudan a concentrarnos en el nivel de servicio que se le da a los clientes internos y externos



## MEJORA

Las métricas dan la perspectiva y la necesidad de renovar la forma en que se hacen las cosas.



## VISIBILIDAD

Si no se tuvieran sistemas de medición la organización no sabría si va sobre el camino correcto.



## CONTROL

Las métricas han ayudado a la organización a guiar sus esfuerzos y a identificar alarmas

Figura 7. Beneficios de poseer un sistema de medición implementado en el centro de servicios compartido

Fuente: Elaboración propia, 2020

**Octava variable:** La figura 8 representa los métodos para la medición de indicadores de desempeño y/o productividad que utilizan los centro de servicios compartidos para el cual laboran los entrevistados.

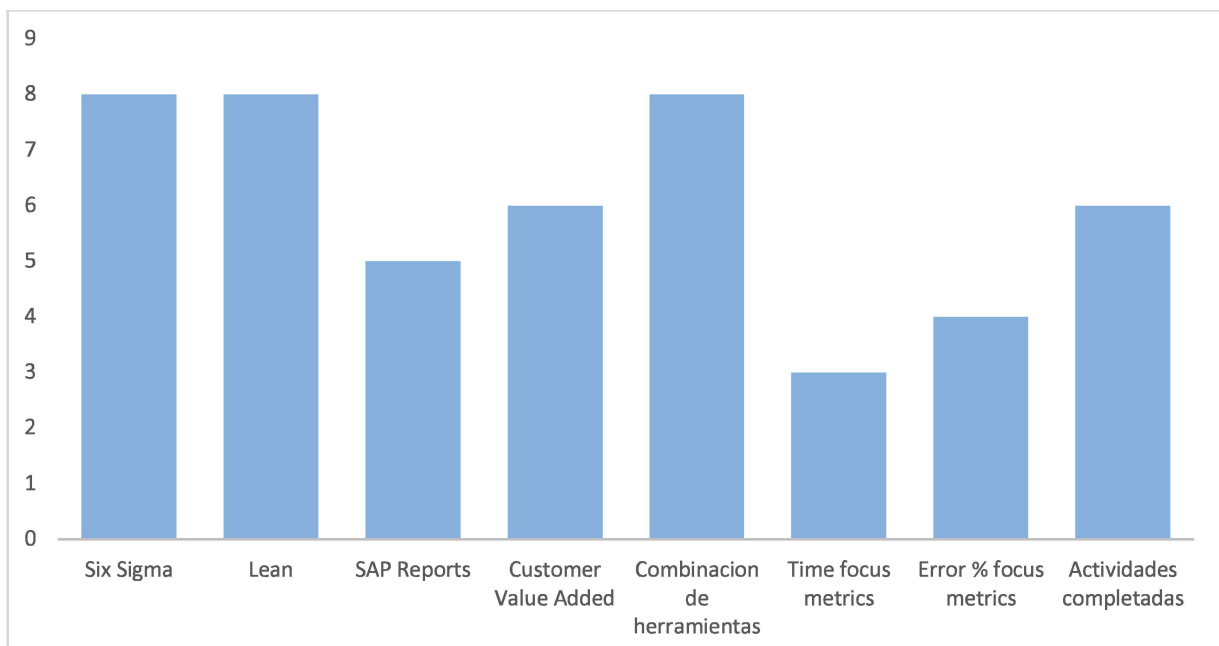




Figura 8. Principales métodos utilizados en la definición de métricas de desempeño y/o productividad

Fuente: Elaboración propia, 2020

Novena variable: los entrevistados manifiestan los siguientes beneficios como producto de la utilización de los métodos para la medición de indicadores de desempeño y/o productividad seleccionados en el centro de servicios compartidos para el cual labora

El 80% de los entrevistados afirma que la combinación de metodologías para la definición de métricas es el mejor método, ya que aprovechan las secciones de cada metodología que funcionan y aplican a cada organización y proceso, y desechan aquello de las metodologías que no necesariamente les agrega valor dentro de sus procesos, los entrevistados están convencidos de poseer un método fuerte y probado, así mismo consideran que estos métodos traen beneficios como los siguientes:

- Es algo que ya han utilizado, cubre sus necesidades por lo que no hay necesidad de experimentar.
- No hay altas inversiones de tiempo y dinero para crear nuevas métricas.
- Les da la opción de probar y ajustar en el camino.

Decimo primera variable: la figura 9 muestra los principales softwares para el análisis de datos que utilizan los centros de servicios compartidos según los entrevistados,



Figura 9. Uso de principales softwares para el análisis de datos utilizados en los centros de servicios compartido

Fuente: Elaboración propia, 2020

*Decimo segunda variable:* la figura 10 muestra un compilado de las principales barreras que sobrepasaron las organizaciones entrevistadas para la definición e implementación de un sistema de medición dentro del centro de servicios compartidos.

El 30% de los entrevistados confirma haber sido parte de la etapa de diseño e implementación de los sistemas de medición del centro de servicios compartidos del cual actualmente forman parte, el 60% asegura no haber participado del proceso de diseño e implementación del sistema de medición en la organización actual, sin embargo, el 90% de los entrevistados aseguran haber formado parte de procesos de diseño e implementación de sistemas de medición en experiencias pasadas y actuales en centros de servicios compartidos en Costa Rica. El 90% de los entrevistados aseguran que es muy común la rotación de profesionales en estas áreas de trabajo ya que las empresas tratan de aprovechar las experiencias adquiridas en trabajos anteriores por los profesionales en centros de servicios compartidos para reaplicar y potencializar sus sistemas de medición.



*Figura 10.* Principales barreras que sobrepasaron o enfrentan las organizaciones de las cuales forman parte los entrevistados.

Fuente: Elaboración propia, 2020

*Decimo tercera variable:* la figura 11 muestra las principales recomendaciones que brindan los profesionales entrevistados a organizaciones que estén empezando a diseñar e implementar un sistema de medición dentro de su lugar de trabajo.

Definir el propósito para tener métricas	No solo definir métricas sino buscar la forma de automatizarla desde el principio	No reinventar la rueda, benchmark con otras organizaciones desde el principio		Paciencia
Buscar el apoyo de los líderes	Visibilidad en el beneficio del esfuerzo	Involucrar a toda la organización en todas las etapas del proceso...	Establecer un proceso para tomar acción sobre los resultados	Ligar las métricas de proceso y de desempeño a los objetivos generales...

Figura 11. Recomendaciones que daría a una organización que esta implementando un modelo o sistemas de medición en sus procesos.

Fuente: Elaboración propia, 2020

## Discusión

Según (Alvarez Carvajal, 2015) un enfoque global y el aumento de la eficiencia hacen que las compañías busquen estandarizar e integrar sus operaciones para así obtener los mayores beneficios de cada una de sus unidades de negocio, durante el proceso de entrevistas se refuerza este comportamiento, en Costa Rica se inició el establecimiento de centros de servicios compartidos, desde hace ya más de 20 años, esta trayectoria, experiencia y fortalecimiento en el área hacen que se observe una estandarización general en el como los procesos se ejecutan en una u otra empresa, dado que la mayoría de profesionales tienden a migrar y continuamente moverse entre empresas según la exposición de la variable 10, esto genera que se pueda reaplicar mejores prácticas de una empresa a otra, en indicadores de desempeño y productividad, la experiencia de estos profesionales hace que a nivel general contribuyan en la implementación y en la guía continua para generar o mejorar métricas, las cuales, a pesar de su similitud, pretenda cuidar las particularidades de la empresa de acuerdo al tipo de negocio al que se dedican.

En el análisis bibliográfico encontramos comentarios como el realizado por (Correa & Gutiérrez, 2020) que mencionan que las empresas prestadoras de servicios están transitando por las mismas deficiencias que las empresas productivas, pretendiendo mejoramientos a partir del recuento de defectos, o de clientes insatisfechos al final del proceso, en vez de instaurar una actitud más proactiva que promueva la formalización de los procesos, sin embargo de acuerdo con los resultados obtenidos de el proceso de entrevistas, podemos argumentar que la decisión de los centros de servicios compartidos de utilizar metodologías como Lean y Six Sigma para la implementación de métricas e indicadores en sus procesos contradice lo expuesto por (Correa & Gutiérrez, 2020) ya que estas metodologías fortalecen la solución de problemas y el mejoramiento de los procesos para potencializar la eliminación de desperdicios, donde la finalidad es el enfoque al valor que agregan al cliente final.

Según el autor (Djellal & Gallouj, 2012) algunos de los métodos para medir productividad en servicios son: Métodos de Base-indexada, Métodos Econométricos, enfoques multi-criterio, así mismo los autores (Rodrigues & Cannarozzo, 2017) refuerzan con el método de medición SERVQUAL, aunque los profesionales entrevistados no son expresos en mencionar alguno de estos métodos por su nombre a la hora de la selección de métricas dentro de sus centros de servicios compartidos, se observa una línea conductora muy similar en el enfoque y la metodología que se sigue en la práctica, en la figura 8 en la sección del análisis de resultados se observan los principales métodos utilizados por las empresas en Costa Rica que a pesar de no tener un nombre similar al expresado por los autores (Djellal & Gallouj, 2012) y (Rodrigues & Cannarozzo, 2017) el concepto y la finalidad es la misma.

Las autoras (Rodrigues & Cannarozzo, 2017) mencionan que las métricas de productividad más citadas para Centros de Servicios Compartidos en la literatura se pueden dividir en dos áreas: actividades de back office con métricas como volumen por tiempo; número de errores dividido por respuestas correctas, tiempo de actividad comparado con un estándar óptimo; compatible o no con el Acuerdo de Nivel de Servicio (*SLA – Service Level Agreement*) y actividades de Front Office con métricas como el Acuerdo de Nivel de Servicio (*SLA – Service Level Agreement*), esto se ratifica en el proceso de exploración de entrevistas donde se recopilan ejemplos de métricas de desempeño y/o productividad en los centros de servicios compartidos entrevistados de acuerdo con la figura 5 que fortalecen y respaldan lo expresado por las autoras (Rodrigues & Cannarozzo, 2017), ya que hay similitud y siguen todas un concepto muy similar al identificado en el proceso de análisis bibliográfico de esta investigación.

Las métricas por si solas son datos que sin un análisis adecuado pueden reflejar o expresar nada, según los autores (Correa & Gutiérrez, 2020) existen mecanismos para establecer las medidas para desarrollar los análisis de productividad por parte de los profesionales pero que de igual forma se necesita trabajar en el desarrollo de las herramientas que ayuden al proceso de obtención y análisis de datos para el cálculo final de la productividad del proceso o servicio en cuestión, esto va en acuerdo con los entrevistados quienes comparten herramientas que utilizan en sus organizaciones para el análisis de datos, un análisis correcto de datos puede concluir en

importantes observaciones que ayuden a la organización a alcanzar el éxito y a responder preguntas que ayuden al mejoramiento de sus procesos, dentro de las herramientas o programas utilizados para el análisis de datos, caben resaltar las que se comparten en la figura 9 del análisis de resultados que son las principales entre los centros de servicios compartidos entrevistados.

De acuerdo con los autores (Correa & Gutiérrez, 2020) donde reflejan el empeño por superar las dificultades sobre el concepto de productividad de los servicios inmateriales lleva a rechazar las dimensiones subjetivas de la actividad de trabajo, limitando el efecto del servicio a propiedades medibles y cuantificables. Los profesionales entrevistados tuvieron la oportunidad de demostrar cuales son las recomendaciones para superar estas dificultades que ellos consideran importantes para implementar un sistema de medición en un centro de servicios compartidos, dentro de las principales recomendaciones están las mostradas en el análisis de resultados según la figura 11 que apoya lo expresado por los autores (Correa & Gutiérrez, 2020).

En el análisis bibliográfico los autores (Mercedes & Marín, 2016) comentan que si los centros de servicios compartidos son implementados como herramienta organizacional para alcanzar eficiencias operativas y ahorro en costos en una organización, debe reflejar tal desempeño y compararse en el mercado, para llegar a la conclusión que es competitivo frente a otras alternativas de servicio, esto se liga a que para poder demostrar el éxito en alcanzar estos objetivos deben de implementarse sistemas de medición que den resultados y beneficios que ayuden a perseguir el logro de esa finalidad, en la figura 7 del análisis de resultados se puede ver algunos de los beneficios que provee un sistema de medición dentro de un lugar de trabajo como: enfoque, mejora, visibilidad y control recopilados durante el proceso de entrevistas, al final estos beneficios que proponen los sistemas de medición según los entrevistados son conductores para lograr los objetivos expuestos por (Mercedes & Marín, 2016).

Durante el análisis bibliográfico los autores (Mercedes & Marín, 2016) exponen que las tres mayores dificultades en implementar y estabilizar un centro de servicios es la falta de colaboración de las personas, la infraestructura y los costos de esta, así como también los errores de implementación de los sistemas de información, los entrevistados ratifican que a menor escala presentan parte de estas barreras, como los problemas de colaboración, de sistemas de información o de infraestructura que son barreras que han enfrentado los profesionales entrevistados para el establecimiento de un sistema de medición, según la figura 10 podemos ver las barreras generales que se presentan a la hora de realizar esta tarea en un centro de servicios compartidos en Costa Rica.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Como se comentó en el marco teórico de esta investigación donde según los autores (Rodriguez & Cannarozzo, 2017) concluyen en que se puede tener en cuenta la creación de un sistema de información o *software* en el que se puedan monitorear las actividades, especialmente para el back office, donde las actividades están más estandarizadas y el énfasis en la eficiencia es

mayor. Las actividades del *front office*, por otro lado, pueden ser mejor evaluadas en base a métricas como la calidad percibida y la satisfacción del cliente, desplegadas en sus dimensiones y atributos de calidad. Como diferencial, tanto las actividades de *back office* como de *front office* deben ser monitoreadas por la satisfacción del cliente y este indicador se puede sumar a la productividad.

Después de finalizada la investigación bibliográfica y de campo se concluye que dentro de los centros de servicios compartidos en Costa Rica predominan las metodologías como *Lean* y *Six Sigma* en la definición de métricas y el establecimiento de sistemas de medición esto en línea con lo expresado por (Rodrigues & Cannarozzo, 2017) además las organizaciones exploran en crear sus propios sistemas híbridos donde toman las mejores partes de las metodologías selecciona y desechan aquello que no les genera valor a su negocio, por un lado un enfoque en la reducción de desperdicios que no agregan valor al cliente final y por otro lado filosofías como *Six Sigma* que busca la forma de reducir variabilidades en los procesos, que ayude a la estandarización de taras que se ejecutan desde un mismo lugar con clientes en distintas partes del mundo.

A pesar de ser metodologías mejor adaptables a procesos de manufactura, los profesionales han desarrollado los ajustes necesarios para aprovechar las mejores prácticas de estas para la definición y ejecución de los sistemas de medición.

Los sistemas de medición son una obligación dentro de cada centro de servicios compartidos, aquellos centros que aún no establecen un proceso de medición de sus tareas podrían estar rezagados y exponerse a continuar en escenarios de trabajo complejos, desordenados y donde no se haga evidente la necesidad de intervenir y establecer mejoras que a futuro les genere un beneficio económico como organización. Cuando se habla de estructuras de centros de servicios compartidos, se visualizan los deseos de organizaciones en buscar parte de las siguientes finalidades: reducción de costo, estandarización de procesos, concentración del conocimiento, escalabilidad global, como podría una empresa saber cuando ha alcanzado la estandarización de sus procesos si no los mide, cómo podría una organización que ha cumplido con la reducción propuesta de costos cuando no se lleva el control del antes y el después por medio de un sistema de medición, es prioritario el establecimiento de métricas en cualquier organización para hacer visible el alcance de los objetivos propuestos.

Se concluye que no existen patrones para el establecimiento de métricas, existen propuestas que pueden adaptarse a la naturaleza de cualquier organización, y mejores prácticas que son útiles para cualquier negocio, en cuanto a los aspectos a incluir dentro de un sistema de medición es importante se contemplen todas las aristas que puedan estar impactando el proceso sobre el cual desea implementarse una métrica, asegurar una cobertura integral de los aspectos y beneficios que esta métrica pueda generar. Es importante que los profesionales y colaboradores a todo nivel de la organización se involucren, puesto que las métricas son una herramienta que fortalece el proceso de mejora continua, hacer evidente el área de oportunidad donde deben de desarrollarse intervenciones para mejorar la forma en la que se ejecutan los procesos y en la que el cliente percibe el servicio que se le brinda.

No es fácil la tarea de seleccionar un solo método para la implementación de un sistema de medición dentro de un centro de servicios compartidos, con la investigación realizada se concluye, los métodos a seleccionar dependen de la naturaleza del negocio así como del nivel de madurez de la organización, de su cultura organizacional, del enfoque y del objetivo que se pretende cumplir con el establecimiento de este sistema. Más allá de una receta perfecta se recomienda que los profesionales a cargo de esta tarea exploren las oportunidades y tomen las mejores prácticas que le agreguen valor a las características propias del negocio donde se pretende establecer el sistema de medición.

Todos los métodos compartidos en esta investigación poseen ventajas y desventajas y estas se ligan al centro de servicios compartidos donde desee implementar un sistema de medición. Lo que para una organización puede ser una ventaja para otro centro similar, puede significar una limitación que se perciba como una desventaja del método seleccionado.

En cuanto a métodos de productividad se recomienda utilizar metodologías adaptables donde podemos concluir con las tres mejor percibidas: *Lean*, *Six Sigma* y *Customer Value Added Activities*, que ofrezca ventajas como el enfoque en el cliente final y el valor que se le agrega a través de las actividades ejecutadas y la reducción de desperdicios y la variabilidad en los procesos, que de igual forma presenta desventajas como las dificultades que puedan enfrentar como en la capacidad y conocimiento de los equipos en estas metodologías.

Como recomendación general por parte del 100% de los entrevistados a los profesionales encargados de la difícil tarea de implementar o mejorar un sistema de medición, verifique, ajuste y descarte opciones, intente construir sus propios híbridos, no olvidar que todas las metodologías tienen un beneficio para su objetivo, descarte aquello que puede no ser del todo funcional para su tipo de negocio, implemente lo que agregue valor para su operación y cliente.

## Referencias

- Alvarez Carvajal, B. (2015). La Competitividad en el Mercado Laboral - Centros de Servicios Compartidos de Costa Rica.
- Betancourt, D. (27 de mayo de 2017). Productividad: Definición, medición y diferencia con eficacia y eficiencia. Obtenido de Ingenio Empresa: <https://ingenioempresa.com/productividad/>
- Biege, S., Lay, G., Zanker, C., & Schmall, T. (2013). Challenges of measuring service productivity in innovative, knowledge-intensive business services. *Service Industries Journal*, 33(3–4), 378–391. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.747514>
- Blois, K. J. (1984). Productivity and effectiveness in service firms. *The Service Industries Journal*, 4(3), 49-60.
- Carnoda, M. (10 de Agosto de 2020). La cuarta revolución industrial y las tecnologías disruptivas. Obtenido de Universidad Dr. Andrés Bello: <https://www.unab.edu.sv/la-cuarta-revolucion-industrial-y-las-tecnologias-disruptivas/>
- Correa, A. A., & Gutierrez, F. (2020). Medición de la Productividad en Empresas de Servicios y su Impacto en la Salud Mental de los Trabajadores. Décima Sexta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2017). Medellín: Universidad Autónoma de Colombia.
- Cuadrado Roura, J., & Maroto Sánchez, A. (2006). La productividad y los servicios: la necesaria revisión de la imagen tradicional. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 829, 93–121.
- Deloitte. (2016). *Analytics para Servicios Compartidos Guía de tres minutos*. Deloitte Development LLC.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2012). Beyond Productivity Measurement and Strategies: Performance Evaluation and Strategies in Services. September 2015. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00748099>
- Garza, Jeffry;. (13 de julio de 2018). Costa Rica crece como "hub" regional de servicios compartidos. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-crece-como-hub-regional-de-servicios-compartidos>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6ta Ed.). México: Mc Graw Hill.
- López Campos, S. (2015). Competitividad laboral en los Centros de Servicios en Costa Rica.
- Martínez, J. (20 de Agosto de 2019). Econosublime. Obtenido de Econosublime: <http://www.econosublime.com/2017/10/que-es-productividad-economia-bachillerato-eso.html>
- Mercedes, L., & Marín, M. (2016). *Centro de servicios compartidos "Recursos humano y productividad"*. 1–47. <https://core.ac.uk/download/pdf/81651447.pdf>
- OECD. (2001). *Measuring Productivity - OECD Manual*. *Measuring Productivity - OECD Manual*. <https://doi.org/10.1787/9789264194519-en>
- Rodríguez, O. (11 de Enero de 2020). Economía de Costa Rica cumplió en noviembre de 2019 seis meses de recuperación. Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinancierocr.com/economia/indicadores/economia-de-costa-rica-cumplio-en-noviembre-de/7UOXNVGDYNA6NEHV6U4FIXZSK4/story/>



Rodrigues, Tatiana; Cannarozzo, M. (2017). PRODUCTIVITY IN SHARED SERVICES CENTERS SERVICES : A SYSTEMATIC REVIEW. *Semilleros, IV(06)*, 70–83.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/81651447.pdf>

## **Anexos**

### **Anexo A. Formato de entrevista aplicada en la investigación**

#### **Guía de entrevista sobre métodos y sistemas de medición en procesos de centros de servicios compartido**

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador: Christian Solís Barquero

Nombre del profesional entrevistado:

Calidades del profesional entrevistado:

Posición en la empresa del profesional entrevistado:

#### **Introducción:**

La presente entrevista forma parte del estudio de campo para el desarrollo del tema de investigación: Métodos para medir productividad en Centros de Servicios Compartidos: Un reto y una necesidad en procesos no manufactureros, cuyo autor es el Ing. Christian Solís, quien está optando por el grado de Maestría en Gerencia de Proyectos y esta investigación es parte de su proyecto de graduación.

La entrevista se aplicará a 10 profesionales relacionados con el tema, es de carácter confidencial y su participación es voluntaria; se estima una duración aproximada de 60 minutos y es completamente abierta.

Se solicita el consentimiento para utilizar su opinión en este estudio.

Firma:



## Entrevista

**Investigación:** Métodos para medir productividad en Centros de Servicios Compartidos: Un reto y una necesidad en procesos no manufactureros

DATOS DEL ENTREVISTADO:

Empresa para la que trabaja: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Servicios que cubren en sus Centro de Servicios Compartidos:

Back Office:  SI  No, si su respuesta es SI, cuales:

Finanzas

Mercadeo

Suministro

Compras

Auditoria

Ventas

Contabilidad

Otro, especifique: \_\_\_\_\_

Front Office:  SI  No, si su respuesta es SI, cuales:

Publicidad

Ventas

Contact Center

Atención a Clientes

Otro, especifique: \_\_\_\_\_

CUESTIONARIO:

1. ¿Tienen KPIs de desempeño o métricas de productividad para cada uno de los procesos que ejecutan en el centro?

SI

NO

\*Si su respuesta es NO, pasar a la pregunta 14 del cuestionario.

2. ¿Su empresa sigue algún estándar internacional en las métricas de KPIs de desempeño o de productividad implementadas en su organización?

---

---

---

3. ¿Desde cuando tienen estas métricas implementadas en su organización?

- Menos de 1 año:
- Mayor a 1 año, menor a 3 años
- Mayor a 3 años, menor a 6 años
- Mas de 6 años

4. ¿Qué métricas tienen implementadas, que miden específicamente, mencione 5 métricas que tengan implementadas en su centro de trabajo?

---

---

---

5. Tienen alguna métrica para medir productividad de la organización, algún indicador que demuestre la utilización por persona, algún indicador que demuestre cuando la organización tiene capacidad de absorber mas carga de trabajo o cuando la carga sobrepasa la capacidad de los equipos? (Si la respuesta es si, cuales son esas métricas, si la respuesta es no, porque no lo tienen dentro de sus KPIs)

---

---

---

6. ¿Como gestiona su organización las métricas, que herramientas o sistemas usa para la obtención de datos para generar los resultados de las métricas implementadas?

---

---

---

7. ¿Desde la implementación de métricas en los procesos cuales considera que son los 3 mayores beneficios que les ha traído esta practica para el resultado de su organización y porqué?

---

---

---

8. ¿Qué métodos utilizan en su organización para la medición de los KPIs de desempeño del proceso y de productividad?

---

---

---

9. Porque estos métodos, que beneficios provee a la organización:

---

---

---

10. En una escala de 1 a 10, que calificación le da al método y sistema de medición y métricas seleccionado en su organización y por qué?

---

---

11. ¿Qué software utilizan para el análisis de datos?

---

---

---

12. ¿Cuáles fueron las tres principales barreras que sobrepasaron o tuvieron que eliminar en su organización para la implementación de métricas o KPIs de desempeño o de productividad para sus procesos?

---

---

---

13. ¿Qué recomendación le daría a una nueva organización que esta empezando a implementar un modelo de medición de KPIs de desempeño y métricas de productividad en sus procesos (Lecciones aprendidas)?

---

---

FIN

14. ¿Cuáles considera que son las tres principales razones para no haber implementado métricas, KPIs de desempeño o métricas de productividad en la organización?

---

---

FIN