

Implementación de un plan de incentivos en un centro de llamadas

Ing. Luis Carlos Villalobos Molina¹

Resumen

El presente artículo explica y describe los detalles de la implementación de un plan de incentivos en un centro de servicios. Esta práctica es altamente recomendable para todas aquellas organizaciones que funcionan bajo la modalidad de centro de llamadas, con el fin de mantenerse como una opción atractiva dentro del mercado laboral y, al mismo tiempo, lograr que los objetivos personales de cada empleado funcionen alineados con los operacionales.

Para lo anterior, se definieron los parámetros requeridos para contar con un plan adecuadamente estructurado, para lo cual fue necesario determinar las escalas de calificación. Se recurrió a datos históricos con el fin de llevar a cabo un análisis y construir las escalas.

Para algunos parámetros no se utilizaron datos históricos para establecer el resultado ideal, sino metas concretas, como la totalidad de puntos, por ejemplo. Sí se hizo referencia al historial, con el fin de determinar la amplitud de los rangos de calificación.

Abstract

This article explains and describes the details of the implementation of an incentive plan on a service center. This practice is highly recommended for organizations that work under the call center modality, based on the need of been an attractive place to work, and to achieve the proper alignment between employees' and operational objectives.

Therefore, the required parameters were defined in order to come out with a proper plan structure. It was necessary to establish grading scales, by analyzing historical data.

There were some parameters which did not require historical results when establishing the goals, for instance, the total available points. The compiled historical information was used in this case to obtain the width of the scoring ranges.

Palabras clave

Incentivo, *call center*, bono, compensación, escalas.

¹ Bachiller en Ingeniería Industrial. Candidato a licenciado en Ingeniería Industrial con énfasis en Administración de la Calidad, ULACIT. Correo electrónico: luis.villalobos@intl.westernunion.com

Introducción

En los últimos 10 años, se ha podido ver un importante crecimiento en el área de servicios en el mercado laboral costarricense. Clientes de alrededor del mundo, pero principalmente de Estados Unidos, han vuelto sus ojos hacia Costa Rica y se han animado a invertir en la creación de centros de servicio al cliente y de asistencia técnica en los más diversos campos.

Gabriela Llobet, directora de la Coalición Costarricense para el Desarrollo (CINDE), ente privado sin fines de lucro dedicado a atracción de inversión extranjera, menciona que la población costarricense cuenta con una buena preparación técnica y profesional, dominio de un segundo idioma, rápido aprendizaje y asimilación de nuevas tecnologías (Fallas, 2008).

La estabilidad política, el nivel de conocimientos técnicos y lingüísticos de un sector de la población costarricense, la convierten en un recurso humano sumamente atractivo. Estas condiciones, más el innegable ahorro que implica contratar empleados en Costa Rica en vez de hacerlo en otras naciones generan las condiciones necesarias para que el este tipo de negocios prolifere ampliamente.

Este sector ha crecido a tal punto que se hacen necesarios nuevos métodos para atraer fuerza laboral apta para las distintas necesidades de las organizaciones. Adicionalmente, ante la alta demanda de recurso humano y la escasez de personal bilingüe que ya se empieza a percibir, surge la necesidad en cada organización de establecer planes de incentivos que las convierta en un lugar atractivo para ingresar y permanecer en ella durante un periodo de tiempo prolongado.

Para setiembre del presente año, 61 empresas de servicios operan en Costa Rica, las cuales emplean a 20 000 personas en su totalidad. Algunas, como Western Union, han ampliado sus operaciones en el 2008, al punto de requerir la contratación de 550 nuevos empleados para alcanzar un total de 1200 puestos (Agüero, 2008).

Para que sea verdaderamente útil, un plan de incentivos debe estar alineado con el cumplimiento de objetivos operacionales. Estos objetivos son establecidos por los altos mandos de las compañías, que generalmente están ubicados en el exterior. Al empatar los objetivos con el reconocimiento por su cumplimiento por parte de cada empleado, se busca lograr que cada esfuerzo individual esté dirigido a aportar para el alcance de las metas de la compañía en general.

El plan de incentivos consiste, por lo tanto, en un bono pagado con cierta periodicidad a los empleados, con base en los resultados que estos obtuvieron en distintos parámetros establecidos previamente, con su respectiva escala.

Este documento pretende detallar los elementos que conforman el plan de incentivos de una empresa de servicios. Se enfocará a un centro de llamadas, el cual ha evolucionado hasta convertirse en un centro de negocios. Aunque absolutamente todos los empleados son elegibles para el pago del bono, no todos lo reciben de la misma manera. Este documento se centrará en los empleados que atienden el teléfono y que, en algunos casos, trabajan respondiendo correos electrónicos recibidos de distintas partes del mundo.

Plan de incentivos: razones, bases y estructuras propuestas

Objetivos

El desarrollo de esta investigación fue estructurado, de forma tal que se pueda cumplir con los siguientes objetivos:

Objetivo general

1. Definir los elementos necesarios que debe contener un plan de incentivos para un centro de servicios, (*call center*).

Utilizando este objetivo como punto de partida, todos los análisis y los esfuerzos que se hagan se van a mantener delineados por los elementos (parámetros y escalas) que se hayan definido

Objetivos específicos

- 1) Definir los parámetros que formarán parte del paquete del plan de incentivos de las distintas labores del centro.
- 2) Establecer la forma de obtención de los parámetros establecidos, por medio de herramientas o cálculos sobre otros resultados.
- 3) Determinar las escalas más apropiadas para asignar el porcentaje ganado por cada empleado, con respecto a los resultados individuales obtenidos y los objetivos corporativos.
- 4) Identificar potenciales situaciones excepcionales que se salgan de los parámetros establecidos y que obliguen a variar la estructura del plan de incentivos.
- 5) Detallar el plan de incentivos (los parámetros que finalmente se medirán).

Metodología

Se han definido los siguientes pasos, con el fin de alcanzar de forma satisfactoria los objetivos:

1. Justificación de la necesidad de un plan de incentivos en la organización. Se recurrirá a literatura, con el fin de encontrar razones de fondo por las que resulta importante implementar un bono en una empresa de servicios.
2. Definición del alcance del plan, en términos de los puestos de trabajo beneficiados. El plan de incentivos no pretende bonificar a todos los empleados de la compañía, sino a los que lleven a cabo un cierto tipo de tareas, las cuales se establecerán y detallarán.
3. Determinación de los parámetros por medir en los puestos seleccionados. Se deberán determinar los resultados que se van a calificar, de acuerdo con la naturaleza de las tareas y las herramientas de medición y control disponibles.
4. Obtención de las escalas de calificación de los distintos parámetros, de acuerdo con el análisis de resultados históricos o números ideales.
5. Buscar factores excluyentes del plan de incentivos. De forma previa, resulta útil considerar situaciones extraordinarias que podrían afectar la integridad de la información o bien provocar la nulidad del bono.

Fundamentos para la implementación de un plan de incentivos

Actualmente existen en el mercado de centros de servicio una gran cantidad de empresas que se encuentran en reclutamiento permanente de personal. Según Phillips y Petouhoff (2001), se puede esperar que una empresa de este tipo vea rotar la cantidad total de su personal en un 30%, anualmente. Mencionan que “la gran mayoría de los empleados sale en busca de una oportunidad de desarrollarse en un trabajo más interesante y con más reconocimiento”.

Entre las razones que mencionan estos autores están:

1. Falta de reconocimiento. Falta de beneficios, los resultados positivos no se comparten, no se dan muestras de agradecimiento.
2. Vida laboral inestable (cambios constantes), sobrecarga de trabajo y falta de entrenamiento, falta de seguridad sobre las pertenencias personales.
3. Falta de confianza en la gerencia. No se percibe igualdad, ni aprecio sobre la labor individual.
4. Futuro incierto. Difícilmente se perciben posibilidades concretas y atractivas de crecimiento profesional (Phillips y Petouhoff, 2001).

Precisamente el plan de incentivos persigue agregar atractivo a la compañía, pero apegándose al cumplimiento de objetivos individuales y colectivos. El principio básico del bono consiste en involucrar al individuo en el mejoramiento propio y, en consecuencia, en el crecimiento del grupo. Goestch y Davis (1997) proponen dos conceptos fundamentales, los cuales son ‘involucramiento’ y ‘otorgamiento de poder’.

Definen involucramiento como *“la práctica de familiarizar a los empleados con programas de mejoramiento de la calidad, auto evaluaciones, medición y manejo de resultados, mejoramiento de productividad, entre otros”* (Goestch y Davis, 1997, p.199).

Además, establecen que empoderamiento es *“el involucramiento del empleado que trasciende (...) impacta positivamente”* (Goestch y Davis, 1997, p.199). Ambos conceptos puestos en práctica integralmente deberían disminuir la rotación de personal.

El plan de incentivos debe involucrar y dar poder a los empleados para que busquen su progreso y el crecimiento eficiente de la organización a la que pertenecen. Como complemento, según Coen (2003), ciertos principios deben considerarse en el momento de establecer este bono:

1. Capacidad de la compañía de pagar satisfactoriamente el bono, sin ver su presupuesto afectado.
2. Diseño de un plan para poblaciones de empleados que lleven a cabo tipos de trabajo similares.
3. Apego del bono a los requisitos de cada puesto. Las metas específicas de los distintos puestos deben tener asociación directa con las escalas de calificación del bono.
4. La gerencia debe mantener una actitud abierta, tanto para explicar claramente cómo funcionará el bono, como para aclarar dudas una vez que este se encuentre aplicándose.
5. La compensación debe ir de acuerdo con lo que se espera de cada empleado con respecto a su rendimiento. Esto implica que los esfuerzos no se centren en alcanzar el 100% del bono. Tal situación debería suceder automáticamente cuando se logra alcanzar los objetivos operativos.
6. Evitar establecer objetivos basados exclusivamente en los números de la industria. Las metas deben corresponder con las características singulares de la organización (p. 39-40).

El plan de incentivos es, en sí, un control de los resultados individuales, que a la misma vez permite recompensar los esfuerzos de los empleados. La definición de Acuña (2002) de ‘control’ sustenta lo anterior: *“es un conjunto de actividades que se realizan con el fin de cerciorarse de que un determinado proceso o tarea se está llevando a cabo de acuerdo con los planes establecidos”* (Acuña, 2002, p.17).

El plan de incentivos verifica periódicamente el cumplimiento de especificaciones, las cuales corresponden a los parámetros, y otorga el poder al empleado para mejorarlos.

Definición de puestos y estructura macro del centro

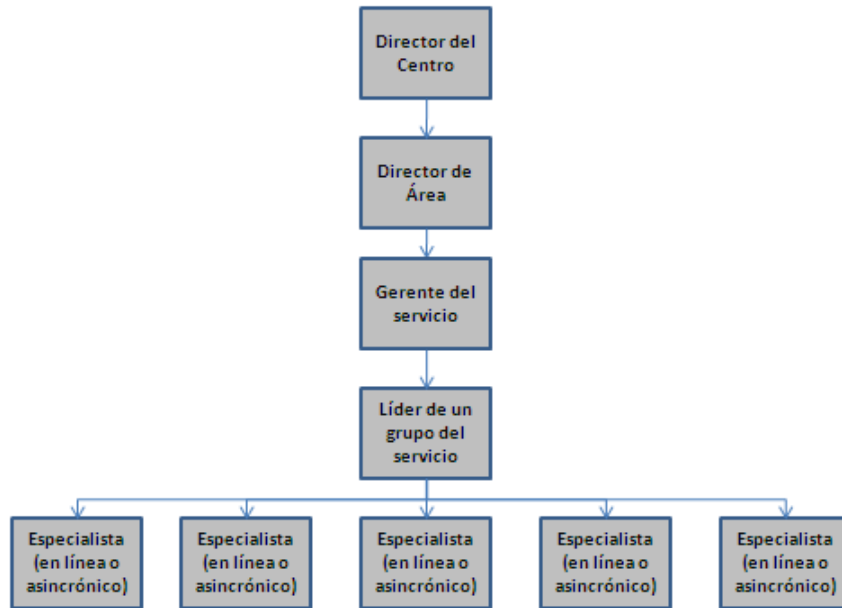
En cualquier organización existe una jerarquía de puestos de trabajo, así como distintos niveles de responsabilidad o autonomía. En algunas empresas se les llama bandas, en otros niveles. Todo conduce a que los puestos se codifican con el fin de identificarlos fácilmente, analizar la interacción entre distintos niveles y poder montar un esquema que pueda contener toda la información.

El caso específico sobre el cual se pretende desarrollar el plan de incentivos del presente artículo corresponde a una empresa cuyo negocio principal es la transferencia de dinero por distintos medios. Como nombre ficticio se le asignará Unión del Norte. Su estructura organizacional se compone de los siguientes departamentos con sus integrantes.

1. Manejo de Crisis y Continuidad del Negocio (director y analistas).
2. Manejo de Fraude, que se refiere a fraudes externos (director y analistas).
3. Operaciones Generales (director, gerentes, analistas y coordinadores en diversas áreas como Excelencia del Negocio, Cuidado del Cliente y Soporte de Negocios).
4. Centros Regionales de Operaciones. Sobre estos puestos es que se pretende desarrollar el plan de incentivos. Se encuentran integrados por la gerencia, soporte en línea y fuera de ella, calidad y entrenamiento de empleados, fuerza laboral y entrenamiento de agentes.
5. Dirección de Proyectos (director, analistas, gerentes y coordinadores).
6. Reportes y Análisis (director, gerentes y especialistas de análisis).
7. Manejo de Detallistas (director, gerentes, especialistas en manejo de redes de detallistas y especialistas en contacto).
8. Operaciones Técnicas (director, gerentes y los especialistas correspondientes).
9. Relaciones con los Proveedores y Cadenas de Abastecimiento (director, gerentes y especialistas en el campo).
10. Implementación e Integración (director, gerentes, coordinadores y especialistas en el área).

Con el fin de ilustrar la organización interna de la empresa, seguidamente se puede encontrar un organigrama que muestra la típica estructura jerárquica de una unidad de servicio.

Figura 1. Estructura organizacional de una unidad de servicio



Fuente: Elaboración del autor y Unión del Norte.

El plan de incentivos se desarrollará sobre los puestos mencionados en el punto 4. Todos los demás empleos reciben un bono; sin embargo, los incentivos no son calculados de la misma manera. El resultado final del bono de los puestos de alto y medio rango dependen de los resultados de eficiencia de todos los centros alrededor del mundo, así como de una evaluación que el jefe inmediato completa junto con el empleado, de acuerdo con los resultados de un cuestionario previamente definido e informado a los colaboradores

En el siguiente cuadro se señalan los puestos de trabajo que serían objeto de la implementación del plan de incentivos. Como se puede apreciar, sobre los puestos se pueden ejecutar métodos de medición del volumen de transacciones, manejo de tiempo, apego al horario y otros parámetros que potencialmente se medirán.

Cuadro 1. Unidad de servicio donde se pretende implementar el plan de incentivos

<u>On-line Service Support</u>	
7500	Sr. Team Leader, Online Service
7501	Team Leader, Online Service
7502	Online Service Specialist 5
7503	Online Service Specialist 4
7504	Online Service Specialist 3
7505	Online Service Specialist 2
7506	Online Service Specialist 1
<u>Off-line Service Support</u>	
7400	Sr. Team Leader, Off-line Service
7401	Team Leader, Off-line Service
7402	Off-line Service Specialist 5
7403	Off-line Service Specialist 4
7404	Off-line Service Specialist 3
7405	Off-line Service Specialist 2
7406	Off-line Service Specialist 1

Fuente: Unión del Norte.

Para efectos de este plan, los códigos comprendidos entre 7502 y 7506, así como los que tienen los códigos comprendidos entre 7402 y 7406 son manejados como un mismo rango de puesto laboral, donde lo que va a hacer la diferencia va a ser el salario y la forma de medir las transacciones. El disponible para el pago del bono se basa en el salario de los empleados.

De acuerdo con análisis hechos por la Gerencia de Recursos Humanos y el Departamento de Calidad, a nivel mundial, se han establecido distintas descripciones para los puestos de trabajo que son objeto de la propuesta del plan de incentivos. El nombre de los puestos se mantiene en idioma inglés, pues la compañía es transnacional. El detalle lo contiene el cuadro 2.

Cuadro 2. Descripción de los puestos a los que se les aplicaría el plan de incentivos

PUESTO	DESCRIPCIÓN
<i>Online Service Specialist 1</i>	Encargado de proporcionar soporte a los clientes o agentes, llevando a cabo tareas básicas y de rutina, de acuerdo con una guía previamente establecida.
<i>Online Service Specialist 2</i>	Proporciona soporte a clientes o agentes, llevando a cabo tareas complejas, con cierto nivel técnico o conocimiento específico del producto en cuestión. Es posible que tenga que ejecutar trabajo en forma asincrónica.
<i>Online Service Specialist 3</i>	Proporciona soporte a clientes o agentes, llevando a cabo tareas altamente complejas, con un alto nivel técnico o conocimiento profundo, específico del producto en cuestión. Es posible que tenga que ejecutar trabajo en forma asincrónica como parte de su rol.

PUESTO	DESCRIPCIÓN
<i>Online Service Specialist 4</i>	Proporciona soporte técnico a clientes, agentes o asociados, llevando a cabo tareas de sumamente alta complejidad con un alto nivel de conocimientos técnicos y de negocios. Es posible que tenga que ejecutar trabajo en forma asincrónica como parte de su rol.
<i>Off-line Service Specialist 1</i>	Provee soporte a clientes o agentes, llevando a cabo tareas básicas, de rutina, siguiendo normas previamente establecidas.
<i>Off-line Service Specialist 2</i>	Provee soporte a agentes y/o clientes, llevando a cabo tareas complejas con cierto nivel de conocimiento técnico. Debe contar con un nivel medio de conocimiento técnico y legal para las labores relacionadas con el procesamiento de transacciones asincrónicas.
<i>Off-line Service Specialist 3</i>	Provee soporte a agentes o clientes, llevando a cabo tareas de alta complejidad, con alto nivel de conocimiento técnico. Debe contar con un nivel alto de conocimiento técnico y legal para las labores relacionadas con el procesamiento de transacciones asincrónicas.
<i>Off-line Service Specialist 4</i>	Provee soporte a agentes, clientes o asociados, llevando a cabo tareas de muy alta complejidad, con un nivel de conocimiento técnico especializado. Debe contar con especialización técnica, legal y de negocios para las labores relacionadas con el procesamiento de transacciones asincrónicas.

Fuente: Elaboración del autor y Unión del Norte.

Se puede apreciar que los empleados designados a trabajar en línea deben completar ciertas tareas asincrónicas. Esta cualidad particular deriva de la necesidad inminente que ha evolucionado conforme el negocio se ha diversificado.

Smith (2008) lista una serie de tareas que permiten ejemplificar las tareas asincrónicas:

1. Revisar o responder correos de voz.
2. Revisar o responder correos electrónicos.
3. Leer o responder correspondencia física.
4. Recibir o enviar faxes.
5. Asistir a reuniones informales.
6. Recibir entrenamientos informales.
7. Contactar a otros departamentos por motivos de trabajo.
8. Realizar trabajos de seguimiento.
9. Actualizar bases de datos (p. 31).

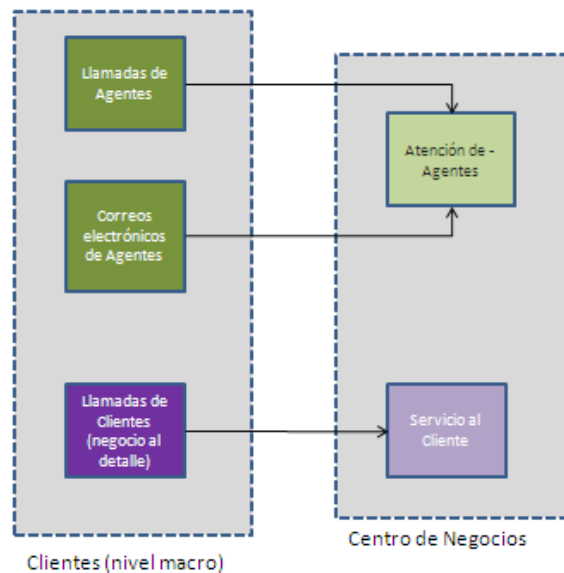
En la organización en cuestión, las tareas asincrónicas corresponden principalmente a la segunda y a la cuarta. No medir este aporte afectaría seriamente la integridad de la información, sobre todo la concerniente a productividad y tiempo promedio de transacciones. Estas circunstancias no aplican para todos los empleados en línea, pero una sección considerable sí trabaja de la manera mencionada.

El centro de negocios que se pretende analizar recibe llamadas de los siguientes orígenes:

- Agentes de alrededor del mundo, exceptuando los que manejen idiomas asiáticos y de Oriente Medio (que podrían considerarse clientes internos).
- Personas que han adquirido los productos que la marca ofrece y tienen algún problema o consulta concerniente a su uso.
- Personas que desean hacer uso vía telefónica de servicios que la marca ofrece, principal, pero no exclusivamente de Estados Unidos.

El siguiente diagrama muestra la estructura del trabajo que se procesa en el centro:

Figura 2. Flujo de trabajo del centro a nivel muy general



Fuente: Elaboración del autor.

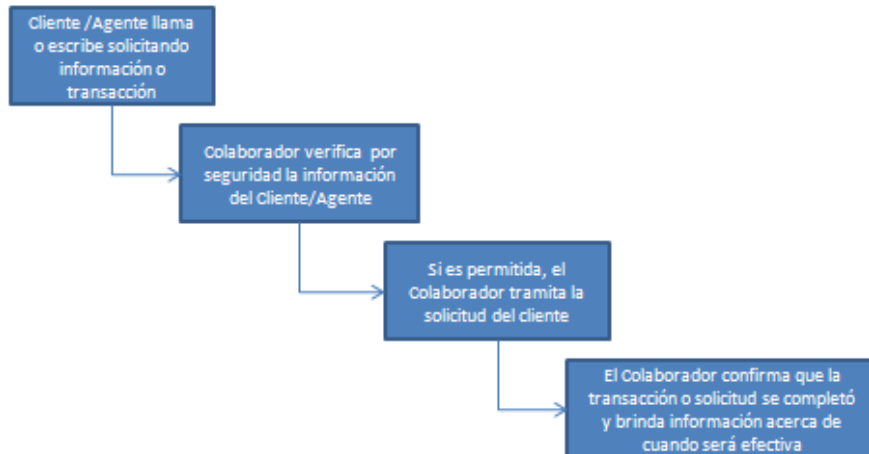
Las diversas áreas del centro de negocios se encuentran claramente divididas, es decir, aunque los empleados tengan conocimiento de diversas áreas, difícilmente ocurre que se desempeñen en distintos servicios. Esto se debe a que las estaciones de trabajo están organizadas de acuerdo con los servicios que se prestan. Por restricciones de licencia, no es posible instalar el mismo software en todas las máquinas.

Flujo del proceso llevado a cabo en el centro de negocios

Los detalles profundos concernientes al flujo del proceso no son necesarios para el cumplimiento de los objetivos que se propusieron para esta investigación. Por lo tanto, se mostrará un diagrama que se limita a describir, a grandes rasgos, la forma en que se procesa una transacción en este centro de negocios.

Debido a que el diagrama es de carácter general, aplica tanto para transacciones sincrónicas como asincrónicas.

Figura 3. Proceso general referente al funcionamiento del centro, en cualquier unidad de servicios



Fuente: Elaboración del autor.

Para el ejemplo detallado de un proceso específico del centro de negocios, refiérase al anexo #2.

Elementos del plan de incentivos

Ahora que se ha descrito cómo funciona el centro de negocios, así como la naturaleza de los puestos que contiene, se procederá a profundizar en los detalles del plan de incentivos que se propone. Con el fin de crear un plan adecuado, apegado a las necesidades operacionales y que sea un verdadero incentivo, es necesario establecer los parámetros adecuados para cada servicio.

Definición de puestos

Dado que en el cuadro de los puestos que aplican para el plan de incentivos es evidente que hay tareas sincrónicas y asincrónicas combinadas, se propone la siguiente estructura independiente, pero relacionado con las descripciones de puesto que establece la organización:

1. Representantes de servicio al cliente que trabajan en línea. A partir de este momento se hará referencia a ellos como empleados en línea (se utilizará la abreviatura "EL").

2. Representantes de servicio al cliente en tareas exclusivamente asincrónicas. De ahora en adelante se les llamará empleados fuera de línea (se abreviará como “EO”).
3. Representantes de servicio al cliente con labores combinadas (sincrónicas y asincrónicas). En las siguientes referencias, se les reconocerá como empleados con tareas combinadas (el acrónimo será “TC”).

Parámetros del plan de incentivos

Los parámetros son independientes de las clasificaciones de puesto descritas arriba. Esto es posible porque funcionarán en términos que aplican para todos los tipos de tarea; sin embargo, es posible que para alguna de las clasificaciones, uno o más parámetros no apliquen o no se puedan medir con un margen lo suficientemente confiable como para ser evaluado. De suceder esto, se desistiría de medir tal variable, ya que no tendría utilidad ni confiabilidad alguna.

El cuadro 3 muestra la lista de parámetros contenidos en el paquete de medición propuesto. Estos parámetros serían medidos en su totalidad, pero solamente algunos de ellos serían evaluados. De lo contrario, el plan contendría tantos parámetros que cada uno de ellos implicaría un impacto sumamente bajo.

Cuadro 3. Parámetros que serán medidos por el plan de incentivos

Área	Métrica	Unidades	Descripción
Productividad	Tiempo promedio de manejo de llamadas (AHT)	s/llamada	Es el tiempo requerido para procesar una llamada, cerrar la solicitud o consulta y estar listo para la siguiente.
	Tiempo promedio de conversación (ATT)	s/llamada	Tiempo de conversación con el interlocutor. No incluye el tiempo en espera.
	Tiempo promedio después de llamada (ACW)	s/llamada	Tiempo que se tarda en los procedimientos requeridos luego de que se completa la llamada. Es usado para completar procesos relativos a papeleo o documentación.
	Llamadas por agente	Unidades	Cantidad total de llamadas que atiende un agente durante un mes.
	Transacciones por agente	Unidades	Cantidad total de transacciones asincrónicas que procesa un agente durante un mes.
	Utilización	%	Porcentaje del tiempo que el empleado se encuentra disponible para procesar llamadas o transacciones, con respecto al tiempo total en que el empleado se encuentra en sesión en el sistema ¹ . Es conocido también como tiempo efectivo.
	Tiempo en ACD	%	Porcentaje de tiempo en “Disponible”, con respecto al tiempo total en que el empleado se encuentra en sesión en el sistema ¹ .
	Tiempo en ACW	%	Porcentaje de tiempo en el auxiliar ACW, con respecto al tiempo total en que el empleado se encuentra en sesión en el sistema.

Área	Métrica	Unidades	Descripción
Productividad	Tiempo en LBRO	%	Porcentaje de tiempo en los auxiliares llamados <i>Lunch</i> , <i>Break</i> y <i>RunOut</i> , con respecto al tiempo total en que el empleado se encuentra en sesión en el sistema.
	Presencia (<i>Staffed time</i>)	Horas	Tiempo total del empleado 'logueado' al sistema.
Cumplimiento de horario	Porcentaje de adherencia al horario	%	Porcentaje de tiempo en que el empleado permaneció en los códigos auxiliares asignados previamente.
	Retraso	Minutos	Total de minutos mensuales que el empleado llega tarde, o que se excede en la extensión de sus descansos y almuerzos programados.
	Ausencias	Días	Total de días al mes en que el empleado no se presenta al trabajo, estando programado lo contrario.
Calidad	Relación contacto-resolución	%	Porcentaje de llamadas en las que el problema es solucionado de inmediato, sin dejar solicitudes pendientes que provocan llamadas posteriores.
	Promedio de evaluaciones de calidad	%	Nota promedio, mensual, de las evaluaciones ejecutadas por el Departamento de Calidad.
	Promedio de evaluaciones de entrenamiento	%	Nota promedio, mensual, de los refrescamientos llevados a cabo por el Departamento de Capacitación.
Penalidades y bonos	Proyectos Especiales	Unidades	Proyectos asignados al empleado que generen un beneficio palpable para la organización.
	Acciones disciplinarias	Unidades	Sanciones o advertencias aplicadas al empleado debido a fallas en su conducta.
Contribución grupal	Tiempo promedio de respuesta	Segundos	Tiempo promedio que transcurre entre el momento que una llamada ingresa al sistema y es atendida por un empleado.

¹ Al igual que la mayoría de centros, este cuenta con un sistema de manejo de colas de llamadas de acuerdo con configuraciones previamente definidas. Este sistema, provisto por Avaya, dispone de una interfaz para el empleado, para que este inicie la sesión y maneje sus auxiliares. A partir del perfil de cada empleado, el sistema le asigna las llamadas entrantes que en realidad le corresponde atender. Cuando se menciona un código auxiliar en este documento, se está haciendo referencia a una opción que ofrece el sistema para realizar las distintas tareas que sea necesario hacer o, en su defecto, los periodos de descanso del empleado.

Fuente: Elaboración del autor.

Fórmulas de los parámetros

El cuadro que se presenta a continuación muestra las fórmulas que se utilizarán para calcular los distintos parámetros, cuando así aplique:

Cuadro 4. Fórmulas de los parámetros que serán medidos en el plan de incentivos

Métrica	Unidades	Fórmula
Tiempo promedio de manejo de llamadas (AHT)	o	$AHT = Avg\ ACD\ Time + AHo\ Time + ACW$
Tiempo promedio de conversación (ATT)	s/llamada	$ATT = \frac{\sum TT}{ACD\ Calls}$
Tiempo promedio después de llamada (ACW)	s/llamada	$ACW = \frac{\sum acw}{ACD\ Calls}$
Llamadas por agente	Unidades	$\sum ACD\ Calls$
Transacciones por agente	Unidades	$\sum Transacciones$
Utilización	%	$\frac{ACD\ Time + SP + Faxes\ \&\ Emails + Lang\ Assistance}{Staffed\ Time}$
Tiempo en ACD	%	$\frac{ACD\ Time}{Staffed\ Time}$
Tiempo en ACW	%	$\frac{ACW\ Time}{Staffed\ Time}$
Tiempo en proyectos especiales	%	$\frac{SPT\ Time}{Staffed\ Time}$
Tiempo en LBRO	%	$\frac{LBRO\ Time}{Staffed\ Time}$
Presencia (Staffed time)	Horas	$\sum Daily\ Staffed\ Time$
Porcentaje de adherencia al horario	%	$\frac{Allowed\ Achieved\ time}{Scheduled\ Time}$

Métrica	Unidades	Fórmula
Retraso	Minutos	$\sum \text{Daily Exceeded Time on LBRO, donde:}$ $\text{Lunch Daily Exceeded Time} = \text{Scheduled Lunch} - \text{Actual Lunch}$ $\text{Break Daily Exceeded Time} = 10 - \text{Actual Break}$ $\text{RO Daily Exceeded Time} = \text{RO} - \text{Actual RO}$
Ausencias	Días	$\sum \text{Absences}$
Relación contacto-resolución	%	$\frac{\# \text{ de casos resueltos en primer contacto}}{\# \text{ total de casos}}$
Promedio de evaluaciones de calidad	%	$\frac{\sum \text{Notas de evaluaciones}}{\text{Cantidad de evaluaciones}}$
Promedio de evaluaciones de entrenamiento	%	$\frac{\sum \text{Notas de evaluaciones}}{\text{Cantidad de evaluaciones}}$
Proyectos especiales	Unidades	$\sum \text{Proyecto Especiales}$
Acciones disciplinarias	Unidades	$\sum \text{Acciones Disciplinarias}$
Tiempo promedio de respuesta	Segundos	$\frac{\sum \text{Tiempo de Respuesta de cada llamada}}{\sum \text{Llamadas por servicio}}$

Fuente: Elaboración del autor, Avaya CMS Supervisor, IEX y Witness.

El glosario de cada una de las fórmulas se muestra en el anexo #1 de este documento.

Estructura global del plan de incentivos

En busca de que el plan se adapte a los objetivos operacionales y que le otorgue poder al empleado para mejorar cada mes, se propone que el bono funcione bajo las siguientes características:

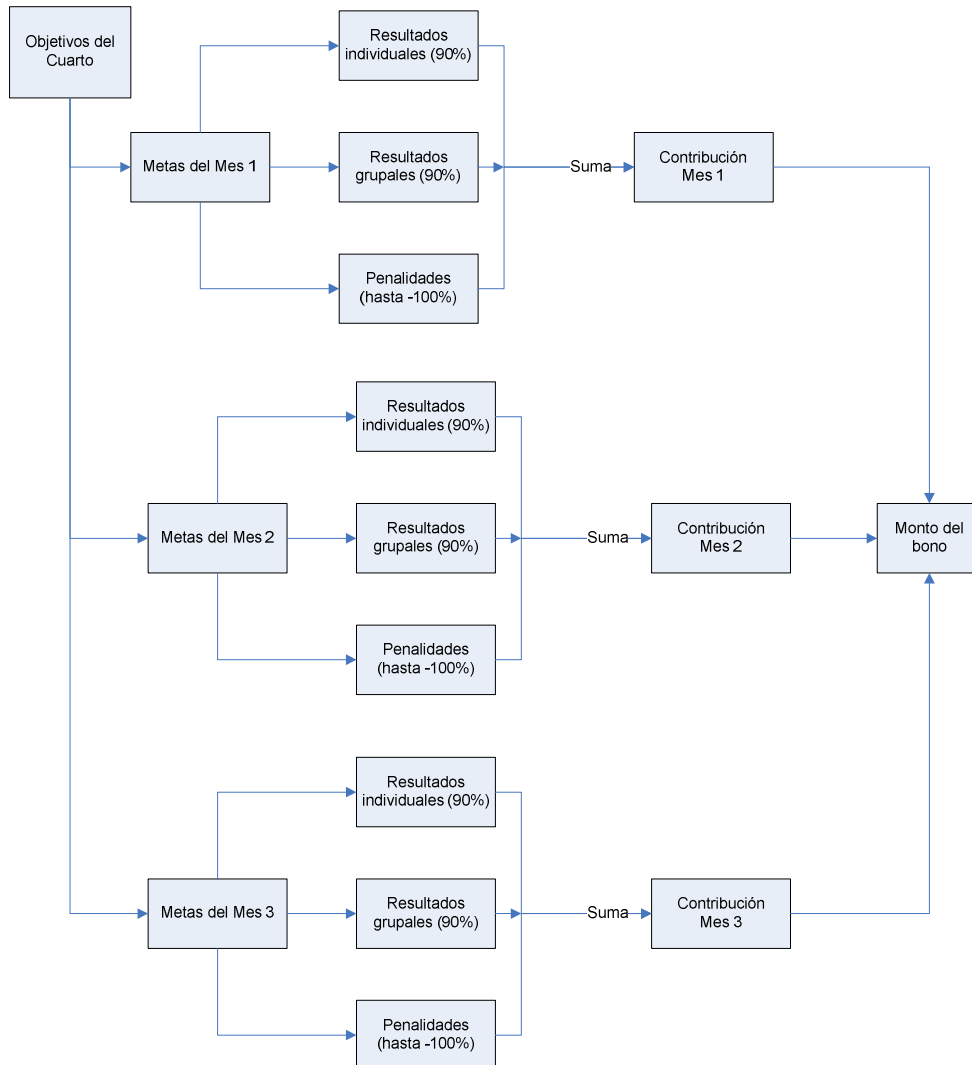
1. Que sea pagadero cada tres meses. De esta manera, no se saturan los sistemas de pago de Recursos Humanos, y se cuenta con un cierto periodo de tiempo para analizar los resultados, antes de que se pague de acuerdo con ellos.

2. Que cada mes aporte una tercera parte del plan de incentivos (33.33%). Consecuentemente, los resultados se sumarán, no se promediarán, lo cual permitirá que se puedan medir distintos parámetros o variar las escalas sin poner en riesgo la integridad de los resultados.
3. Que el monto disponible para el pago del bono sea el correspondiente a un mes de salario. Consecuentemente, para cada periodo, se pagará no más de un 25% del salario del empleado.
4. Las penalidades deben manejarse como un descuento porcentual directo sobre el resultado final de cada periodo. De esta manera, cada persona nota con facilidad el impacto negativo que ha tenido su comportamiento.
5. Basándose en la experiencia, de la lista de parámetros por medir, se sugiere calificar los siguientes:
 - a. AHT
 - b. Llamadas por agente (si aplica)
 - c. Transacciones por agente (si aplica)
 - d. Utilización
 - e. Porcentaje de adherencia al horario
 - f. Presencia
 - g. Promedio de evaluaciones de calidad
 - h. Promedio de evaluaciones de entrenamiento
 - i. Penalidades
 - j. Tiempo promedio de respuesta (único parámetro que es grupal), ASA por sus siglas en inglés

Para apreciar gráficamente lo descrito, se presenta la figura 4, la cual define como iguales los tres meses del periodo de medición.

El escenario ideal es que cada mes aporte un máximo de 33.33% del total del pago. Sin embargo, sería completamente posible ponderar los 3 meses asignándole un valor porcentual menor o mayor a uno o dos de ellos.

Figura 4. Elementos del plan de incentivos, sus aportes y su mecánica



Fuente: Departamento de Calidad de Unión del Norte

Determinación de escalas

El establecimiento de las escalas es un paso fundamental para asegurar el buen funcionamiento del plan de incentivos. Cualquier escala de alguno de los parámetros que se vaya a calificar responderá a un valor meta. Este valor ideal proviene de alguna de las siguientes fuentes:

1. **Objetivos operacionales:** En algunos casos, la organización requiere cumplir contratos con terceros, los cuales suelen pactar niveles de cumplimiento de acuerdo con el servicio que desean proporcionar a sus clientes. Se les conoce como Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS).

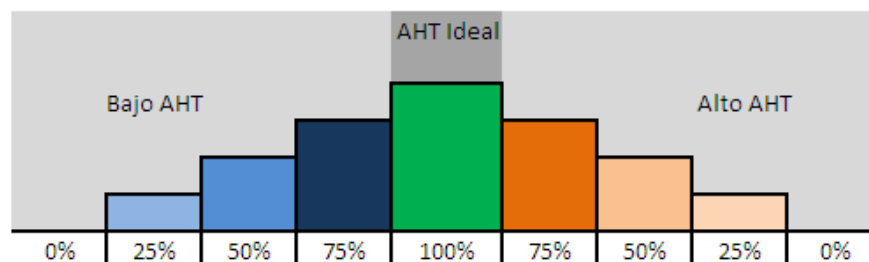
2. Parámetros ideales según pronósticos: el Departamento de Fuerza de Trabajo y Tráfico define valores ideales, de acuerdo con lo que pronostica en términos de volumen de transacciones esperadas y personal disponible para atenderlas.
3. Regla del 25% de la población: se toma como meta el septuagésimo quinto percentil, pues por encima de este valor quedó una porción representativa de los datos históricos (una cuarta parte).

Para lo que compete en este documento, se mostrarán ejemplos de los casos 2 y 3. Generalmente, la meta de las escalas suele ser el extremo máximo o mínimo. Esto quiere decir que se busca que el valor sea muy cercano al 100% o a cero.

Ejemplo de determinación de escala de AHT

Se sale de este encasillamiento el tiempo promedio de manejo de transacciones (AHT). La siguiente figura presenta la distribución de puntaje de una escala de AHT que se considera como normal

Figura 5. Estructura de una escala de AHT típica



Fuente: Departamento de Calidad de Unión del Norte.

Para comprender la justificación de la estructuración de la escala AHT, deben tomarse en cuenta las siguientes características de este parámetro:

- Un AHT muy por debajo de lo esperado podría implicar que la calidad del servicio sea baja, debido a que existe una posibilidad de que los empleados estén proporcionando información incompleta o de forma apresurada a los clientes o agentes, con el fin de procesar la mayor cantidad de transacciones. Aunque es posible que el proceso de monitoreo detecte tal práctica, el AHT por aparte constituye un parámetro capturado en cada transacción y manipulado matemáticamente de acuerdo con la necesidad de este documento.
- Un AHT muy alto quiere decir que el empleado no está siendo efectivo y está tardando más tiempo del que se ha estimado como necesario para completar cada transacción. Valores de AHT muy altos suelen originarse de

llamadas cuyo resultado de calidad ha sido positivo, pues el colaborador tomó más del tiempo requerido para completar la transacción.

Se opta por llevar a cabo un análisis sobre tres meses previos a la definición de la escala. Con esto se pretende obtener datos pertenecientes a distintas circunstancias o instantes de curva de aprendizaje, volumen del recurso humano o configuraciones de los distintos sistemas.

La información se obtiene del sistema de manejo de volumen de llamadas, conocido como Avaya CMS Supervisor. El Cuadro 5 muestra una porción de la información utilizada para los cálculos, proveniente del servicio de soporte de agentes, llamado en inglés International Agent Support. No se despliega toda la información por motivos de espacio.

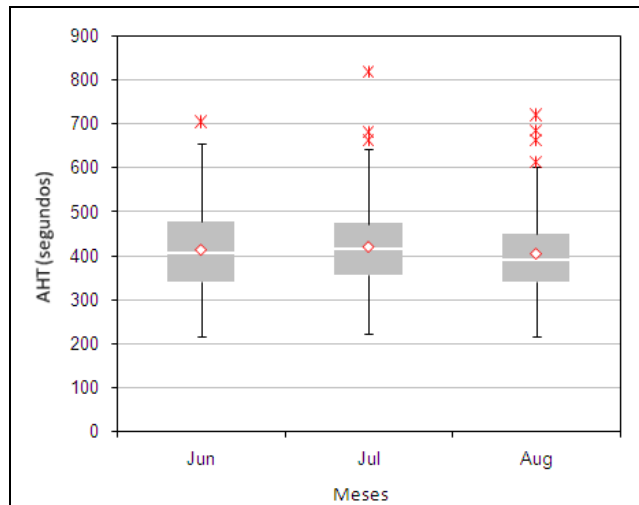
Cuadro 5. Datos históricos del parámetro AHT, del servicio IAS

ID	Nombre	AHT por mes (s)		
		Jun	Jul	Ago
237714	Aberle, Dennis	403.2	390.5	344.3
190345	Aguirre, Oliver	473.2	438.2	498.5
177814	Alpizar, Marcella	410.8	553.4	376.5
179976	Alvarado, Arie	328.3	360.5	347.9
193180	Antillon, Sofia	254.7	259.5	213.9
192711	Araya, Melissa	298.2	292.3	274.0
238169	Araya, Raquel	523.1	480.6	390.0
196304	Arce, Carlos	357.9	392.3	388.0
238678	Arce, Eimy	648.6	592.7	540.3

Fuente: Elaboración del autor y Unión del Norte.

Posteriormente, se procede a analizar la información mediante diagramas de caja. Así se confirma cuán centrados se encuentran los datos y permite definir parámetros importantes como, por ejemplo, el cuarto cuartil, el cual se podría convertir automáticamente en el límite teórico sobre el que se evaluaría. A continuación se presenta el diagrama correspondiente a la tabla presentada anteriormente de AHT, el cual muestra puntos fuera de los rangos esperados o ideales.

Gráfico 1. Diagrama de cajas del tiempo promedio de manejo (AHT)



Fuente: Elaboración del autor, usando PTS Charts en MS Excel.

En este caso, no se considera que los puntos fuera de las cajas se deban eliminar. Existe la posibilidad de que tales resultados correspondan a los resultados de empleados en curva de aprendizaje.

Al mismo tiempo, se obtienen los datos relacionados al análisis estadístico, útiles para la validación del parámetro meta. El siguiente cuadro muestra los resultados del análisis estadístico.

Cuadro 6. Datos estadísticos de información histórica correspondiente a junio, julio y agosto de AHT, correspondiente al servicio International Agent Support

	Jun	Jul	Aug
Count	114	114	114
Min	216.6028	221.1393	213.83
25th	339.5433	356.4912	339.9674
Median	404.5869	414.4169	388.97
75th	475.4652	471.9291	448.2267
Max	704.6301	817.4684	720.10
Mean	413.35	420.0922	404.27
SD	102.3216	102.8576	98.34547

Fuente: Aplicación de la herramienta PDS charts sobre datos históricos.

Estos datos, en conjunto con las necesidades de la organización, son los factores que deben usarse en el momento de establecer la meta concerniente a la escala de AHT. Las distintas subdivisiones de la escala pueden determinarse de acuerdo con el valor mínimo y máximo que se presente en la tabla anterior.

Al final, luego de utilizar como base los datos presentados en el cuadro 6, se establece la siguiente escala:

Cuadro 7. Escala aplicable del parámetro AHT para el servicio IAS (International Agent Support)

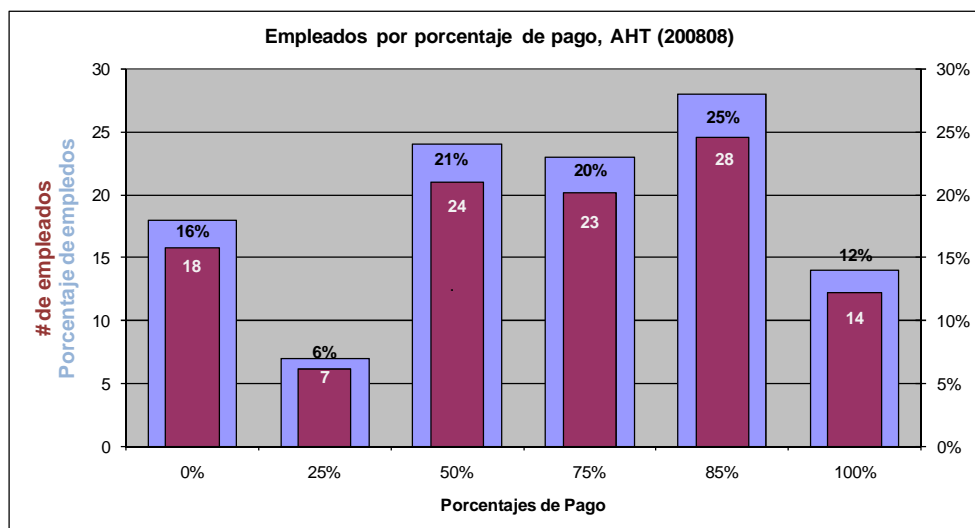
Min (s)	Max (s)	Porcentaje de Pago
0	167	0%
168	203	25%
204	239	50%
240	275	75%
276	311	85%
312	347	100%
348	383	85%
384	419	75%
420	455	50%
456	491	25%
492	991	0%

Fuente: Análisis estadísticos de datos históricos y cálculo del autor.

En el Cuadro 7 se puede apreciar que la diferencia entre porcentajes de pago es de 36 segundos. Esta se determina con respecto al valor central, el cual corresponde a 330 segundos. Los valores máximo (817.46s) y mínimo (213.83s) presentados en el Cuadro 6 corresponden a números excesivamente alejados de la meta y, por lo tanto, quedan fuera del rango de pago establecido en la escala. Este factor confirma que la escala ha sido definida de una manera correcta.

Así mismo, debe tenerse presente que en el Cuadro 7, la escala está funcionando de acuerdo con la forma expuesta en la Figura 5. De todas formas, es posible mostrar gráficamente cómo se distribuye la cantidad de empleados en el mes de agosto en la escala propuesta. La escala está aplicándose sobre las cifras de AHT de un total de 114 empleados, sin importar la antigüedad o la etapa de la curva de aprendizaje en la que se encuentren.

Gráfico 2. Distribución de resultados de AHT de acuerdo con la escala previamente definida

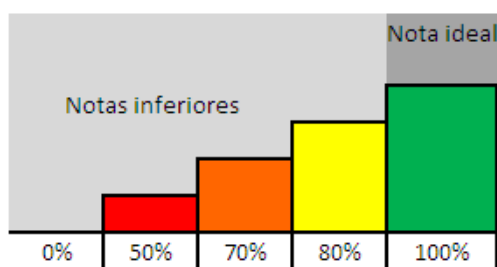


Fuente: Resultados de AHT, calificados según la escala de AHT para el servicio IAS propuesta en el Cuadro 7.

Ejemplo de determinación de una escala de resultados de monitoreos de calidad

Contrario a la escala de AHT, la meta del resultado del promedio de monitoreos de calidad es el máximo puntaje, en otras palabras, el 100%. La forma de la escala de calidad es plenamente creciente. La siguiente figura muestra la estructuración de puntajes de este parámetro.

Figura 6. Estructura de una escala de monitoreos de calidad típica



Fuente: Departamento de Calidad de Unión del Norte.

Se seguirá el mismo orden que con la escala de AHT pero con otro servicio, para diversificar los ejemplos. En este caso, se utilizará el servicio de RMOC (Retail Money Order for Consumers). Vale destacar que esta escala será aplicada a todos los servicios monitoreables, por igual. Lo que sigue es mostrar una porción (la totalidad no se despliega por razones de espacio) de los resultados promedio de los monitoreos de calidad.

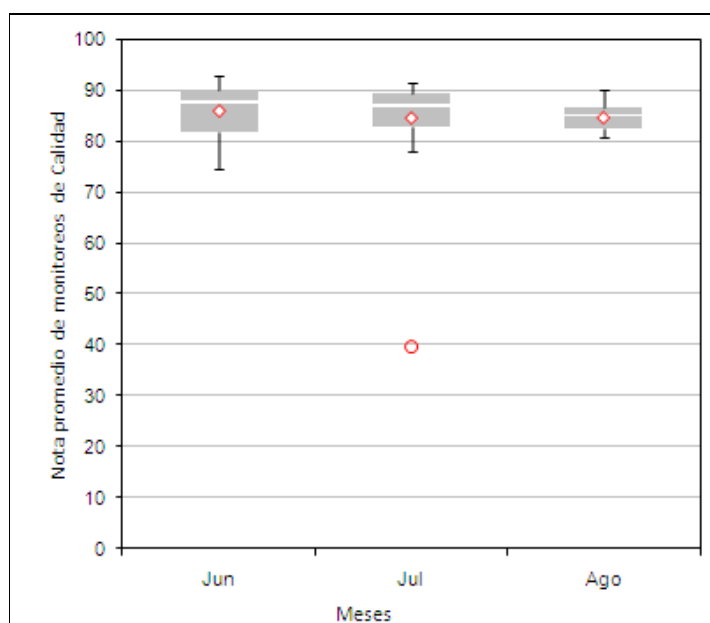
Cuadro 8. Datos históricos del parámetro concerniente a los monitoreos de calidad, del servicio RMOC

ID	Nombre	Nota de Calidad por mes (%)		
		Jun	Jul	Ago
237714	Aberle Dennis	69.8	74.8	75.6
177814	Alpizar Marcella	83.7	85.7	84.6
179976	Alvarado Arie	87.1	85.0	69.8
193180	Antillon Sofia	89.8	89.9	88.7
238169	Araya Raquel	91.8	78.0	86.3
196304	Arce Carlos	90.1	85.6	81.4
238678	Arce Eimy	88.2	78.6	88.8

Fuente: Witness (herramienta de monitoreo de llamadas).

Igualmente, se generan gráficos para estudiar el comportamiento de los resultados.

Gráfico 3. Diagrama de cajas de los resultados promedio de monitoreos de calidad



Fuente: Aplicación de la herramienta PTS Charts en MS Excel, sobre datos históricos grupales de monitoreos de calidad de los meses de junio, julio y agosto.

En este caso específico de los resultados promedio de los monitoreos de calidad, los puntos fuera de las cajas de cada mes no corresponden a datos anormales o tomados erróneamente. Simplemente corresponden a notas muy bajas, probablemente de un solo individuo. Como se aprecia en el Gráfico 3, los puntos alejados se encuentran siempre por debajo del grueso de resultados.

El siguiente paso es definir la escala. No se recurrirá a los cuartiles para establecer la meta. Se establece directamente que la meta es un 100%. Con el fin de abarcar el grueso de puntos fuera del grupo grande de datos del Gráfico 3, se

establece una diferencia de 7 puntos porcentuales, en una cantidad limitada de 5 rangos de pago. Consecuentemente, la nota mínima para obtener el porcentaje de pago en el rubro de calidad es un 66%. La siguiente tabla muestra la escala en forma detallada.

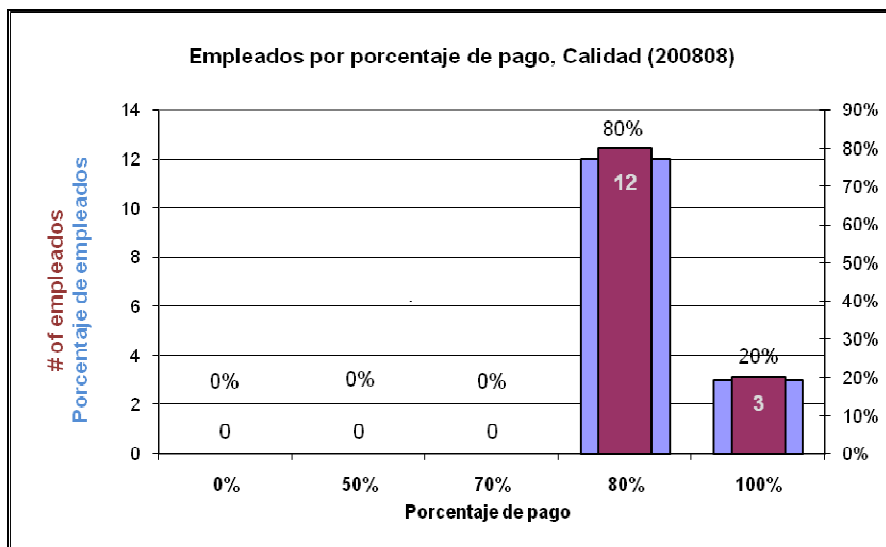
Cuadro 9. Escala aplicable del parámetro de calidad para todos los servicios monitoreables

Resultado	Porcentaje de Pago
0	0%
66	50%
73	70%
80	80%
87	100%

Fuente: Departamento de Calidad de Unión del Norte.

Posteriormente, como comprobación, se toman los datos del mes de agosto y se califican según la escala. Para un total de 15 personas, los datos quedan distribuidos de la siguiente forma:

Gráfico 2. Distribución de resultados de calidad de acuerdo con la escala previamente definida



Fuente: Resultados de promedios de calidad, calificados según la escala detallada en el Cuadro 9.

La determinación de las demás escalas de los otros servicios debe seguir la misma mecánica de cálculo y comprobación.

Situaciones excepcionales concernientes al plan de incentivos

Factores excluyentes del plan de incentivos

Se considerarán como factores excluyentes uno o más de los siguientes de esta lista:

1. La exclusión como consecuencia de una decisión directa, unilateral e inapelable de la organización, representada en este caso por miembros del Departamento de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones. A pesar de ser una decisión empresarial, es recomendable que se le justifique adecuadamente al empleado, con el fin de evitar una indisposición colectiva.
2. La ausencia del empleado por más de 1.5 meses (50% del periodo de medición) debido a razones como:
 - a. Vacaciones extensas.
 - b. Permiso sin goce de salario.
 - c. Incapacidad prolongada.
 - d. Embarazo.
 - e. Viaje de negocios.
3. Sanción disciplinaria drástica sobre el empleado, que amerite el hecho de que no sea elegible para el pago de incentivos.

Factores que ameriten ajustes sobre el resultado final del plan de incentivos

Estos corresponden a empleados que ya son elegibles para el pago del bono, pero que debido a circunstancias del negocio no se cuenta con información para ejecutar un cálculo sobre sus estadísticas (parámetros). Entre los motivos se pueden detallar:

1. Asignación especial, con tareas distintas a las que se contemplan en las descripciones de puesto mencionadas anteriormente. Es posible que el empleado se desempeñe temporalmente o durante todo el periodo de medición en un puesto para el cual el pago del bono no aplica de la forma como se expone en este documento. Debido a que sigue siendo elegible, es necesario acordar qué porcentaje se le pagará. El acuerdo debe quedar documentado electrónicamente, con el correspondiente aporte y aprobación del Gerente de Operaciones.
2. Transición de un servicio a otro durante el periodo de medición. Esto suele suceder debido a necesidades propias del negocio y se subdivide en dos escenarios:

- a. El nuevo servicio es también medido con el plan de incentivos. Esta condición tiene dos variantes:
 - i. Se conoce que es necesario un periodo de adaptación o curva de aprendizaje en el nuevo servicio. Derivado de este factor, será evidente que no tiene sentido comenzar a medir al empleado desde su primer día. Será requerido calcular el bono distribuyendo el peso en los meses que sí aplican.
 - ii. No es necesario en periodo de adaptación. Las contribuciones mensuales se sumarán. No existe impedimento matemático para sumar los porcentajes finales de cada mes, aunque provengan de distintos servicios

- b. El nuevo servicio o puesto no se encuentra dentro de la estructura del plan de incentivos. En este caso se pagarán las contribuciones mensuales con las que cuente el empleado hasta su último día en el servicio aplicable.

Matriz de servicios y parámetros del plan de incentivos

A continuación se detallan los servicios que se medirán bajo este plan de incentivos, así como los parámetros que aplicarán sobre estos. Para cada parámetro que aplica, se indica el porcentaje de este sobre el resultado final:

Cuadro 10. Servicios sobre los que aplicará el pago del bono, así como los parámetros de medición

Parámetro	Servicios						
	IAS (%)	RMOA (%)	RMOC (%)	RMOT (%)	GFCC (%)	Vigo CS (%)	Paymap (%)
AHT	15	15	10	15	0	15	15
Llamadas	15	15	15	15	0	15	15
Transacciones	0	0	0	0	20	0	0
Utilización	5	5	5	5	5	5	5
% de Adherencia	15	15	15	15	25	15	15
Presencia	10	10	10	10	10	10	10
Calidad	25	25	30	25	25	25	25
Evaluaciones entrenamiento	10	10	10	10	10	10	10
Penalizaciones	Descuento sobre resultado final	Descuento sobre resultado final	Descuento sobre resultado final	Descuento sobre resultado final	Descuento sobre resultado final	Descuento sobre resultado final	Descuento sobre resultado final
ASA	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: Departamento de Calidad de Unión del Norte.

Conclusiones

Haciendo un recuento de los objetivos propuestos y los pasos que han sido necesarios para estructurar un plan de incentivos realista y adecuado a las necesidades de la organización, se puede concluir lo siguiente:

- 1) Dentro de un plan de incentivos de una empresa perteneciente al campo de los centros de negocios, es necesario establecer la clasificación de puestos de trabajo como paso inicial. Esto constituye una guía más excluyente en el momento de determinar los parámetros de medición, así como las escalas para calificarlos.
- 2) El método para determinar la escala depende del tipo de parámetro que se quiera evaluar. Cuando se trata de parámetros de volumen, correspondientes a grandes grupos de personas, se recomienda llevar a cabo un análisis estadístico. Por el contrario, cuando se trata de un parámetro que ya cuenta con una meta específica, sólo será necesario definir las puntuaciones para los resultados inferiores.
- 3) Omitir la definición de situaciones excluyentes puede convertir al pago del bono en un elemento inoperante. Esto se debe a que el personal no lo considera como una meta por cumplir, sino como un beneficio por recibir. Adicionalmente, establecer excepciones durante la operación del bono lo hace perder credibilidad. Todas estas razones fundamentan la necesidad de definir y considerar dichas situaciones previamente.
- 4) Dada la alta demanda de personal multilingüe para centros de servicio en el mercado nacional, el plan de pago de incentivos constituye una inversión y no un gasto. Un pago extra contribuye con la motivación que el empleado pueda tener para contribuir con el cumplimiento de objetivos individuales en alineación con los operacionales.
- 5) El periodo ideal para pagar el bono es cada tres meses, con el fin de no saturar los sistemas de pago de nómina y contar con tiempo suficiente para revisar la validez de los parámetros y sus escalas. Tres meses son suficientes para evaluar los resultados parciales y recuperarlos en el siguiente periodo.
- 6) Es muy poco práctico y carece de utilidad implementar un plan de incentivos con parámetros iguales para distintos servicios, sobre todo si el trabajo de estos implica transacciones en línea y asincrónicas. Esto quiere decir que es necesario establecer distintos parámetros para medir elementos que, a pesar de ser transacciones, son procesados de forma muy diferente, en lo cual inciden factores como distribución del tiempo, duración y herramientas disponibles, entre otros.

- 7) La utilización de datos históricos para el cálculo de las escalas permite basar las metas que provengan de análisis estadísticos en un contexto histórico. Así se logra un alcance más amplio y comprende una gama diversa de circunstancias que pudieran haber estado presentes durante el periodo de análisis.

- 8) Cuando no se cuenta con metas concretas para ciertos parámetros de medición, se puede recurrir a la opción de utilizar el septuagésimo quinto cuartil. Con esto se asegura, con fundamentos estadísticos, que un 25% de los miembros del servicio fue capaz de alcanzar la meta propuesta.

- 9) Cada supervisor debe ser responsable de revisar y analizar los resultados parciales (mensuales), con el fin de monitorear los aportes individuales para el servicio y detectar cualquier cálculo que no parezca coherente.

Bibliografía

1. Fallas, H. (2008, 4 de agosto). Centros de llamadas evolucionan hacia servicios de alta tecnología. *La Nación* [en línea]. Recuperado de http://www.nacion.com/ln_ee/2008/agosto/04/economia1644187.html [2008, 4 de diciembre].
2. Agüero, M. (2008, 11 de setiembre). Citi contratará 200 personas más para centro de servicios. *La Nación* [en línea]. Recuperado de http://www.nacion.com/ln_ee/2008/septiembre/11/economia1696614.html [2008, 4 de diciembre].
3. Phillips, J. y Petouhoff, N. (2001). *In action: recruiting and retaining call center employees. Eleven cases studies from the real world of training*. Estados Unidos: American Society for Training and Development.
4. Goetsch, D. y Davis, S. (1997). *Quality Management: introduction to total quality management for production. Processing and services* (3.ª ed.). Estados Unidos: Prentice Hall.
5. Coen, D. (2003). Agent Compensation: Motivating staff without burying budgets. En *Call Center Agent Motivation and Compensation* (pp. 39-41). Estados Unidos: Call Center Press.
6. Smith, A. (2000). Agent Compensation: Understanding the impact of non-phone work. En *Call Center Agent Forecasting and scheduling* (p. 31). Estados Unidos: Call Center Press.
7. Acuña, J. (2001). *Control de Calidad. Un enfoque integral y estadístico* (3.ª ed.). Costa Rica: Editorial Tecnológica ITCR.
8. Cleveland, B. y Horne, D. (2004). *Call Center Customer Relationship Management Handbook and Study Guide* (2.ª ed.). Estados Unidos de América: Call Center Press.
9. Cleveland, B. y Horne, D. (2004). *Call Center Leadership and Business Management Handbook and Study Guide* (2.ª ed.). Estados Unidos de América: Call Center Press.
10. Avaya (1997). *CMS Supervisor 14* (Versión 14.0.IA.04), [base de datos]. Estados Unidos: Avaya. Disponible en: Unión del Norte [29 de octubre de 2008].
11. IEX (2006). *IEX TotalView Workforce Management* (Versión 3.11.6.0), [base de datos]. Estados Unidos: NICE. Disponible en: Unión del Norte [5 de noviembre de 2008].
12. Avaya (2005). *Witness Quality for Communication Manager* (Version 5.4), [base de datos]. Estados Unidos: Avaya. Disponible en: Unión del Norte [25 de octubre de 2008].
13. Contreras, B. (1983). El proceso de políticas para las decisiones operativas. *IICA. Serie: Publicaciones Misceláneas, no. 448*. Costa Rica: IICA editorial.
14. De Domingo, J. y Arranz, A. (2000). *Calidad y Mejora Continua*. España: Editorial Donostiarra.
15. González, C. y Zeleny, J. (1998). *Metrología*. México: Mc Graw Hill.
16. Gutiérrez, H. (1997). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

17. Heperman, R. (1986). *Administración de producción y operaciones. Planeación, análisis y control*. México: Continental.
18. Milton, J. y Arnold, J. (2003). *Probabilidad y Estadística con aplicaciones para ingeniería y ciencias computacionales* (4.^a ed.). México: Mc Graw Hill.
19. Ponde, P., Newman, R. y Cavanaugh, R. (2000). *The Six Sigma Way*. Estados Unidos de América: Mc Graw Hill.
20. Schroeder, R. (1992). *Administración de operaciones: Toma de decisiones en la función de operaciones* (3.^a ed.). México: Mc-Graw Hill.

Anexos

Anexo #1

Significado de acrónimos

Todos los parámetros relacionados con la productividad se obtienen directa o indirectamente del sistema provisto por Avaya (CMS Supervisor). De ahí que algunos de los parámetros estén incluidos en la fórmula en idioma inglés. Persiguiendo un entendimiento más completo, se explicarán a continuación algunos acrónimos y términos presentes en las fórmulas.

- ACD Time: es el tiempo que el empleado permanece al teléfono, en llamada.
- AHO Time: tiempo que registra el sistema, correspondiente a cuando el empleado puso en espera a los interlocutores, durante las llamadas.
- ACW: escrito en mayúscula, corresponde al tiempo promedio en el auxiliar que se utiliza para que el empleado documente la llamada o que haga el papeleo, si es que se requiere.
- acw: escrito en minúscula, corresponde al tiempo, no promedio sino total, en que el empleado permanece en el auxiliar mencionado en la viñeta anterior.
- ACD Calls: cantidad de llamadas entrantes que procesa un agente, en un cierto periodo de tiempo.
- SP: auxiliar del sistema Avaya CMS Supervisor, el cual es utilizado por los agentes para trabajar en proyectos o asignaciones especiales. A la persona que se encuentre usando este código auxiliar no le ingresará llamada alguna.
- Faxes & Emails: auxiliar del sistema Avaya CMS Supervisor, el cual es utilizado por los agentes para trabajar en transacciones asincrónicas. Igual que en el caso anterior, al usar este código auxiliar, no ingresará llamada alguna para la persona.
- Lang. Assistance: auxiliar del sistema Avaya CMS Supervisor, el cual es utilizado por los agentes que manejan idiomas distintos del inglés (francés, italiano, alemán o ruso, por ejemplo) para asistir con llamadas entrantes de esos idiomas.
- Staffed time: tiempo total en que el agente pertenece 'logueado' al sistema, y, por lo tanto, su actividad puede ser monitoreada.
- Lunch (código auxiliar): auxiliar del sistema Avaya CMS Supervisor, empleado por los colaboradores para tomar su almuerzo (puede ser de media o una hora).
- Break (código auxiliar): auxiliar del sistema Avaya CMS Supervisor, empleado por los colaboradores para tomar su descanso de 10 minutos.
- RunOut: Lunch (código auxiliar): auxiliar del sistema Avaya CMS Supervisor, empleado por los colaboradores para tomarlo a su discreción.

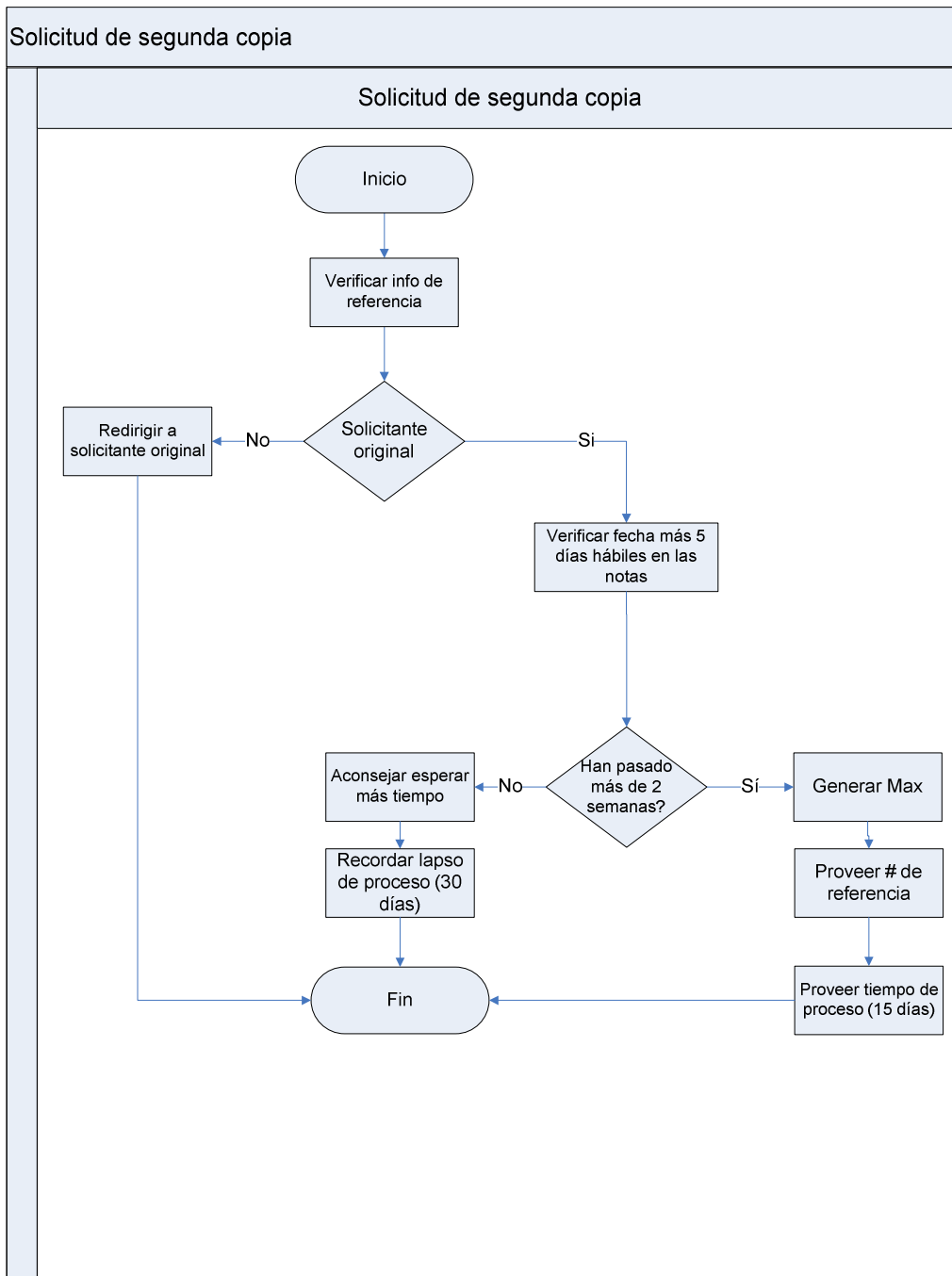
Se autorizan 10 minutos, y se aconseja tomarlos en dos lapsos de 5 minutos cada uno.

- Allowed Achieved Time: tiempo en que los agentes estuvieron en el mismo código auxiliar del sistema que el asignado por el Departamento de Tráfico.
- Scheduled Time: horario programado de auxiliares (momento del día y duraciones) que asigna el Departamento de Tráfico para cada empleado, de acuerdo con los pronósticos o auxiliares.

Anexo 2

Proceso de ejemplo

El siguiente proceso muestra los pasos de un proceso específico para uno de los servicios que integran el centro de negocios. Se refiere al procesamiento de una solicitud de segunda copia de un formulario para RMOC (Retail Money Orders for Consumers), por parte de un cliente:



Fuente: Manual de RMOC.